



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Isabel Duarte Santos

Práticas de Gestão de Talento em Empresas Inovadoras



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Isabel Duarte Santos

**Práticas de Gestão de Talento em
Empresas Inovadoras**

Tese de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

abril de 2019

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Carla Freire, pela orientação e apoio demonstrados no decorrer desta investigação.

Gostaria de deixar também um agradecimento aos responsáveis pela gestão de talento que participaram nesta investigação, por aceitarem dar o seu contributo e permitirem que esta investigação se desenrolasse.

Ao Rui David. Por me motivares quando precisei, por me incentivares quando tudo isto parecia muito distante e por me distraíres, mesmo quando necessitava de me concentrar. Se não fosse o teu apoio ao longo do tempo, sei que ainda seria a mesma pessoa teimosa e obstinada que era. Pois... deixa lá! Ainda sou, mas com muito mais moderação.

À minha mãe, a quem não poderia deixar de agradecer. Pelo apoio, por seres mãe, pai e amiga. Por tudo! Mesmo longe, estás sempre perto! Sempre!

À Ana, ao Jorge e ao Bruno, os irmãos mais chatos que alguém poderia ter, mas os melhores! Não poderia pedir irmãos diferentes. E se pudesse, não queria!

Ao Dexter e ao Flash, a quem dedico esta dissertação, por serem excelentes motivadores, por marcarem o início desta nova jornada e por serem simplesmente eles mesmos, os melhores! Não poderia ter escolhido/exigido melhor!

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, ____ de _____ de _____

Nome completo: _____

Assinatura: _____

Resumo

Título: Práticas de Gestão de Talento em Empresas Inovadoras

A gestão de talento surge como uma ferramenta útil para as organizações, sobretudo as que procuram obter uma posição de destaque no mercado onde atuam. O talento está normalmente associado a indivíduos com um conjunto de competências desejável e com potencial para elevar o desempenho organizacional, graças ao seu contributo. Através da globalização, o talento torna-se um recurso valioso e altamente procurado.

Face a esta valorização e procura, considera-se pertinente compreender como as organizações gerem este recurso.

Assim, a presente dissertação tem por objetivo evidenciar e analisar as práticas de gestão de talento adotadas por organizações inovadoras, concretamente analisar as práticas de GRH associadas ao talento e, finalmente, perceber se o investimento realizado por estas organizações se traduz em retorno.

Para a obtenção dos dados, conduziram-se treze entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela gestão de talento em organizações inovadoras. Os dados foram analisados, após codificação e categorização, com recurso à análise de conteúdo.

Os dados obtidos foram discutidos com bases nos principais estudos existentes na literatura e demonstram que a gestão de talento não é da exclusiva responsabilidade do departamento de recursos humanos, ficando também a cargo de equipas independentes a este departamento, e as práticas estão relacionadas com o tipo de gestão de talento praticada, nomeadamente inclusiva ou exclusiva.

Demonstram também que as organizações procuram nos talentos, indivíduos de elevado potencial, dotados sobretudo de competências técnicas ajustadas às necessidades das posições a ocupar. Revelam ainda que a definição de gestão de talento é variável e tem por base os valores e missão próprios de cada organização.

Palavras-chave: talento, gestão de talento, inovação, perfil de competências

Abstract

Title: Talent Management Practices in Innovative Companies

Talent management is a useful tool for organizations who seek to stay relevant in today's market. A talented individual not only possesses skills that an organization desires, but it also has the ability to boost the organization performance with its contributions. As a consequence of globalization, talent has become an increasingly valuable and demanded resource.

With the increased talent demand, it is of paramount importance to understand how organizations deal with this subject, hence, the goal of this dissertation is to identify and analyze the talent management practices of innovative organizations, understanding how these practices differ from typical HRM practices and how that investment can be translated into profits.

To obtain the data, thirteen semi-structured interviews were conducted with talent managers of innovative organizations and the information obtained was analyzed, after proper codification and categorization, using content analysis.

Based on the main studies available, the data was discussed, and it shows that the responsibilities of talent management are not exclusive of the human resources department. It can also be conducted by teams outside of this department and the talent management practices can be linked to the organizational view of talent, namely inclusive or exclusive views and ways of managing talent.

It also demonstrates that the organizations are looking for individuals of high potential, equipped with technical skills adjusted to the needs of the positions to be occupied. They also reveal that the definition of talent management is variable and based on the values and mission of each organization.

Keywords: talent, talent management, innovation, competence profile

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Abreviaturas	ix
Índice de Tabelas	x
Capítulo 1- Introdução	11
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico	14
2.1 Definição de conceitos ligados ao talento	14
2.1.1 Conceito de talento	14
2.1.2 Gestão de talento	18
2.1.3 Perspetiva baseada nos recursos	22
2.2 Práticas da gestão de talento	23
2.2.1 Atração do(s) candidato(s)	24
2.2.2 Incentivos e benefícios	25
2.2.3 Recrutamento e seleção.....	27
2.2.4 Recrutamento diversificado	29
2.2.5 Criação de um “pool” de talento.....	31
2.2.6 Retenção.....	33
2.2.5 Formação.....	35
2.3 O Talento e a Inovação.....	36
2.3.1 Inovação	36
2.3.2 Gestão de talento inovadora.....	37
Capítulo 3 - Metodologia	40
3.1 Caracterização da metodologia.....	40
3.1.1 Objetivo do estudo	40
3.1.2 Método de investigação	41
3.1.3 Amostra	43
3.1.4 Tratamento dos dados	45
Capítulo 4- Análise e Discussão dos Dados	47
4.1 Codificação e Categorização dos Dados.....	47
4.1.1 Noção de gestão de talento e a sua abrangência	50
4.1.2 Práticas de GRH distintas.....	53
4.1.3 Descrição do perfil de talento	56
4.1.4 Desafios/dificuldades na gestão de talento	59
4.1.5 As estratégias de retenção de talento	63
4.1.6 Vantagens inerentes à gestão de talento	66
4.1.7 Gestão da reserva de talento	68
Capítulo 5- Conclusões	72

5.1 Principais Conclusões	72
5.2 Limitações ao Estudo.....	76
5.3 Contribuições e Implicações do Estudo	77
5.4 Recomendações Futuras	77
Referências Bibliográficas	79
Anexos	88
Anexo I.....	88
Anexo II.....	90

Índice de Abreviaturas

CIPD- *Chartered Institute of Personnel and Development*

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GTCI- Global Talent Competitiveness Index

RH- Recursos Humanos

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra	44
Tabela 2: Categorização dos dados	48
Tabela 3: Seleção de excertos da definição da gestão de talento, por entrevista.....	90
Tabela 4: Seleção de excertos das práticas distintivos, por entrevista	92
Tabela 5: Seleção de excertos da caracterização do perfil de talento desejado, por entrevista	93
Tabela 6: Desafios/dificuldades na gestão de talento, por entrevista.....	95
Tabela 7: Seleção de excertos das estratégias de retenção de talentos, por entrevista	98
Tabela 8: Seleção de excertos das vantagens da gestão de talento, por entrevista	101
Tabela 9: Seleção de excertos da gestão do <i>talent pool</i> , por entrevista	103

Capítulo 1- Introdução

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e tem como principal objetivo analisar as práticas ligadas à gestão de perfis talentosos em organizações inovadoras.

Inicialmente, a gestão destes perfis, designada por gestão de talento, surgiu como resposta à crescente necessidade de organização e coordenação das empresas antes da Primeira Guerra Mundial (Cappelli & Keller, 2017). Estas empresas encaravam a capacidade de produção em massa, de distribuição e de prestação de serviços de consistente qualidade como uma importante vantagem competitiva, pelo que as organizações se viram forçadas a criar postos de gestão, que anteriormente pertenciam aos próprios proprietários.

Tendo necessidade de se expandir e organizar, as organizações passaram a adquirir talentos fora da organização e uma das práticas comuns era a aquisição de organizações mais pequenas, bem como dos seus fundadores, que eram então nomeados gestores dos próprios negócios que fundaram. Estes, dotados de conhecimentos aprofundados do negócio, possuíam o conjunto de competências necessárias para preencher estas posições de gestão.

Além disso, desenvolveram-se esforços no sentido de encontrar, através da aplicação de testes psicológicos e vocacionais, indivíduos com potencial para virem a assumir posições de gestão.

Contudo, estes modelos de gestão estavam dependentes da estabilidade da economia, pelo que o *downsizing* a que se assistiu no final dos anos 80 do século XX, e que abalou a crença da segurança no trabalho como resultado da lealdade, e a vaga de oportunidades de trabalho que surgiu durante a década de 90, cimentaram assim as principais alterações nos modos de pensar atuais das organizações e dos trabalhadores (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Estes fatores contribuíram para a transformação da forma de pensar da GRH, abolindo as ideias que favoreciam a lealdade e o emprego vitalício, possibilitando uma mudança na visão menos centrada nas organizações e mais orientada para as pessoas

e para os talentos. Assistiu-se então a uma mudança de paradigma que fez com que as organizações passassem a olhar para as pessoas como cruciais para o sucesso das organizações.

Por outro lado, novas pressões provocadas pela globalização e pelo papel cada vez mais predominante das tecnologias no quotidiano, como a diversificação da força de trabalho, as alterações das expectativas pessoais e profissionais, fazem com que a GRH tenha de se adaptar constantemente e que os recursos tenham de ser geridos de forma cada vez mais eficiente. (Baruch, 2006; Gomes et al., 2008; Sitko-Lutek & Jakubiak, 2016; Cheese, Thomas & Craig, 2009).

As organizações, face a estas mudanças, adaptam-se e assistem a um alargamento e eliminação das suas fronteiras e a uma mudança ao nível das normas. Face a este cenário, as organizações com a capacidade de fazer face à mudança são aquelas capazes de adaptar e interligar as suas políticas de GRH com a sua estratégia e reconhecer que determinados processos, como a formação e desenvolvimento, benefícios e recompensas, entre outros, desempenham um papel fundamental na sua afirmação enquanto facilitadores da mudança (Armstrong, 2003).

De modo a tirar partido da eliminação de fronteiras, da globalização e das alterações recentes, a GRH adaptou a sua visão de modo a permitir uma gestão centrada em recursos particularmente valiosos para as organizações, desenvolvendo uma vertente que gere pessoas, competências, conhecimento e capacidades únicas que reforçam a força de trabalho das organizações consoante as necessidades identificadas.

Neste contexto de mudança e adaptação, torna-se particularmente pertinente analisar a forma como as empresas portuguesas gerem o talento.

O presente estudo procurará analisar o modo como os talentos são geridos pelas organizações inovadoras, qual é o entendimento que as organizações têm do talento e da sua gestão, qual o perfil que estas procuram ao optar pelo talento enquanto parte da sua força de trabalho e quais são as principais vantagens destas organizações ao investir nestes recursos.

Este estudo pretende contribuir para o conhecimento das práticas de recursos humanos associadas à gestão do talento em empresas inovadoras portuguesas,

possibilitando desta forma uma compreensão da forma como estas organizações gerem o talento e retiram vantagem competitiva dessas práticas. Este estudo tem interesse tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista prático, na medida em que procura dar contributos relevantes para a compreensão desta temática, mas também orientações para a prática da Gestão de Recursos Humanos.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O capítulo 1, consiste no capítulo da introdução. O capítulo 2 diz respeito à revisão da literatura referente ao tema em estudo e ao enquadramento teórico das práticas de GRH que estão ligadas à gestão do talento. A revisão da literatura realizada centra-se sobretudo na análise crítica de artigos científicos nacionais e internacionais e livros publicados por diversos autores, no sentido apresentar os estudos mais relevantes no âmbito da gestão de talento.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia adotada para a condução da presente investigação, fazendo referência à abordagem qualitativa de recolha e obtenção dos dados e à análise de conteúdo como principal recurso.

No quarto capítulo da presente dissertação são apresentados e discutidos os dados recolhidos à luz das principais referências teóricas. No capítulo 5 são apresentadas as conclusões com base nos principais resultados obtidos e na fundamentação teórica resultante da revisão da literatura realizada. Neste último capítulo são também identificadas as limitações encontradas durante a investigação, os contributos para a prática bem como sugestões para investigação futura.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

2.1 Definição de conceitos ligados ao talento

As mudanças resultantes da globalização fazem com que as organizações procurem pessoas capazes de dar resposta à mudança, de acompanhar constantemente o progresso da tecnologia e de satisfazer as necessidades organizacionais ao nível criativo e inovador. Estes recursos, por se tratarem de um bem valioso às organizações, mereceram um olhar distintivo na literatura da GRH e na designação do conceito de talento.

De acordo com Schiemann (2012), o fator que diferencia as organizações que são bem-sucedidas daquelas que fracassam, é a necessidade de otimizar o talento e aumentar o valor do capital humano nas organizações.

A crescente perceção deste valor, que acompanha os processos de mudança de mentalidade, vem conferir maior valor às capacidades, quer individuais quer coletivas, na procura pela distintividade e vantagem num mercado cada vez mais exigente e global.

Segundo Stahl et al. (2012), um dos maiores desafios para as organizações consiste em conseguir canalizar o talento de modo a criar e manter um fluxo capaz de dar resposta às necessidades. Além da compreensão dos custos face aos benefícios da gestão de talentos, as organizações enfrentam também o custo das operações a que se dedicam e da competição que enfrentam.

2.1.1 Conceito de talento

Um dos desafios iniciais que tem sido colocado à gestão de talento prende-se com a própria definição deste conceito (Tarique & Schuler, 2010; Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011; Lewis & Heckman, 2006).

Esta dificuldade gera uma falta de clareza que se estende além da definição e que dificulta a percepção da abrangência e dos objetivos do mesmo (Lewis & Heckman, 2006).

Tansley (2011) refere que uma definição específica de talento é importante para que este se possa gerir de forma eficaz, mas definir o termo concretamente mostra-se difícil, ao variar dentro das próprias organizações. Segundo a autora, a definição não deve ser restritiva, de modo a que se torne difícil enquadrar pessoas nesta noção, mas os modos atuais de definir talento tornam-se vagos, pelo que fazem com que o termo se tenha associado a outros já conhecidos.

A autora defende também que antes de as organizações começarem a praticar a gestão de talento, devem definir que entendem por gestão de talento, removendo a possibilidade de ambiguidade e agilizando os processos que se pretendem colocar em prática.

Armstrong (2016) caracteriza as pessoas talentosas como aquelas que possuem a capacidade e as *skills* necessárias para fazer algo corretamente. Segundo o autor, estas estão dotadas da habilidade e da aptidão para desempenhar as funções propostas eficazmente.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) conceptualizam o talento como a soma das capacidades dos indivíduos ao nível das suas *skills*, conhecimentos, experiência, inteligência, carácter e empenho intrínsecos, bem como da capacidade de crescimento.

Também Cheese, Thomas e Craig (2008) definem o talento como a totalidade da experiência, conhecimento, capacidades e comportamentos que os indivíduos demonstram no desempenho da sua função.

Bethke-Langenegger (2012) defende que um recurso talentoso é aquele que procura assegurar quer a competitividade, quer o futuro da organização onde se insere através da sua qualificação e conhecimento específicos, as suas competências sociais e metodológicas e características próprias, como o desejo de aprender ou a sua orientação para os resultados.

Nesta linha de orientação, também o *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2017a) engloba na sua definição de talento os indivíduos que

trazem vantagens à performance organizacional, quer através de um contributo imediato, quer a longo-prazo ao serem capazes de demonstrar níveis de potencial mais elevados.

A mesma fonte afirma que a definição de talento apresenta diversas definições ao nível da literatura. Estas podem apresentar-se de forma variável e diferentes organizações podem optar por ajustar esta definição ao seu caso particular, em vez de aceitar as definições normativas.

Uma perspetiva um pouco diferente é apresentada por Ulrich (2014) que define o talento como o produto entre “competência”, “comprometimento” e “contribuição”. A competência referida advém dos conhecimentos, capacidades e valores necessários não só para suprir as necessidades do trabalho atualmente, mas também no futuro. Isto exige da GRH uma eficiência acrescida para encontrar os perfis adequados para a função a ser preenchida.

O indivíduo com a competência, mas sem o comprometimento, possuirá as capacidades, mas não se empenhará na sua função. Nas gerações atuais, estas duas características não são suficientes. É necessário que os indivíduos sintam que o seu esforço se traduz numa contribuição real, caso contrário, os níveis de interesse na tarefa e de produtividade diminuem. Esta alteração ao nível das expectativas mostra que a motivação dos indivíduos será maior, caso a organização consiga dar resposta às suas necessidades e desejos.

Um indivíduo que possua as características que façam dele talentoso sob o prisma das necessidades de uma organização ou setor de negócio, deve ser atraído, recrutado, mas principalmente, retido, uma vez que os rápidos fluxos fazem destes talentos um recurso muito procurado e desejado pelas organizações que procuram destacar-se, a si e ao seu produto/ideia no mercado.

Segundo Ulrich e Smallwood (2012), o conceito de talento diz respeito aos futuros líderes e especialistas de elevado potencial pelo que investir no talento implica um investimento na próxima geração.

Para estes autores, existem quatro fatores que determinam se um indivíduo possui um elevado potencial e neste sentido pode ser considerado pela organização como um talento.

O perfil inclui diversas características que se resumem da seguinte forma:

- a) ser ambicioso e estar disposto a despende o seu tempo pessoal, energia e dedicação para ser bem-sucedido;
- b) possuir as capacidades necessárias e a capacidade de aprender com os erros anteriores;
- c) possuir agilidade, que pode ser mental, agilidade para se relacionar com outros ou agilidade face à mudança e aos resultados;
- d) possuir um background de conquistas e de realizações e conseguir dar resposta a novos desafios.

Estas noções apresentam um carácter exclusivo, englobando no conjunto que definem apenas um conjunto seleto de indivíduos que possuem uma elevada performance ou a quem é identificado o possível potencial.

Por outro lado, o talento pode também definir-se de forma inclusiva, ou seja, de modo a englobar todos os profissionais (NHS Leadership Academy, 2014; Cappelli & Keller, 2014; Armstrong & Taylor, 2014). Segundo esta visão, todos os colaboradores possuem as capacidades necessárias para trazer valor à organização.

O talento, segundo Schiemann (2014, p.282), consiste no “conhecimento coletivo, nas capacidades, habilidades, experiências, valores, hábitos e comportamentos de todo o trabalho usado para cumprir a missão da organização”. Esta definição foca-se menos no potencial e performance individuais, optando por uma visão inclusiva mais alargada do talento, que é o produto do esforço coletivo, em vez da soma de capacidades individuais.

Estas duas noções estão associadas a diferentes desafios para a GRH, uma vez que a gestão de talento deve dedicar especial atenção a estes recursos. Assim surge a questão se este deve ser um processo inclusivo, ou seja, a atenção será dedicada a todos, uma vez que todos se enquadram nesta noção, ou, se por outro lado, deve ser exclusivo, dedicando os processos de gestão de talentos apenas aos que são rotulados de acordo com aquela que é a definição de talento da organização.

As noções inclusivas de talento são produto da crescente visão igualitária consequente da mudança nas perspetivas. A exigência de uma maior igualdade entre colaboradores faz também com que uma visão exclusiva exija um tratamento

diferenciado por parte das organizações, o que pode ser entendido como uma forma de discriminação a todos aqueles que não se enquadrem no estatuto exclusivo de talento.

Definir exatamente o que se entende por talento, permite que as organizações possam alocar os recursos de modo a maximizar o seu potencial e, conseqüentemente, atingir lucro com estes recursos, e permite também que se conheça exatamente aquilo que é pretendido do talento, sem ambigüidades ou interpretações erradas.

Sem uma definição concreta de talento, não será possível que se defina uma metodologia específica para a sua gestão, ficando assim, tanto a definição como a gestão de talento sujeitos ao ambiente em que se insere a organização, ao que lhe é mais conveniente face à sua missão e às suas necessidades.

A definição de talento poderá também variar consoante quem esteja a trabalhar o conceito (organizações, gestores de Recursos Humanos (RH), investigadores, entre outros), o que dificulta a tarefa de avaliar qual das definições é a mais correta (Dries, 2013) e, conseqüentemente chegar a qualquer consenso.

2.1.2 Gestão de talento

As organizações que se baseiam no talento, investem no desenvolvimento de características distintivas de modo a conseguir resultados positivos (Cheese, Thomas & Craig, 2009). Estas organizações procuram constantemente novas fontes de talento e procuram desenvolver os seus talentos individuais e coletivos de modo a assegurar que estes estão integrados e alinhados com a estratégia da organização, o que resulta numa vantagem competitiva para a organização e num importante contributo para o sucesso.

Cappelli (2008) define, de forma simplificada, a gestão de talento como a antecipação das necessidades das organizações ao nível do capital humano e o desenvolvimento de um plano que as satisfaça.

A gestão de talento diz respeito, segundo Schiemann (2014), à função que integra o conjunto das atividades e responsabilidades ligadas à gestão do ciclo de vida do talento.

A gestão de talento engloba os processos de suporte à estratégia da organização, ao nível da atração, recrutamento e seleção, retenção, formação e desenvolvimento de recursos com capacidade de adicionar valor à organização, de modo a assegurar que a pessoa certa ocupa o lugar certo no momento em que a organização necessita. Além destes procedimentos, engloba também outros ligados à integração, ao planeamento da sucessão e à gestão das carreiras (Armstrong, 2003; Cappelli & Keller, 2014; Tansley & Tietze, 2013).

Fapohunda (2014) refere que as organizações tendem a ter uma definição própria da gestão de talento relacionada com o compromisso organizacional com o recrutamento, a retenção e o desenvolvimento dos trabalhadores mais talentosos à disposição no mercado de trabalho, e exige que todos os processos ligados à gestão dos talentos sejam conduzidos de forma sistemática, incluindo sistemas que meçam o retorno do investimento em talento.

A gestão de talento deve ainda antecipar a necessidade de talentos e planificar de que modo pretende satisfazer essa necessidade.

Em suma, a gestão de talento pressupõe todos os processos que apoiam quer os indivíduos, quer as organizações, de forma a unir o talento às necessidades do negócio (Fapohunda, 2014).

Estes devem estar alinhados e integrados na estratégia, para garantir que os objetivos da gestão de talento vão ao encontro dos da organização (Cheese, Thomas & Craig, 2009).

Collings e Mellahi (2009) associam à gestão estratégica de talento as atividades e processos que exigem um reconhecimento das posições-chave na organização, que não se localizam apenas nos níveis mais elevados. Estes processos devem contribuir de forma sustentável para a vantagem competitiva que as organizações necessitam para se afirmarem estrategicamente no mercado.

Os mesmos autores referem ainda que é com base no ponto de vista a adotar pelas organizações que se pode definir o tipo de gestão de talento que é conduzido

em cada uma delas. A gestão de talento deve também ser responsável pelo desenvolvimento de uma reserva de talento, o chamado “*pool*” de talento, que irá por sua vez preencher as posições identificadas, e pela criação de uma arquitetura de recursos humanos que permita facilitar o preenchimento dessas funções.

A gestão de talento pode adotar uma abordagem com base:

- “nas pessoas, e assim associar a gestão de talento a uma categorização dos recursos;
- nas práticas organizacionais, sendo que a gestão de talento existe pois existem práticas de GRH orientadas;
- no preenchimento de uma vaga específica, decorrente do reconhecimento de uma posição-chave a ocupar;
- na criação de um *pool* específico, resultante do desejo da criação de reservas de talento e do planeamento de sucessão a realizar pelas organizações” (Collings & Mellahi, 2009, citado em Sparrow & Makram, 2015, p. 250-251).

As organizações que procuram obter vantagem competitiva e sucesso através do talento, estão dependentes de uma gestão de talento que consiga “desbloquear” o potencial destes recursos (Fapohunda, 2014). A gestão de talento deve, por isso, ter um papel chave na definição da estratégia das organizações, de modo a que esta possa estar focada nos mesmos objetivos finais dos restantes departamentos da organização e consiga antecipar, de modo eficiente e eficaz as necessidades da organização face ao objetivo estabelecido.

Cappelli (2009), por exemplo, compara a previsão das necessidades de talento à previsão da procura de um produto, o outsourcing dos processos de manufatura às contratações externas e o planeamento atempado de entregas ao planeamento da sucessão.

A GRH, tal como outras áreas da gestão, deve assegurar o talento necessário ao correto funcionamento atual e futuro da organização, de modo a que o processo seja economicamente viável.

Esta visão mecanizada olha para a gestão de talento como a gestão de um produto. Numa sociedade cujas alterações constantes nas perspetivas e expectativas, esta visão do produto poderá tornar-se incompleta, pois da mesma forma que os

indivíduos valorizam a humanização dos processos, também a GRH deve estar atenta à humanização das suas práticas e políticas.

O estudo realizado por Bethke-Langenegger et al. (2011), perspetiva a gestão de talento também como a capacidade de dar resposta a diferentes necessidades da organização e evidencia quatro formas para a sua implementação:

a) A gestão de talento pode ser um instrumento de apoio à estratégia. Se as práticas de gestão de talento estão alinhadas com a estratégia, a organização pode beneficiar de resultados financeiros positivos, aumentar a sua atratividade ou a satisfação do cliente, e beneficiar de níveis mais elevados de comprometimento organizacional e motivação;

b) A gestão de talento pode agilizar os processos de planeamento da sucessão. As organizações devem gerir o talento de modo a que este responda às suas necessidades, quer no momento, quer no futuro. Uma das questões relacionadas com o futuro da organização prende-se com a sucessão, pois deve assegurar-se a pessoa certa, no sítio certo, no momento certo e será do interesse da organização que a sucessão ocorra de forma natural, de modo a reduzir custos e dificuldades para o correto funcionamento da organização.

c) A gestão de talento pode ajudar a organização a atrair e a reter recursos talentosos de forma eficaz, através do reconhecimento do que atrai estes recursos e da atribuição de incentivos que vão ao encontro deste desejo. Desta forma, as organizações conseguem manter estes recursos motivados, satisfeitos e produtivos, assegurando assim o retorno do investimento realizado.

d) A gestão de talento contribui para o desenvolvimento do talento. Ao reconhecer as necessidades de desenvolvimento dos talentos, a organização pode condicionar o comportamento de modo a que este se ajuste à organização. Permite também que estes recursos mantenham níveis de qualificação sempre elevados, fazendo com que o valor do capital humano e os níveis de produtividade cresçam de modo exponencial dentro da organização.

2.1.3 Perspetiva baseada nos recursos

A perspetiva baseada nos recursos (*resource-based view*) considera que a estratégia das organizações deve centrar-se em recursos que lhe são únicos. Desta forma, o ambiente interno desempenha um papel crítico na obtenção de vantagem competitiva. É necessário assegurar recursos internos singulares em vez de obter os recursos estratégicos orientados ao ambiente externo (Gomes, et al. 2008)

O modelo de Taylor e Collins (2000) refere que, para que os recursos se traduzam numa vantagem competitiva é necessário que:

- a) Criem valor;
- b) Sejam raros;
- c) Sejam inimitáveis;
- d) Sejam insubstituíveis;
- e) Se integrem nas políticas e práticas da organização.

As principais mudanças socioeconómicas vêm reforçar a importância destes pontos.

Segundo Ulrich (1998), o conhecimento afirma-se como uma vantagem competitiva direta. O conhecimento pode conferir às organizações o valor, a raridade, a inimitabilidade e a insubstituibilidade referidos acima ao se incorporar na estratégia da organização. A gestão deste conhecimento diz respeito à forma como este se adquire, difunde e se utiliza de modo a obter daí o maior retorno.

A função da GRH neste cenário consiste em assegurar que a organização tem à sua disposição o capital intelectual, quer no momento, quer no futuro, para fazer face às necessidades sujeitas às constantes mudanças do mercado de trabalho. Atendendo ao ambiente empresarial agressivo atual e tendo em vista a garantia do fluxo necessário, a GRH deve promover a criação e disseminação do conhecimento na organização, promover a aprendizagem e assegurar a atração e a retenção destes recursos estratégicos para que estes possam traduzir-se na vantagem competitiva que procuram.

As organizações capazes de atribuir a devida valorização do talento são aquelas que, segundo Cappelli (2008), reconhecem que este existe para as ajudar a

atingir os seus objetivos que, por norma, se traduzem num bom investimento. Para que se possa gerar dinheiro, é necessário que as organizações compreendam o custo e os benefícios associados à sua contratação e gestão.

2.2 Práticas da gestão de talento

As práticas da gestão de talento são transversais às práticas da GRH, mas são necessárias algumas adaptações, uma vez que um grupo diferenciado de trabalhadores (sobretudo no caso de uma conceção exclusiva de talento) exige procedimentos diferenciados, desde a sua atração, pois a vaga que se pretende preencher tem especificidades ou características que justificam esta diferenciação, até ao sistema de incentivos e benefícios a atribuir, uma vez que uma gestão de talento eficaz deve olhar para os recursos talentosos e ser capaz de assegurar um conjunto de benefícios que irão ao encontro das expectativas e aspirações deste grupo.

A omissão ou a aplicação desadequada das práticas de GRH pode gerar perdas de talentos, por estes não se conseguirem identificar com a organização, por exemplo, ou afetar a perspetiva de futuros candidatos face à atratividade da organização. As práticas de GRH orientadas para o sucesso dependem da forma como a organização gere as pessoas.

A figura 1 ilustra o conjunto dos processos relacionados com a gestão de talento e as suas interligações e demonstra que estes partem da estratégia de negócio e a sua definição e implementação devem estar associadas a essa mesma estratégia.

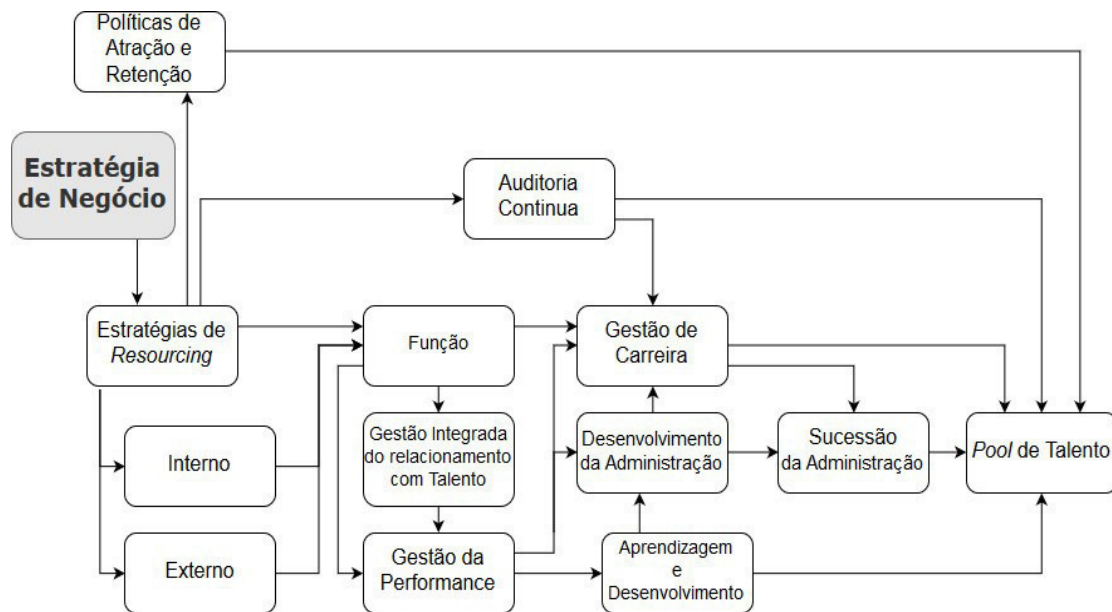


Figura 1 Elementos da gestão de talento. Adaptado de Armstrong (2011, p.582)

Neste capítulo descrevem-se algumas das práticas gerais de GRH e algumas das adaptações que estas podem sofrer, no sentido de assegurar um conjunto de talentos focado nos objetivos da organização e, por isso, capaz de trazer valor à organização, apesar do investimento que é requerido.

2.2.1 Atração do(s) candidato(s)

Para atrair candidatos, a organização deve procurar conhecer quais são os fatores de atratividade junto dos potenciais talentos (Armstrong, 2003).

De acordo com o Relatório de Pesquisa do CIPD (2017), os três principais fatores tidos em consideração por parte das organizações são, de forma ordenada, os valores organizacionais, as oportunidades de desenvolvimento de carreira e, por último, o sistema de recompensas e benefícios.

Com base no mesmo estudo é referido que as organizações preveem um maior esforço no desenvolvimento de talentos internos e uma maior concentração na

retenção de talentos existentes em vez de recrutar novos, e investir mais tempo e esforço na qualidade dos candidatos (CIPD, 2017b).

Segundo Stahl et al. (2012), um dos princípios a adotar pelas organizações para se distinguirem no mercado é o *branding* através da diferenciação, uma vez que num mercado competitivo, onde o talento é uma mais-valia, as organizações devem ser capazes de se distinguir das restantes de modo a atrair os talentos com as skills e atitudes necessárias. Um exemplo de sucesso na criação de uma forte marca é a Google, que ao procurar distinguir-se através do seu ambiente descontraído e moderno, e ao mesmo tempo exigente, faz com que esta organização receba diariamente milhares de currículos de candidatos que percecionam a Google como uma empresa atrativa para trabalhar (Schiemann, 2014).

2.2.2 Incentivos e benefícios

Os incentivos e benefícios atribuídos pelas organizações constituem uma parte dos processos de gestão de remunerações, que para além do papel fundamental na atração dos candidatos, desempenham também um papel determinante na retenção dos candidatos talentosos.

A sua atribuição está, segundo Chiavenato (2009), relacionada com o desejo de atingir determinados objetivos que podem ser de cariz económico, enquanto fator de atração e retenção que procura, por exemplo, melhorar a qualidade de vida das pessoas, reduzir a sua rotatividade (e conseqüentes custos); social; individual, ao procurar conhecer as necessidades individuais. As organizações que apostam corresponder a estes objetivos beneficiam de indivíduos mais produtivos, pois retira-se, na medida do possível, a preocupação exacerbada com fatores externos à organização, ligados à vida pessoal de cada colaborador, permitindo que estes se concentrem na tarefa que têm em mãos.

Ao considerar a distinção que se faz entre colaboradores e talentos, a organização está ciente que para a obtenção destes recursos considerados superiores

e mais vantajosos, o seu investimento deverá também ser maior, pois o retorno que se espera é também mais elevado.

As organizações concebem, por essa razão, um conjunto distintivo de fatores que atraem, motivam e retêm talentos.

Segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística, 2016), apenas 44,9% das empresas em Portugal referem recorrer a bónus referentes à performance, apesar de quase todas estabelecerem objetivos para a performance.

Na prática, qualquer alteração aos métodos de pagamento de uma organização conduz, por sua vez, à modificação dos comportamentos, a alterações nos custos associados à mão de obra e à diferenciação nos níveis de remunerações individuais, forçando as organizações a pesar os custos face aos benefícios (Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003).

A oferta atualmente é diversificada, vai além da bonificação financeira e tenta dar resposta a necessidades sociais, tais como:

- o transporte, retirando a preocupação do dispêndio de tempo no percurso entre a habitação e o local de trabalho;
 - ajuda com despesas hospitalares, através da oferta de planos de saúde;
 - auxílio na gestão familiar, como parcerias com creches e escolas, ou até a criação das mesmas, de modo a que o apoio à família seja facilitado ao colaborador;
 - a alimentação, quer através da possibilidade de um pagamento por via diferenciada do subsídio de alimentação (sendo comum em Portugal o recurso ao cartão ou vale refeição), quer através da disponibilização de produtos alimentares.
- Uma oferta desajustada pode fazer com que a atratividade da organização diminua e seja incapaz de reter os seus talentos. Por outro lado, uma oferta que se adequa às necessidades destes recursos permite valorizar a imagem que a organização apresenta ao exterior e manter os recursos em que investiu motivados e com níveis de produtividade elevados.

2.2.3 Recrutamento e seleção

De modo a dar resposta às necessidades da organização, que se encontram em constante mudança, as organizações têm de ser capazes de gerir os seus recursos humanos de forma eficiente e eficaz, o que se prende em larga medida com o recrutamento e a seleção do capital humano que compõe a força de trabalho de uma organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

O recrutamento engloba um conjunto de atividades, entre as quais a identificação de candidatos desejáveis, a sua atração e a sua retenção (Taylor & Collins, 2000).

O recrutamento consiste em encontrar e cativar as pessoas que são essenciais para as organizações, enquanto a seleção faz parte do recrutamento e consiste em perceber qual dos candidatos se adequa melhor à função (Armstrong, 2010).

Estas práticas de GRH decorrem quer no sentido de:

- a) satisfazer necessidades do momento, sendo esta a situação mais recorrente, pois resulta de uma necessidade organizacional identificada;
- b) garantir candidatos a uma vaga que pode vir a surgir no futuro, esta vaga pode ser fruto reestruturações na organização ou identificação atempada do desejo de saída de trabalhadores. Este processo atua de modo preventivo no preenchimento de uma vaga, contribuindo para a redução de custos resultantes de uma lacuna na performance e desenvolvimento organizacional;
- c) encontrar alguém que se adequa à organização, apesar de não ter sido identificada a necessidade, mas cujo potencial poderá trazer valor adicional à organização. Ao deparar-se com um candidato com conhecimentos e capacidades identificados como uma mais-valia, as organizações podem optar pelo seu recrutamento, mesmo não existindo uma vaga específica disponível;
- d) analisar o mercado, de modo a compreender como são desenvolvidos os mesmos procedimentos por empresas concorrentes, sobretudo ao nível do patamar remuneratório e de compensações, para funções semelhantes (Gomes, 2008).

Estes processos permitem às organizações garantir que têm a quantidade e qualidade de trabalhadores de modo a satisfazer as necessidades da organização, ou seja, quando efetuado de forma eficaz, é possível assegurar o menor custo possível (Armstrong, 2003).

Para tal, é necessário que se defina o que se pretende do lugar, da pessoa que o irá ocupar e estabelecer os requisitos; tornar a vaga atrativa, de modo a que os indivíduos que se identificam com a vaga se candidatem, e proceder à seleção da pessoa a ocupar o lugar, entre os candidatos possíveis.

Através da descrição da função e da divulgação da vaga, que pode ocorrer apenas dentro da organização para atuais trabalhadores ou para encontrar novos elementos, as organizações estabelecem os objetivos da função, o que a organização oferece aos candidatos (como desenvolvimento e formação ou incentivos e benefícios associados, muito associados à contratação de talentos), o que a organização pretende encontrar num candidato (perfil de competências e qualificações), normalmente associado à formação e experiência do mesmo, o número de vagas e outros requisitos para a função.

Após a receção das candidaturas à vaga a ocupar, é necessário filtrar aquele(s) que melhor se ajustam quer à função, quer à própria organização. Este processo permite que se excluam aqueles que não se ajustam àquela que é a necessidade organizacional do momento e que se reúna um número restrito de candidatos que se enquadra nos traços gerais divulgados na oferta e que a organização necessita.

Ao assegurar que apenas os candidatos mais indicados são selecionados, as organizações são capazes de reduzir os custos associados a este processo.

Para isso, é necessário que a organização dote os candidatos da informação necessária (e verdadeira, pois o contrário pode alimentar expectativas que não seriam atingidas) e também que a organização procure, logo à partida, o candidato que mais se ajusta à própria organização, pois é mais provável que este se empenhe mais e esteja comprometido com a função que ocupa.

O processo deve ocorrer de forma célere, o que exige métodos eficientes desde que é recebida a candidatura, a sua filtragem, até ao momento da seleção.

Ao procurar trabalhar com recursos talentosos, uma organização deve ter em conta que estes não existem em abundância, pelo que os processos de recrutamento e seleção devem ter em conta que estes serão procurados e desejados por outras organizações, recaindo assim a decisão sobre o trabalhador.

A organização deve, por isso, revelar-se mais atrativa do que a sua concorrência e estar preparada para um conjunto de benefícios a oferecer diferente das restantes contratações, moldado aos interesses e desejos do trabalhador (Berger & Berger, 2004; Schuler et. al, 2011).

É ainda necessário, durante os processos de recrutamento e seleção que as organizações sejam capazes de difundir a vaga no momento da sua divulgação. Ao limitar as suas formas de divulgação, as organizações estão também a limitar a sua capacidade de fazer chegar informação acerca da vaga disponível àquela que poderia ser realmente a pessoa certa, na hora certa a desempenhar a função certa.

Desta forma, asseguram também a sua capacidade de recrutar de forma diversificada, uma vez que o talento não está circunscrito a apenas uma determinada região do mundo, classe etária ou género, mas sim difundido de forma global (Ernst Kossek & Pichler, 2007).

2.2.4 Recrutamento diversificado

Os fatores que moldam o quotidiano pessoal e profissional da força de trabalho e o modo de pensar das organizações resultam das transformações sociais associadas à globalização e à inovação tecnológica. Consequentemente, verifica-se uma crescente consciencialização de que é necessário tomar medidas no sentido de conseguir atrair talento, independentemente da sua geografia ou demografia e a gestão de talento deve ter um papel inclusivo, no sentido de abrir as portas ao talento, independentemente da sua origem, do género, das suas crenças religiosas, idade, orientação sexual ou identidade de género (PwC, 2018a, Berger & Berger, 2004, Lawler, 2017).

A diversidade ao nível do talento é, segundo o GTCI (*Global Talent Competitiveness Index*) (Lanvin & Evans, 2018), um dos aspetos centrais à inovação e à capacidade de as organizações responderem de forma eficaz às exigências multiculturais geradas pela globalização e um meio para as organizações melhorarem a sua performance.

Para isso, as organizações devem indicar qual o tipo de diversidade mais adequado para o seu caso específico.

Este relatório foca-se sobretudo em três tipos de diversidade:

a) diversidade cognitiva, resultante das diferenças ao nível do conhecimento e da experiência pessoal de cada um. Engloba neste conceito apenas aquilo que é adquirido, excluindo o inato, apesar de aceitar o conhecimento e a experiência adquiridos fora de instituições formais de ensino, em momentos de *networking*;

b) diversidade de identidade, observável através da nacionalidade, idade, raça, género, crenças religiosas e preferências sexuais, dando ênfase à heterogeneidade dos grupos, uma vez que a sua performance é superior à dos grupos homogéneos, mas cujo real valor se situa na diversidade cognitiva que resulta desta diversidade;

c) diversidade de preferência ou valores, que diz respeito aos valores fundamentais quer entre indivíduos, quer entre nações ou cidades. Diferentes valores proporcionam diferentes visões face aos objetivos, à função, e as organizações devem procurar um “*fit*” dentro daqueles que são os valores da organização, de modo a evitar conflito dentro dos grupos de trabalho, sem, para isso, anular a diversidade cognitiva.

Um estudo conduzido pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC, 2018b), revela que de 74% dos CEO’s inquiridos estão mais concentrados em encontrar o talento de que necessitam, do que em atentar a fatores que no passado teriam um papel central na tomada de decisão aquando do recrutamento de talento. Neste sentido, o mesmo estudo debruça-se ainda sobre o talento no feminino.

A força de trabalho mantém uma sub-representação feminina, que começa a ter um lugar mais notório no talento, resultado da tomada de consciência que é

importante e vantajoso ter uma reserva de talento e que para tal é necessário perceber o valor que poderão trazer à organização e o retorno do investimento, que vai além do género.

Lawler (2017) refere também que as organizações devem abandonar a conceção de que o conjunto de pessoas que compõem a força de trabalho diz respeito a um grupo homogéneo, e aceitar que é necessário ser capaz de gerir os seus recursos humanos à imagem dos recursos (atendendo a fatores como a sua origem, idade, género) e não com base numa ideia de “*one size fits all*”, ou seja, que não é possível recorrer a uma abordagem única, mas sim moldá-la ao capital humano.

2.2.5 Criação de um “pool” de talento

O “*talent pool*”, segundo Collings e Mellahi (2009), corresponde à reserva de indivíduos de performance e potencial elevados, a que as organizações podem recorrer para o preenchimento de posições-chave. Esta definição vai ao encontro da opinião de Stahl et al. (2007), que referem que uma estratégia de reserva de talento permite às organizações recrutar as melhores pessoas antes do aparecimento da vaga, em vez de tentar encontrar a pessoa certa para o lugar a preencher. Deste modo, quando surge a necessidade, a organização tem a possibilidade de a preencher de forma mais rápida e eficiente.

A criação deste pool é uma das responsabilidades da gestão de talento, e esta direciona muito do seu esforço na sua gestão (Pandita & Ray, 2018). A gestão de talento, ao desenvolver uma reserva de talento, deve ter em consideração o ciclo de vida do talento (Schiemann, 2014). Este diz respeito a todas as fases de interação entre as organizações e o seu capital humano, desde a atração à retenção deste e corresponde ao percurso de interação entre o talento e a organização.

A constituição e desenvolvimento desta reserva necessita que as organizações tenham em atenção um conjunto de fatores organizacionais, que deve ocorrer antes da própria procura pelo recurso talentoso que irá ocupar uma determinada posição (Collings & Mellahi, 2009).

A organização deve ter em consideração vários aspetos, nomeadamente a sua estratégia. Uma organização que pretenda distinguir-se através do talento deve investir numa gestão de talento que participe na definição da estratégia, de modo a conhecer o que a organização pretende; as posições-chave a preencher com estes recursos. Para isso é necessário que se identifiquem as funções que devem ser ocupadas por indivíduos que conferem valor estratégico à organização. Estes cargos não correspondem unicamente à gestão de topo, podendo dizer respeito a posições de mais baixo nível, desde que a função esteja identificada como particularmente importante para o sucesso da organização.

Desta forma, as organizações analisam primeiro as funções e adequam a criação da reserva de talento à estratégia e ao funcionamento da organização. Esta análise atempada permite que o cargo a ocupar seja preenchido no momento da necessidade, de forma eficaz e eficiente.

A criação da reserva de talento permite que a organização contrate antes da necessidade, em vez de recrutar apenas para o preenchimento da vaga em concreto. Esta antecipação da necessidade permite à organização garantir que dispõe do talento adequado à função e no *timing* desejado.

Diferenciam-se então duas situações a contratação prévia e a contratação no momento, causada por uma vaga a preencher.

A criação da reserva de talento tem um custo associado, que advém dos processos de atração, recrutamento, seleção dos candidatos, e dos benefícios e incentivos, bem como a remuneração necessária ao recrutamento.

O retorno deste investimento pode surgir da própria contratação atempada, em oposição à necessidade de preencher rapidamente uma vaga, que pode gerar custos superiores à organização, e da garantia de encontrar o perfil adequado à função.

Ao perder um elemento-chave, a organização pode sofrer um impacto significativo a nível económico, da performance e da produtividade, sendo que o custo da reposição direta de um destes elementos chega a ser de 50% do salário anual de um colaborador (NHS Leadership Academy, 2015).

As vantagens inerentes ao investimento neste *pool* de talentos, traduzem-se em melhores resultados e uma força de trabalho comprometida e motivada (Ulrich & Smallwood, 2012).

2.2.6 Retenção

O capital humano e a sua preservação têm um papel fundamental numa era marcada pelo conhecimento. Neste contexto, a retenção traduz-se no conjunto de medidas que persuadem os colaboradores a permanecer numa dada organização e a assegurar que quem fica, fá-lo pelo desejo de contribuir e não apenas por se tratar de uma questão de sobrevivência (Armstrong & Taylor, 2014, Bersin, 2013).

Assim, é do interesse das organizações que os seus recursos mais valiosos desejem permanecer, de modo a que possam ter o retorno do investimento realizado nestes perfis, sobretudo ao nível da sua captação e desenvolvimento. Para isso, devem adotar procedimentos orientados para a sua permanência.

Nestes casos, a elevada rotatividade dos colaboradores pode traduzir-se em custos elevados para a organização, que fica incumbida de preencher a vaga e fornecer a informação e formação necessárias novamente. No caso de recursos identificados como talentosos, o investimento da organização é ainda mais elevado, pelos custos mais elevados na sua captação.

No momento da saída, o talento poderá já estar dotado das competências essenciais à função que ocupa, obrigando a organização a reinvestir em formação para dotar outro indivíduo dessas competências.

Neste contexto é necessário que a organização compreenda os fatores que podem gerar insatisfação e desmotivação, e que podem conduzir à saída dos colaboradores (Gomes et al., 2008; Chiavenato, 2009). Uma das formas de promover a retenção passa por um processo de recrutamento que não eleve demasiado as expectativas dos candidatos. Uma tentativa de aumentar a atratividade da

organização ao omitir aspectos negativos, cria expectativas nos colaboradores que, ao perceberem que estas não serão cumpridas, poderão considerar deixar a organização.

A tendência é que as saídas voluntárias estejam ligadas aos indivíduos com alternativas além da organização em que se inserem. No caso dos talentos, a sua elevada procura, faz com que a sua procura seja elevada, oferecendo alternativas aos indivíduos talentosos que sentem que não são valorizados ou que não são desafiados na atual função.

Ainda assim, as organizações que procuram talentos, devem conhecer a imagem que transmitem para o exterior, ou seja a sua reputação, que também se torna um fator de atração de perfis talentosos, de modo a que o processo de recrutamento e seleção tenha início na própria pessoa, que irá dar a conhecer o seu interesse e disponibilidade para com a organização.

O candidato deve ser a pessoa que melhor se adequa quer à função quer à organização. A preocupação em encontrar a pessoa certa justifica que se adotem medidas de modo a que esta deseje ficar e manter níveis de comprometimento com a organização, para que possa contribuir não só com níveis de desempenho elevados, mas também com a sua capacidade de inovar e ser criativo.

Estas medidas podem passar pelo desenvolvimento de sistemas de recompensas atrativos e ajustados (que além de compensação financeira a acrescer ao valor salarial estipulado, pode também corresponder a seguros de saúde, possibilidade de assistência parental, alojamento, opções em ações da própria organização, quando cotada em bolsa (que podem ser uma forma de motivar níveis de trabalho para assegurar que a cotação em bolsa aumente), entre outros); fomentar a criação de fortes laços afetivos e psicológicos, que vão incentivar o colaborador a ficar (um ambiente favorável contribui para a motivação e a satisfação dos colaboradores, de modo a que se sintam mais integrados na organização).

Cabe também à organização a criação correta da função. Isto vai permitir que a organização seja capaz de encontrar a pessoa certa, pois ao conhecer a função a organização conhece também os perfis que procura para a ocupar.

2.2.5 Formação

O passo rápido da inovação tecnológica exige das organizações a capacidade de responder prontamente à mudança.

Para isso, é necessário equipar os elementos das organizações com as ferramentas necessárias para dar resposta às emergentes necessidades. Além de bens materiais, estas ferramentas passam também por capacidades e conhecimentos a ser transmitidos ao longo do tempo, consoante um conjunto de necessidades identificadas.

O colaborador deve inteirar-se da cultura organizacional e dos procedimentos internos essenciais (como códigos de conduta, regulamentos, procedimentos operacionais ou até a visão e missão da organização) à função que irá cumprir e o lugar a ocupar (Gomes, 2008).

A formação, segundo Cabrera (2006), está associada a às aprendizagens planeadas por uma organização, de modo a induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores.

As organizações que pretendem distinguir-se como inovadoras no mercado encaram a formação, não como uma imposição legislativa, mas como uma forma de assegurar que as pessoas que trabalham no sentido de conduzir a organização ao sucesso se mantêm motivadas, informadas e capazes.

A formação pode, como já referido, servir diferentes funções, mas pode também apresentar diversas formas e métodos, específicos às necessidades de formação identificadas no momento.

No caso do talento, a formação representa um papel fundamental ao atrair novos recursos (quando apresentada como forma de tornar a organização mais atrativa aos candidatos), ao assegurar uma resposta às expectativas criadas por estes recursos acerca da sua função, ao demonstrar o interesse por parte da organização de potenciar o desenvolvimento dos seus colaboradores, não esperando assim que, aquando da sua contratação, o talento já possua todas as capacidades necessárias no momento e no futuro, o que limitaria a reserva total de talento a um número bastante

reduzido. Desta forma, a formação traduz-se em benefícios quer para o indivíduo, como para a organização.

Ao indivíduo são-lhe transmitidas informações acerca da organização e novos conhecimentos que asseguram que este é capaz de responder de forma satisfatória às necessidades da organização, ao mesmo tempo que aumenta o seu valor e consequente empregabilidade.

Para as organizações, o retorno do investimento realizado resulta sobretudo de uma melhoria na performance dos seus talentos, da sua motivação e da capacidade de assegurar que tem de facto as pessoas mais indicadas e que correspondem à necessidade.

É também através da formação que as organizações afirmam a sua postura face ao talento. Uma noção inclusiva de talento exige da organização uma maior capacidade de formar os seus trabalhadores de modo a que estejam dotados dos conhecimentos necessários, por oposição a uma noção exclusiva, na qual se opta por candidatos que já possuem à partida grande parte da bagagem que irá satisfazer as necessidades da organização.

Estes procedimentos contribuem para que os talentos saibam levantar as questões certas e procurar as respostas. Para que exista uma resposta, deve ter sido colocada uma questão pertinente, quer para projetos ou desafios do momento, quer no sentido de trazer inovação e criatividade à organização.

2.3 O Talento e a Inovação

2.3.1 Inovação

As organizações procuram inovar para assegurar vantagem competitiva nos mercados. Para isso, procuram suprimir as suas próprias necessidades ao nível do conhecimento, da experiência e das capacidades e de providenciar aos seus recursos

humanas condições para que possam inovar, quer através de níveis de motivação elevados, quer, por exemplo, através de práticas de gestão que promovem a liberdade criativa.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), as vantagens estratégicas com base na inovação podem adquirir algumas formas diferentes, como a novidade, ao oferecer um produto/serviço que só essa organização pode oferecer, por exemplo ao introduzir um produto pioneiro no mercado; a inovação dos processos, ao oferecer um produto/serviço que, apesar de não ser único, a organização é capaz de fazer chegar ao consumidor de formas que outras não conseguem, quer seja graças a um custo inferior ou maior rapidez; a complexidade, pois graças à complexidade associada ao desenvolvimento do produto, outras organizações são incapazes de competir, permitindo às organizações uma posição de destaque; à propriedade intelectual, que permite às organizações controlar a competição, exigindo a outras organizações uma licença que, regra geral, se traduz em alguma forma de compensação para a organização que a desenvolve.

As organizações devem pensar a sua estratégia com base no que os seus próprios recursos lhe permitem atingir. Face às estratégias mencionadas acima, as organizações não são forçadas a escolher apenas uma e a mantê-la. A capacidade de inovação das organizações deve também estar associada à capacidade de modelar a sua estratégia da forma que melhor se adegue ao seu caso, ao longo do tempo.

Atualmente, a globalização permite às organizações trabalhar para lá das barreiras temporais e geográficas, podendo assegurar que ocorre o desenvolvimento de produtos e ideias 24 horas por dia, conseguindo mobilizar um maior número de pessoas e um conjunto mais variado de conhecimentos, no sentido de permitir que a organização inove e que mantenha uma posição inovadora no mercado.

2.3.2 Gestão de talento inovadora

A perceção da inovação no funcionamento das organizações difere ao longo dos diferentes níveis das mesmas. 65% dos gestores inquiridos no estudo realizado

por Kienbaum (2018), acreditam que a inovação é importante para a organização e a gestão de talento, mas apenas 30% dos talentos inquiridos vêm essa inovação em prática, revelando uma necessidade real para as organizações de inovar, para assegurar que a ligação com o talento não é perdida.

O estudo refere que apesar dos produtos inovadores comercializados pelas organizações, a sua gestão de talento continua a adotar uma postura conservadora, levando 70% dos inquiridos a referir que as práticas de gestão de talento das organizações em que se inserem, permanece focada na supressão de funções-chave ou funções de liderança, o que revela que são poucas as organizações capazes de gerir o talento além da progressão normal de carreira e das noções tradicionais de carreira.

O estudo demonstra que a inovação e o talento progridem simultaneamente, mas que é exigido às organizações uma maior capacidade de acompanhar a mudança, de inovar, pensar “fora da caixa”, além de noções tradicionais e elitistas, que se revelam ultrapassadas na atual gestão de talento e refere ainda que uma visão inclusiva de talento se traduz numa organização mais inovadora face àquelas cuja definição de talento se aplica a um número reduzido de trabalhadores.

Revela ainda que as organizações devem focar-se em quatro ações a cumprir para assegurar uma gestão de talento inovadora.

Em primeiro lugar, as organizações devem estar focadas nos objetivos do negócio e que a sua gestão de talento vá ao encontro da estratégia, para que se possa retirar valor do investimento realizado no talento e que este tem um impacto perceptível no sucesso. As organizações devem, por outro lado, alargar a sua conceção de talento, criando um conjunto de talentos diversificado e focado nas necessidades do futuro. O mesmo estudo defende também que a identificação de talentos deve ser feita de novas formas, assegurando, não a homogeneidade destes talentos, mas o reconhecimento das capacidades e dos possíveis contributos que estes recursos trazem à organização.

Por último, as organizações devem colocar estes talentos em primeiro lugar. Desta forma, as organizações poderão trabalhar no sentido de reter e motivar os talentos que possuem, mantendo-os comprometidos. É necessário, para isso, que

exista uma linha clara de comunicação entre os talentos e gestores e RH, pois são estes quem os guia dentro da organização e lhes mostra as oportunidades possíveis dentro da organização e que lhes seja atribuído um nível superior de autonomia e maior poder de decisão.

Estas medidas possibilitam às organizações uma gestão de talento claramente direcionada para a estratégia e um conjunto de talentos mais confiante, motivado e comprometido com os objetivos gerais que a organização define no seu trajeto para o sucesso.

Desta forma, as organizações que desenvolvem alguma forma de gestão de talentos conseguem um maior alinhamento entre o que se faz e o que se pretende atingir e daí retirar valor.

O valor será tanto maior quanto maior for o contributo destes recursos, sendo que é ao nível da inovação que estes recursos terão uma maior margem para trazer valor à organização, uma vez que a capacidade de inovar tem um papel fulcral no sucesso das organizações.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Caracterização da metodologia

A investigação possibilita a obtenção de respostas às questões e fenómenos, independentemente da área do conhecimento a que estejam ligados (Fortin, 1996).

A investigação “visa a descoberta, a descrição, a explicação e a indução. É orientada mais para o processo do que para o resultado: a sua finalidade é compreender, mais do que dominar” (Fortin, 1996, p.22).

A investigação permite assim que se formule uma teoria, que se analisem os fenómenos ligados a esse pressuposto e que os dados obtidos possam ser confrontados com outros dados empíricos.

Também para Anderson (2004), a investigação é entendida como uma forma sistemática de compreender os fenómenos para aumentar o conhecimento.

Com base neste pressuposto, o presente capítulo pretende clarificar o objetivo do estudo e a metodologia de investigação utilizada ao longo das etapas de investigação. Descreve também a amostra a que se recorreu para a recolha dos dados, sem a qual não seria possível estudar o tema em análise, os procedimentos seguidos para a obtenção da informação e as técnicas de análise da informação recolhida.

3.1.1 Objetivo do estudo

Este estudo pretende responder à questão “Quais são e como se caracterizam as práticas de gestão de talento das organizações inovadoras?”. Os objetivos da presente investigação consistem então na análise das práticas de GRH, nomeadamente aquelas que são adotadas por organizações que valorizam a gestão

de talento e perceber a importância que estas atribuem ao talento no sentido de desenvolverem práticas específicas.

O foco da investigação centrou-se em organizações inovadoras da área tecnológica, ou seja, que procuram ter presente uma atitude de constante adaptação e resposta à mudança, através do desenvolvimento de ideias e produtos inovadores, independentemente da sua dimensão, antiguidade ou presença no mercado de capitais. Estes critérios foram tidos em consideração na seleção das organizações contactadas para fazer parte do estudo.

Escolheu-se este objeto de estudo de modo a aprofundar o conhecimento em relação às práticas gerais de GRH e, em particular, as práticas específicas relacionadas com a gestão do talento em contextos de trabalho inovadores e criativos.

3.1.2 Método de investigação

Marconi e Lakatos (2003, p.83) definem método como “...o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista.”.

A escolha do método mais adequado para cada investigação está ligada à questão inicialmente proposta pelo investigador, sendo que a sua natureza e os fundamentos que lhe servem de suporte vão determinar o método que melhor se ajusta.

Perante a questão a que se pretende dar resposta, considerou-se adequada uma abordagem qualitativa de recolha e análise dos dados, quer pela natureza mais subjetiva dos dados, quer pela dimensão da população em análise (Fortin, 1996).

Uma abordagem qualitativa debruça-se sobre dados que não permitem uma análise estatística, mas cujos resultados podem ser conhecidos em maior profundidade, dando maior ênfase à interpretação do fenómeno em estudo do ponto

de vista do participante, ou seja, de quem lida com o fenómeno regularmente (Armstrong, 2010).

Os dados obtidos, por não poderem ser convertidos em números, devem ser interpretados e a sua interpretação permite a descrição e compreensão aprofundada dos fenómenos ou processos.

A entrevista semiestruturada foi a técnica selecionada por cumprir estes propósitos. Esta técnica orienta-se com base num guião definido previamente, sem a necessidade de o investigador o seguir estritamente. As entrevistas permitem que o entrevistado tenha a oportunidade de falar livremente acerca do tópico em análise, sendo que as questões do guião servem para que o investigador possa direcionar a entrevista e para que o seu conteúdo seja explorado através das respostas às suas questões (Quivy & Campenhoudt, 2005; Armstrong, 2010).

O guião que serviu de base às entrevistas realizadas encontra-se em anexo (Anexo I). Este foi construído com o propósito de responder ao objetivo do estudo e orienta-se com base no enquadramento teórico previamente realizado. É composto por sete questões que pretendem explorar a forma como as organizações definem a sua própria gestão do talento, com o intuito de verificar se a noção de gestão de talento varia de acordo com as próprias organizações, conforme descrito pela literatura. É também explorada a questão das práticas de GRH distintivas que as organizações adotam na sua forma de gerir o talento, ou seja, se estas empresas inovadoras apresentam especificidades face às práticas de GRH adotadas. É colocada a questão relativa ao perfil de talento que as organizações inovadoras procuram e se a valorização das competências recai sobre as competências técnicas ou transversais. Uma das questões colocadas procura identificar os desafios e/ou dificuldades que a gestão de talento representa para estas organizações. Uma outra questão foi formulada no sentido de explorar as estratégias de retenção adotadas no caso da gestão de talento e as vantagens resultantes da adoção de práticas de gestão de talento.

Finalmente, desenhou-se outra questão com o objetivo de perceber a razão das organizações inovadoras optarem pela criação de “*pool*”/reserva de talento e de que forma esta reserva se pode traduzir em vantagens para as organizações.

3.1.3 Amostra

A amostra corresponde a um subconjunto do universo a quem se dirigem as questões. O presente estudo incidiu sobre empresas inovadoras, ligadas à tecnologia e os interlocutores são responsáveis pela gestão de talento nestas empresas.

Segundo Fortin (1996), o tamanho da amostra para uma investigação de cariz qualitativo não deve ser demasiado elevado, o que pode conduzir a um excesso de dados e, conseqüentemente, dificultar a tarefa da sua análise. Por outro lado, no trabalho empírico, será seguida uma orientação que tem em vista a saturação empírica, ou seja, depois de um número variável de entrevistas, o investigador tem a noção que não está a recolher dados novos relativos ao objeto de pesquisa ao realizar mais entrevistas, concluindo que a informação recolhida já é suficiente para estudar o fenómeno em análise (Strauss & Corbin, 1998).

Para a obtenção dos dados, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, conduzidas pessoalmente e via Skype, consoante a disponibilidade dos entrevistados. Realizou-se um total de 13 entrevistas com uma duração aproximada de 30 minutos, e foram realizadas durante os meses de janeiro e março.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente e por Skype. As entrevistas realizadas presencialmente decorreram em salas de reunião das organizações a que pertencem os entrevistados. As entrevistas realizadas através do Skype aconteceram durante o horário laboral, pelo que os respondentes se encontravam no seu local de trabalho.

Todas as entrevistas foram sujeitas a gravação do respetivo áudio mediante o consentimento do entrevistado. Para o efeito, recorreu-se a um telemóvel e a informação foi posteriormente transcrita.

Uma vez que a maioria dos entrevistados optou por manter o anonimato, optou-se por não revelar o nome das pessoas nem das organizações intervenientes no estudo, tendo, por isso, sido identificadas na tabela 1 através de letras (empresas) e números (nos casos onde se realizou mais do que uma entrevista por organização). Desta forma, não será efetuada uma extensa caracterização dos intervenientes ou da

organização onde se inserem, além da área de especialização da empresa e do cargo ocupado pelo entrevistado.

Do total de entrevistados, oito inserem-se em organizações que prestam serviços de consultoria, não desenvolvendo assim, produtos ou serviços próprios destinados ao cliente final, mas cujo cliente são outras organizações. Os restantes inserem-se em organizações que se dedicam ao desenvolvimento de *software*, enquanto produto próprio e à prestação de serviços de auditoria e controlo de sistemas de informação.

A tabela abaixo ilustra assim a amostra, a identificação atribuída a cada um dos entrevistados, o cargo que ocupa na organização e a área de especialização da empresa em que se insere. Conforme referido anteriormente, os entrevistados receberam uma identificação alfanumérica, o que perfaz um total de 7 empresas e um total de 13 entrevistas.

Tabela 1: Caracterização da amostra

Entrevista	Identificação	Cargo Ocupado	Área da Organização
1	A1	Assistente de RH	Tecnologias de Informação: Consultoria
2	B1	Técnico de RH	Tecnologias de Informação: Consultoria
3	B2	Assistente de RH	Tecnologias de Informação: Consultoria
4	B3	Diretor de RH	Tecnologias de Informação: Consultoria
5	C1	<i>Talent Attraction Specialist</i>	Tecnologias de Informação: Desenvolvimento de software para indústria
6	C2	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	Tecnologias de Informação:

			Desenvolvimento de software para indústria
7	D1	Assistente de RH	Tecnologias de Informação: Consultoria
8	E1	<i>IT Recruiter</i>	Tecnologias de Informação: Consultoria
9	F1	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	Tecnologias de Informação: Consultoria
10	F2	Assistente de RH	Tecnologias de Informação: Consultoria
11	G1	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	Tecnologias de Informação: Desenvolvimento de software
12	G2	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	Tecnologias de Informação: Desenvolvimento de software
13	H1	<i>Senior Talent Acquisition Specialist</i>	Tecnologias de Informação: Auditoria

3.1.4 Tratamento dos dados

Concluídas e transcritas as entrevistas, os dados obtidos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977), esta técnica consiste na análise da informação através de uma descrição sistemática e objetiva com o objetivo de realizar deduções lógicas e

justificadas com base na informação analisada. Esta confronta os dados obtidos durante a revisão da literatura e os dados empíricos obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas.

A autora divide esta técnica em três etapas: a pré-análise, que corresponde à fase em que se sistematizam as ideias, se formulam as hipóteses e se definem os objetivos; a exploração do material, durante a qual se definem as categorias de análise e a etapa de tratamento dos dados e da sua interpretação, cujo objetivo será tratar os dados brutos para que estes possam ser analisados e para que a partir daí se possam construir inferências que darão origem a interpretações.

A pré-análise permite que se sistematizem os dados que posteriormente se pretendem analisar durante a fase da exploração do material.

Uma vez concluída a pré-análise, iniciou-se a fase de análise dos dados, a exploração do material, durante a qual se procurou uniformizar a informação, de modo a tornar perceptíveis os modos distintivos e como as organizações lidam com o talento. Os dados foram agrupados em categorias que englobam assuntos similares, evitando que a análise se centre em informação acessória. A codificação é uma técnica de categorização dos dados obtidos que apresentem relações de semelhança entre si, englobando-os em categorias (Marconi & Lakatos, 2003). Segundo Anderson (2013), esta codificação agiliza a localização dos dados e permite estabelecer comparações e detetar diferenças e semelhanças entre os dados obtidos.

A informação resultante das entrevistas realizadas foi agrupada em tabelas. A sistematização da informação foi feita com base neste procedimento, facilitando a compreensão dos dados, mas também ajudando a distinguir, graças à sua distribuição lógica, relações de semelhança ou de diferença entre a informação (Marconi & Lakatos, 2003). Esta categorização permite dividir a totalidade da informação de modo a facilitar o tratamento dos dados.

Uma vez concluída esta fase, procedeu-se à interpretação dos dados obtidos, cuja análise e discussão se encontra no capítulo seguinte.

Capítulo 4- Análise e Discussão dos Dados

4.1 Codificação e Categorização dos Dados

O presente capítulo reflete a segunda fase da análise de conteúdo, que diz respeito à exploração do material obtido através das entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão de talento em empresas inovadoras.

Para o tratamento e análise dos dados, optou-se pela codificação da informação obtida durante as entrevistas realizadas, permitindo assim organizar a informação de modo sistemático, ordenado e simplificado, para facilitar a produção de inferências (Vala, 1986).

Com base nas questões a que se pretendeu dar resposta durante as entrevistas, criou-se um conjunto de categorias de modo a englobar os núcleos de sentido dos dados obtidos, tendo a informação sido sistematizada na Tabela 3, com indicação das categorias de análise, as dimensões e indicadores.

As categorias selecionadas estão relacionadas com as questões que compõem o guião de entrevista, das quais se selecionou o assunto central. Esta categorização permite criar uma base na qual se vão apoiar e organizar as dimensões referentes aos dados obtidos.

As dimensões selecionadas dizem respeito ao modo como as respostas obtidas durante as entrevistas se enquadram nas categorias temáticas propostas. Este enquadramento resulta da leitura das entrevistas, estabelecendo-se uma relação entre o conjunto de dados fornecidos pelos entrevistados e a informação obtida durante a revisão da literatura.

Definiram-se também indicadores que correspondem a palavras ou conjuntos de palavras distintos e que permitem a análise dos dados obtidos, através da exclusão de informação considerada não pertinente e que se encontra agrupada nas tabelas que se encontram no Anexo II do presente documento.

Após a codificação da informação, efetuou-se o confronto dos dados com a informação recolhida durante a revisão da literatura, de modo a responder à questão colocada inicialmente e que dá mote à presente investigação: “Quais são e como se caracterizam as práticas de gestão de talento das organizações inovadoras?”.

Tabela 2: Categorização dos dados

Categorias temáticas	Dimensões de análise	Indicadores
Gestão de Talento (significado)	A. Definição de talento consoante abordagem adotada	A.1 Abordagem inclusiva A.1.1 Avaliação A.1.2 Identificação A.1.3 Recompensa
		A.2 Abordagem exclusiva A.2.1 Identificação A.2.2 Seleção A.2.3 Recrutamento A.2.4 Formação A.2.5 Retenção A.2.6 Alocação do Capital Humano A.2.7 Criação de <i>Talent Pool</i> A.2.8 Ciclo de Vida na Organização
Práticas de GRH	B. Distintivas	B.1 Pacotes Salariais
		B.2 Recompensas monetárias
		B.3 Recompensas Não Monetárias
		B.4 Plano de Carreira
		B.5 Formação

		B.6 Apoio à Realocação
		B.7 Horário de Trabalho Flexível
		B.8 Formação
	C. Gerais	C.1 Oferta geral da organização
		D.1 Experiência Profissional
	D. Competências Técnicas	D.2 Conhecimento
		D.3 Orientação para resultados
Perfil do Talento		E.1 Espírito crítico
		E.2 Empreendedor
		E.3 Bom Relacionamento Interpessoal
	E. Competências Transversais	E.4 Resiliência
		E.5 Dinamismo
		E.6 Capacidade Criativa
		E.7 Espírito Inovador
		F.1 Recrutamento
		F.2 Gestão de Expectativas
	F. Fatores Internos	F.3 Gestão de Conflitos
Desafios/Dificuldades		F.4 Seleção
		F.5 Retenção
		F.6 Medição do desempenho
	G. Fatores Externos	G.1 Concorrência
		H.1 Não Aplicável
		H.2 Ambiente Familiar
Retenção	H. Técnicas	H.3 Bom Modelo de Metas
		H.4 Feedback
		H.5 Integração
		H.6 Gestão de Desempenho Adequada

		H.7 Evitar Rotinas
		H.8 Oferta Salarial Forte à Entrada
		H.9 Planeamento de Carreira
		H.10 Gestão de Expectativas
		H.11 Transparência
		H.12 Seleção Adequada de Candidatos
		I.1 Redução dos Custos com Formação Inicial
	I. Retorno Financeiro	I.2 Aumento da Produtividade
		I.3 Aumento dos lucros
		I.4 Redução dos Custos com <i>Sourcing</i>
		I.5 ROI
		J.1 Rapidez e Qualidade
Vantagens		J.2 Aumento da Performance
		J.3 Facilita Planeamento de Carreira/Sucessão
	J. Retorno Não Financeiro	J.4 Aumento dos Níveis de Motivação e Satisfação
		J.5 Níveis de Absentismo e <i>Turnover</i> Baixos
		J.6 Valorização do Capital Humano

4.1.1 Noção de gestão de talento e a sua abrangência

A primeira pergunta da entrevista pretende compreender de que forma as organizações encaram a gestão de talento e de que forma está enraizada na cultura da organização.

A informação foi filtrada, a informação acessória removida e os dados pertinentes para a análise foram coligidos na Tabela 4, presente no Anexo II.

Entre os indivíduos entrevistados, três referem que a organização em que se inserem não possui uma definição concreta de gestão de talento, estando por isso a gestão dos seus recursos talentosos ao cuidado do departamento de Recursos Humanos:

“Não temos uma gestão de talento definida e delimitada. Identifica-se o talento e procura-se que este seja recompensado, mas dentro das competências gerais da nossa gestão de recursos humanos.” (B1 Técnico de RH).

Noutro depoimento é possível verificar a inexistência de uma noção específica que defina o conjunto de práticas adotadas na gestão dos indivíduos reconhecidos como talentosos. A gestão de talento apresenta-se assim como um trabalho conjunto entre líderes de equipas que lidam diretamente com os indivíduos que demonstram níveis de desempenho elevados e que os referenciam ao departamento de RH para que se possam desenvolver formas de valorização, com base na performance demonstrada.

“Não temos ainda uma definição própria. [...] não temos uma equipa que trabalha especificamente em prol destas pessoas. Estas pessoas são normalmente identificadas pelos gestores das equipas que reconhecem o seu desempenho e que comunicam ao departamento de recursos humanos.” (B2 Assistente de RH)

As definições apresentadas nas diferentes entrevistas variam de acordo com a forma como é perspectivado o talento. No caso das organizações que procuram obter talento, as funções da gestão de talento estão sobretudo relacionadas com a atração, seleção e recrutamento de candidatos com potencial para serem considerados talentos à luz do perfil que as organizações consideram ser talentoso. Estas definições vão ao encontro da definição de gestão de talento de vários autores, pois engloba os processos de suporte à estratégia da organização, ao nível da atração, recrutamento e seleção, retenção, formação e desenvolvimento de recursos com capacidade de adicionar valor à organização, de modo a assegurar que a pessoa mais indicada ocupa

o lugar no momento em que a organização necessita (Armstrong, 2003; Cappelli & Keller, 2014; Tansley & Tietze, 2013).

A interligação do departamento de RH com os restantes é salientada em diferentes depoimentos, como por exemplo no seguinte:

“...o grupo de especialistas, dentro do nosso departamento de RH que se dedica acima de tudo à identificação e ao recrutamento de potenciais talentos, mas também às restantes responsabilidades, como compensação e retenção, etc. [...] é uma das equipas mais autónomas dentro da empresa, mas ao mesmo tempo uma das que está mais ligada aos restantes departamentos.” (C1 Talent Acquisition Specialist)

Este testemunho refere a autonomia dos responsáveis pela gestão de talento face ao restante departamento de RH, mas refere também a sua interligação aos restantes departamentos da organização, para os quais procura os candidatos que melhor se adequem.

Os seguintes depoimentos salientam também as práticas comuns à GRH e à gestão de talento:

“A nossa gestão de talento envolve todos os processos relacionados com a identificação de candidatos com alto potencial, como recrutamento, retenção, [...] criar um talent pool e com ele alocar estas pessoas consoante a necessidade.” (D1 Assistente de RH)

“A gestão de talento vai ter o papel de assegurar que o capital humano certo ocupa as posições que exigem maior potencial no momento em que estas devem ser ocupadas. As nossas principais funções são sobretudo a atração dos candidatos, a sua filtragem e seleção, o recrutamento, a formação e a conceção de métodos de retenção. (F1 Talent Acquisition Specialist)

Outro entendimento quanto à abrangência do conceito de talento é apresentado pelos entrevistados que encontram nos seus atuais colaboradores,

indivíduos que demonstram um desempenho avaliado como vantajoso e positivo e cuja gestão de talento se ocupa sobretudo de avaliar e recompensar esse desempenho superior. O seguinte depoimento faz sobressair que, embora a gestão de talento faça parte do departamento de RH e esteja ligada às práticas de gestão, está também associada à criação de estratégias que inerentemente estão ligadas à estratégia da organização, através do reconhecimento do talento enquanto fonte de elevado potencial. Esta ideia é traduzida nas seguintes passagens de uma entrevista:

“A gestão de talento é feita pelo departamento de RH e tem como função principal garantir uma estratégia eficaz de gestão de trabalhadores com potencial elevado. Passa sobretudo pela aplicação de meios de avaliação e reconhecimento de desempenho e de criação de estratégias de valorização e incentivo.” (G1 Talent Acquisition Specialist)

As organizações devem pensar a sua estratégia com base no que os seus próprios recursos lhe permitem atingir (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005) e os recursos talentosos, pelos seus elevados níveis de performance e de potencial, têm impacto no desenho da estratégia das organizações.

A partir do reconhecimento do talento através da avaliação do desempenho dos colaboradores, as organizações podem conceber as suas estratégias para incentivar e valorizar os seus recursos humanos de elevado potencial.

“...forma de olhar para as pessoas [...] e lhes dar o devido valor...”

“...incumbida de aplicar formas de avaliar o alto desempenho de algumas pessoas, de o reconhecer e de o incentivar.” (G2 Talent Acquisition Specialist)

4.1.2 Práticas de GRH distintivas

A informação mais relevante sobre os procedimentos distintivos na gestão de recursos identificados como talento foi coligida e analisada. Com esta questão

procurava-se saber quais as práticas de GRH seguidas pelas organizações inovadoras e estas procedem na sua implementação. A informação completa está organizada e coligida na tabela 5 (anexo II).

Todos os entrevistados referem preocupações com a remuneração sendo esta entendida como uma prática distintiva da gestão de recursos talentosos. Alguns entrevistados salientam que os seus talentos têm acesso a pacotes salariais atrativos/acima da média, face aos restantes colaboradores da organização que não são alvo desta distinção.

A remuneração é caracterizada pelos entrevistados como uma forma de reconhecimento pela elevada performance ou como forma de atrair os potenciais candidatos. A gestão de talento distintiva pode incluir uma remuneração diferenciada como forma de atrair os melhores talentos ou reter os talentos existentes na organização. Esta prática, enunciada pelos seguintes entrevistados, mostra que as organizações recorrem a estratégias remuneratórias distintivas para persuadir os talentos:

“Para os atrair, [...] rematamos a oferta com um pacote salarial acima da média, que ajuda a fazer pender a decisão para o nosso lado no caso de múltiplas empresas interessadas.” (C2 Talent Acquisition Specialist)

A escassez de indivíduos que possuem o conjunto de características concretas que as organizações procuram, fazem com que as organizações percebam que existe a necessidade de um investimento superior, visto que a procura ultrapassa a oferta disponível, e tal é enunciado pelo seguinte depoimento:

“Quem faz a gestão dos talentos tem de perceber que são recursos escassos e muito procurados e que é necessário investir um pouco mais para os ter. O valor base que lhes é oferecido é negociável, está a par com o que é pago pelos talentos e é superior ao base dos outros trabalhadores.” (F2 Assistente de RH)

Além das recompensas de cariz financeiro, as organizações procuram alargar o interesse dos talentos com recompensas que não são financeiras, como dias de férias adicionais. Esta prática permite não só recompensar os indivíduos que são identificados pelas organizações como talentosos no desempenho da sua função, como atrair potenciais candidatos, alargando assim a valorização do talento além do pacote salarial oferecido.

A atribuição de recompensas é, segundo Chiavenato (2009), um fator de atração e retenção que procura, por exemplo, melhorar a qualidade de vida das pessoas, reduzir a sua rotatividade (e consequentes custos); social; individual, ao procurar conhecer as necessidades individuais.

Quatro dos intervenientes mencionam precisamente que oferecem aos seus talentos dias de férias adicionais além dos impostos pela legislação, tal como é entendido das seguintes afirmações:

“Tentamos aproveitar e valorizar o potencial que já temos e essas pessoas são recompensadas pelo desempenho, a nível salarial, fixo mais variável, e da atribuição de dias de férias suplementares remunerados.” (G1 Talent Acquisition Specialist)

“Normalmente o reconhecimento, valorização do contributo é atribuído na forma de dias de férias além dos 22, temos programas de mentoring para essas pessoas para que vão conhecendo os processos dos seguintes níveis hierárquicos diretamente a partir de quem lá trabalha e recebem bonificações monetárias pelo alto desempenho.” (G2 Talent Acquisition Specialist)

“O que temos de mais distintivo está ligado à remuneração, à atribuição de dias de férias adicionais e a um maior esforço da nossa parte enquanto gestão de talento de assegurar a satisfação das necessidades destas pessoas, desde que estejam ao nosso alcance.” (H1 Senior Talent Acquisition Specialist)

Seis dos entrevistados mencionam a disponibilização e implementação de programas concebidos para ajudar os talentos quer a colmatar possíveis falhas ao

nível das suas competências, quer a desenvolvê-los de modo a que venham a ocupar posições de liderança de planos de carreira e formação, que vão desde *mentoring* a formação para gestão/sucessão. A formação, segundo Cabrera (2006), está associada a às aprendizagens planeadas por uma organização, de modo a induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores.

Estas questões são salientadas em afirmações como as seguintes:

“...recebem mentoring ajustado ao percurso que melhor se lhe adequa...” (F1 Talent Acquisition Specialist)

“Estas pessoas passam a ser consideradas para a ocupação de cargos de gestão consoante exista a necessidade, por exemplo de sucessão. Passa a haver um investimento com programas de formação no sentido de capacitar para a gestão, como mentoring.” (G1 Talent Acquisition Specialist)

4.1.3 Descrição do perfil de talento

As questões sobre o perfil considerado pela organização como sendo um perfil de talento foram as seguintes: “Qual é o perfil que a organização procura nestes recursos? Quais são as competências que a empresa valoriza na definição deste perfil? O que tem maior peso: as competências técnicas ou as competências transversais?”. A respetiva informação foi coligida na Tabela 6 (Anexo II).

O objetivo destas questões consistiu em perceber qual o tipo de perfil que as organizações percecionam como talentoso, as suas principais características e se as organizações valorizam mais as competências técnicas, ou seja, adquiridas por meio de conhecimento ou experiência, ou as competências transversais.

A GRH entende competência como “uma ferramenta técnica para implementar práticas como recrutamento, seleção, formação, avaliação, promoção,

sistemas de recompensa e planeamento de pessoal” (Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva, 2006, p. 10).

Para o cumprimento da função atual ou futura, as organizações devem definir o perfil da pessoa que procuram, definindo o conhecimento, ou seja, o que o indivíduo deve saber para desempenhar a função, as capacidades e habilidades do indivíduo que permitem que este seja capaz de a desempenhar, o seu comportamento expectável, a sua qualificação prévia de que já deve ser detentor, a sua experiência e outras exigências específicas da função (Armstrong, 2010).

As competências técnicas são entendidas como aquelas que os indivíduos necessitam para desempenhar as suas funções, e como transversais aquelas que não estão dependentes da função a desempenhar e que tornam mais fácil a empregabilidade dos indivíduos detentores (Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva, 2006).

Para tratamento dos dados, procedeu-se à filtragem das respostas obtidas à questão, tal como nas outras questões, eliminando momentos do discurso que não acrescentavam informação pertinente à presente análise.

Os dados obtidos no presente estudo e tendo em consideração que é realizado em empresas inovadoras da área das tecnologias de informação, destacaram-se as competências técnicas, sobretudo nas organizações com práticas distintivas de gestão de talento. Verificou-se também uma preocupação com as competências transversais dos indivíduos, sobretudo na sua influência face à integração duradoura destes talentos nas organizações, mas é no conjunto de competência técnicas, com especial menção para o conhecimento técnico e a experiência, que as organizações se focam ao definir o próprio perfil associado aos recursos talentosos. Alguns excertos ilustram esta priorização das competências técnicas face às competências transversais:

“Além disso, procuramos competências técnicas que vão ao encontro daquilo que a empresa procura, daquela que é a vaga a preencher...” (C1 Talent Acquisition Specialist)

“A vontade se mostrarem resultados vem muito da personalidade de cada um, mas o que acaba por ter mais peso e no final justificar um investimento superior são as técnicas.” (H1 Senior Talent Acquisition Specialist)

Outros depoimentos salientam algumas competências transversais em linha com as principais competências transversais identificadas na literatura, nomeadamente no estudo de Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006). São referidas pelos entrevistados: a capacidade de motivar os outros, de negociar, de manter relacionamentos interpessoais, a inovação, a capacidade de persuasão, o espírito crítico, a resiliência/tolerância ao stress e a capacidade para trabalhar num ambiente cultural diversificado. Um exemplo ilustrativo desta importância atribuída também a algumas competências transversais é o seguinte:

“... mais relacionado com as competências técnicas [...] destaco as que considero mais importantes e que são a experiência e o [...] conhecimentos [...] bom relacionamento dentro da empresa [...] algumas soft-skills como o dinamismo, a criatividade, o espírito crítico e empreendedor...” (B3 Diretor de RH)

De uma forma geral, os entrevistados salientam que as competências técnicas são importantes, sobretudo na adequação a uma função, ou seja, quando existe uma vaga a preencher e se mobilizam esforços para encontrar a pessoa com o conjunto de competências técnicas mais indicadas. Por outro lado, as competências transversais tendem a ser valorizadas em situações em que o indivíduo considerado está integrado na organização e surge a possibilidade de ocupar uma outra posição, nomeadamente uma função de gestão. Nestes casos, as competências transversais são consideradas um fator diferenciador.

4.1.4 Desafios/dificuldades na gestão de talento

As questões sobre os principais desafios/dificuldades encontrados pela empresa na gestão de talento e medidas adotadas para os ultrapassar foram colocadas no sentido de perceber em termos operacionais como os problemas que são identificados pelas empresas são geridos. A informação foi filtrada e agrupada em grupos gerais de categorias, nomeadamente o recrutamento, a gestão das expectativas, a gestão de conflitos, na qual importa frisar que se englobou a gestão de egos apontada por um dos entrevistados, visto tratar-se de uma possível fonte de conflito, a seleção e a medição de desempenho e a informação obtida foi organizada na Tabela 7 (Anexo II).

A gestão de talento integra o conjunto das atividades e responsabilidades ligadas à gestão do ciclo de vida do talento (Schiemann, 2014). O seguinte depoimento revela que é desafiante assegurar um fluxo adequado de talento, tendo por base as exigências da organização que irão surgir futuramente:

“O desafio é sobretudo gerir e manter um fluxo de talento que consiga responder tão rapidamente quanto possível às necessidades que por norma só vão surgir no futuro.”
(D1 Assistente de RH)

Para que possa existir um fluxo de talento capaz de suprir as necessidades do momento e do futuro, as organizações devem ter em consideração a sua estratégia a médio e longo-prazo. Deste modo, as organizações conhecem quais serão os requisitos necessários dos candidatos e poderão desenvolver esforços de forma sustentável para garantir que possuem esses recursos quando surgir essa exigência. O testemunho abaixo é ilustrativo deste desafio:

“É sem dúvida desafiante trabalhar para manter uma gestão de talento sustentável e que ao mesmo tempo consiga atingir os objetivos estratégicos e operacionais que definimos.” (G1 Talent Acquisition Specialist)

Das responsabilidades inerentes à gestão do ciclo de vida do talento nas organizações, os entrevistados destacam nas suas reflexões como principais desafios ou dificuldades, o recrutamento, a seleção, a retenção do talento e a gestão de conflitos. Este último desafio destacado pelos entrevistados, demonstra que na prática, qualquer alteração aos métodos de pagamento de uma organização conduz, por sua vez, à modificação dos comportamentos (Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003).

4.1.4.1 Seleção

A seleção dos candidatos de elevado potencial constitui um desafio para a gestão de talento uma vez que a tarefa de selecionar entre vários candidatos aquele que melhor se adequa e se ajusta quer ao ambiente organizacional, quer às necessidades específicas inerentes ao desempenho das funções, implica um processo rigoroso de análise das competências transversais e técnicas fundamentais da função e dos candidatos, em particular quando se trata de talentos cujo investimento é muito maior, como é referido no seguinte depoimento:

“Somos responsáveis, enquanto equipa, por algumas das contratações mais dispendiosas e eu acho que uma das maiores dificuldades tem a ver com o sucesso desse investimento.”

“Uma má decisão pode ser muito custosa [...] quando já se investiu na atração, integração, formação, etc.”

“Para isso tentamos que a seleção e o recrutamento sejam o mais rigorosos possível.”
(H1 Senior Talent Acquisition Specialist)

As organizações devem, por isso, possuir uma gestão de talento alinhada com a estratégia da organização, de modo a compreender quais os requisitos a que se deve dar mais valor e perceber quais os candidatos que melhor se adequam, conforme referido na seguinte afirmação:

“É difícil conseguir filtrar entre muita gente aqueles que são realmente talentosos. Exige uma equipa atenta, conhecedora e preparada para saber distinguir as qualidades que procuramos para preencher o lugar.” (E1 IT Recruiter)

Na impossibilidade de encontrar a pessoa ideal, as organizações poderão oferecer formação no sentido de adaptar os indivíduos exatamente àquilo que procura. A formação tem como propósito manter os níveis de competências essenciais para a função a desempenhar (Winterton, 2008), mas pode também equipar os talentos das competências que faltam, alargando assim o número de candidatos possíveis para a função a ocupar. Esta ideia é explorada no seguinte excerto:

“...temos de perceber o que falta e estar dispostos a complementar essa pessoa com formação ao longo do tempo e saber que a performance dessa pessoa tem todo o potencial para crescer.” (C2 Talent Acquisition Specialist)

Esta preocupação mostra que o esforço e o investimento de encontrar a pessoa ideal pode ser mitigado através de um outro investimento, a formação, que é entendida como uma forma de equipar a pessoa face às exigências da função e, ao mesmo tempo, preparar o seu desenvolvimento no futuro.

4.1.4.2 Recrutamento

O recrutamento é descrito como um desafio ou dificuldade por alguns entrevistados. Este consiste no processo de encontrar e cativar as pessoas consideradas fundamentais para as organizações (Armstrong, 2014, p.226).

O talento a recrutar tem de ser selecionado entre vários candidatos e o seu recrutamento pode exigir um investimento superior por parte da organização para o obter. As organizações devem ser céleres no processo de filtragem, seleção e recrutamento do talento, uma vez que, no caso de uma abordagem exclusiva, este é raro e muito procurado, o que vai exigir das organizações processos rápidos para garantir que a pessoa certa fará parte da sua vantagem e não da concorrência.

“...exige processos de filtragem de candidatos que não podem ser demasiado longos porque há uma grande probabilidade de deixar escapar assim os talentos...” (A1 Assistente de RH)

4.1.4.3 Retenção

A retenção dos talentos passa sobretudo pela correta implementação de estratégias para garantir que os talentos permaneçam na empresa comprometidos e dedicados (Armstrong, 2010, p. 267).

Esta define-se pelo conjunto de medidas que persuadem os colaboradores a permanecer numa dada organização e a assegurar que quem fica, fá-lo pelo desejo de contribuir e não apenas por se tratar de uma questão de sobrevivência (Armstrong & Taylor, 2014, Bersin, 2013).

De acordo com três dos entrevistados, um dos desafios colocados às organizações no que toca à retenção dos talentos é a concorrência, que também procura as pessoas mais adequadas, fazendo com que se debatam pelo mesmo recurso, aliciando os talentos com propostas que possam ser do interesse destes indivíduos.

“...temos de estar sempre dispostos a aceitar a mudança e a renegociar com estas pessoas, que são frequentemente contactadas por outras empresas com ofertas aliciantes.” (C1 Talent Acquisition Specialist)

“...outras empresas também o fazem e acabamos por disputar um bocadinho o capital humano, o que faz com que existam saídas que nem sempre podemos controlar, mas também que conseguimos atrair pessoas para nos ajudar a alcançar a inovação.” (C2 Talent Acquisition Specialist)

Para além da atração dos talentos a retenção coloca-se ainda para alguns entrevistados como um desafio maior, tal como referem alguns responsáveis pela gestão de talento.

“O principal desafio é reter e é aí que concentramos muito do nosso esforço e trabalho constante.”

“A solução passa por termos uma estratégia de retenção que seja também feroz e que nos ajude a manter sobretudo aqueles que mostram que o investimento que foi feito neles valeu de facto a pena.” (F1 Talent Acquisition Specialist)

As organizações estão cientes da preocupação dos indivíduos com a sua carreira e a sua estratégia de retenção deve ter em consideração que os anteriores paradigmas de lealdade e de emprego vitalício não se enquadram nas atuais formas de pensar e que as pessoas passaram a exigir mais e a comprometer-se a curto-prazo (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). As empresas tecnológicas atuam em áreas onde a mobilidade de talentos é frequente, como se pode concluir através do seguinte testemunho:

“A retenção. A nossa área está muito sujeita a mudanças constantes e uma delas é o salto de carreiras que os talentos muitas vezes fazem.

A atenção destas pessoas está muito focada na sua própria carreira e se existir a oportunidade de mudar e acrescentar ainda mais valor a si mesmos, elas vão agarrar a oportunidade.”

“Por isso é que temos de ter uma estratégia sólida de retenção, que passa muito por querermos manter a empresa sempre muito atrativa, para que não se desvaneça a ligação criada ao início e que possamos até reforçá-la.” (F2 Assistente de RH)

4.1.5 As estratégias de retenção de talento

Procurou-se explorar nas entrevistas informação referente às principais estratégias de retenção de talento adotadas pelas organizações e como se concretizam na prática. Estas questões tinham como objetivo compreender a atenção

dada pelas organizações que compõem a amostra do estudo relativamente à retenção dos seus talentos e às estratégias de retenção normalmente aplicadas.

As organizações que procuram ocupar lugares-chave com talentos devem também ter a preocupação de os reter, ou seja, de os manter na organização. Os custos associados à sua saída estão sobretudo ligados ao investimento que já foi feito nestas pessoas e à sua reposição, que vai exigir novos processos de seleção, recrutamento, integração, formação de candidatos, o que se pode revelar dispendioso para as organizações (Armstrong, 2010). Tal preocupação é traduzida no depoimento de um especialista de aquisição de talento de uma das empresas tecnológicas abrangidas neste estudo:

“Depois da dedicação que investimos na atração, do tempo e dinheiro envolvidos, temos vontade que fiquem.”

“O investimento à entrada é elevado, também porque existe um esforço de integrar corretamente estas pessoas e gerimos o seu desempenho desde o início para validarmos que aquela foi a aposta acertada. (C2 Talent Acquisition Specialist)

Algumas organizações têm estratégias dependentes de um elevado *turnover* modelando a função para que o tempo de aprendizagem e de assimilação de novos trabalhadores seja breve (Bersin, 2013). Segundo o autor, esta estratégia não é aquela que gera mais valor, antes pelo contrário, tem custos bastante elevados tendo em consideração o impacto que a saída e a conseqüente substituição destas pessoas acarreta, podendo vir a ser duas vezes superior ao salário anual dos indivíduos.

Atualmente, a retenção deve ser uma preocupação para as organizações, sobretudo aquelas com uma performance geral superior. Fatores como o desejo de crescimento da carreira, sobretudo nos mais jovens, e a competição agressiva pelos melhores candidatos, fazem da retenção uma prática de grande importância, para que as empresas possam manter os seus talentos, beneficiar da sua performance e impedir custos que poderiam ser evitados através de uma retenção eficaz.

Para isso, as organizações devem conceber a estratégia de retenção que melhor se adequa às suas necessidades. A estratégia de retenção, tal como a própria

gestão de talento, varia consoante as organizações, por não se tratar de algo estático, mas sim práticas ligadas ao funcionamento, ambiente e objetivos da organização.

“...o ambiente familiar tem contribuído muito para que possamos manter as pessoas connosco.

O feedback constante de que falava também mantém as pessoas alinhadas com o que queremos atingir, como queremos chegar até lá. Além do mais, o possível crescimento dentro da empresa leva a que queiram ficar e saber até onde é que conseguem crescer connosco.” (B2 Assistente de RH)

“A retenção do talento tem sido vista como algo prioritário para nós.”

“...é importante que se reúnam as condições para que queiram ficar.”

“...investimos numa estratégia de integração cuidada e adequada, também de maneira a que a primeira impressão seja positiva, já que é a mais duradoura.” (C1 Talent Acquisition Specialist)

A integração mostra-se fundamental para cimentar as relações entre os talentos e as organizações, sendo utilizadas pelas organizações como estratégia de retenção.

“O nosso segredo está em não nos focarmos tanto no cenário “e se saem?” mas mais em “e se ficam?”.

Começamos por tentar que a integração seja tão forte quanto possível, que saibam o que os pode esperar e o que esperamos deles.

Evitamos as rotinas fixas e estabelecidas, porque é o cansaço da rotina que por vezes leva estas pessoas a sair.” (D1 Assistente de RH)

“...a retenção tem passado por uma grande transparência das funções a desempenhar e das oportunidades, por sermos uma empresa sólida onde estas pessoas conseguem ver um futuro e por um alinhamento para os resultados a médio e longo prazo.” (G1 Talent Acquisition Specialist)

As organizações em análise conceptualizam de forma diferente a importância das suas estratégias de retenção, mas uma preocupação recorrente é o custo inerente à aquisição de talentos. Alguns entrevistados referem que as organizações em que se inserem optam por investir na correta integração dos talentos na organização, como estratégia de retenção, mas fazem também referência à remuneração quer financeira quer não financeira, como modo de reter talentos.

Segundo Bersin (2013), a compensação financeira revela-se um fator cada vez menos importante na retenção dos colaboradores. Caso a organização opte por remunerar abaixo da média, esse fator é tido em consideração e é expectável uma rotatividade elevada, mas pagar acima da média não é um fator suficientemente forte caso o ambiente de trabalho não seja o mais adequado e estimulante. A transparência de que falam alguns dos entrevistados é, segundo o autor, um fator que importa realmente ser tido em consideração pelas organizações, pois através da honestidade e da transparência é possível encontrar realmente alguém que se ajuste ao lugar que a organização quer ocupar.

4.1.6 Vantagens inerentes à gestão de talento

A questão 6 do guião da entrevista, “De que forma é que a Gestão de Talento se traduz em vantagem para a organização?” tem como objetivo perceber de que modo é que as organizações tiram vantagem da gestão de talento. Da informação obtida, seleccionaram-se excertos informativos que nos permitem compreender melhor a questão colocada. Estes foram por sua vez agrupados na Tabela 8 (Anexo II) para facilitar a sua localização e análise.

Entre as respostas obtidas, algumas evidenciam o crescimento dos lucros da organização graças à sua implementação da gestão de talento e a importância da valorização do capital intelectual.

“A gestão de talento permitiu-nos alcançar aumento dos lucros na ordem do 25%, por causa das performances mais elevadas e por causa da redução dos custos com o sourcing, por não estarmos dependentes de terceiros e termos um conjunto de performers indicados e integrados pronto para desempenhar as funções.

A learning curve destas pessoas é mais baixa, pelo que se reduzem os custos com a formação específica.” (D1 Assistente de RH)

“É exatamente por se mostrar vantajosa que se criou uma equipa cuja função é garantir que a esta gestão é feita corretamente. A vantagem justifica a mobilização de esforços adicionais...”

A vantagem é sobretudo a nível financeiro e a nível de capital intelectual.” (E1 IT Recruiter)

“Sim, especialmente no que toca ao retorno financeiro quer por desempenho elevado quer pela criação e valorização de capital intelectual...” (F1 Talent Acquisition Specialist)

Além do crescimento dos lucros obtidos, referem também um crescimento ao nível dos valores associados à motivação, que vai ao encontro das quatro formas de implementação da gestão de talento como apontado por Bethke-Langenegger et al. (2011), nomeadamente enquanto instrumento de apoio à estratégia, de modo a conseguir resultados financeiros positivos, aumentar a sua atratividade ou a satisfação do cliente, e beneficiar de níveis mais elevados de comprometimento organizacional e motivação e enquanto forma de atrair e reter recursos talentosos de forma eficaz que permite que estes recursos se mantenham motivados, satisfeitos e produtivos, assegurando assim o retorno do investimento realizado. Em suma, o resultado financeiro foi salientado, mas a questão de base parece ser a motivação destes profissionais como é salientado no seguinte excerto:

“As avaliações periódicas revelam níveis de motivação e desempenho mais elevados, e um crescimento dos profits.” (C1 Talent Acquisition Specialist)

Dois dos entrevistados revelam que o investimento com a gestão de talento é cíclico, pelo que o valor adicional gerado pelo talento é reinvestido na sua formação ou compensação:

“O retorno financeiro é reduzido, uma vez que o benefício gerado pelo desempenho é investido quase na totalidade nas compensações variáveis a atribuir e na formação para a sucessão, mas tem vindo a crescer e é expectável que se venha a tornar ainda mais significativo.” (G1 Talent Acquisition Specialist)

“A gestão de talento é um dos investimentos mais cíclicos que fazemos, porque quase tudo o que gera é novamente investido.”
(G2 Talent Acquisition Specialist)

O conjunto de capacidades e competências que faz dos talentos recursos valiosos para as organizações, permite que estas possam atingir a vantagem competitiva que procuram e que lhes permite um lugar de destaque no mercado (Urbancova, 2013).

Além desta, destaca-se também a vantagem através do retorno do investimento, quer este seja reinvestido na formação e qualificação dos talentos, quer seja parte dos lucros da organização, e a vantagem através da facilitação do planeamento de sucessão ao encontrar perfis que se enquadram ou que se podem vir a enquadrar mediante formação, nos perfis de liderança que a empresa poderá vir a necessitar no futuro.

4.1.7 Gestão da reserva de talento

As questões “A organização procura criar um “pool” /reserva de talento? Como o faz? Tem sido uma prática vantajosa?” fecharam o conjunto de questões colocadas aos entrevistados.

O “*talent pool*”, ou reserva de talento, segundo Collings e Mellahi (2009), corresponde à reserva de indivíduos de performance e potencial elevados, a que as organizações podem recorrer para o preenchimento de posições-chave.

As posições a preencher podem estar relacionadas com a retenção de um indivíduo considerado talentoso, apesar de não existir uma posição aberta no momento, ou estar relacionada com o planeamento da sucessão de cargos superiores, para o qual passam a ser considerados os talentos já identificados.

A criação da reserva de talento surge, de acordo com os dados obtidos, como resposta à gestão da mudança, permitindo que as organizações estejam preparadas para as suas necessidades futuras:

“Temos vindo a criar um talent pool por entendermos que nos permite gerir a mudança de forma mais rápida e eficaz. O mercado não permite que fiquemos de braços cruzados à espera que talento caia do céu ou do momento em que precisamos dele. Temos de ser nós a ir atrás da mudança e o talent pool deixa-nos mais à vontade e confiantes para o fazermos.” (C1 Talent Acquisition Specialist)

“Temos uma reserva que procuramos aumentar sempre que encontramos alguém adequado e que queremos como que “fisgar” para nosso benefício.”

“Preferimos lutar pelas pessoas certas, fazer o investimento prévio e colher daí os frutos porque a relação já está, entretanto, construída.” (C2 Talent Acquisition Specialist)

“...incumbimos também os responsáveis pela gestão de talento de criar um talent pool e com ele alocar estas pessoas consoante a necessidade.”

“...e termos um conjunto de performers indicados e integrados pronto para desempenhar as funções.” (D1 Assistente de RH)

“Uma das vantagens da nossa autonomia é que temos a possibilidade de trazer talentos que não sirvam apenas para preencher vagas.”

Muito do que fazemos passa por ter alguém a postos para quando aparece a vaga e isso permite que sejamos mais bem-sucedidos nas nossas escolhas.” (H1 Senior Talent Acquisition Specialist)

Estes testemunhos vão ao encontro da definição de Collings e Mellahi (2009), quanto ao conceito de *talent pool* como uma reserva de indivíduos de performance e potencial elevados, a que as organizações podem recorrer para o preenchimento de posições-chave. Esta posição-chave pode estar ligada ao planeamento da sucessão, tal como é referido a seguir:

“Sim, no sentido de criarmos uma reserva de pessoas apontadas para cargos superiores, de sucessão, a partir destes talentos.

Torna mais fáceis as decisões no momento de suceder a alguém, porque já temos um conjunto de pessoas treinadas e preparadas para o fazer. A pessoa escolhida será aquela que melhor se adequar.” (G2 Talent Acquisition Specialist)

Porém, alguns entrevistados afirmam não recorrer a esta prática, porque as vagas têm sido preenchidas após o aparecimento da posição a ocupar e porque a organização se encontra ainda numa fase muito recente para que esta seja justificada.

“Não se tem justificado a criação de reservas. Quando os managers comunicam à GRH que existe necessidade de preencher posições, as equipas iniciam o processo de selecionar e recrutar os candidatos e tem sido possível dar resposta”. (E1 IT Recruiter)

“Está nos nossos planos para o futuro começar a desenvolver um talent pool, mas acredito que ainda seja necessário crescer um pouco mais e amadurecer a atual gestão de talento para que faça sentido ter uma reserva de candidatos, até porque isso exige um investimento adicional, e o esforço está a ser direcionado para melhorar a seleção, o recrutamento e a integração do talento.” (A1 Assistente de RH)

A criação de uma reserva de talento surge assim, como uma tarefa da gestão de talento que a literatura revista aponta como importante, mas que na prática, nem todas as organizações colocam em ação.

Capítulo 5- Conclusões

5.1 Principais Conclusões

A presente investigação pretende responder à questão “Quais são e como se caracterizam as práticas de gestão de talento das organizações inovadoras?”, através da análise de noções e práticas das organizações que valorizam a gestão de talento e da importância atribuída ao talento pelas organizações através de práticas de GRH distintas.

A gestão de talento é, de acordo com os especialistas entrevistados, dependente ou independente do departamento de recursos humanos, consoante os casos, todavia são também identificadas equipas de gestão de talento inseridas no departamento de recursos humanos, mas com um grau de autonomia superior.

Os especialistas entrevistados, apresentam visões diversas acerca da gestão de talento, definindo-a, tal como referido nos casos apresentados pela literatura, do modo que se apresentar mais conveniente e que melhor se ajuste à organização em que se inserem. Dos depoimentos recolhidos, é possível identificar a abrangência referida na literatura quanto ao entendimento e à aplicabilidade do conceito de talento.

Os casos mais frequentes referem-se aos gestores de talento como responsáveis pela avaliação e valorização dos colaboradores inseridos na organização, cujo potencial é distintivo, ou como responsáveis pela identificação e integração de indivíduos de elevado potencial, dotados das competências necessárias para os requisitos definidos para a função.

Esta variação deverá basear-se nas estratégias da organização, na sua missão e valores, e apesar de não convergir para uma definição unânime, concreta e de aplicação geral às restantes organizações, reflete as alterações sociais, políticas e económicas que conduziram à mudança de um paradigma tradicional da gestão de talentos para um paradigma moderno e que fazem não só com que a GRH tenha de

se adaptar constantemente, mas também que os recursos tenham de ser geridos de forma cada vez mais eficiente (Baruch, 2006; Gomes et al., 2008; Sitko-Lutek & Jakubiak, 2016; Cheese, Thomas & Craig, 2009).

A variação entre as práticas identificadas pode estar relacionada com o tipo de gestão de talento praticado nas empresas, que se assume com um carácter exclusivo, quando se refere a um conjunto restrito de indivíduos que possuem uma elevada performance ou a quem é identificado o possível potencial, ou carácter inclusivo, no qual todos os colaboradores possuem as capacidades necessárias para trazer valor à organização (Ulrich, 2013; Ulrich & Smallwood 2012; NHS Leadership Academy, 2014; Cappelli & Keller, 2014).

As práticas que estão ligadas, segundo os entrevistados, a uma gestão de talentos exclusiva dizem respeito a preocupações com a atração, seleção, recrutamento dos talentos, com a oferta de pacotes salariais atrativos logo à entrada (ou apoios à realocação); enquanto a gestão de talento inclusiva mostra preocupação em avaliar, reconhecer e recompensar aqueles que são, entre os seus próprios recursos, talentos cuja performance não só se destaca, como eleva o desempenho geral da organização.

De acordo com o CIPD (2017), as organizações têm em consideração, pela seguinte ordem, os valores organizacionais, as oportunidades de desenvolvimento de carreira e, por último, o sistema de recompensas e benefícios da organização, mas a importância atribuída ao desenvolvimento da carreira é sublinhada nas entrevistas, tendo este sido referido múltiplas vezes pelos entrevistados e com mais frequência do que os valores organizacionais, que o CIPD destaca como principais.

As organizações passaram a depender das pessoas para funcionar, em vez de as pessoas dependerem das organizações para sobreviver (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001). Esta perceção permite aos indivíduos, sobretudo os talentosos, negociar com as organizações qual o plano que mais o beneficia e essa realidade é observada nos depoimentos obtidos, que referem ter noção que os indivíduos se preocupam cada vez mais com a sua própria carreira, como esta evolui e o que podem fazer para a melhorar, e neste contexto as organizações devem compreender estas diferentes expectativas e valorizar a retenção destes recursos.

A oferta de planos de carreira serve dois propósitos para as organizações. Por um lado, serve como ferramenta de atração de candidatos que pretendem desenvolver a sua carreira, e como ferramenta para a facilitação do planeamento da sucessão, pois a organização já possui indivíduos que reconhece como talentosos, moldados e preparados para assumir outras posições.

Apesar do ritmo rápido e cada vez mais acelerado, as organizações devem conceber a sua estratégia não a curto-prazo, ou seja, no imediato, mas sim a médio e longo-prazo e a retenção dos seus talentos vai ajudar a que as organizações possam estabelecer esse olhar num horizonte temporal mais alargado e agir no sentido de atingirem os objetivos a que se propõem.

Os principais desafios que se colocam à gestão de talento podem dever-se a fatores internos como a fatores externos. No primeiro caso, destacam-se a correta seleção dos candidatos, pois esta permite reduzir custos decorrentes de erros de seleção, a gestão das expectativas, que deve garantir que os talentos recebem apenas informação que corresponde à realidade, ajudando assim a evitar a saída destes colaboradores, e o desenvolvimento e implementação de ferramentas de medição do desempenho, particularmente importantes para organizações que olham para o talento de forma inclusiva.

No segundo caso, o fator externo apontado corresponde à forte concorrência pelos mesmos recursos, neste caso, os talentos. As organizações compreendem que ter em sua posse os melhores talentos permite, não só ter indivíduos capazes de contribuir de forma positiva para o sucesso das organizações, mas também assegurar que esse capital humano não está ligado às organizações que concorrem pela mesma posição no mercado.

As técnicas de retenção das organizações inovadoras passam sobretudo pela seleção adequada de candidatos, que apesar de também constituir um desafio, é essencial para assegurar a permanência destes recursos; por uma oferta salarial inicial forte, que se apresenta como ferramenta de persuasão dos candidatos e por uma correta integração do talento nas organizações, de modo a que estes sintam uma forte ligação à organização, à sua missão e valores e à sua estratégia.

A vantagem resultante da adoção de práticas de gestão de talento para as organizações inovadoras reside sobretudo em dois fatores principais: no retorno do investimento que fazem para que os talentos façam parte da sua força de trabalho e na crescente valorização do seu capital humano, que apesar de imensurável, confere a vantagem competitiva referida pela literatura (Collings, Mellahi & Cascio, 2018; Fapohunda, 2014; Krishnan & Scullion, 2017; Schuler, Jackson & Tarique, 2011; Mellahi & Collings, 2010; Sparrow & Makram, 2015).

Uma organização que afirma lidar com o talento disponibiliza um investimento superior no recrutamento de capital humano superior às organizações que não o fazem, quer as organizações encarem o talento de forma inclusiva ou exclusiva.

Quer se valorize no momento da atração e do recrutamento, ou se valorize o desempenho superior já comprovado, as organizações reconhecem este valor associado ao capital humano e tendem a investir na sua gestão.

Uma das vantagens apontadas como produto da adoção de práticas de gestão de talento, está relacionada com a diminuição dos custos de formação inicial em casos onde os indivíduos talentosos já estão dotados das competências necessárias para desenvolver a função necessária, permitindo que a curva de aprendizagem seja menor e que estes comecem tão prontamente quanto possível a desempenhar a sua função de modo autónomo.

A criação de uma reserva de talento apresenta-se na forma de dois cenários: atração e recrutamento de talentos sem que exista uma vaga a preencher, mas com o intuito de integrar os talentos na organização e de os alocar no momento em que é necessário, e criação de uma base de indivíduos aptos para assumir posições de liderança, mediante desenvolvimento.

No primeiro cenário, as organizações estão a investir no talento muito antes de este poder trabalhar no sentido de gerar um retorno, mas esse investimento permite às organizações retirar do mercado um talento que lhe poderia vir a ser concorrente, tornando rentável a sua aquisição.

Estão também a investir na correta integração do talento, que vai contribuir em larga medida para a diminuição de esforços com a retenção.

No segundo cenário, as organizações vão ter, como referido pelos especialistas entrevistados, o planeamento da sucessão facilitado e a mudança das funções poderá ocorrer de forma mais natural para os seus intervenientes.

O primeiro caso está associado às organizações que adotam uma abordagem exclusiva, enquanto o segundo poderá ocorrer em ambas as abordagens.

5.2 Limitações ao Estudo

Partindo da questão inicialmente colocada, a presente investigação não se propôs explicar a gestão de talento na sua vasta amplitude, mas sim apresentar uma contribuição para a análise da gestão destes perfis num contexto limitado das organizações inovadoras.

Uma das principais limitações encontradas durante a realização da presente investigação prende-se com a obtenção da amostra, que se revelou um processo moroso e que exigiu um grande número de contactos e interações com as organizações.

A amostra obtida, é considerada pequena, todavia, e seguindo o critério da saturação empírica, considerou-se razoável para compreender o fenómeno em empresas inovadoras. Ainda assim, uma amostra maior teria a vantagem de permitir explorar em maior profundidade o tema e alargar o objetivo do estudo.

A amostra encontra-se circunscrita à Área Metropolitana do Porto, por uma questão de conveniência, pelo que estudos futuros poderão dar continuidade noutras zonas do país, nomeadamente nos distritos de Braga, Aveiro e Lisboa, onde se concentram este tipo de empresas.

5.3 Contribuições e Implicações do Estudo

A presente investigação contribuiu para o alargamento do conhecimento científico, tendo-se debruçado sobre a literatura existente e procurado compreender de que forma é que os fenómenos que compõem a realidade se relacionam com a teoria.

Face a esta análise, destaca-se o papel do talento nas organizações que pretendem demarcar-se das restantes pela sua capacidade de inovar.

Qualquer que seja a noção adotada pelas organizações, o talento surge como facilitador da inovação e permite que as organizações usufruam de um capital humano, sobretudo intelectual, superior.

Os resultados da presente investigação deverão ser encarados com um estímulo à adoção de práticas de gestão de talento por parte de organizações, mesmo que estas atuem fora da área da tecnologia de informação, na qual se inserem as empresas entrevistadas. Destaca-se então a importância de acrescentar modelos de gestão de talento adequados aos modelos atuais da GRH das organizações.

5.4 Recomendações Futuras

Investigações futuras poderão debruçar-se sobre a gestão de talento de uma forma mais alargada, abrangendo uma amostra mais significativa ou geograficamente mais dispersa.

Poderão também procurar analisar de que forma é que a gestão de talento contribui para os níveis de motivação e satisfação gerais dos trabalhadores, uma vez que o assunto foi abordado durante uma das entrevistas, mas não foi analisado em profundidade.

Sugere-se a análise da gestão de talento em diferentes regiões do país, nomeadamente Centro e Sul, de modo a perceber se existe uma relação entre a área geográfica onde está inserida a organização e a forma como são geridos os talentos.

Sugere-se também o recurso a diferentes métodos de recolha dos dados, tal como questionários, de modo a conseguir uma análise, não só mais significativa, mas que permita um tratamento e análise estatística dos dados.

Referências Bibliográficas

- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management: investigating a business issue*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource Management Practice*, 9ª Ed. Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (6th ed.). Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13ª Ed. Londres: Kogan Page.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: why the tide has turned. *Bersin by Deloitte/LinkedIn*.

- Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2011). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bethke-Langenegger, P. (2012). *The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level*. Unpublished working paper, No.18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C. V., & Silva, P. (2006). As competências transversais dos diplomados do ensino superior– perspectiva dos empregadores e dos diplomados. *Guimarães: TecMinho*.
- Cabrera, E. F. (2006). La formación. In Bonache, J. & Cabrera, A. (Eds). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp.167-188). Madrid: Prentice Hall/Financial Times
- Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. Harvard business review, 86 (3), 74.
- Cappelli, P. (2009). *Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Strategic Direction, 25(3).

- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 305-331.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2017). The Historical Context of Talent Management. In Collings, D. G., Mellahi, K. & Cascio, W. F. (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*, 1ªEd. Lisboa: Lidel, Lda.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração geral e pública: Teoria e questões com gabaritos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. (2014) "Managing the value of your talent: a new framework for human capital measurement - Report". Consultado a 28 de novembro de 2018, em <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/valuing-talent/research>.
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. (2017a) "Talent Management Overview Factsheets". Consultado a 10 de novembro de 2017, em <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>.
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. (2017b) "Resourcing and Talent Planning Survey Report". Consultado a 25 de outubro de 2017, em <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>.

- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304-313.
- Collings, D.G., Mellahi, K. & Cascio, W.F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Edições Sílabo
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dries, N. (2013). Talent management: From phenomenon to theory. Amsterdam: Elsevier.
- Kossek, E. E., & Pichler, S. (2007). EEO and the management of diversity. *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 251.
- Fapohunda, T. (2014). Increasing organizational effectiveness through better talent management. *Research Journal of Human Resource*, 2(4).
- Fortin, M. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (N. Salgueiro, Trad.): Lusociência. Edição original.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

- Gomes, J. F., Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa. Edições Sílabo.
- INE. (2016). *Survey on Management Practices*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística.
- Kienbaum. (2018). *Talent Management Study 2018: Trust in Talent: How People Oriented Enterprises Excel*. Kienbaum Consultants International GmbH. Consultado a 18 de janeiro de 2019, em https://cdn-assets.kienbaum.com/downloads/Talent_Managment_Studie_2018_Kienbaum_Trust_in_Talent_EN.pdf?mtime=20180126104714.
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lanvin, B., & Evans, P. (2018). The Global Talent Competitiveness Index. *INSEAD Business School, Adecco Group and Human Capital Leadership Institute*.
- Lawler, E. E. (2017). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business, 45*(2), 143-149.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mthembu, A. (2014). [Foreword]. In M. Bussin (Author), *Remuneration and talent management: strategic compensation approaches for attracting, retaining and engaging talent*. Randburg, South Africa: Knowres Publishing (Pty) Ltd.
- NHS Leadership Academy (2014). *Talent and talent management insights: Insight 1. Defining Talent and Talent Management*. NHS Leadership Academy.
- NHS Leadership Academy (2015). *Talent and talent management insights: Insight 5. Retaining Talented People*. NHS Leadership Academy.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training, 50*(4), 185-199.
- PWC (2018a). *Diversidade e Inclusão*. PWC Portugal. Consultado a 11 de janeiro de 2019, em <https://www.pwc.pt/pt/responsabilidade-corporativa/pwc-diversidade-inclusao.pdf>.
- PWC (2018b). 21st CEO Survey: *The talent challenge: Rebalancing skills for the digital age*. Consultado a 11 de janeiro de 2019, em <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-talent.pdf>.

- Quivy, R. Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Reichardt, S. & Cook, D. (1986). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación evaluativa*. Madrid, Ediciones Morata.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). *Recrutamento e selecção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Schiemann, W. A. (2012). *The ACE advantage: How smart companies unleash talent for optimal performance*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Sitko-Lutek, A., & Jakubiak, M. (2016). Skills and Learning Styles of Innovative Companies' Employees. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 5(2), 189-200.
- Snell, A. (2011). Developing talent intelligence to boost business performance. *Strategic HR Review*, 10(2), 12-17.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.

- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, P., Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is It Worth It to Win the Talent War? Evaluating the Utility of Performance-Based Pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.
- Ulrich, D. (2011) Talent, A Formula for Success, European Human Asset Conference, Budapest.

- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to leader*, 2012(63), 55-61.
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1).
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva e J. M. Pinto (orgs). *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento

Anexos

Anexo I

Guião de entrevista

Tema: Práticas de Gestão de Talentos em Empresas Inovadoras

Entrevista nº: _____

Objetivos:

- Identificar práticas distintivas de GRH na gestão de talentos
- Identificar estratégias de aquisição e atração de talento
- Perceber o retorno obtido pelas organizações que adotam estas práticas

Informação sobre a empresa:

Nome: _____

Área: _____

Aceita que se identifique a organização: _____

Aceita que se grave a entrevista: Sim Não

Informação do entrevistado:

Género: _____

Idade: _____

Função: _____

Informação sobre a entrevista:

Local:

Forma:

Duração:

1. Como é que a organização define a Gestão de Talento?
2. A empresa tem procedimentos distintivos na gestão de recursos identificados como talento? Quais? Como procede?
3. Qual é o perfil que a organização procura nestes recursos? Quais são as competências que a empresa valoriza na definição deste perfil? O que tem maior peso: as competências técnicas ou transversais?
4. Quais os principais desafios/dificuldades encontrados pela empresa na Gestão de Talento? Que medidas são adotadas para os ultrapassar?
5. Quais as principais estratégias de retenção de talento adotadas pela organização? Como se concretizam na prática?
6. A Gestão de talento é uma vantagem para a empresa? De que forma é que a Gestão de Talento se traduz em vantagem para a organização?
7. A organização procura criar um “pool” /reserva de talento? Como o faz? Tem sido uma prática vantajosa?

Anexo II

Tabela 3: Seleção de excertos da definição da gestão de talento, por entrevista

Entrevista	Identificação	Definição de Gestão de Talento
1	A1	<p>“Procuramos ter uma gestão de talento mais ou menos integrada na gestão da empresa, tentando que <u>sirva de resposta às necessidades identificadas em todas as nossas áreas de funcionamento.</u>”</p>
2	B1	<p>“<u>Não temos uma gestão de talento definida e delimitada.</u> Identifica-se o talento e procura-se que este seja recompensado, mas <u>dentro das competências gerais da nossa gestão de recursos humanos.</u>”</p>
3	B2	<p>“<u>Não temos ainda uma definição própria.</u> [...] Estas pessoas são <u>normalmente identificadas pelos gestores das equipas que reconhecem o seu desempenho e que comunicam ao departamento de recursos humanos.</u>” “Os talentos são os nossos top performers, mas <u>a sua gestão recai sobre a equipa de RH.</u>”</p>
4	B3	<p>“<u>...a gestão de talento é um ramo da nossa gestão de recursos humanos</u> que trabalha no sentido de permitir que <u>pessoas com níveis de desempenho altos venham a ser identificadas e valorizadas.</u>”</p>
5	C1	<p>“<u>...grupo de especialistas, dentro do nosso departamento de RH que se dedica acima de tudo à identificação e ao recrutamento de potenciais talentos,</u> mas também às restantes responsabilidades, como <u>compensação e retenção,</u> etc. [...] é uma das equipas mais <u>autónomas</u> dentro da empresa, mas ao mesmo tempo uma das que está mais <u>ligada aos restantes departamentos.</u>”</p>
6	C2	<p>“<u>A gestão de talento [...] é responsável pela identificação, recrutamento e seleção, retenção, formação e acompanhamento dos talentos.</u> A nossa equipa trabalha em <u>grande proximidade com as outras equipas, não só a nível local, mas internacional...</u>”</p>
7	D1	<p>“A nossa gestão de talento envolve <u>todos os processos relacionados com a identificação de candidatos com alto potencial, como recrutamento, retenção, [...] criar um talent pool e com ele alocar estas pessoas consoante a necessidade.</u>”</p>

		<p>Surgiu, no nosso caso, como <u>resposta ao progresso da área em si</u>, que tem exigências superiores, mas também tem pessoal mais qualificado e exigente.</p> <p><u>Para sermos inovadores precisamos destas pessoas.</u></p>
8	E1	<p><u>“... equipa de gestão de talento que, juntamente com os gestores de equipa, vai procurar a pessoa com o conjunto das skills que melhor se liga à função e à visão geral da empresa.</u></p> <p>Também são responsáveis pelo <u>desenho das estratégias de retenção destas pessoas...</u>”</p>
9	F1	<p><u>“A gestão de talento vai ter o papel de assegurar que o capital humano certo ocupa as posições que exigem maior potencial no momento em que estas devem ser ocupadas. As nossas principais funções são sobretudo a atração dos candidatos, a sua filtragem e seleção, o recrutamento, a formação e a conceção de métodos de retenção.</u></p>
10	F2	<p><u>“A gestão de talento é uma área da empresa que tem a responsabilidade de gerir tudo o que esteja relacionado com indivíduos de alto potencial, desde a sua identificação à sua retenção. [...] não respondem diretamente aos recursos humanos...”</u></p>
11	G1	<p><u>“A gestão de talento é feita pelo departamento de RH e tem como função principal garantir uma estratégia eficaz de gestão de trabalhadores com potencial elevado. Passa sobretudo pela aplicação de meios de avaliação e reconhecimento de desempenho e de criação de estratégias de valorização e incentivo.”</u></p>
12	G2	<p><u>“...forma de olhar para as pessoas que trabalham na nossa organização e lhes dar o devido valor...”</u></p> <p><u>“...incumbida de aplicar formas de avaliar o alto desempenho de algumas pessoas, de o reconhecer e de o incentivar.”</u></p> <p><u>“...tarefas ocorrem em simultâneo com as restantes tarefas de recursos humanos...”</u></p>
13	H1	<p><u>“... equipa que não se limita ao departamento de recursos humanos [...] Damos conta de todo o ciclo de vida dos talentos na empresa e temos sempre a estratégia geral da (nome da empresa) e o mercado em que nos inserimos em mente.</u></p>

Tabela 4: Seleção de excertos das práticas distintivos, por entrevista

Entrevista	Identificação	Práticas Distintivos
1	A1	<u>Pacote salarial</u> (atrativos); recompensas: não monetárias (seguro de saúde extensível ao cônjuge); <u>dias de férias suplementares</u> (até 8, consoante performance)
2	B1	<u>Recompensas</u> : monetárias (consoante performance; anuais); <u>plano de carreira</u>
3	B2	<u>Plano de carreira</u> ; <u>recompensas</u> : monetárias (consoante performance; anuais)
4	B3	<u>Recompensas</u> : monetárias (consoante performance; anuais)
5	C1	<u>Apoios</u> à realocação; <u>pacote salarial</u> (atrativo); <u>horário de trabalho flexível</u>
6	C2	Ambiente positivo; <u>pacote salarial</u> (atrativo)
7	D1	<u>Pacote salarial</u> (mais elevado face à média da empresa); <u>recompensas</u> : monetárias (consoante performance); <u>formação</u> para sucessão
8	E1	<u>Pacote salarial</u> (mais elevado face a trabalhadores da mesma categoria)
9	F1	<u>Pacote salarial</u> (mais elevado); <u>apoios</u> à realocação; formação (mentoring); <u>horário de trabalho flexível</u> ; <u>protocolos com entidades</u> (mensalidades gratuitas no ginásio)
10	F2	<u>Pacote salarial</u> (negociável; equiparável a outras empresas; superior face restantes trabalhadores); <u>protocolos com entidades</u> (mensalidades gratuitas no ginásio); <u>horário de trabalho flexível</u>
11	G1	<u>Pacote salarial</u> ; <u>recompensas</u> : monetárias (consoante desempenho); <u>dias de férias suplementares</u> ; <u>formação</u> (gestão; sucessão)
12	G2	Dias de férias suplementares; formação (mentoring); recompensas: monetárias (consoante performance)
13	H1	<u>Pacote salarial</u> ; <u>dias de férias suplementares</u>

Tabela 5: Seleção de excertos da caracterização do perfil de talento desejado, por entrevista

Entrevista	Identificação	Perfil do Talento
1	A1	“...os <u>jovens talentos</u> , que possuem uma <u>visão mais “fresca” do trabalho e novas ideias</u> [...] <u>experiência</u> .” “... <u>performances elevadas</u> e <u>níveis de conhecimento superiores comprovados</u> .”
2	B1	“As características <u>técnicas contam sobretudo para os níveis de performance elevados</u> que procuramos atingir, mas as características pessoais contam muito, pois <u>só quem veste a camisola diariamente é distinguido</u> .”
3	B2	“...mistura entre <u>experiência</u> e conhecimento, e <u>vontade e disposição</u> para tentar <u>fazer melhor ainda todos os dias</u> .”
4	B3	“... mais relacionado com as <u>competências técnicas</u> [...] destaco as que considero mais importantes e que são a <u>experiência</u> e o [...] <u>conhecimentos</u> [...] bom relacionamento dentro da empresa [...] algumas <u>soft-skills</u> como o <u>dinamismo</u> , a <u>criatividade</u> , o <u>espírito crítico e empreendedor</u> ...”
5	C1	“... <u>não procuramos somente experiências, conhecimentos académicos, a universidade onde estudaram, etc.</u> [...] <u>desejo de ir mais além, de atingir o próximo patamar e inovar</u> . [...] <u>resiliência</u> , [...] <u>a vontade de crescer connosco</u> , [...] <u>a capacidade de transmitir as experiências e conhecimentos aos que nos rodeiam</u> . Além disso, procuramos <u>competências técnicas que vão ao encontro daquilo que a empresa procura, daquela que é a vaga a preencher</u> ...”
6	C2	“... <u>resiliência</u> [...] <u>competências técnicas certas</u> , [...] <u>inovação</u> e a <u>criatividade</u> são o impulso para o nosso trabalho.”
7	D1	“... person-to-job [...] as suas <u>competências devem ir de encontro às que são desejáveis para assumir a função e podem variar</u> .” “...job-to-person [...] um <u>equilíbrio entre técnicas e transversais</u> .” “... <u>responsável, assíduo, dinâmico, orientado para objetivos e resultados</u> e com <u>capacidade para trabalhar num ambiente com um ritmo bastante acelerado e culturalmente diversificado</u> .”
8	E1	“...as <u>técnicas têm mais influência</u> .” “... <u>capacidade criativa</u> e com <u>espírito inovador</u> , com vontade de pôr em prática os conhecimentos e experiências que têm para alavancar este desenvolvimento.”

		“...adequar a uma posição a ocupar previamente identificada.”
9	F1	<p>“...valorizamos o IQ¹ e o EQ².”</p> <p>“<u>O conjunto concreto das competências varia consoante a posição a ocupar...</u>”</p> <p>“...falte alguma que possa <u>ensinada através de formação...</u>”</p> <p>“... mais <u>técnico</u>, ou [...] a <u>capacidade de persuasão</u>.”</p>
10	F2	<p>“...princípios orientadores na gestão de talento é olhar para o <u>IQ e o EQ...</u>”</p> <p>“...primeiro [...] <u>competências técnicas</u> que precisamos para fazer mover a nossa estratégia no sentido que queremos.</p> <p>“...<u>todas as outras qualidades e habilidades</u> e que não deixam de ser importantes para que possa haver uma relação benéfica mútua.”</p>
11	G1	<p>“...<u>avaliação sucessivamente positiva do desempenho</u>, do <u>commitment</u> que demonstram no cumprimento das suas funções.</p> <p>As <u>competências técnicas</u> são valorizadas, sobretudo durante o <u>recrutamento</u>, mas a <u>capacidade de desenvolvimento dessas competências ao longo do tempo</u> e as <u>soft-skills</u> passam a ter algum peso na decisão.</p> <p>Procuramos sobretudo <u>capacidade de liderança, resiliência, espírito crítico, responsabilidade e dedicação</u>.”</p>
12	G2	<p>“...quem é talentoso é quem se <u>destaca pelo seu bom desempenho</u>, que mostra que tem <u>capacidade para vir a liderar outros</u>, que aceita a crítica como construtiva e <u>sabe ele próprio criticar de forma construtiva o seu trabalho e o dos outros</u>, que se <u>empenha e compromete...</u>”</p> <p>“As <u>competências técnicas</u> [...] é graças a elas que ele pode desempenhar funções e vir a ser reconhecido.”</p>
13	H1	<p>“...as <u>competências técnicas</u>.”</p> <p>“A vontade se mostrarem resultados vem muito da <u>personalidade</u> de cada um, mas o que acaba por ter mais peso e no final justificar um investimento superior são as técnicas.”</p>

¹ Quociente de inteligência

² Inteligência emocional

Tabela 6: Desafios/dificuldades na gestão de talento, por entrevista

Entrevista	Identificação	Desafios/Dificuldades
1	A1	<p>Recrutamento: “...exige processos de filtragem de candidatos que não podem ser demasiado longos [...] e passa por uma cooperação entre os gestores das equipas cuja vaga deve ser preenchida e a equipa de RH.” “...trabalhamos para <u>aperfeiçoar o recrutamento</u>, tanto para não deixar escapar a pessoa certa, como para ter realmente a pessoa certa, que vai querer ficar e crescer connosco.”</p>
2	B1	<p>Gestão das expectativas: “procuramos <u>não criar expectativas que possam não se cumprir</u>, pelo que vai sendo dado <u>feedback</u> ao trabalhador acerca da sua performance.”</p> <p>Gestão de conflitos: “...podemos gerar um mau ambiente entre colegas e procuramos minimizar qualquer desconforto que possa surgir através de <u>atividades de socialização</u>”</p>
3	B2	<p>Gestão de conflitos: “O facto de existir uma diferenciação faz com que por vezes algumas pessoas sintam que também merecem, apesar de nem sempre terem desempenhos tão altos quanto desejável e isso pode causar algum atrito.”</p> <p>Gestão de expectativas: “...através de <u>feedback</u> ...”</p>
4	B3	<p>Gestão de conflitos: “...gestão das relações entre trabalhadores para evitar possíveis situações de conflitos ou de quebras de relacionamentos.”</p>
5	C1	<p>Seleção: “Encontrar a pessoa certa é sem dúvida um desafio.” “Tentamos ser proactivos na procura de pessoas com as competências que gostaríamos de ter nas nossas equipas ...”</p> <p>Retenção: “...temos de estar sempre dispostos a aceitar a mudança e a renegociar com estas pessoas, que são frequentemente contactadas por outras empresas com ofertas aliciantes.”</p>
6	C2	<p>Seleção: “É um desafio [...] perceber quem é a pessoa certa.” “...temos de perceber o que falta e estar dispostos a complementar essa pessoa com formação ao longo do tempo e saber que a performance dessa pessoa tem todo o potencial para crescer.”</p>

		<p>Retenção: “...outras empresas também o fazem e acabamos por disputar um bocadinho o capital humano, o que faz com que existam saídas que nem sempre podemos controlar, mas também que conseguimos atrair pessoas para nos ajudar a alcançar a inovação.”</p>
7	D1	<p>Gestão de talentos: “O desafio é sobretudo gerir e manter um fluxo de talento que consiga responder tão rapidamente quanto possível às necessidades que por norma só vão surgir no futuro.”</p> <p>Recrutamento: “...começámos por reduzir a nossa dependência de recrutamento externo por terceiros, tentando que a resposta já esteja pronta, integrada e disponível no momento certo.”</p>
8	E1	<p>Seleção: “É difícil conseguir filtrar entre muita gente aqueles que são realmente talentosos.” “Exige uma equipa atenta, conhecedora e preparada para saber distinguir as qualidades que procuramos para preencher o lugar.”</p>
9	F1	<p>Retenção: “O principal desafio é reter e é aí que concentramos muito do nosso esforço e trabalho constante.” “A solução passa por termos uma estratégia de retenção que seja também feroz e que nos ajude a manter sobretudo aqueles que mostram que o investimento que foi feito neles valeu de facto a pena.”</p>
10	F2	<p>Retenção: “A retenção. A nossa área está muito sujeita a mudanças constantes e uma delas é o salto de carreiras que os talentos muitas vezes fazem. A atenção destas pessoas está muito focada na sua própria carreira e se existir a oportunidade de mudar e acrescentar ainda mais valor a si mesmos, elas vão agarrar a oportunidade.” “Por isso é que temos de ter uma estratégia sólida de retenção, que passa muito por querermos manter a empresa sempre muito atrativa, para que não se desvaneça a ligação criada ao início e que possamos até reforçá-la.”</p>
11	G1	<p>Medição do desempenho: “Temos de ser rigorosos no que definimos como desempenho para que o possamos medir, até porque essa é a nossa principal ferramenta para criar uma distinção e nem sempre é fácil.”</p> <p>Gestão de conflitos (egos): “Além disso é preciso fazer um pouco a <u>gestão de egos</u>, porque queremos que essas pessoas tenham a capacidade de ajudar a motivar os outros, mas <u>não queremos que as distinções se tornem</u></p>

		<u>fatores desmotivadores, esse seria o efeito oposto ao que procuramos.</u>
12	G2	<p>Medição do desempenho:</p> <p>“...difícil <u>definir a melhor forma de medir o desempenho.</u>”</p> <p>“Isso faz com que tenhamos de nos <u>adaptar, ...</u>”</p> <p>“Isso exige um <u>esforço sistemático</u> da nossa parte, uma <u>compreensão muito grande da estratégia</u> da (nome da empresa) e uma <u>preocupação com o que se passa à nossa volta, para que não sejamos tomados de surpresa pela mudança.</u>”</p>
13	H1	<p>Seleção e Recrutamento:</p> <p>“Somos responsáveis, enquanto equipa, por algumas das contratações mais dispendiosas e eu acho que uma das maiores dificuldades tem a ver com o sucesso desse investimento.”</p> <p>“Uma má decisão pode ser muito custosa [...] quando já se investiu na atração, integração, formação, etc.”</p> <p>“Para isso tentamos que a seleção e o recrutamento sejam o mais rigorosos possível.”</p>

Tabela 7: Seleção de excertos das estratégias de retenção de talentos, por entrevista

Entrevista	Identificação	Estratégias de Retenção
1	A1	<p>“Os nossos níveis de rotação do pessoal ainda são muito baixos e optámos por concentrar as atenções no recrutamento.”</p> <p>“Não excludo que mais tarde venhamos a adotar estratégias nesse sentido, [...], mas por ainda estarmos numa fase inicial, ainda <u>não se tem justificado um esforço particular na retenção.</u>”</p>
2	B1	<p>“...queremos que eles se mantenham connosco, sobretudo para que possamos realmente delinear um plano de carreira para os trabalhadores e para que possamos desenhar a nossa própria estratégia de sucessão.</p> <p>Tentamos ter sempre em mente <u>um bom modelo de metas, que estas sejam realistas e exequíveis e que os nossos talentos estejam motivados</u> e empenhados em atingi-las.</p> <p>Temos muito enraizado um ambiente familiar, que acreditamos ser <u>um dos principais responsáveis pelo baixo turnover.</u>”</p>
3	B2	<p>“...o ambiente familiar tem contribuído muito para que possamos <u>manter as pessoas connosco.</u></p> <p>O <u>feedback</u> constante de que falava também <u>mantém as pessoas alinhadas com o que queremos atingir, como queremos chegar até lá.</u> Além do mais, o <u>possível crescimento dentro da empresa</u> leva a que queiram ficar e saber até onde é que conseguem crescer connosco.”</p>
4	B3	<p>“Para que queiram ficar, [...] tentamos que estas pessoas estejam motivadas. <u>É do conhecimento geral na empresa que a empresa procura desempenho, mas também recompensa esse desempenho.</u> Assim sabem que o seu esforço tem impacto para eles, além de ter impacto para os lucros da empresa.</p> <p>Quem mostra que está realmente empenhado tem a possibilidade de <u>ascender a posições de liderança e sentimos que isso também aumenta a vontade de ficar...</u>”</p>
5	C1	<p>A <u>retenção do talento</u> tem sido vista como <u>algo prioritário</u> para nós.”</p> <p>“...é importante que se reúnam as condições para que queiram ficar.</p> <p>Procuramos que estas pessoas se sintam <u>integradas</u> connosco e investimos numa estratégia de integração cuidada e adequada, também de maneira a que a primeira impressão seja positiva, já que é a mais duradoura.</p> <p>Elaborámos também uma <u>gestão do desempenho adequada</u>, pois achamos que é vantajoso para os talentos que saibam o que se espera deles e o que se acha do seu trabalho.</p>
6	C2	<p>“Depois da dedicação que investimos na <u>atração</u>, do tempo e dinheiro envolvidos, <u>temos vontade que fiquem.</u>”</p>

		<p>“O investimento à entrada é elevado, também porque existe um esforço de <u>integrar corretamente estas pessoas e gerimos o seu desempenho</u> desde o início para validarmos que aquela foi a aposta acertada.</p> <p>A retenção passa sobretudo por <u>fortes iniciativas de integração</u> e pelo <u>acompanhamento do desempenho</u>. Esta estratégia tem-se mostrado eficaz e duradoura. As pessoas gostam de estar e querem ficar.”</p>
7	D1	<p>“O nosso segredo está em não nos focarmos tanto no cenário “e se saem?” mas mais em “e se ficam?”.</p> <p>Começamos por tentar que <u>a integração seja tão forte quanto possível</u>, que saibam o que os pode esperar e o que esperamos deles.</p> <p><u>Evitamos as rotinas fixas e estabelecidas, porque é o cansaço da rotina que por vezes leva estas pessoas a sair</u>. Esperamos que tenham um alto desempenho o que não pode acontecer se a tarefa for sempre a mesma, porque pode não haver <i>room for improvement</i>.</p> <p>Fazemos uma <u>oferta salarial forte logo de início</u> [...] Além disso, falamos desde cedo acerca da <u>possibilidade de virem a ocupar cargos mais altos</u>, o que faz com que tenham interesse em ficar, para verem a sua <u>carreira progredir</u>.”</p>
8	E1	<p>“Para <u>manter</u> os indivíduos talentosos, procuramos em conjunto com cada um deles, <u>negociar um plano de recompensas e benefícios que vai sendo adaptado consoante a manutenção da performance expectável e o contributo para atingir os objetivos propostos</u>.</p> <p>Procuramos dar <u>feedback constante</u>, para que saibam sempre qual a opinião acerca do seu desempenho, <u>fomentar os relacionamentos intra e inter-equipas</u> [...] socialização...”</p>
9	F1	<p>“As <u>estratégias de retenção</u> passam por tentar <u>filtrar e selecionar a pessoa realmente certa</u>. Um desses passos consiste em <u>gerir logo à partida as expectativas</u> para que estejam tão bem informados quanto possível e que ambas as partes possam tomar a decisão certa.</p> <p>Não vale a pena <i>sugar-coat</i> algo por querermos muito alguém, porque com o tempo, essa pessoa vai <u>perceber que a sua expectativa estava muito acima da realidade e vai querer sair</u>.</p> <p>O <u>salário está um pouco acima da média</u> das empresas do ramo.”</p>
10	F2	<p>“...a retenção está sempre muito presente quando agimos. Um passo importante para <u>reter é começar por ter a pessoa certa</u>. Se o match não correr bem, a pessoa, não vai ter interesse em empenhar-se e em demonstrar o seu potencial real.”</p>
11	G1	<p>“Desde que começámos a distinguir o talento, [...] <u>poucos deles optaram por sair</u>.</p>

		<p>“...a retenção tem passado por uma <u>grande transparência das funções a desempenhar e das oportunidades</u>, por sermos uma <u>empresa sólida</u> onde estas pessoas conseguem ver um futuro e por um <u>alinhamento para os resultados a médio e longo prazo</u>.”</p>
12	G2	<p>“<u>Não temos um plano concreto de retenção dos talentos...</u>” “...peças fundamentais da engrenagem [...] faz com que queiram ficar.” “...segurança que sentem no trabalho, sentem que investimos no seu desenvolvimento e tentam retribuir.”</p>
13	H1	<p>“A nossa <u>principal estratégia</u> [de retenção] passa por sermos <u>honestos connosco próprios enquanto empresa</u>. De pouco servirá a uma empresa apregoar que tem um ambiente descontraído e aberto, se na realidade não é nada disso que acontece. Fazemos o possível por manter sempre um <u>ambiente interno com uma boa abertura a ideias</u>, que alimente a <u>criatividade</u> e <u>evitemos a rotina</u>.” “Cortamos a rotina para evitar o cansaço de fazer exatamente a mesma tarefa dia sim, dia sim, o que iria levar os nossos talentos a procurar novos ares numa outra empresa, <u>mantemos uma linha de comunicação</u> com estas pessoas <u>muito aberta</u>, que permite um constante feedback de ambas as partes, [...] num mercado que está tão disposto a conquistar estes recursos valiosos, é preciso manter as necessidades satisfeitas e até se possível, antecipá-las. Além disso, oferecemos <u>pacotes remuneratórios</u> bastante convincentes [...] <u>dias de férias adicionais</u>, referentes aos níveis de desempenho que revelam.”</p>

Tabela 8: Seleção de excertos das vantagens da gestão de talento, por entrevista

Entrevista	Identificação	Vantagens
1	A1	“...o talento <u>ainda não se traduz diretamente em ROI³</u> , mas tem <u>contribuído largamente no desenvolvimento dos nossos projetos</u> , sobretudo na <u>rapidez do desenvolvimento dos projetos em mãos</u> e da <u>qualidade das ideias e do desempenho.</u> ”
2	B1	“A nível <u>mensurável</u> , o retorno do investimento é produto da <u>diminuição do custo com formação inicial</u> , aumento dos <u>níveis de performance das equipas que integram talentos e da produtividade atingida.</u> ”
3	B2	“... <u>desempenhos superiores</u> o que se traduz em <u>lucro</u> , permitem que tenhamos em mente um possível <u>plano de sucessão</u> , por acharmos que estas pessoas estão alinhadas com a empresa e com os objetivos a longo prazo.”
4	B3	“Como já mencionei, os <u>lucros vão ser mais altos se tivermos desempenhos mais altos</u> e é o que tem acontecido. <u>A bonificação pelo desempenho representa apenas um reinvestimento parcial na ordem dos 15% dos lucros.</u> <u>A learning curve destas pessoas é também menos acentuada</u> do que a de outros trabalhadores, o que <u>reduz o nosso custo com a formação inicial...</u> ”
5	C1	“A <u>performance</u> das nossas equipas <u> aumentou</u> muito desde que foi criada a equipa de gestão de talento.” “As <u>avaliações periódicas revelam níveis de motivação e desempenho mais elevados</u> , e um crescimento dos <u>profits.</u> ”
6	C2	“...os resultados têm sido visíveis, tanto ao olhar para os <u>revenues</u> que é algo que se mede, que tem um número específico, como olhando para a <u>satisfação das pessoas, sobretudo dos talentos, para o seu empenho e motivação.</u> ”
7	D1	“A gestão de talento permitiu-nos alcançar aumento dos lucros na ordem do 25%, por causa das <u>performances mais elevadas</u> e por causa da <u>redução dos custos com o sourcing</u> , por <u>não estarmos dependentes de terceiros e termos um conjunto de performers indicados e integrados pronto para desempenhar as funções.</u> <u>A learning curve destas pessoas é mais baixa, pelo que se reduzem os custos com a formação específica.</u> ”

³ Return of Investment

8	E1	<p>“É exatamente por se mostrar vantajosa que se criou uma equipa cuja função é garantir que a esta gestão é feita corretamente. A vantagem justifica a mobilização de esforços adicionais...”</p> <p>A <u>vantagem</u> é sobretudo a nível <u>financeiro</u> e a nível de capital <u>intelectual</u>.”</p>
9	F1	<p>“Sim, especialmente no que toca ao <u>retorno financeiro</u> quer por <u>desempenho elevado</u> quer pela <u>criação e valorização de capital intelectual</u>...”</p>
10	F2	<p>“Temos tido um <u>retorno do investimento muito positivo</u> e destaca-se sobretudo o <u>acréscimo financeiro</u> que tem sido possível gerar e a <u>constante valorização do capital intelectual</u> da empresa, que é a nossa marca distintiva.”</p>
11	G1	<p>É uma vantagem no sentido em que <u>facilita quer a gestão de carreiras dos trabalhadores, quer o planeamento das sucessões</u>. O <u>retorno financeiro é reduzido</u>, uma vez que o <u>benefício gerado pelo desempenho é investido quase na totalidade nas compensações variáveis a atribuir e na formação para a sucessão</u>, mas <u>tem vindo a crescer e é expectável que se venha a tornar ainda mais significativo</u>.”</p>
12	G2	<p>“A gestão de talento é um dos investimentos mais cíclicos que fazemos, porque <u>quase tudo o que gera é novamente investido</u>. A <u>vantagem</u> está sobretudo na <u>qualidade do capital humano</u> que temos e nos <u>resultados positivos</u> que temos atingido e que nos têm permitido <u>marcar a nossa posição no mercado</u> e <u>superar alguma da nossa concorrência</u>.”</p>
13	H1	<p>“Tem ocorrido um <u>ligeiro aumento dos lucros</u> anualmente desde que foi implementada a gestão de talento atual, além de beneficiarmos de níveis de absentismo e de turnover muito baixos nestes grupos.”</p>

Tabela 9: Seleção de excertos da gestão do *talent pool*, por entrevista

Entrevista	Identificação	Talent Pool
1	A1	<u>“Está nos nossos planos para o futuro começar a desenvolver um talent pool, mas acredito que ainda seja necessário crescer um pouco mais e amadurecer a atual gestão de talento para que faça sentido ter uma reserva de candidatos, até porque isso exige um investimento adicional, e o esforço está a ser direcionado para melhorar a seleção, o recrutamento e a integração do talento.”</u>
2	B1	O baixo <i>turnover</i> não tem justificado a criação de reservas de talento ou de recrutamento proactivo significativo da nossa parte. <u>Sabemos que a tendência é que a rotatividade seja alta, com a procura de novos desafios e trajetos de carreira, mas não tem sido essa a nossa experiência.</u> <u>Quem entra tende a ficar e o pequeno esforço que tem sido feito para haver reserva é para o caso de ser necessário algum tipo de resposta da nossa parte quer ao nível do mercado, quer de eventuais saídas.”</u>
3	B2	Podemos dizer que <u>sim</u> , mas porque <u>a reserva de talento está ligada aos planos para a sucessão</u> , não no sentido de fazermos um esforço para encontrar uma pessoa com determinadas características que queremos reter na nossa empresa.
4	B3	<u>Não</u> . Há a possibilidade de fazerem parte dos <u>planos de sucessão da empresa</u> , se assim o desejarem, mas não constitui uma reserva. À partida serão os talentos a ocupar os futuros cargos de liderança, mas não se justifica no nosso caso uma reserva de talento.
5	C1	Temos vindo a <u>criar um talent pool</u> por entendermos que nos permite <u>gerir a mudança de forma mais rápida e eficaz</u> . O mercado não permite que fiquemos de braços cruzados à espera que talento caia do céu ou do momento em que precisamos dele. <u>Temos de ser nós a ir atrás da mudança e o talent pool deixa-nos mais à vontade e confiantes para o fazermos.</u>
6	C2	<u>Temos uma reserva que procuramos aumentar sempre que encontramos alguém adequado e que queremos como que “fisgar” para nosso benefício.”</u> <u>“Preferimos lutar pelas pessoas certas, fazer o investimento prévio e colher daí os frutos porque a relação já está, entretanto, construída.”</u>

7	D1	<p>“...incumbimos também os responsáveis pela gestão de talento de <u>criar um talent pool e com ele alocar estas pessoas consoante a necessidade.</u>”</p> <p>“...e <u>termos um conjunto de performers indicados e integrados pronto para desempenhar as funções.</u>”</p> <p>(Esta questão não foi colocada, uma vez que o tópico é abordado algumas vezes durante a entrevista)</p>
8	E1	<p>“<u>Não se tem justificado a criação de reservas.</u> Quando os managers comunicam à GRH que existe necessidade de preencher posições, as equipas iniciam o processo de seleccionar e recrutar os candidatos e tem sido possível dar resposta”.</p>
9	F1	<p>“Oferecemos mentoring e formações específicas a todos os talentos orientados para a possível sucessão de cargos superiores...”</p> <p>“Assim estamos a criar um pool de pessoas que quando chegar o momento, vão estar <u>prontas a assumir funções</u> sem que a transição seja difícil ou sinuosa.”</p>
10	F2	<p>“Tem-se trabalhado para isso e o nosso alinhamento com aquela que é a estratégia global permite-nos antecipar um pouco aquilo que vai ser preciso e, por isso, <u>ter a possibilidade de seleccionar e preparar um conjunto de talentos prontos a “hit the ground running” é uma das funções da gestão de talento</u> e assim tornar tão fluidas como possível as situações a que normalmente damos resposta.”</p>
11	G1	<p>“Uma vez que a gestão de talento é interna, <u>não têm sido desenvolvidos esforços para criação de reservas de candidatos.</u></p> <p>Por outro lado, ao seleccionar talentos para as <u>cadeias de sucessão</u>, está-se a criar uma reserva, no sentido em que se estão identificados e seleccionados indivíduos para vir a ocupar uma posição futura.”</p>
12	G2	<p>“Sim, no sentido de criarmos uma <u>reserva de pessoas apontadas para cargos superiores, de sucessão, a partir destes talentos.</u></p> <p>Torna mais fáceis as decisões no momento de suceder a alguém, porque já temos um conjunto de pessoas treinadas e preparadas para o fazer. A pessoa escolhida será aquela que melhor se adequar.”</p>
13	H1	<p>“Uma das <u>vantagens da nossa autonomia é que temos a possibilidade de trazer talentos que não sirvam apenas para preencher vagas.</u>”</p>

“Algumas empresas falam dos seus talentos, mas na sua essência, são apenas pessoas que eram precisas no momento e que pode nem ter havido muito tempo para as encontrar.

Muito do que fazemos passa por ter alguém a postos para quando aparece a vaga e isso permite que sejamos mais bem-sucedidos nas nossas escolhas.”
