



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Da gestão de recursos humanos à gestão de talento:
Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento

Ana Luísa Marcelina Fonseca Gouveia

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de desenvolvimento dos recursos humanos

Orientador:

Doutora Fátima Suleman

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Setembro, 2016

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Doutora Fátima Suleman pela orientação e cooperação.

Aos meus pais e irmão. Em especial à minha mãe, por todo o esforço e apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico.

Às melhores amigas, à Ana, Carolina, Susana, aos da universidade, à Bárbara, Joana, Torcato e Luís, e às melhores colegas de casa de sempre, Ana, Juliana, Marta e Sara, a quem sempre soube o que seria melhor para mim, desejo que se desemerdem nas vossas vidas como me desemerdaram quando precisei.

Por último e, de todo, não menos importante, o meu enternecido agradecimento ao Vasco, que nunca perdeu a paciência comigo e que sente este feito tanto quanto eu.

Resumo

A crescente globalização dos mercados e da economia, bem como a mobilidade do capital humano, aliados à inovação tecnológica, surgem como alguns dos fatores que atribuem um novo paradigma à gestão de recursos humanos. Esta mudança pressupõe a necessidade de um posicionamento estratégico, adaptado ao ambiente dinâmico e competitivo, capaz de prever necessidades, diretamente relacionado à gestão de talento.

Apesar do elevado grau de interesse académico sobre a temática, a gestão de talento continua subdesenvolvida, sendo que a principal limitação é o fato de esta carecer de uma consistente definição. Esta pesquisa contribui para esse debate através de um estudo exploratório de estratégias de gestão de talento de empresas em Portugal. A investigação, de natureza qualitativa, incide sobre quatro empresas de setores distintos e procura, através de entrevistas semi-diretivas aos responsáveis de recursos humanos, perceber se as práticas de recursos humanos utilizadas vão ao encontro das que, de acordo com a literatura, configuram as estratégias de gestão de talento.

Os resultados da análise empírica indicam que as empresas se encontram em diferentes estágios de maturidade de gestão de talento. Os resultados indicam que as estratégias para atrair e identificar talento baseiam-se no desenvolvimento de um processo de recrutamento, adaptado ao atual contexto competitivo, em que as empresas recorrem a *headhunting* e a *assessment centers*, bem como a empresas externas que as auxiliem neste processo. No momento da atração, salientaram a importância do *employer branding*.

Verificou-se, também, que existe uma maior preocupação em estratégias para desenvolver e reter talento e que as empresas apostam numa coesa e transparente gestão da formação e gestão de desempenho.

Classificação JEL: J24; J42

Palavras-chave: Talento; Gestão de talento; Competência; Potencial

Abstract

The increasing globalisation of the markets and economy, as well as the mobility of human capital and technological innovation, are some of the many factors that contribute to a new paradigm of human resources management. This change presupposes the necessity of a strategic positioning that is adapted to dynamic and competitive atmospheres, and that is able to predict necessities directly connected to talent management.

Although there's a high level of academical interest in this topic, talent management continues underdeveloped, with its biggest limitations being the fact that it necessitates of a consistent definition. This investigation contributes to this debate through an exploratory study of strategies of talent management in companies in Portugal. The investigation, of qualitative nature, focuses on four companies of different sectors and intends to find, through semi-directive interviews with human resources managers, if the human resources practices that are used are the same as the ones available in literature regarding talent management.

The results of this empirical analysis indicate that companies are in different stages of maturity when it comes to talent management.

The results indicate that the strategies used to attract and identify talent are based on the development of a recruitment process, adapted to the current competitive state, in which companies resort to headhunting and assessment centres, as well as external companies to assist them in this process. In the moment of attracting talent, they highlighted the importance of employer branding.

It was also found that there is a bigger concern in having strategies to develop and retain talent and that companies value cohesive and transparent management when it comes to management training and performance management.

JEL Classification: J24; J42

Keywords: Talent; Talent management; Competence; Potential

Índice geral

	Pág.
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice geral	vi
Índice de quadros	vii
Introdução	1
Capítulo I. Revisão da literatura	4
I.I Conceito de talento	6
I.II Perfil do profissional com talento	7
I.III Estratégia organizacional para desenvolver o talento	9
Capítulo II. Dimensões de gestão de talento	11
II.I Atrair e identificar talento	12
II.II Desenvolver talento	13
II.III Reter talento	16
Capítulo III. Objetivos e metodologia de investigação	20
III.I Amostra	21
III.II Instrumento: a entrevista	22
Capítulo IV. Apresentação e análise dos resultados	23
IV.I Conceito de talento	24
IV.II Atrair e identificar talento	25
IV.III Desenvolver talento	29
IV.IV Reter talento	31
Conclusão	36
Bibliografia	39
ANEXO A	42
Guião da entrevista	42

Índice de quadros

	Pág.
Quadro I-I – As diferenças entre um colaborador tradicional e um profissional com talento	8
Quadro I-II – Estágios de maturidade de gestão de talento	10
Quadro II-I – Dimensões de gestão de talento	11
Quadro IV-I – Caracterização da organização e do departamento responsável por gestão de talento	23
Quadro IV-II – Análise de conteúdo do conceito de talento e das dimensões de gestão de talento	24

Introdução

A gestão de recursos humanos constitui um tema central no estudo das organizações. Esta diz respeito a todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os seus colaboradores. A crescente globalização dos mercados e da economia, bem como a mobilidade do capital humano, aliados à inovação tecnológica, surgem como alguns dos fatores que atribuem um novo paradigma à gestão de recursos humanos. Esta mudança pressupõe a necessidade de um posicionamento estratégico e global, adaptado ao ambiente dinâmico e competitivo, capaz de prever tendências e necessidades, diretamente relacionado à gestão de talento.

A gestão de talento, enquanto estratégia diferenciada de gestão dos recursos humanos, terá surgido na década de 90 e continua a ser utilizada, bem como adaptada, pelas organizações à medida que estas se apercebem que com talento são mais facilmente capazes de obter uma vantagem competitiva no mercado (Lewis e Heckman, 2006). Segundo Câmara et al (2007), tal acontece, por um lado, porque o talento tem um papel estratégico e singular na valorização do capital humano, por outro, porque ter um bom talento na organização é igual a “produção de intangíveis” que acrescentam valor ao negócio e, finalmente, porque estas variáveis de gestão trouxeram “a guerra pelo talento” na procura de identificar e atrair o melhor, conseguir desenvolvê-lo e retê-lo.

O termo “guerra pelo talento” (*“The War of Talent”*) foi empregue pela primeira vez no final dos anos 90 por um grupo de consultores da McKinsey & Company (Intellectual al, 2001) e, desde então, aumentou o interesse académico pelo tema. Atualmente, a gestão de talento comporta uma das questões mais importantes e mais urgentes da gestão organizacional (Valverde, Scullion e Ryan, 2013). Esta pesquisa insere-se nesta linha de investigação e procura compreender de que forma as empresas respondem à mudança de paradigma na forma de gerir o capital humano. Para tal, torna-se necessário explorar práticas de gestão dos recursos que, teoricamente, são referenciadas como sendo estratégias específicas da gestão de talentos.

Uma primeira questão que surge está relacionada com a definição do conceito de talento. O que entendem as empresas por talento? A seguir, surgem questões associadas à gestão de talento. Em que medida essa gestão difere da gestão de recursos humanos? Quais as estratégias utilizadas pelas empresas de forma a atrair e identificar talento? Quais as formas de o desenvolver e como o reter?

O estudo empírico incide sobre quatro empresas de diferentes setores de atividade que operam em Portugal. Esta temática é particularmente relevante para Portugal, na medida em que a grande maioria de organizações em Portugal debate-se ou espera debater-se com alguma ou elevada escassez de talentos (estudo da Deloitte em 2006). Assim, após este diagnóstico de uma década, parece relevante perceber o que as empresas fazem para atrair e identificar, desenvolver e reter o talento de que necessitam.

O interesse do estudo prende-se, também, com o contexto atual da conjuntura económica, bem como a elevada taxa de desemprego a que se tem assistido nos últimos anos em Portugal. Questiona-se em que medida as empresas seguem uma lógica de gestão de talento num contexto de grande oferta de recursos humanos qualificados no mercado de trabalho. Importa dar resposta a estas questões, uma vez que, estes fatores impõem à gestão de recursos humanos um novo papel na gestão do capital humano, levando à necessidade de implementação de diferentes procedimentos e práticas adaptados às exigências atuais.

A presente investigação está estruturada de seguinte forma. No capítulo I discutem-se os contributos teóricos considerados como os mais relevantes, até à presente data, onde é perceptível o estado de arte da gestão de talento. Nesse capítulo, são abordados os contributos teóricos do conceito talento, cuja etimologia remonta à antiga Grécia, estando este definido no dicionário da língua portuguesa como “antigo peso e moeda de ouro dos gregos e romanos; disposições intelectuais, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas, etc. (...)”. São também apresentados os contributos teóricos que descrevem o perfil de um profissional com talento, e o que o difere de um colaborador tradicional, bem como as características de uma estratégia organizacional para desenvolver talento nas organizações.

No capítulo II são identificadas e expostas quais as estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento, ajudando a compreender as práticas de recursos humanos que visam a gestão de talento.

Posteriormente, no capítulo III é explicada a metodologia de investigação e os objetivos da pesquisa empírica.

É no capítulo IV que são apresentados, analisados e discutidos os resultados da presente investigação empírica, tendo por base a informação recolhida através de entrevistas semi-diretivas aos responsáveis de quatro empresas de setores distintos (operadora de infra-estruturas de transporte, saúde privada, consultora de sistemas de informação e retalho), bem como a caracterização das estratégias associadas a cada uma das dimensões da gestão de talento aqui consideradas.

Por fim, são apresentadas as conclusões da presente investigação e, também, propostas de estudos futuros para o contínuo desenvolvimento da temática da gestão de talento.

I. Revisão da literatura

Segundo um estudo da Michael Page (2013), a gestão de talento faz parte das atuais e maiores prioridades para os gestores líderes de recursos humanos, estando estes a posicionar um maior foco no desenvolvimento de estratégias neste âmbito.

As exigências colocadas aos profissionais de gestão de recursos humanos deixaram de ser meramente instrumentais e administrativas. Verifica-se, cada vez mais, a necessidade de um posicionamento que não se coloque apenas na gestão do dia-a-dia mas sim na capacidade de prever tendências, ao efetuar uma leitura correta dos profissionais mais aptos para os desafios atuais, e na necessidade de requalificar e/ou desenvolver o capital humano, perante as evoluções do mercado e as necessidades das pessoas.

Considera-se consensual esta mudança de paradigma da gestão de recursos humanos para a gestão de talento, considerando que esta última está mais adaptada ao atual ambiente dinâmico e competitivo (Collings e Mellahi, 2009). A gestão de talento difere da gestão tradicional de recursos humanos uma vez que pressupõe uma visão a longo prazo, operacionalizada em objetivos concretos (Câmara et al, 2007).

A *Society of Human Resource Management* (SHRM) publicou no relatório de 2013, resultado de uma pesquisa, realizada com profissionais de recursos humanos de todo o mundo, que a gestão de talento ocupa a principal prioridade dos líderes de recursos humanos desde 2010, indicando que, em todos os países do mundo, a gestão de talento é o foco primordial da maioria das organizações.

A gestão de talento assume-se como uma prioridade para as organizações e tem vindo a ganhar importância nas políticas de gestão organizacionais (Lewis e Heckman, 2006; Cappelli, 2008), podendo ser definida como um conjunto de estratégias desenhadas e desenvolvidas pelos profissionais de recursos humanos tendo como principais objetivos atrair e identificar, desenvolver e reter talento (Tansley et al, 2006).

Lewis e Heckman (2006) identificaram três correntes de pensamento sobre o conceito gestão de talento:

- A primeira corrente é vista pelos autores como inconclusiva, uma vez que se considera que não oferece qualquer avanço na compreensão da temática, em que gestão de talento

é tida como a simples substituição do rótulo de recursos humanos e não é mais do que o conjunto de práticas típicas de gestão de recursos humanos, embora sendo executadas de forma mais rápida (Collings e Mellahi, 2009);

- A segunda sugere que gestão de talento está diretamente relacionada com o desenvolvimento de bancos de talento (*ntelec pools*) na organização, com foco na previsão de necessidades de pessoal e gestão da progressão de carreira, em que a gestão de talento consiste num conjunto de processos concebidos para assegurar um fluxo adequado de colaboradores para cargos na organização;

- Por fim, a terceira foca a gestão de profissionais com talento, em que é defendido que todos os colaboradores da organização devem ser profissionais com talento, independentemente das funções exercidas. Esta sugere que se deve gerir o talento inerente a cada pessoa. Desta corrente de pensamento emergem duas visões gerais de talento: na primeira o talento é visto como um recurso para ser gerido de acordo com os níveis de desempenho, ou seja, que pessoas com elevado nível de competência e de desempenho devem ser procuradas, contratadas e recompensadas de forma diferenciada independentemente do seu papel específico; na segunda o talento é visto como um bem indiferenciado e que compete aos recursos humanos gerir todas as pessoas para um desempenho elevado.

A estas três correntes de pensamento é acrescentada uma quarta na qual é defendido que o ponto primordial de gestão de talento passa pela identificação de posições-chave que têm potencial para afetar a vantagem competitiva da empresa, seguido do desenvolvimento de bancos de talento em que se distingue o colaborador tradicional do profissional com talento (Boudreau et al, 2005; Huselid et al, 2005; Collings e Mellahi, 2009).

O termo gestão de talento baseia-se na gestão de competências e na gestão da performance, em que se considera que as estratégias postas em prática nas organizações assentam em competências entendidas como englobadoras do conhecimento, das capacidades, dos comportamentos e traços de personalidade e na forma como as organizações gerem o desempenho individual (Naschberger, 2008).

Revista a literatura acerca do tema da gestão de talento claro o elevado grau de debate acerca dos limites do tema, uma vez que, embora sejam vários os contributos que têm

vindo a ser dados, não existe uma única definição consistente ou concisa (Ashton e Morton, 2005).

1.1 Conceito de talento

Na literatura, não se verifica uma definição consensual do conceito “talento”. Este remonta à Grécia antiga, inicialmente visando exprimir uma unidade de peso e uma unidade monetária, tendo vindo a constituir-se, mais tarde, como o valor de uma pessoa ou as suas capacidades naturais.

No estudo “*The War of Talent*” da Mckinsey & Company (2001), o conceito de talento é apresentado como englobando competências, capacidades inatas, conhecimentos, capacidades adquiridas, valores e potencial de desenvolvimento. Para Silzer et al (2009), este conceito diz respeito a características, motivações, competências e experiência para o desempenho de diferentes funções numa organização.

Jericó (2001) considera que o talento é contextual, uma vez que um profissional com talento põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa determinada envolvente organizacional. É nesta mesma linha de pensamento que Chiavenato (2009) destaca a importância do talento enquanto parceiro importante da organização, considerando que este assume, de modo excepcional, a responsabilidade pelo desempenho de tarefas, a melhoria contínua, o alcance e cumprimento de metas, capacidade de trabalho em equipa e a orientação para e pelo cliente.

Segundo Câmara et al (2007), o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e visão, tendo este um papel estratégico e singular na valorização do capital humano. Para os autores, ter um bom talento na organização significa acrescentar valor ao negócio e, desta forma, são reforçadas as vantagens competitivas e sustentáveis na organização. Consideram, também, que estas variáveis de gestão trouxeram para a gestão de recursos humanos “a guerra pelo talento” com o objetivo de identificar e atrair o melhor talento, conseguir retê-lo e desenvolvê-lo.

Na literatura, e conforme o exposto neste capítulo, verifica-se que são vários os contributos dados, no sentido de o definir, que vão ao encontro do conceito de competência. Segundo Ulrich (2014), uma primeira condição para o desenvolvimento

de talento prende-se com as competências, em que por competência entende-se que os indivíduos têm o conhecimento, habilidades e valores necessários para conseguirem realizar as funções atuais, detendo o conhecimento e a capacidade de estarem preparados para futuras funções. Neste ponto, importa distinguir a teoria de Ulrich: a teoria dos “três C’s”. Nesta, o autor defende que o talento está dependente da coexistência de três componentes: competência, compromisso e contribuição, e que, para ser considerado talento, é necessário que todos estes elementos estejam presentes no profissional. O compromisso centra-se na construção de uma proposta de valor, para garantir que os colaboradores dão valor à sua organização e se empenham nas suas funções, por saberem que isso contribui para o aumento da vantagem competitiva da organização (Ulrich e Smallwood, 2012). Por fim, a contribuição ocorre quando os colaboradores sentem que suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da sua participação na organização (Ulrich, 2014).

Do exposto, fica evidente a associação de capacidade e potencial de desenvolvimento ao conceito de talento. Por Stuart-Kotze et al (2008) é oferecida uma definição abrangente do conceito talento, onde são integradas as duas componentes referidas: a capacidade diz respeito ao imediato e o potencial de desenvolvimento diz respeito ao futuro. Os autores consideram que ambos são possíveis de ser observados, analisados e medidos.

I.II Perfil do profissional com talento

Câmara et al (2007) defendem a existência de diferenças entre um colaborador tradicional e um profissional com talento (conforme quadro I.I). Diferenças estas, que segundo os autores, justificam o investimento no talento nas organizações e na preocupação com as especificidades da gestão do profissional com este perfil específico.

Colaborador tradicional	Profissional com talento
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Produz lucros medianos	Produz lucros extraordinários
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas, aos seus projetos
Busca estabilidade	Tem paixão pela ação e pela mudança
“Eu preciso da empresa”	“A empresa precisa de mim”
Reativos – Resposta a ordens	Faz planos pró-ativos de forma autónoma
Deixa andar	Velocidade e antecipação
Nível médio de confiança	Alto nível de confiança
Reage à mudança	Adapta-se à mudança e cria a mudança
Adapta-se às novas tecnologias	Utiliza a tecnologia como meio normal
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal, oportunidades e dinheiro
Aceita passivamente e estrutura de remuneração equitativa paga pela função	Quer um pacote específico e é exigente, pago pelo desempenho e pelo valor de mercado
Acredita que as chefias respondem a tudo	Exige grande qualidade e consistência das chefias
Trabalha duro e tem êxito	Trabalha bem, desfruta com o seu trabalho e supera-se
Aprecia uma vida equilibrada	Exige uma vida equilibrada

Quadro I-I – As diferenças entre um colaborador tradicional e um profissional com talento¹

Para Berger et al (2003), os profissionais com talento tendem a ser vistos como modelos para os restantes e desempenham um papel fundamental para o sucesso da organização e, uma vez que estes demonstram um desempenho superior, a organização deverá desenvolver meios para os reter e ser capaz de utilizar as capacidades dos mesmos para aumentar a performance organizacional.

Segundo um estudo efetuado por Robertson et al (2003), nestes profissionais observa-se o desejo por crescimento pessoal, mobilidade, focalização no momento presente, sentido de propósito, liberdade de escolha, auto-respeito, diversão. Os autores explicam que o crescimento pessoal está relacionado com o fato de os profissionais com talento preferirem chefias com quem possam aprender e que não tenham problemas em

¹ In Câmara *et al* (2007), adaptado de Jericó, P., *Gestión del Talento: Del Profesional com Talento al Talento Organizativo*, Pearson Educación, Madrid e de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001), *The war for talento*, Boston, Massachussets, Harvard Business School Press

direcioná-los para outros com quem possam evoluir ainda mais; o desejo de mobilidade associa-se à necessidade de desafios constantes; o sentido de propósito de um profissional com talento não é puramente individualista, este quer fazer parte de um objetivo mais elevado, sentindo a necessidade de desenvolver algo que tenha expressão, não procurando apenas satisfazer as suas aspirações; não aprecia que as suas responsabilidades sejam definidas por terceiros, ansiando por liberdade de escolha, procurando ser qualificados como indivíduos e não como números.

Posto isto, percebe-se que este tipo de profissional procura um valor acrescentado, diferente do passado e é motivado por uma maior autonomia e realização pessoal. Estes constituem um pequeno quadro de colaboradores que demonstram desempenhos superiores, necessitam de dar e obter *feedback* de forma contínua e, mais do que um emprego, procuram uma atividade que lhes dê prazer (Fernandes et al, 2001).

Morgan (1997) entende que os profissionais com talento, designados por *high-flyers* ou *high potentials*, são aqueles que numa determinada etapa da sua carreira são percecionados como sendo os sucessores dos líderes de uma organização. O autor quer com isto dizer que os *high potentials* são o recurso essencial aos quais as organizações recorrem para preencher posições críticas (processo geralmente englobado nos planos de sucessão). Nesta linha de raciocínio, Berger et al (2003) definem os profissionais com talento como *superkeepers*, referindo-se a estes como “uma raça rara difícil de identificar e ainda mais difícil recrutar e reter, são colaboradores de elevado desempenho e potencial que também personificam a criação de valor de uma organização (...)”. Tal acontece uma vez que se considera que o profissional com talento manifesta uma entrega fora do comum no que faz, mobilizando o seu esforço e a sua paixão na direção de algo que o colaborador tradicional não consegue antecipar (Câmara et al, 2007).

I.III Estratégia organizacional para desenvolver talento

Segundo Câmara et al (2007), muitas organizações acreditam que fazem gestão de talento (têm vontade e visão mas não passam à ação); outras trabalham sem parar nesse sentido, nada conseguindo, falta-lhes visão que lhes dê o caminho; outras, ainda, têm a

direção e sabem como fazê-lo mas falta-lhes a vontade de começar a trabalhar nesse sentido.

Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Não há estratégia de gestão de talento, políticas ou práticas formais. O talento é gerido de forma informal ou acidental.	Há ações táticas isoladas ou localizadas de atividades de gestão de talento. Não há uma estratégia global ou plano para a gestão de talento.	Há atividades de gestão de talento integradas e coordenadas para segmentos da organização.	A estratégia de gestão de talento resulta da estratégia de gestão de recursos humanos. A gestão formal do talento está ligada horizontalmente à estratégia de recursos humanos e verticalmente ao processo do negócio.	A estratégia de gestão de talento alimenta e é alimentada pela estratégia da empresa. Individualmente e como grupo, o talento é compreendido e tomado em consideração no processo estratégico.

Quadro I-II – Estágios de maturidade da gestão de talento²

Associando o conceito de talento a força de trabalho nas organizações, Câmara et al (2007) identifica quatro tipos de talento nas organizações: o talento estratégico, relacionado com as funções chave que trarão vantagens competitivas às empresas; o talento *core* que tem a ver com conhecimentos e capacidades específicas da própria empresa; o talento requisito cujas competências são necessárias ao que é exigido pelo negócio; o talento não *core* ou desajustado que necessitará de formação ou planos de desenvolvimento para poder desempenhar funções de talento estratégico ou *core*.

Em suma, um processo de gestão de talento deve ser regular, continuado e “institucionalizar-se” nas políticas e processos da organização, para além de depois, na operacionalização, possuir coerência e sequência lógica nas suas várias etapas, desde a fase de atrair e identificar talento, ao desenvolvimento e retenção.

² In Câmara et al (2007), adaptado de Tansley, C. et al (2006), Talent Management – Understanding the Dimensions, Change Agenda CIPD, Londres

II. Dimensões de gestão de talento

A Deloitte, num estudo realizado em 2006, junto de profissionais de recursos humanos de 1396 empresas de 60 países de todo o mundo, representando diversos tipos de indústrias e organizações de várias dimensões, concluiu que “80% das organizações em Portugal estão a debater-se, ou esperam debater-se, com níveis elevados ou moderados de escassez de talento”. Assim, é necessário que as organizações tenham a capacidade de atrair, desenvolver e reter o talento (Gebelein, 2006).

As dimensões identificadas no Quadro II-I, que serão explicadas posteriormente, constituem as grandes linhas de ação na gestão de talento (atrair e identificar, desenvolver e reter) e dinamizam-se mutuamente (Câmara et al, 2007):

- Para que uma empresa consiga atrair talento, mais fácil e eficazmente, esta necessita de ter uma imagem de empresa que retém e desenvolve talento;
- Para conseguir reter talento, a empresa tem que ser capaz de o desenvolver. Desenvolver talento é a melhor forma de o reter, sendo que uma boa retenção transforma-se num fator facilitador de atração;
- Desenvolver talento é a melhor forma que uma empresa tem para se tornar atrativa e garantir a manutenção do talento.

1. Atrair e identificar	2. Desenvolver	3. Reter
Recrutamento externo (<i>headhunting</i>)	Gestão da formação (planos de desenvolvimento individuais, <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> , <i>e-learning</i> , <i>outdoor</i> , <i>on the job</i> , <i>job rotation</i>).	Sistema de recompensas e benefícios
Recrutamento interno	Gestão de desempenho (acompanhamento e <i>feedback</i> contínuo)	Oportunidades desenvolvimento de carreira)
<i>Assessment center</i>		Conteúdo funcional
Programas de <i>trainees</i>		Ambiente social
<i>Employer branding</i> (“ <i>great place to work</i> ”, campanhas de <i>marketing</i>)		Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (compensação de horas extraordinárias, tempo de descanso)

Quadro II-I – Dimensões de gestão de talento

II.1 Atrair e identificar talento

Atrair e identificar talento remeterá para a capacidade de identificar e captar pessoas que consigam aportar valor à organização. Segundo o relatório do estudo da Deloitte (2006), a atração de novo talento, para 75% dos entrevistadores do estudo, é um dos aspetos mais críticos com que se deparam os profissionais de recursos humanos.

Existem duas formas de atrair o profissional com talento (Câmara et al, 2007): uma delas passa por aproveitar o talento que já existe no seio da organização (recrutamento interno), e a outra por o procurar externamente (recrutamento externo). Os autores consideram que a atração de profissionais com talento será reativa quando se verifica a necessidade de preencher uma vaga ou uma exigência específica de um determinado negócio ou projeto. Por outro lado, consideram-na *protelectu* quando se prevê uma eventual necessidade, de determinado negócio ou projeto, que se traduzirá no recrutamento de novos profissionais com talento do exterior ou na realização de planos de desenvolvimento para os já existentes na organização.

Muitas organizações recorrem a uma série de ferramentas para a identificação de talento, disponibilizados pelas empresas de consultoria de recursos humanos e *headhunters* (Silzer et al, 2009).

Considerando os *assessment center* como um dos principais mecanismos de identificação do talento (Silzer et al, 2009), os autores advertem que se deve recorrer a este apenas quando a organização tenha bem definido o seu objetivo de realização. Estes autores afirmam que são cada vez mais os candidatos submetidos a *assessment center* para a identificação de talento, candidatos que se encontram nos seus primeiros anos de carreira, nomeadamente através de recrutamentos provenientes das instituições de formação técnica ou superior.

Os programas de *trainees* existem nas organizações como meio de atrair talento jovem, profissionais no início das suas carreiras, investindo, assim, na formação de jovens durante um determinado período, com o objetivo de identificar, desenvolver e reter talento para, mais tarde, assumirem posições estratégicas na organização.

Berger et al (2004) defende que, por vezes, uma crise económica é a altura ideal para recrutar talento, referindo que, nas desacelerações económicas, haverá mais recetividade

em considerar novas oportunidades. Mais ainda, afirmam que é importante contar com o apoio de colaboradores que tenham orgulho em pertencer à mesma, que sejam íntegros e possuam visão.

A atração de talento encontra-se associada ao conceito de *employer branding*, associado à expressão “*great place to work*”, e consiste no conjunto de experiências humanas vividas com cada organização, em que cada empresa transforma contatos e percepções em relações, não se tratando apenas da mensagem que é vinculada pela marca, mas também do que os colaboradores, potenciais colaboradores e acionistas pensam e dizem sobre a empresa (Randstad, 2015).

A consultora Aberdeen Group publicou um estudo em 2008, *Talent Acquisition Strategies*, com 620 organizações participantes, onde foi enfatizada a importância da marca da organização, bem como o recurso às novas tecnologias de forma a atrair talento. Estes meios são considerados instrumentos de recrutamento cruciais para aumentar a capacidade de atração da empresa, uma vez que desta forma é possível projetar uma imagem de excelente lugar para trabalhar e estabelecer uma ligação com potenciais candidatos passivos, isto é, aqueles que não procuram ativamente emprego (Aberdeen Group, 2008). O referido estudo aponta o recurso a campanhas de *marketing* através das redes sociais, com uma forte ênfase no uso das plataformas eletrônicas, e uma estreita colaboração entre o departamento de *marketing* e o de recursos humanos.

Considerando os resultados obtidos no estudo “*The Randstad Sourceright 2015 Talent Trends Report*” da Randstad (2015), que tem por base as respostas de 350 líderes de recursos humanos a nível mundial, 35% da amostra considera que a sua empresa está agora mais focada no *employer branding* do que há 5 anos.

II.II Desenvolver talento

Para desenvolver talento, será relevante conceber estratégias que impliquem experiências desafiantes, orientação, *feedback* e aconselhamento (Câmara et al, 2007).

A motivação é tida como essencial para o talento (Gagné, 2010), uma vez que o seu desenvolvimento requer um processo sistemático e contínuo, baseado no esforço, passando à sua otimização, na procura pela excelência, por ter motivos para desencadear

a ação que permita que o talento se manifeste, assegurando que os indivíduos trabalhem até ao topo do seu potencial.

Parte-se, portanto, da premissa de que o talento pode ser adquirido e/ou potencializado, e que as organizações têm como objetivo incrementá-lo sistematicamente, de forma eficaz, com claros benefícios para a organização e para o indivíduo, de modo a que esse talento seja orientado ao nível da sua carreira, por meio de estratégias e práticas de atuação, como *job rotation*, *coaching*, *mentoring* ou aprendizagem no trabalho/formação e gestão de competências (Dries et al, 2008).

Sobre este tema, na teoria de Berger et al (2004), foram enumerados alguns instrumentos, indo parte deles ao encontro dos enunciados na teoria de Dries et al (2008), que podem ser utilizados pelas organizações para o desenvolvimento de talento nas organizações:

Coaching – Instrumento útil quando a complexidade da organização e as respetivas funções se encontram em expansão, onde é necessário *feedback*. O papel do *coach* poderá ser ocupado por colegas, gestores ou outras pessoas de nível hierárquico superior.

Job rotation – Capaz de proporcionar ao colaborador uma atitude de aprendizagem. Pelo cariz de desafio constante inerente a esta técnica que consiste em alternar um colaborador entre funções e/ou departamentos de modo a dar-lhe a possibilidade de se familiarizar com várias atividades funcionais dentro da organização.

E-learning – Saber como lidar com as tecnologias de informação permite maior flexibilidade de tempo para que se possa desenvolver o capital humano. O suporte técnico dos projetos de desenvolvimento torna-se cada vez mais importante.

Segundo Câmara et al (2007) é essencial a existência de bons programas de formação, em *e-learning*, *outdoor* e *on the job*, perfeitamente ajustados aos planos de desenvolvimento de profissionais.

Aliado ao *coaching*, também o *mentoring* assume uma via fundamental para proporcionar um processo de desenvolvimento permanente (Câmara et al, 2007). Para os autores, este consiste num processo de relacionamento interpessoal entre o

profissional e aquele que ele selecionou, ou foi selecionado, como seu mentor, tendo este o papel de o ajudar a aprender, mostrando os caminhos e acompanhando-o.

Desta forma, segundo Câmara et al (2007), verifica-se a necessidade de um papel ativo do colaborador no seu processo de formação e, tal exige que, este processo seja pouco fastidioso, que seja agradável, que estimule o colaborador e o faça aderir à mudança. Segundo estes autores, existem pontos de especial relevância no que respeita ao tema da formação, sendo este um processo formal, ou informal, de aquisição de conhecimentos e adoção de atitudes e comportamentos, englobando este processo a reciclagem ou atualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis no contexto organizacional:

- Este processo exige uma metodologia que possua técnicas adequadas ao colaborador e às suas características físicas e psicológicas, estimulando a motivação intrínseca e, conseqüentemente, a criatividade possibilitando-lhe um ato formativo em que, de fato, este se aproprie das competências de que é objetivo a ação em que participa;
- Os benefícios da formação têm vindo a ocupar um lugar de crescente importância no universo da formação em Portugal. Temas como o trabalho em equipa, liderança de grupos, técnicas de negociação, estilo de gestão, gestão de pessoas, motivação, etc. ocupam já um lugar na generalidade dos planos de formação das empresas.

Nesta dimensão, importa salientar, ainda, o contributo de Stahl et al (2007) uma vez que este considera que a gestão da formação com vista ao desenvolvimento deve ser uma prioridade enraizada na cultura organizacional. Após ter sido realizado um estudo acerca de práticas de gestão de talento, em que participaram 37 empresas multinacionais, destacaram-se as seguintes estratégias (Stahl et al, 2007):

- Avaliação contínua do desempenho individual e do potencial;
- Implementação de políticas de promoção interna;
- Avaliação contínua das necessidades de formação e *feedback* constante (360 graus);
- Rotação de tarefas e mobilidade interna e internacional;
- Envolvimento de gestores em ações de *coaching* e *mentoring*.

Ao processo formativo e desenvolvimento do colaborador, estará subjacente um sistema de gestão de desempenho que, segundo Câmara et al (2007), consiste em medir a contribuição do colaborador para os resultados do negócio, com a finalidade de otimizá-la numa ótica de melhoria contínua:

- Objetivos individuais alinhados com os objetivos do negócio da empresa;
- O colaborador saberá o que é esperado dele, num determinado momento e como vai ser medido o seu desempenho;
- Compromisso por parte do colaborador com o atingimento dos objetivos do negócio e comportamentais acordados com a chefia;
- Acompanhamento e apoio ao colaborador, ao longo do ano, com vista ao sucesso;
- Recompensa pelos êxitos obtidos;
- Oportunidades de desenvolvimento para colmatar insuficiências detetadas durante o ciclo de avaliação.

O processo de avaliação de desempenho é abrangente e exigente e tem inerente um acompanhamento e *feedback* que irá, no final do ciclo de desempenho, desembocar na avaliação final do colaborador, o que permitirá a criação de planos de desenvolvimento individuais, atribuição de recompensa de mérito e criação de oportunidades de desenvolvimento.

II.III Reter talento

O Barómetro Global de RH da Michael Page (2013), estudo baseado em diferentes tipos de empresas mundiais, em que se analisam as prioridades de recursos humanos, verificou que a retenção de colaboradores constitui um dos principais desafios para as empresas.

Reter talento significa mantê-lo na organização, pelo tempo apropriado, para que a organização alcance vantagens por o ter e para que seja maximizado o potencial talento (Martins et al, 2002). Assim, retenção é vista como a oportunidade estratégica para que

as organizações consigam uma força de trabalho competitiva (De Long et al, 2003; Schramm, 2006).

Robertson et al (2003) considera que a retenção de talento é efetuada ao nível da gestão de primeira linha, considerando que é ao nível da gestão direta que as batalhas pelo talento podem ou não ser ganhas, sendo importante que as organizações tenham, não só, a preocupação de serem lugares atrativos para trabalhar, mas também que revejam com frequência a sua bolsa de talentos.

De acordo com os dados recolhidos pela Michael Page (2013), a retenção é tão importante quanto é o recrutamento: 93% das empresas do estudo têm uma estratégia para melhorar a satisfação dos seus funcionários. Segundo dados do mesmo estudo, em Portugal, 86% das empresas estão a planear medidas de retenção de colaboradores, sendo que as soluções tradicionais passam pela formação e desenvolvimento e pelo incremento de compensações e benefícios (aspetos considerados como as principais ferramentas para promover o compromisso dos colaboradores).

Álvaro Fernández, diretor geral da Michael Page em Portugal, referiu no comunicado de imprensa relativamente às conclusões do Barómetro Global de RH da Michael Page (2013), que “encontrar bons profissionais é uma coisa, mantê-los é outra” e reforçou que o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal tem-se tornado um aspeto fundamental nos programas de retenção para a maior parte das empresas.

Na literatura são vários os contributos dados no que respeita a reter talento. Embora estes não pareçam intelectuais, Buyens et al (2006) realça a existência de cinco categorias de retenção de talento, que se passam, posteriormente, a explicar considerando a visão dos autores:

- Recompensas financeiras;
- Oportunidades de desenvolvimento de carreira;
- Conteúdo funcional;
- Ambiente social;
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A importância de recompensas financeiras tem gerado controvérsia na comunidade científica. É perceptível na literatura que este pode ser considerado um fator motivacional fraco embora que, também, pela sua natureza pecuniária, seja considerado um dos mais importantes mecanismos de retenção (Buyens et al, 2006) na medida em que satisfaz não só as necessidades materiais mas também possui um significado social relativo ao *status*, poder e estatuto.

A criação de oportunidades de desenvolvimento de carreira diz respeito à oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento de competências que permitirá às empresas o aumento do vínculo com os colaboradores (Buyens et al, 2006). Desta forma, os colaboradores tornam-se mais competitivos no mercado de trabalho e, assim, acarretam maior valor à entidade empregadora.

O fator relativo ao conteúdo funcional diz respeito ao pressuposto de que os profissionais com talento ambicionam exercer uma função na qual se sintam realizados profissionalmente, mais do que apenas dinheiro.

Os autores defendem que a lealdade aos colegas atua como um eficaz meio de retenção, uma vez que, quando um colaborador decide deixar a organização, isso significa também a perda de uma rede social. Desta forma, é essencial que as organizações disponham de meios para a criação de um ambiente social positivo, estimulando a cooperação e interação entre colegas (Roehling et al, 2000).

Por fim, o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal tem vindo a assumir especial importância na sociedade e, nesse sentido, são consideradas como fundamentais políticas de recursos humanos que tenham em vista este aspeto (Buyens et al, 2006).

De acordo com os dados recolhidos pela Michael Page (2013), a compensação de horas extraordinárias, juntamente com o tempo de descanso, foi apontada como a forma com que metade das empresas do estudo garante o “equilíbrio entre vida profissional e pessoal”. Tendo sido mencionado pela maioria dos inquiridos como sendo uma das principais formas de reter profissionais com talento nas empresas, verificou-se que 8 em cada 10 empresas a nível global oferecem opções de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Não obstante, Kyndt et al (2009) afirmam que variáveis como o nível de educação, a idade, a capacidade de liderança e a facilidade de aprendizagem, constituem fatores que poderão influenciar as aspirações dos colaboradores no que diz respeito à retenção dos mesmos.

Desta forma, e segundo Robertson et al (2003), é necessário que as organizações tenham como objetivo primordial o de compreender quais os objetivos e aspirações dos colaboradores, da forma mais individual possível, para alcançarem uma eficaz retenção de talento.

III. Objetivos e metodologia de investigação

A presente investigação tem como objetivo principal explorar as práticas de gestão de recursos humanos e perceber de que forma estas vão ao encontro da gestão de talento. Tal pressupõe, primeiramente, a existência de uma reflexão teórica construída em torno de uma abordagem que identifica as práticas de gestão de recursos humanos que são partes integrantes da gestão de talento. Para tal são consideradas três dimensões de gestão de talento: atrair e identificar (primeira dimensão), desenvolver (segunda dimensão) e reter (terceira dimensão) talento.

De forma a atingir o objetivo principal do estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Definir empiricamente o que é o talento;
- 2) Identificar estratégias de gestão de talento nas três dimensões (atrair e identificar, desenvolver e reter talento);
- 3) Analisar semelhanças e diferenças, entre empresas e entre dimensões, para identificar a sua proximidade à gestão de talento.

Como é que é considerado, no seio organizacional, o conceito de talento, uma vez que, para este, não existe, na literatura, uma definição consensual? Será que a resposta dada pelas empresas à mudança de paradigma na forma de gerir o capital humano vai ao encontro de estratégias de gestão de talento nas três dimensões consideradas – atrair e identificar, desenvolver e reter talento? Existem diferenças no modo de atuação consoante o setor de atividade da organização?

Para dar resposta a estas questões, a presente investigação constitui-se como sendo de natureza qualitativa, uma vez que esta possibilita obter maior diversidade de informação do que com a quantitativa.

A informação foi recolhida e analisada através de:

- Análise documental disponibilizada pelas empresas para o efeito;
- Entrevistas semi-diretivas a responsáveis de recursos humanos.

III.I Amostra

A análise empírica incide sobre estudos de caso de quatro empresas de setores de atividade distintos (operadora de infra-estruturas, saúde privada, consultora de sistemas de informação e retalho). Na seleção da amostra procurou identificar-se grandes empresas, com capital social nacional e estrangeiro, que sejam auto-referenciadas como organizações que gerem o seu capital humano através de estratégias de gestão de talento. As organizações foram também escolhidas com base no critério de conveniência, ou seja, facilidade de contacto com as mesmas de modo a conseguir a sua participação no estudo.

A empresa A é uma operadora de infra-estruturas de transporte em Portugal que gere concessões rodoviárias que ligam norte, sul, litoral e interior do país. Com cerca de 4.000 trabalhadores, está entre as principais empresas portuguesas cotadas na bolsa e integra o PSI-20. As suas competências principais são o financiamento, a construção e a operação de infra-estruturas de transporte, às quais acrescem as competências desenvolvidas no domínio dos serviços rodoviários. Os seus valores são: ética, excelência, inovação e pessoas.

A empresa B constitui um dos principais grupos de saúde privada em Portugal e tem como missão promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual. Contando com cerca de 8.000 colaboradores, assume-se como empresa de referência na prestação de cuidados de saúde e um parceiro para o desenvolvimento do país de norte a sul.

A empresa C é uma consultora de sistemas de informação que tem como referência os seguintes valores: generosidade exigente, liberdade responsável, energia criativa, corência e transparência. A empresa oferece soluções de negócio, estratégia, desenvolvimento e manutenção de aplicações tecnológicas e *outsourcing*. Como empresa multinacional, desenvolve a sua atividade em treze países, contando com 500 profissionais em Portugal nos setores das entidades financeiras, telecomunicações, indústria, *utilities* e energia, seguros, administração pública, *media* e saúde.

A empresa D é uma empresa de retalho, considerada líder mundial na distribuição de bens culturais e tecnológicos com mais de 15 milhões de clientes. Contando com cerca

de 2.000 colaboradores, considera-se como tendo um comércio de defesa do consumidor, fundamentado na liberdade e responsabilidade dos seus vendedores.

III.II Instrumento: a entrevista

A recolha da informação foi efetuada com recurso à realização de entrevistas semi-diretivas aos responsáveis de recursos humanos das empresas apresentadas. As entrevistas do tipo semi-diretivas (Quivy e Campenhoudt, 2005) definem-se como intervenções soltas e enquadradas por um conjunto de questões-chave definidas *à priori* pelo entrevistador.

A informação recolhida foi posteriormente tratada com recursos à análise de conteúdo, subdividindo-se os resultados em categorias e subcategorias, considerando-se, para tal, um estudo comparativo de multicasos.

As entrevistas realizadas tiveram por base um guião estruturado da seguinte forma:

I. Caraterização da organização

II. Caraterização do departamento de recursos humanos

III. Estratégias de gestão de talento:

- a. Objetivos da organização: compreender o que leva as organizações a implementar um sistema de gestão de talento.
- b. Conceção de talento: perceber qual a noção de talento de cada organização e diferenças entre empresas de diferentes setores.
- c. Perfil do profissional com talento: determinar se as caraterísticas do profissional com talento.
- d. Estratégias utilizadas para atrair e identificar, desenvolver e reter talento.

IV. Apresentação e análise dos resultados

Num mercado de trabalho competitivo, a gestão de talento constitui uma prioridade para o sucesso organizacional (Lockwood, 2006). As empresas da amostra foram selecionadas para esta investigação por se considerarem empresas que gerem o seu capital humano através de estratégias de gestão de talento. Nesta pesquisa, as empresas foram questionadas neste sentido e todas afirmaram prontamente que utilizam modelos de gestão de talento, referindo que são postas em prática estratégias que vão ao encontro deste modelo.

Em três, das quatro, empresas da amostra existe um departamento em que a sua atuação está diretamente relacionada com a gestão de talento e todos os colaboradores têm conhecimento de que estas estratégias estão a ser implementadas no seio organizacional. Na empresa D, o departamento responsável pela área da formação é o que está também responsável pela gestão de talento.

Veja-se o quadro seguinte, onde se encontra sintetizada a caracterização da organização e a caracterização do departamento responsável por gestão de talento:

	Setor de atividade	Número de colaboradores	Departamento responsável por gestão de talento	Dimensão da equipa
Empresa A	Operação de infra-estruturas de transportes	4.000	“Talento e Desempenho”	6
Empresa B	Saúde privada	8.000	“Talento”	22
Empresa C	Consultoria sistemas de informação	500	“People”	4
Empresa D	Retalho	2.000	“Formação e Desenvolvimento”	4

Quadro IV-I – Caracterização da organização e do departamento responsável por gestão de talento

No quadro IV-II, apresentado de seguida, encontra-se sintetizada a informação, relativa ao conceito de talento e às dimensões de gestão de talento (agregada em sub-categorias, relativas às estratégias consideradas como sendo parte integrante de um modelo de gestão talento), que foi recolhida no âmbito da presente investigação, junto das empresas da amostra, e que será tratada ao longo deste capítulo.

Categorias	Sub-categorias	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Conceito de talento	Potencial	X	X	X	
	Desempenho elevado				X
Atrair e identificar talento	Recrutamento interno	X	X		X
	Recrutamento externo	X	X	X	X
	Empresas de consultoria RH e <i>headhunters</i>	X	X	X	
	<i>Assesment Centers</i>	X	X	X	X
	<i>Employer Branding</i>	X	X	X	
	Programa de <i>Trainees</i>	X	X		
	<i>Coaching</i>	X	X		X
Desenvolver talento	<i>Mentoring</i>	X		X	
	<i>Job rotation</i>	X	X	X	X
	<i>E-learning</i>	X	X	X	
	Programas de formação específicos consoante função	X	X	X	X
	Sistemas de recompensas e benefícios	X	X	X	X
Reter talento	Oportunidades de desenvolvimento de carreira		X	X	X
	Conteúdo da função	X	X	X	
	Ambiente de trabalho	X	X	X	X
	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	X	X	X	

Quadro IV-II – Análise de conteúdo do conceito de talento e das dimensões de gestão de talento

IV.I Conceito de talento

As empresas A, B e C admitem que existem profissionais com talento nos vários níveis hierárquicos e consideram que todos os profissionais são detentores de talento, uma vez que todos acrescentam valor ao negócio. Consideram que existe talento ao nível do pessoal dos quadros superiores, profissionais com funções de gestão de equipas, ou ao nível do pessoal não quadro, independentemente de gerirem ou não equipa. A empresa C define talento considerando 3 componentes: na base posicionam a atitude (associada a predisposição de alcançar sempre mais e melhores resultados na execução da tarefa); os valores individuais (considerando que estes terão que ir ao encontro dos valores da organização); e o potencial (que, uma vez identificado, pode e deve ser desenvolvido através de meios disponibilizados pela entidade empregadora).

Na empresa D, justificando-se pela natureza do seu negócio (neste caso, retalho) a definição que atribui, é o elevado desempenho que dita o que se entende por talento, dando especial relevância ao cumprimento de objetivos estabelecidos e revistos com alguma periodicidade, quer ao nível de pessoal do *back office* como do *front office*.

Tal como descrito e apresentado no quadro IV-II, os resultados da análise empírica evidenciam que as organizações da amostra não definem talento de forma consensual, verificando-se ainda que existe falta de clareza nesta definição:

- Talento é sinónimo de potencial, para as empresas A, B e C, e diz respeito a capacidades dos indivíduos que poderão ser usadas e desenvolvidas (Boudreau, 2005; Silzer et al, 2009);
- Para a empresa D, talento está relacionado com a performance individual e a um desempenho elevado. Sendo esta considerada a forma mais comum de definição de talento (Robertson et al, 2003), tal não se verifica na amostra.

IV.II Atrair e identificar talento

No que respeita à dimensão atrair e identificar talento, os resultados da pesquisa revelam que todas as empresas recorrem à realização de provas de *assessment centers* como meio de identificação de talento.

Importa recordar em que consiste este processo: um *assessment center* diz respeito a um conjunto de provas comportamentais a que os indivíduos (candidatos e/ou colaboradores) são sujeitos, e cujos resultados são analisados por observadores capazes de tirar conclusões considerando as necessidades que, em dado momento, as organizações têm.

Estas provas podem ser utilizadas quer numa fase inicial, para identificar o talento no momento de seleção de colaboradores para a organização (recrutamento externo), ou para identificação de talento interno, em que a escolha dos indivíduos a submeter a este processo pode decorrer de um levantamento e identificação de funções-chave ou da existência de requisitos pré-estabelecidos para o efeito consoante o perfil pretendido.

A empresa A recorre a empresas externas para por em prática este processo. Utiliza-o como meio de identificar os melhores candidatos a selecionar para o processo de recrutamento. No caso de recrutamento de jovens recém-formados, com o intuito de os posicionar em funções

estratégicas na organização, em que os candidatos são submetidos a provas situacionais com observadores; e, também, no que respeita a funções-chave, de cariz técnico, em que este processo é adotado para avaliar as competências técnicas de candidatos com experiência para decidir a sua continuidade no processo de recrutamento. Nesta empresa, é também utilizado este processo, em casos de recrutamento interno, em que os colaboradores, candidatos a posições dentro da própria empresa, são sujeitos a este processo como forma de avaliar as suas competências e capacidades para a função a que se candidatam.

A empresa B, dada a particularidade do seu modelo de negócio que evidência um quadro de pessoal constituído por profissionais com formação técnica e especializada, utiliza os *assessment centres*, recorrendo a empresas externas, como meio de identificar talento jovem e a conhecer o seu talento interno. Em 2015 todos os cobradores (cerca de 8.000) foram sujeitos a estas provas após identificada a necessidade de conhecer o talento existente no seio da organização para melhor acompanhamento de carreira.

A empresa C submete candidatos jovens, recém-licenciados ou mestres, até um ano de experiência profissional, a *assessment centres* com o intuito de avaliar o seu raciocínio lógico, numérico e de compreensão a fim de selecionar os melhores candidatos para continuarem no processo de recrutamento. Esta é a única empresa da amostra que realiza estas provas através de recursos internos (utilizando a sua própria bateria de testes, *software* de correção e observadores internos). Dado o volume de candidaturas que recebem, fazem estas provas com bastante regularidade (em média, cerca de 2 por mês com cerca de 25 candidatos cada, uma vez que recebe, em média, com este perfil, cerca de 200 candidaturas por mês).

A empresa D não considera ter por hábito a realização destas provas para identificação de talento. Considera a sua realização, como exceção, no que respeita à identificação de talento interno para a ocupação de determinadas funções na empresa (por exemplo, aquando de abertura de concursos internos para o *back office*). Nestes casos, recorre a empresas externas com vista à identificação do potencial para determinada função.

Verifica-se que, se o objetivo da empresa for a atração de jovens recém-formados, licenciados ou mestrados, as empresas realizam campanhas de *marketing* junto de universidades e/ou feiras de emprego. Nas empresas da amostra, apenas a empresa D não tem como objetivo a atração deste tipo de perfil. Estas campanhas vão desde a realização de apresentações da empresa, a realização de *workshops* e a presenças em *stands* com a participação dos próprios colaboradores da empresa. Para este efeito, as empresas da amostra recebem estagiários com

frequência, quer sejam estágios profissionais, internos ou IIEFP, a programas de *trainees* ou até mesmo estágios curriculares e de verão. Com esta estratégia, as empresas têm o objetivo de atrair talento jovem.

Analisando as particularidades encontradas a este nível, verifica-se que a empresa A, operadora de infra-estruturas de transporte, efetua estas ações de *marketing* junto de jovens recém-formados com o objetivo de os inserir no seu programa anual de *trainees*. Este programa tem a duração de um ano e meio e é predominantemente dirigido a jovens recém-formados com o seguinte perfil:

- Habilitações ao nível do Mestrado Pós-Bolonha;
- Experiência profissional até 2 anos;
- Formação académica nas áreas de gestão, economia, finanças, *marketing*, engenharia civil e engenharias de sistemas, entre outras;

Também a empresa B tem programas de *trainees* mas com a duração de um ano. Este ano candidataram-se 700 jovens, tendo sido escolhidos quarenta e cinco candidatos para a realização de provas, dos quais vinte passaram à fase de entrevista e onze acabaram ser selecionados.

Nas duas empresas, o programa segue um plano detalhado e estruturado, em que cada *trainee* será orientado por um mentor e acompanhado diretamente no desempenho de funções por um ou vários tutores, com o objetivo de posterior alocação aos quadros da empresa. Inicialmente, existe o período de conhecimento geral da estrutura organizacional, seguido da fase de aprendizagem e colaboração em que o *trainee* trabalha em conjunto com diferentes áreas de negócio e unidades, com o objetivo de conhecer a atividade da organização e das diferentes áreas. Posteriormente, após um período de integração na empresa e de rotação de funções, cada *trainee* terá o desafio de desenvolver projetos em áreas específicas de negócio ou de suporte.

A empresa B acredita que a proximidade com o ensino é fator essencial para a formação de profissionais completos e competentes. Desta forma, são várias as oportunidades de estágio concedidas nas diversas áreas de formação: num total de cerca de 2.000 estágios anuais, cerca de 50% são realizados na área da medicina e cerca de 30% em enfermagem.

Dado o setor de atividade da empresa B, é necessário bastante conhecimento técnico em perfis com experiência e, por isso, a empresa recorre frequentemente à rede de contatos dos seus colaboradores para preencher determinadas vagas, considerando que um profissional que seja referenciado por um colaborador será também um bom colaborador. Esta empresa faz bastante procura ativa de profissionais nas redes sociais profissionais, universidades e feiras de emprego.

A empresa C, consultora de sistemas de informação, aposta em duas linhas de recrutamento: uma de profissionais com experiência e outra de recém-licenciados, que constitui a grande maioria de novas entradas na empresa, quer ao nível de licenciatura como de mestrado. Esta última, relaciona-se com o fato da empresa preferir desenvolver e formar os seus colaboradores à medida das suas necessidades. Quanto aos profissionais com experiência, embora sejam contratados em menos número, a empresa considera que estes complementam a pirâmide com valências específicas.

Através do tipo de ações acima descrito, em conjunto com o departamento de *marketing*, procura atrair não só finalistas mas também alunos que frequentam o segundo ano da licenciatura ou mestrado com o objetivo de lhes proporcionar estágios de verão e o primeiro contacto destes com o mercado de trabalho, para possível integração nos quadros da empresa no ano em que terminem o curso, consoante o seu desempenho e avaliação obtida no estágio (atribuída pelo mentor).

Para além destas estratégias, aposta na promoção da marca da empresa, junto de possíveis candidatos com perfil sénior, em feiras de emprego criadas para o efeito em que participam também empresas concorrentes. Tal tem contribuído não só para a notoriedade da empresa, mas também para o crescimento da sua quota de mercado, reforçando a imagem da organização na sociedade e junto das restantes empresas do meio.

Para além desta exposição, as empresas da amostra efetuam, de uma forma geral, a promoção da marca da organização junto da comunicação social, inclusive nas redes sociais. À exceção da empresa D, empresa de retalho, as restantes empresas têm presença ativa no *facebook*, *linkedin* e *twitter*. Tendo em consideração o setor de negócio da empresa D, retalho, não é de estranhar que esta aposte maioritariamente em campanhas televisivas com vista à promoção de produtos e serviços.

É de salientar que, com esta presença evidente nas redes sociais, as empresas têm como objetivo demonstrar que são empregadoras de referência e que proporcionam, aos seus colaboradores, condições de trabalho que as diferenciam das restantes do mesmo setor, apresentando dados de sucesso.

Pode concluir-se que existe uma clara aposta na promoção da marca da empresa, mas claramente diferenciada consoante os objetivos definidos pelo setor de atividade de cada empresa. Em detalhe, pode constatar-se que, à exceção do praticado pela empresa D, o *employer branding* e a contratação de jovens são as principais estratégias para atrair e o recrutamento interno e a aplicação de *assessment centers* para identificar talento.

IV.III Desenvolver talento

Os resultados da pesquisa evidenciam que as empresas da amostra utilizam vários instrumentos com vista ao desenvolvimento de talento. Desde *coaching*, *mentoring*, *job rotation* e *e-learning*, verifica-se, também, que a gestão da formação (em que são utilizados programas de formação em específico de acordo com a função) e a gestão de desempenho são estratégias utilizadas pelas empresas da amostra (embora que com as suas particularidades, conforme passaremos a analisar de seguida).

A empresa A atribui a cada colaborador um plano de desenvolvimento. Este plano é definido pelos superiores hierárquicos, consoante o desempenho de cada um, e tem por base a avaliação de desempenho e análise de *gaps* de competências, bem como pelo histórico da evolução de carreira. O objetivo do plano passa por contemplar um conjunto de ações, adequadas às necessidades de desenvolvimento do colaborador, podendo passar por formação à medida, mobilidade funcional e/ou geográfica (*job rotation*) e também pela participação em programas e formação específicos (podendo estes incluir formação em línguas, gestão de tempo, equipas e liderança) tendo como objetivo o desenvolvimento de *hard* e *soft skills*. Esta empresa estabelece parcerias com instituições de ensino superior, institutos de línguas e com empresas de consultoria de formação que conseguem conhecer a necessidade, individual ou de grupo, e aplicar ações (definidas em conjunto com responsáveis da empresa) com vista ao desenvolvimento do previamente definido.

A empresa A, desenvolveu um sistema de gestão de desempenho onde as competências e os contributos dos colaboradores são avaliados anualmente. Este sistema visa assegurar a

participação ativa de todos os colaboradores na criação de valor, enquanto membros de uma equipa.

A empresa B tem uma empresa do grupo responsável por esta dimensão. Esta empresa é parte integrante do departamento de recursos humanos e é responsável pelas cerca de 70.000 horas de formação anual que detêm uma forte aposta na formação técnica e na formação comportamental. Existe uma forte aposta no desenvolvimento e constante atualização de competências técnicas e tal reflete-se num dos valores da empresa: competência. Por outro lado, consciente de que a diferenciação não se faz unicamente por competência técnica, a empresa B, investe fortemente na formação comportamental, com o objectivo de estimular nos seus profissionais um comportamento de excelência, humano e que supere as expectativas do cliente.

Na empresa C, todos os novos colaboradores são sujeitos a uma série de formações *e-learning* que têm como objetivo passar informação relativa à missão, valores e cultura da empresa. Nesta fase, é atribuído um mentor ao novo colaborador. Cabe ao mentor, que poderá ser um consultor ou *partner*, proporcionar-lhe a melhor integração possível e a fazer o acompanhamento deste ao longo da sua carreira. Uma vez que o mentor não trabalha diretamente com o colaborador, permite-lhe que este se sinta mais à vontade para falar de questões específicas do projeto ou da equipa em que está inserido. Ao mentor cabe a tarefa de desenvolver um plano de desenvolvimento do seu mentorado, no qual consta o conjunto de ações adequadas às necessidades de desenvolvimento do mesmo (*job rotation* e *e-learning*) dando *feedback* constante.

No que respeita à gestão da formação, interna e externa, presencial e *online*, nas diversas áreas (comercial, comportamental, direção e liderança, produtividade, tecnologia e formação em idiomas), a atividade da empresa C centra-se essencialmente nos seguintes pontos:

- Identificação de necessidades de formação e delineamento de atividades formativas adequadas;
- Oferta de cursos de formação de carreira e de técnicos;
- Organização e coordenação de cursos de integração;
- Definição e gestão da política de idiomas;

- Desenvolvimento e coordenação do programa de certificações;
- Desenvolvimento e coordenação dos programas de pós-graduação em colaboração com instituições de ensino superior.

A empresa D, dispõe de planos de formação interna que estão diretamente relacionados às necessidades de cada colaboradores. A deteção das necessidades de formação individual, e também de equipa, é detetada aquando da primeira fase da avaliação de desempenho (primeiro trimestre do ano), onde são também definidos os objetivos para cada colaborador. As formações são dadas em sala e os formadores são também colaboradores da empresa que primeiramente, externamente, terão recebido essa e outras formações que os capacita para este efeito. O conteúdo destas formações tem como objetivo desenvolver *hard skills* de forma a que a empresa atinja mais e melhores resultados ao nível da concretização dos objetivos.

Em suma, em todas as empresas da amostra, existem medidas de desenvolvimento relacionados com programas específicos conforme o objetivo da organização, nível de responsabilidade e experiência dos colaboradores.

IV.IV Reter talento

Conforme informação do quadro IV-I, são vários os mecanismos utilizados na gestão de talento com vista à retenção de talento nas organizações. Os resultados da análise empírica sugerem que são vários os instrumentos utilizados para o efeito, e que estes vão para além de recompensas financeiras.

Verifica-se que, com o objetivo de reter talento nas organizações, as empresas da amostra apostam maioritariamente no desenvolvimento de carreira, dando aos colaboradores oportunidades de crescimento dentro da organização.

Para além de um forte sistema de gestão de carreiras e nas oportunidades de crescimento interno que são postas ao dispor dos colaboradores, existem ainda outros mecanismos que estão englobados na componente de remuneração e benefícios:

- Remuneração fixa: todas as empresas da amostra têm bandas salariais definidas por função e o colaborador recebe o seu ordenado base consoante a função exercida;

- Benefícios: desde telemóvel, portátil, viatura, combustível; seguros de vida, saúde e acidentes pessoais, bem como assistência médica dentro da empresa.
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: dias de dispensa por aniversário ou eventos festivos.

Tal como a remuneração fixa, que é atribuída consoante a função exercida, também os benefícios estão, em parte, assim atribuídos nas empresas A, B e D. Estando o pessoal da empresa dividido entre não quadros e quadros, a atribuição de benefícios é feita consoante essa mesma divisão: aos não quadros não é atribuído telemóvel, portátil nem viatura.

Na empresa A qualquer colaborador dispõe de assistência médica, dois dias por semana, em que um médico dá consultas na sede da empresa. Importa salientar que os quadros recebem um valor, em salário, relativo à isenção de horário de trabalho, como forma de aumentar a sua remuneração mensal face à fixa que é definida pela função.

São várias as ações tomadas pela empresa A no sentido de reter talento que vai ao encontro da tentativa de equilibrar a vida profissional e a pessoal:

- Horários flexíveis: permitem ao colaborador ajustar o seu horário de trabalho, dentro de certos limites, às suas necessidades pessoais;
- Troca de turnos entre colaboradores: na laboração contínua é possível a troca de turno com outros colaboradores;
- Folgas variáveis: em alguns horários de trabalho existem folgas variáveis que são marcadas, sempre que possível, de acordo com o interesse do colaborador;
- Férias parcelares: caso seja do interesse do colaborador, a empresa permite o gozo das férias em períodos parcelares.
- Assistência ao agregado familiar: é facultado o pagamento anual até 15 dias para assistência inadiável ao agregado familiar, em situações não cobertas pela segurança social;

Na empresa C, numa proposta de contratação a um recém-formado, é proposto o valor consoante o indivíduo tenha concluído licenciatura ou mestrado. Uma vez contratado, o valor de remuneração fixa poderá ser revisto e aumentado anualmente consoante a avaliação de desempenho. A empresa não atribui prémios, os colaboradores são avaliados anualmente e tal

reflete-se nos vencimentos, como aconteceu no ano passado, em que todos foram aumentados, e considera que o mérito é a melhor recompensa numa empresa que quer manter um bom ambiente de trabalho.

Aqui, todos os colaboradores podem gozar três dias de dispensa por ano, escolhidos pelo próprio, e têm seguro de vida e saúde (podendo este ser extensível ao agregado familiar e, para o efeito, o colaborador poderá direcionar parte da sua remuneração fixa, antes de tributada), têm também direito a telemóvel e portátil, desde o primeiro dia de trabalho; o *plafond* de comunicações e dados móveis, de cada um, varia consoante a função desempenhada. Gerentes, diretores e *partners* da empresa têm direito a optar por viatura automóvel (direcionando para o efeito parte da sua remuneração fixa não tributada). Todos os colaboradores são convidados a participar nos eventos da empresa, sejam eles de *marketing*, de promoção da marca, em universidades e feiras de emprego, eventos festivos (festa de natal, festa de verão, festas de aniversário de 3 em 3 meses para celebrar os aniversários desse períodos).

Nas empresas da amostra, verifica-se a convicção de que a remuneração não deve ser encarada como o principal fator de retenção de talento. No entanto, é atribuída uma remuneração variável: anual, consoante o valor obtido na avaliação de desempenho nas empresas A e B; e, na empresa D, mensal, consoante o nível de alcance de objetivos previamente definidos.

Na empresa D, são implementadas práticas maioritariamente financeiras com o objetivo de reter talento: para além da remuneração fixa, são atribuídas compensações variáveis em forma de prémios mensais e anuais consoante o nível de alcance de objetivos previamente definidos, que no *back office*, em que são atribuídos prémios mensais consoante pela concretização de determinadas tarefas num determinado timing estipulado, como no *front office*, em que são atribuídos prémios mensais consoante o atingimento de objetivos de loja ao nível das vendas e outros indicadores inerentes ao negócio (venda cruzada, venda de serviços extra ao produto comprado, por exemplo) e, neste caso, anuais consoante a avaliação de desempenho.

Esta última empresa admite ter ainda um longo caminho a percorrer no que respeita ao desenvolvimento de políticas com vista a reter talento, uma vez que as que têm existido, até então, se têm baseado em recompensas financeiras.

Em suma, embora sendo de setores de atividade distintos, cada uma das empresas faz parte de setores de atividade cada vez mais competitivos no mercado de trabalho, verificando-se a necessidade de marcar a diferença face às restantes e, por isso, a necessidade de gerir os seus recursos humanos através de modelos de gestão de talento:

Empresa A – Com os avanços na tecnologia e com as transformações de tendências, surgiu uma nova necessidade, a qual se tornou uma condição para o crescimento económico e a nova visão da empresa: promover mobilidade eficiente para as pessoas. Para tal, recentemente a estratégia foi repensada e a empresa criou um modelo de operação inovador, focado na tecnologia e no serviço ao cliente, assentando o seu crescimento em inovação. Reconhece que a sustentabilidade do negócio depende fortemente das pessoas que a integram e, por isso, faz parte da estratégia a implementação de políticas transversais orientadas a atrair, identificar e reter talento, assim como o desenvolvimento da motivação e de competências individuais.

Empresa B – Atrair, conhecer, desenvolver e motivar são as palavras-chave da cultura de gestão de talento da empresa. Existe uma necessidade constante de inovação e atualização do conhecimento científico, o que faz com que o setor da saúde em Portugal apresente cada vez mais desafios. O mercado da saúde privada tem crescido e, por isso, existe uma procura crescente por profissionais altamente qualificados. Estes desafios do sector, associados aos desafios da estratégia de crescimento da empresa, assente na qualidade clínica e na excelência da prestação de cuidados, colocam a gestão de talento no topo das prioridades.

Empresa C – Generosidade exigente, liberdade responsável, energia criativa, coerência e transparência são palavras de ordem dentro da organização a nível mundial. Como empresa prestadora de serviços, atrair e identificar, desenvolver e reter talento é fundamental para a qualidade e sustentabilidade do negócio, daí que a valorização do capital humano seja uma prioridade transversal a todas as actividades da organização. A criação e implementação de práticas de excelência ao nível de recursos humanos fará a diferença no setor das tecnologias, extremamente dinâmico e com uma forte componente de inovação.

Empresa D – O sector do retalho está cada vez mais exposto à pressão para obter mais e melhores resultados. O mercado atual neste setor é extremamente competitivo. Os desafios que se colocam são múltiplos e exigem que as empresas que nele atuam reavaliem a sua estratégia e dominem os novos canais de *procurement* de modo a sustentar a sua competitividade e, também, a alcançar vantagens competitivas face à concorrência. Sendo o

cliente a base do negócio neste tipo de setor, urge que sejam implementadas estratégias para quem dá a cara ao cliente, de modo a que quem o faz se sinta mais motivado e capaz para que a empresa chegue mais além.

Considera-se que se esteja perante uma empresa talentosa quando a estratégia de gestão de talento é alimentada pela estratégia da empresa e os profissionais com talento são compreendidos e tomados em consideração no processo estratégico (Tansley et al, 2006).

Através dos resultados da análise empírica da presente investigação, conclui-se que três empresas da amostra recorrem a modelos de gestão de talento, uma vez que utilizam estratégias que vão ao encontro das referenciadas pela literatura como fazendo parte deste tipo de gestão de capital humano. Pela análise dos resultados expostos nos sub-capítulos anteriores, e retomando o Quadro I-II, apresentado na página 11, que diz respeito aos estágios de maturidade de gestão de talento, pode concluir-se que o modo de atuação da empresa D se aproxima do estágio 0 e do estágio 1, uma vez que embora o talento seja gerido de forma informal ou acidental, não sendo postas em prática estratégias de gestão de talento no que respeito a desenvolver talento. Por sua vez, nas restantes empresas da amostra, empresas A, B e C, verifica-se que as estratégias de gestão de talento resultam da estratégia de gestão de recursos humanos e são alimentadas pela estratégia da empresa, individualmente ou em grupo. Desta forma, a atuação destas aproxima-se do estágio 4 e do estágio 5 em que, no último, o talento é compreendido e tomado em consideração no processo estratégico.

Conclusão

A presente investigação pretende dar resposta à necessidade de perceber se as práticas de recursos humanos utilizadas pelas empresas vão ao encontro das estratégias de gestão de talento, nas três dimensões que compõem esta última: atrair e identificar, desenvolver e reter talento.

Embora seja um conceito amplamente definido, nesta investigação, considerando os resultados da análise empírica, define-se gestão de talento como o conjunto de estratégias projetadas, com a finalidade de aumentar a produtividade no local de trabalho, através de processos melhorados para atrair e identificar, desenvolver e reter talento, e direcionadas a colaboradores detentores de competências e aptidões capazes de atender às necessidades, atuais e futuras, de cada organização, no atual mercado de trabalho competitivo.

Com a análise empírica, ficou claro que a definição que as empresas atribuem a talento vai ao encontro de uma das correntes de pensamento de Lewis e Heckman (2006): nesta é defendido que todos os colaboradores da organização devem ser profissionais com potencial, independentemente das funções exercidas, devendo ser gerido o talento inerente a cada pessoa. Desta corrente surgem duas visões gerais de talento: uma defende que o talento deve ser gerido consoante níveis de desempenho, ou seja, que pessoas com elevado nível de competência e devem ser procuradas, contratadas e recompensadas de forma diferenciada das restantes (empresa de saúde privada e empresa de retalho); a segunda diz respeito ao talento como um bem indiferenciado e defende que compete aos líderes organizacionais a gestão do capital humano com vista a um desempenho elevado, associando a definição de talento ao potencial do indivíduo (empresa de operações e infra-estruturas e empresa consultora de sistemas de informação).

Tendo-se verificado que três empresas da amostra recorrem a modelos de gestão de talento, uma vez que utilizam estratégias que vão ao encontro das referenciadas pela literatura como fazendo parte deste tipo de gestão de capital humano, conclui-se também que existem semelhanças entre o conjunto de estratégias adotadas pelas empresas nas dimensões consideradas (atrair e identificar, desenvolver e reter talento). Salienta-se o caso particular, e diferente, da empresa D, em que esta semelhança se verifica, embora que minimamente, apenas no que respeita a desenvolver talento.

Para o sucesso organizacional na fase da identificação, importa à organização marcar a diferença relativamente às restantes: fazendo procura ativa de candidatos no mercado de trabalho (estando estes empregados ou desempregados), recorrendo a *headhunting*, quer através de empresas externas de consultoria de recursos humanos, bem como recorrendo a procura ativa através de rede de contactos, referências e *linkedin*. As quatro empresas da amostra apostam nestas estratégias e também em conhecer o talento interno que as compõe, utilizando *assessments centers* (podendo estes ser realizados interna ou externamente).

Nenhuma das referidas estratégias de identificação de talento se torna eficaz se a empresa não tiver uma boa imagem no mercado de trabalho. Após identificado o talento, há que conseguir atraí-lo. As empresas da amostra deram especial importância ao conceito de *employer branding*. Quer isto dizer que, para o sucesso da atração de talento, a empresa deve ser considerada como um excelente lugar para trabalhar (“a *great place to work*”), por colaboradores, acionistas e outras empresas. Para tal, as empresas da amostra recorrem a campanhas de *marketing* de forma a promover a empresa (quer nos meios de comunicação social, eventos e feiras de emprego em congressos e universidades).

Uma vez atraído e identificado talento, de forma a continuar a dar resposta às necessidades organizacionais, existe a necessidade de o desenvolver. Para tal, verifica-se que deve existir um clima de aprendizagem que permita que o colaborador se desenvolva, bem como um sistema de gestão de desempenho que seja justo e transparente, de forma a permitir formação contínua e *feedback* constante. No sentido de desenvolver talento, as principais estratégias realizadas pelas empresas da amostra vão ao encontro da gestão da formação e gestão de desempenho tendo por base o *feedback* contínuo e sistemático.

No que respeita à última dimensão, reter talento, verificou-se que as estratégias utilizadas neste sentido vão ao encontro das cinco categorias de retenção de Buyens et al (2006), anteriormente apresentadas, que dizem respeito a recompensas financeiras (quer fixas e/ou variáveis), a oportunidades de desenvolvimento de carreira, ao conteúdo funcional, ao ambiente social e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Os resultados da presente investigação empírica não podem ser generalizáveis, uma vez que esta é de natureza qualitativa e a amostra é composta por quatro casos. Alguns pontos de interesse e de curiosidade foram revelados, no que respeita à temática da gestão de talento, que valerá a pena investigar em investigações futuras. Esta investigação abre pistas para

futuras investigações em que se poderá analisar mais empresas do mesmo setor e, assim, ser possível identificar um padrão setorial. Uma vez que esta investigação teve por base a informação proveniente de organizações de setores de atividade distintos, seria interessante ir mais além e aprofundar cada setor individualmente. Em particular, seria interessante estudar as práticas de recursos humanos das empresas de retalho, uma vez que não se verificou que a empresa da amostra seguisse um modelo de gestão de talento integrado nas dimensões consideradas. Num estudo futuro, poderia perceber-se e analisar quais as dificuldades e limitações que as empresas encontram na implementação de estratégias de gestão de talento.

Pode considerar-se que existem três forças fundamentais que alimentam a guerra por talento: a mudança irreversível da era industrial para a era da informação, a intensificação da procura de talento de topo na área da gestão e a crescente tendência das pessoas para mudar de uma empresa para outra (McKinsey & Company, 2001). Estes são considerados alguns dos motivos pelos quais as empresas optam por modelos de gestão de talento ao invés da tradicional gestão de recursos humanos.

Bibliografia

- Aberdeen Group (2008), *Talent Acquisition Strategies: Employer Branding and Quality of Hire Take Center Stage*;
- Ashton, Chris e Lynne Morton (2005), "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, (4) 5, pp. 28-31;
- Berger, Lance A. e Dorothy R. Berger (2003), *The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people*, New York, McGraw-Hill;
- Boudreau, John W. e Peter M. Ramstad (2005), "Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change", *Human Resource Planning*, (29) 1, pp. 25-33;
- Buyens, Dirk, Ana de Vos e Annelies Meganck (2006), "The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay", Working Paper, Ghent University;
- Câmara, Pedro B. da, Paulo B. Guerra e Joaquim V. Rodrigues (2007), *Novo Humanator: Recurso Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Dom Quixote;
- Cappelli, P. (2008), "Talent on Demand - Managing Talent in a Age on Uncertainty", *Harvard Business Press Boston*, pp. 2-10;
- Chiavenato, I. (2009), *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*, Brasil, Manole;
- Collings, David G. e Kamel Mellahi (2009), "Strategic Talent Management: A Review and research agenda", *Human Resource Management Review*, (19), pp. 304-313;
- De Long, David, e Davenport, Thomas (2003), "Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge". *Employee Relations Today*, 30 (3), pp. 51-63;
- Dries, Nicky e Roland Pepermans (2008), "'Real' high-potential-careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials", *Personnel Review*, 37 (1), pp. 85-108.
- Fernandes, Arthur (Coord.) (2001), *Gestão de talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*, Cascais, Editora Pergaminho;
- Gagné, François (2010), *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*, Oxford, Elsevier;

- Gebelein, Sue (2006), “Talent management: Today’s HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI)”, *Minnesota Business Magazine*, pp. 5-12;
- Huselid, Mark A., Richard W. Beatty e Brian E. Becker (2005), “‘A players’ or ‘A positions’? The strategic logic of workforce management”, *Harvard Business Review*, pp. 110–117;
- Jericó, P. (2001), *Gestión del Talento: Del Profesional com Talento al Talento Organizativo*, Pearson Educación, Madrid;
- Kaliprasad, M. (2006), “The human factor 1: Attracting, retaining, and motivating capable people”. *Cost Engineering*, 48(6), pp. 20-26;
- Lewis, Robert E., e Robert J. Heckman (2006), “Talent management: A critical review”, *Human Resource Management Review*, pp. 139–154;
- Lockwood, N. Richard (2006), “Talent management: driver for organization success”, *Research Quarterly*, (8), pp. 1-13;
- Martins, Nico e Hartmut Ohe (2002), “Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent”, *Journal of Industrial Psychology*, pp. 49-57;
- Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001), *The war for talent*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press;
- Naschberger, Christine (2008), “Talent management: The case of high potential management of graduates of a French business school”, comunicação apresentada no 19º Congresso da Associação francófona de Gestão de Recursos Humanos, Novembro de 2008, Dakar, Senegal;
- Relatório do estudo “Barómetro Global de Recursos Humanos 2013” (2013), Michael Page;
- Relatório do estudo “Gestão do Talento” (2006), Deloitte;
- Relatório do estudo “Talent Trends Report” (2015), Randstad Sourceright;
- Relatório do estudo “Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals” (2013), SHRM (Society for Human Resource Management);
- Robertson, Alan e Graham Abbey (2003), *Managing talented people*, Edinburg Gate, Harlow, Pearson Education Limited;
- Roehling, M. V., M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan e W. Boswell (2000), “The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures”, *Human Resource Management*, 39 (4), pp. 305-320;
- Schramm, J. (2006), “Future focus: Targeting retention”, *HR Magazine*, 51 (9);
- Scullion, Hugh e David G. Collings (2011), *Global Talent Management*, New York, Routledge;

- Sezões, Carlos (2014), “Gestão integrada de talento: da atração à retenção”, *Instituto de Informação em Recursos Humanos*;
- Silzer, R. e A. H. Church (2009), “The Pearls and Perils of Identifying Potential”, comunicação apresentada na 24ª conferência anual da Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles;
- Stahl, G. K. *et al* (2007), *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*, France, INSEAD;
- Stuart-kotze, Robin e Chris Dunn (2008), *Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent*, Edimburgo, Pearson Education Limited;
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P. (2006), “Talent Management – Understanding the Dimensions”, *Change agenda CIPD*, Londres;
- Ulrich, Dave (2014), “The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership”, *Human Resource Development International*, pp. 1-9;
- Ulrich, Dave e Norm Smallwood (2012), “What is talent?”, Executive Forum, pp. 55–61;
- Valverde, Mireia, Hugh Scullion e Gerard Ryan (2013), “Talent management in Spanish medium-sized organisations”, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1832–1852.

ANEXO A

- Guião da entrevista

I. Caracterização da Organização

- Qual o sector de atividade em que opera?
- Qual o número total de colaboradores?
- Qual a média de idade e antiguidade dos colaboradores?
- Qual o número aproximado de entradas e de saídas de colaboradores por ano?

II. Caracterização do departamento de recursos humanos

- Qual a dimensão do departamento de recursos humanos?
- Existe alguma área e responsável (ou responsáveis) em específico no departamento de recursos humanos que se dedique à gestão de talento? Quantas pessoas e que responsabilidades? De que forma está organizada?

III. Práticas de gestão de talento

- Qual a noção de gestão de talento?
- Pode considerar-se que existe gestão de talento?
- Gestão de talento para todos ou para um grupo em específico de colaboradores?
- Todos os colaboradores conhecem as estratégias de gestão de talento?
- Quais os objetivos e quais os principais motivos de uma organização deste setor na implementação de um modelo de gestão de talento?

a. Conceção de talento

- O que considera ser talento?
- Quais as características de um profissional com talento?

b. Identificar e atrair talento

- Como é feita a identificação do profissional desejado e a sua atração? Quais os meios utilizados?
- Existe distinção entre os considerados profissionais com talento e os colaboradores tradicionais na implementação de medidas?

c. Desenvolver talento

- Quais as medidas de desenvolvimento implementadas?

e. Reter talento

- Quais as medidas para reter?
- Qual o meio considerado como o mais importante/com mais destaque/sucesso?
- Já foi perdido um profissional com talento para a concorrência? Quantos no último ano e quais os principais motivos?