



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Práticas de Gestão de Talento no setor privado: perceções e seus efeitos

Beatriz Sebastião Soares Joaquim

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação, ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Ciências da Gestão

outubro, 2020



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Práticas de Gestão de Talento no setor privado: perceções e seus efeitos

Beatriz Sebastião Soares Joaquim

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação, ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Ciências da Gestão

outubro, 2020

*À minha segunda mãe e avó materna, dedico
a presente Dissertação.
Saudade eterna.*

Agradecimentos

A execução da presente dissertação de mestrado tornou-se possível devido ao apoio incondicional, ensinamentos e incentivos por parte de algumas pessoas. Pelo que, estarei eternamente grata a todos os que contribuíram para o meu foco e motivação na continuação do estudo.

Agradeço à minha amável família, por serem o meu maior pilar em cada etapa da minha vida, por acreditarem sempre no meu sucesso, pela ajuda contínua, motivação e força que me facultaram ao longo de todos os meses que foram necessários para a realização da dissertação.

Um agradecimento muito especial ao meu namorado por acreditar em mim e nas minhas capacidades, por fazer questão de estar presente em todos os momentos e desafios a que me proponho, por todo o apoio e positivismo.

Aos meus amigos e colegas, obrigada pelo carinho, companheirismo, conselhos e entreajuda.

Ao Professor Doutor Henrique Duarte, muito obrigada por toda a orientação, ensinamentos, disponibilidade e dedicação demonstradas no decorrer do estudo.

A todos os docentes, com quem tive o privilégio de aprender e aprofundar os meus conhecimentos ao longo deste bonito e pertinente percurso que foi o Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, obrigada. São, sem dúvida, um exemplo de profissionalismo.

Resumo

Atualmente, a aplicação das práticas de gestão de talento nas empresas do setor privado é de grande complexidade uma vez que implicam o reconhecimento de um colaborador com talento, a retenção, o desenvolvimento, o dever de atraí-lo ainda mais para as suas funções e de transmitir equidade nos procedimentos que empregam.

O presente estudo explora a relação entre as práticas de gestão de talento como a retenção e o desenvolvimento das competências, as perceções dos colaboradores relativamente à (in)justiça na aplicação das mesmas e o impacto que possuem no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas que desempenham.

A investigação, de natureza qualitativa e exploratória, utiliza os dados recolhidos através de entrevistas semiestruturadas (n=18) a diretores de recursos humanos, administrativos e técnicos de recursos humanos e incide sobre quatro empresas do setor privado sitas em Portugal e de dois setores distintos: o setor dos seguros e o setor imobiliário.

As organizações da amostra recorrem a mecanismos financeiros e não financeiros para a retenção dos colaboradores, asseguram o desenvolvimento constante de talento através de instrumentos específicos que detêm um impacto imediato no negócio e, relativamente ao envolvimento para com as tarefas, constatou-se que o mesmo varia proporcionalmente à justiça percecionada, ou seja, há um maior envolvimento quando percecionam que as empresas agem de forma justa e, quando há a perceção de injustiça, permanece um decréscimo considerável no envolvimento para com as funções que executam.

É de enaltecer que, no que diz respeito ao tipo de ocupação dos participantes, tanto os diretores como os técnicos de recursos humanos apresentam mais ambição de progressão de carreira e melhoria das condições de vida do que os administrativos de recursos humanos e que as práticas de gestão de talento variam conforme o setor de atividade em que as empresas da amostra se inserem.

Palavras-chave: Práticas de gestão de talento, retenção, desenvolvimento, perceções de justiça e envolvimento dos colaboradores.

Classificação JEL: M5 – Economia Pessoal; O15 – Recursos Humanos.

Abstract

Currently, the application of talent management practices in companies in the private sector is of great complexity since they imply the recognition of a talented employee, the retention, the development, the duty to attract him even more to his functions and to convey equity in the procedures they employ.

The present study explores the relationship between talent management practices such as the retention and development of competencies, the perceptions of employees regarding the (un)fairness of their application and the impact that employees do not have involvement with the tasks they do. play.

The research, of a qualitative and exploratory nature, uses the data collected through semi-structured specification (n = 18) to directors of human resources, administrative and technical human resources and focuses on four small-medium companies in the private sector located in Portugal and two distinct sectors: the insurance sector and the real estate sector.

The sample organizations use financial and non-financial mechanisms to retain employees, ensure the constant development of talent through specific instruments that have an immediate impact on the business and, in relation to involvement with the tasks, it was found that the same varies proportionally to the perceived justice, which means, there is a greater involvement when they perceive that companies act fairly and, when there is a perception of injustice, it remains a mandatory decrease in involvement for the functions they perform.

It is noteworthy that, not with regard to the type of occupation of the participants, both directors and human resources technicians have more ambition for career progression and better living conditions than human resources administrators and that human resources practices talent management vary the sector of activity in which the companies in the sample are inserted.

Keywords: Talent management practices, retention, development, perceptions of justice and employee involvement.

JEL Classification: M5 - Personal Economy; O15 - Human Resources.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de Quadros.....	xi
Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura.....	3
1.1. Gestão de talento	3
1.1.1. Conceito	3
1.1.2. O perfil do colaborador talentoso	4
1.1.3. Gestão seletiva de carreiras	5
1.1.4. Políticas de retenção e de desenvolvimento dos talentosos.....	7
1.1.4.1. Retenção dos talentosos.....	7
1.1.4.2. Desenvolvimento dos talentosos.....	9
1.1.5. Percepções da (in)justiça na gestão de talento	10
1.1.6. Envolvimento dos colaboradores	12
1.2. Objetivos da investigação.....	15
Capítulo 2. Metodologia.....	17
2.1. Caracterização dos participantes	17
2.2. Instrumento.....	20
2.3. Procedimento.....	21
2.3.1. Recolha de dados.....	21
2.3.2. Análise de dados.....	21
Capítulo 3. Apresentação e Análise dos Resultados.....	23
Capítulo 4. Discussão dos Resultados.....	39
Conclusões.....	43
Referências Bibliográficas.....	45
Anexos.....	53
Anexo A	54
Guião de Consentimento Informado	54
Anexo B.....	55
Guião de Entrevista - Diretores de Recursos Humanos	55
Anexo C.....	58
Guião de Entrevista - Administrativos e Técnicos de Recursos Humanos	58

Índice de Quadros

Quadro 1.1. As diferenças entre um colaborador tradicional e o profissional com talento.....	5
Quadro 2.1. Caraterísticas da amostra: Empresas.....	18
Quadro 2.2. Caraterísticas da amostra: Colaboradores.....	19
Quadro 3.1.Subcategorias referidas pelos participantes da amostra quanto às categorias associadas à gestão de talento.....	24
Quadro 3.2. Colaborador talentoso: Competências requeridas pelos diretores de recursos humanos da amostra.....	28
Quadro 3.3. Colaborador talentoso: perceções dos administrativos e técnicos de recursos humanos da amostra.....	28
Quadro 3.4. Mecanismos utilizados pelas empresas da amostra para a retenção dos colaboradores	31
Quadro 3.5. Mecanismos utilizados pelas empresas da amostra para o desenvolvimento de colaboradores talentosos.....	34
Quadro 3.6. Mecanismos empregues pelas empresas estudadas e considerados pelos colaboradores da amostra como uma garantia para o seu envolvimento ativo e integral nas tarefas que desempenham	38

Introdução

Atualmente, a gestão de talento é um dos temas fundamentais da gestão de recursos humanos e constitui-se, muitas vezes, como o maior desafio para as organizações.

O talento possui um papel estratégico no reconhecimento do capital humano. O facto de se deter um bom talento na organização contribui para a produção de intangíveis que irão acrescentar valor ao negócio e, conseqüentemente, fortalecer as vantagens competitivas sustentadas na organização. Pelo que, as organizações encontram-se na “guerra pelo talento” na medida em que procuram atrair o melhor talento, tentam retê-lo e, posteriormente, desenvolvê-lo.

A literatura existente refere-se à gestão de talento como as atividades e processos que abrangem a identificação sistemática de posições-chave que cooperam, diferencialmente, para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um conjunto de talentos titulares de alto potencial e alto desempenho para ocuparem esses papéis e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos que auxiliem o preenchimento desses cargos com indivíduos competentes e que garantam o seu compromisso constante com a organização (Collings & Mellahi, 2009). O talento deverá crescer e desenvolver-se na carreira (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Existe uma preocupação permanente em compreender a relação entre as práticas de gestão de talento como a retenção e o desenvolvimento das competências, as percepções dos colaboradores relativamente à (in)justiça na aplicação das mesmas e o impacto que possuem no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas e/ou funções que desempenham.

O objetivo geral do presente estudo empírico insere-se na linha de investigação referida anteriormente, tendo em conta a influência do tipo de ocupação dos colaboradores e irá fundamentar-se sobre quatro empresas privadas, situadas em Portugal, do setor dos seguros e do setor imobiliário e que têm em consideração as práticas de gestão de talento.

De um modo mais específico, estabeleceram-se os seguintes objetivos: 1) Conhecer e/ou entender o perfil de um colaborador que é considerado como talentoso, consoante as opiniões dos diferentes grupos profissionais; 2) Identificar os mecanismos mais utilizados para a retenção e desenvolvimento do talento dos colaboradores; 3) Compreender a forma como a (in)justiça na utilização das práticas de gestão de talento molda as percepções e/ou reações dos colaboradores consoante o tipo de ocupação; 4) Captar o que contribui para um envolvimento ativo e integral por parte dos colaboradores.

O estudo empírico é de natureza qualitativa e exploratória e assentar-se-á em quatro empresas do setor privado, localizadas em Portugal. Numa primeira fase, realizou-se uma intensiva pesquisa bibliográfica e, posteriormente, recorreu-se à recolha e análise dos dados que permitiram obter uma

resposta relativamente ao objetivo evidenciado. De seguida, numa fase posterior, fora efetuada uma análise de conteúdo e discussão dos resultados adquiridos através da execução de entrevistas semiestruturadas. Finalmente, serão apresentadas as principais conclusões de todos os resultados que foram obtidos. A escolha de diversos casos para a amostra permitiu a comparação das semelhanças e, também, a identificação das particularidades de cada colaborador e empresa.

Capítulo 1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão de talento

1.1.1. Conceito

O conceito de "talento" é definido como uma "aptidão especial" possuída por uma minoria de indivíduos que irão contribuir para a diferença no crescimento e desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata, quer a longo prazo, evidenciando os mais altos níveis de potencial (Tansley, 2011). É determinado, portanto, como um “conjunto de competências de uma pessoa – conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se” (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

A gestão de talentos requer, primeiramente, a identificação do talento fundamental e do seu respetivo valor para o contexto organizacional atual e, posteriormente, iniciar as ações precisas de modo a atrair um novo talento, reter e desenvolver o já existente na organização, garantindo, assim, a resposta às exigências do negócio da empresa (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

A gestão de talentos é considerada como uma daquelas atividades e processos relacionados com a gestão de recursos humanos que envolvem a identificação sistemática de posições que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva e sustentável da organização, isto é, o desenvolvimento de um conjunto de talentos de alto potencial e alto desempenho e de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com titulares competentes e garantir o seu compromisso contínuo com a organização (Collings & Mellahi, 2009).

Apesar da importância da gestão de talento, as organizações continuam a enfrentar sérias dificuldades em manter os funcionários de alto potencial comprometidos e satisfeitos (Beamond, Farndale, & Härtel, 2016).

Pelo que, a construção de planos de carreira perspectiva formas de possibilitar a evolução e desenvolvimento profissional dos colaboradores para, posteriormente, atingirem o seu potencial. Um plano de carreira pode, assim, ser definido como o conjunto de ações delineadas que têm como intuito o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de forma a que alcance, no médio prazo, o potencial que lhe foi reconhecido (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

O planeamento de carreiras pretende, assim, priorizar o recrutamento interno, ao procurar identificar, no interior da organização, os colaboradores de alto potencial, capazes de satisfazerem as necessidades projetadas. A este objetivo encontra-se interligado o fornecimento de uma visão de médio prazo relativa aos empregos e oportunidades de desenvolvimento no interior da empresa, reforçando, consequentemente, o compromisso dos colaboradores e garantindo uma maior taxa de retenção dos mesmos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Alguns autores sugerem que a gestão de talentos é, somente, "rotular a gestão de recursos humanos" (Iles, 2013), outros definem como uma abordagem mais rápida e/ou melhor à gestão de recursos humanos ou como uma forma mais econômica de gerir as pessoas de modo a investir exclusivamente naquelas que são consideradas como o maior potencial (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

A preocupação mais debatida na literatura diz respeito à dicotomia inclusiva e exclusiva da gestão de talento (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). A perspectiva exclusiva evidencia um número limitado de colaboradores "talentosos", enquanto que a perspectiva inclusiva abrange todos os colaboradores na estratégia geral da gestão de talento de uma organização, na medida em que todos os constituintes das organizações têm as suas próprias forças e são talentosos à sua maneira (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015) garantindo, assim, um percurso de desenvolvimento para todos os colaboradores (Collings & Mellahi, 2009; Dries, 2013; Swailes, Downs, & Orr, 2014).

O desempenho dos colaboradores deverá ser avaliado e gerido para que possam deter a oportunidade de fazerem parte do programa de talentos da organização (Swailes, Downs, & Orr, 2014).

Em suma, o conceito "talento" derivou de uma série de macro e micro fatores. É considerado como uma competência natural; como o domínio de competências desenvolvidas sistematicamente; a associação entre o compromisso e motivação; a importância do ajuste entre o talento de um indivíduo e o contexto profissional, quer em relação à organização quer à posição que ocupa. Atualmente, constitui-se como uma área de grande interesse e magnitude para os profissionais e para a população académica.

1.1.2. O perfil do colaborador talentoso

Atualmente, os colaboradores são denominados como talentosos devido aos elevados níveis de desempenho o que se constitui como um dos principais erros no que diz respeito à definição de um talento organizacional.

Para além do elevado desempenho técnico, comportamental e *performance* no alcance dos objetivos estipulados inicialmente, o talento organizacional deverá possuir particularidades de forma a distinguir-se dos restantes, ou seja, terá de ser um ótimo *performer*, com características exclusivas e qualidades que sejam idênticas aos restantes talentosos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Um talento organizacional trabalha com um estado emocional ativo e positivo, sendo destacado pelo seu vigor relativamente aos elevados níveis de energia e resistência mental enquanto se trabalha; pela capacidade de absorção na medida em que está totalmente concentrado e satisfatoriamente entregue ao trabalho; e, finalmente, dedicado a tudo o que envolve o seu trabalho com a sensação de sentido, entusiasmo e desafio (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Os profissionais talentosos apresentam a propensão de serem considerados como um modelo para os restantes colaboradores, exercendo um papel primordial para o sucesso das organizações o que,

consequentemente, requer, por parte das mesmas, o desenvolvimento de mecanismos para que os consigam reter e aproveitar as capacidades detetadas para o crescimento da performance organizacional (Berger, 2003).

Assim sendo, continuam a existir diferenças consideráveis entre um colaborador tradicional e um profissional com talento (Quadro 1.1) que fundamentam o investimento no talento nas empresas e o cuidado com as particularidades da gestão desse perfil talentoso (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Quadro 1.1 - As diferenças entre um colaborador tradicional e o profissional com talento

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”
Reativo – Resposta a ordens	Faz planos proativos 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 de trabalho
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal, oportunidades e dinheiro
Aceita passivamente a 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

Adaptado de: (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

1.1.3. Gestão seletiva de carreiras

Uma política de gestão de pessoas com o foco nos talentos ou potenciais talentos e esquecendo os outros colaboradores da organização, torna-se numa ação geradora de uma fragmentação uma vez que os “melhores” têm a possibilidade de serem ainda melhores e os “piores” terão a tendência para estagnarem ou tornarem-se cada vez piores.

Os sistemas organizacionais que apresentam uma gestão de pessoas que estimula simplesmente os melhores e que se afasta dos piores, desenvolve uma dinâmica que faz com que estes tendam a

demonstrar desempenhos pouco positivos, isto é, mesmo que o desempenho de um colaborador não tenha sido muito negativo, as expectativas geradas pelo sistema de trabalho envolvente irão condicionar o seu comportamento e, posteriormente, dificultar o seu desenvolvimento (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Os colaboradores "talentosos" irão evidenciar as suas capacidades e competências, independentemente do contexto ou ambiente em que estão inseridos (Cappelli, 2008). Porém, a falta de adequação entre o colaborador e o ambiente organizacional poderá inibir o talento (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

As pessoas que são identificadas como talentos organizacionais terão de aceitar altos níveis de pressão discursiva para se identificarem com os valores e identidades organizacionais. Todavia, para aqueles que não são rotulados como "talentosos", poderá contribuir para a existência de desmotivação, uma perda da estima dos sentidos e percepções de desigualdade o que, por conseguinte, pode originar a alta rotatividade entre os colaboradores que sentem que foram subvalorizados (Collings, 2014).

Os colaboradores classificados como "não talentosos", mas que acreditam que deveriam ser reconhecidos como "talentosos", irão comparar a sua proporção de entrada e/ou saída com a daqueles que foram denominados como "talentosos" e incluídos no grupo de talentos da organização (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Pelo que, caso o colaborador perceba que o programa é injusto, terá um impacto no relacionamento do indivíduo para com a organização, originando, assim, a aquisição de resultados negativos, tal como uma redução do esforço de trabalho ou compromisso organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Marescaux, De Winne, & Sels, 2013; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014).

Deste modo, os colaboradores considerados como "não talentosos" poderão tornar-se como um dificultador da energia do sistema organizacional dado que impossibilitam a capacidade adaptativa da organização, pelos custos que geram, pelo contágio emocional negativo que provocam e pela inatividade que inserem no sistema. Devido aos motivos referidos anteriormente, os "não talentosos" requerem de uma atenção específica sendo importante perceber quais os fatores de mobilização, quer sejam organizacionais quer sejam motivacionais, que servem de alavancagem para o incremento do desempenho e, portanto, originem uma participação positiva e ativa no progresso da organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

A teoria da equidade auxilia a explicação dos processos psicológicos que moldam as reações dos funcionários ao serem classificados como "sem talento", na medida em que se esforçam para manter um equilíbrio justo entre as entradas e saídas organizacionais.

Posto isto, torna-se possível concluir que a falta de justiça nas práticas organizacionais também pode originar a existência de comportamentos retaliatórios, prejudiciais e antiéticos (Skarlicki & Folger, 1997), ou seja, estamos perante outra possível implicação das práticas exclusivas da gestão de talentos.

1.1.4. Políticas de retenção e de desenvolvimento dos talentosos

A teoria das trocas sociais transmite a efetividade compreendida pela prática da gestão de talento e as atitudes positivas que podem conceber nos colaboradores de alto potencial. Esta teoria indica que, quando as organizações investem nos seus colaboradores, é possível que eles retribuam comportamentos e resultados positivos (Björkman & Mäkelä, 2013; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Na perspectiva das empresas, o intuito de delinear e implementar práticas de gestão de talento é de as estruturar de uma forma que garantam o aumento das competências cognitivas pertinentes para o trabalho e/ou organização, o aumento da produtividade das tarefas e o aumento de comportamentos contextuais dos colaboradores de alto potencial (Collings & Mellahi, 2009). O que irá garantir um maior comprometimento dos colaboradores que possuem um alto potencial e aumentar a sua motivação para trabalhar intensamente, promovendo, assim, a eficácia organizacional (Lee & Bruvold, 2003).

Em seguida, as práticas de gestão de talento permitem, também, que os colaboradores com alto potencial se tornem mais ágeis, o que é um fator necessário para competir num mundo imprevisível dos negócios e expandir a capacidade dos colaboradores de alto potencial para serem eficazes nos papéis e processos de liderança. Permanece a necessidade de as organizações atentarem aos seus requisitos futuros de modo a desenvolver um capital humano com alto potencial (Collings & Mellahi, 2009).

Por um lado, quando as organizações investem nos colaboradores de alto potencial, envolvendo-os nas práticas de gestão de talento, os mesmos poderão retribuir esse investimento comprometendo-se no desenvolvimento de competências de liderança. Para isso, os colaboradores podem procurar as práticas de gestão de talento que acreditam que sejam as mais eficazes (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt, & Klehe, 2009; Khoreva & Vaiman, 2015). Por outro lado, a falta de práticas eficazes de gestão de talento pode originar atribuições fracassadas e significativas (Yan, Zhu, & Hall, 2002) revelando, posteriormente, as oportunidades dos empregadores e dos colaboradores de alto potencial que foram perdidas (Björkman & Mäkelä, 2013).

1.1.4.1. Retenção dos talentosos

A retenção do talento é um elemento fulcral da gestão de talento.

As organizações necessitam de adotar uma abordagem mais orientada para o mercado na retenção de talentos. A ideia de utilizar uma estratégia de longo prazo, em toda organização, ambiciona lealdade por parte dos colaboradores como não desejável nem realizável. Esta perspectiva incita a que as organizações reconsiderem a visão de que a rotatividade de colaboradores é sempre negativa, com uma compreensão mais subtil, concentrando-se em quem se encontra a sair e onde está a assumir novas funções. Por conseguinte, é essencial haver retenção sob medida de programas para talentos diferentes, que devem estar correlacionados com o nível de exigência do mercado de trabalho externo (Cappelli, 2000).

Com base nas evidências de uma pesquisa, as percepções dos colaboradores de uma organização encontram-se associadas ao orgulho organizacional, afetando diretamente a satisfação com a organização, ou seja, esta satisfação foi relacionada com a menor intenção de saída e à melhoria da percepção de sucesso na carreira (Tymon, Stumpf, & Doh, 2010). Algumas organizações carecem de estratégias e práticas personalizadas para, posteriormente, responder às expectativas e necessidades de determinados grupos-alvo, de modo a atraí-los para a organização e, de seguida, motivá-los e retê-los (Hiltrop, 1999).

É fundamental salientar a identificação de posições estratégicas que possuem a capacidade de impactar diferencialmente a vantagem competitiva da organização. Pelo que, o ponto de partida é a identificação de posições-chave em vez de indivíduos talentosos, isto é, nem todas as posições na organização precisam de ser ocupadas pelos melhores desempenhos (Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009).

Esta abordagem representa a evolução da gestão estratégica de recursos humanos que concorda que deverá haver, cada vez mais, um maior grau de diferenciação de papéis no interior das organizações, incidindo-se nos trabalhos estratégicos do que não estratégicos (Becker & Huselid, 2006).

A adoção de uma abordagem socialmente responsável pelas práticas de gestão de talento, como a gestão de desempenho e recompensas, irá aumentar a satisfação intrínseca e, por sua vez, o comprometimento e a retenção (Tymon, Stumpf, & Doh, 2010). É de enaltecer, também, a importância de justiça organizacional no recrutamento, seleção e recompensa de talentos (Gelens, Dries, & Hofmans, 2013).

De acordo com alguns autores, o fator diferenciador e de grande importância para a retenção de um talentoso é, sem dúvida, o salário emocional, isto é, existe um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, há um forte compromisso com a organização, garantia de desenvolvimento profissional, a satisfação com as variáveis objetivas e subjetivas do trabalho e respetiva motivação. O talento deverá crescer e desenvolver-se na carreira (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Existem, portanto, vários fatores que poderão influenciar a retenção de um talento nomeadamente, o desenvolvimento permanente, os sistemas de recompensas adequados, os níveis motivacionais elevados conjugados com um forte compromisso, uma estrutura que permita ao colaborador um papel compatível com o seu nível de desempenho são fatores que persuadem imediatamente na retenção de um colaborador talentoso. Todavia, o talento não é compatível com um estilo de gestão desajustado e/ou inapropriado e com uma chefia isenta de talento.

Em suma, o talento requer uma proposta de valor que compreenda um sistema de recompensas adequado e/ou oportuno às suas características e à influência que detém no negócio da organização.

1.1.4.2. Desenvolvimento dos talentosos

Um dos métodos mais eficazes de assegurar a retenção de talentosos numa organização é garantir o seu desenvolvimento. Recentemente, houve uma evolução do pensamento com uma crescente percepção de que "grandes sistemas costumam ser mais importantes do que grandes pessoas" (Beechler & Woodward, 2009).

Recorre-se à teoria AMO (*Abilities, Motivations, Opportunities*) para evidenciar o facto de que o desempenho é mais complexo do que simplesmente contratar grandes talentos. A teoria da AMO sugere que o desempenho do colaborador (P) advém da habilidade (A), motivação (M) e oportunidade (O) do mesmo para realizar a sua função. Pelo que, uma vez que o principal talento de uma organização é o foco do sistema, é relevante que a organização possua sistemas que garantam a esses indivíduos a oportunidade de executar, apoiando oportunidades de desenvolvimento e certificando que elas sejam, verdadeiramente, implantadas e que os colaboradores se encontrem extremamente motivados, por meio de políticas e apoios adaptados de recursos humanos, maximizando, conseqüentemente, o desempenho (Collings & Mellahi, 2009).

O desenvolvimento de competências de liderança entre colaboradores com alto potencial é fundamental para a competitividade geral das organizações, originando uma melhor liderança e desempenho superior (Collings & Mellahi, 2009) uma vez que os colaboradores de alto potencial têm a tendência de competir pelos cargos mais altos, desenvolver os seus conhecimentos e competências originando, assim, o fortalecimento da eficácia organizacional (Björkman & Mäkelä, 2013).

A partir do momento em que os colaboradores de alto potencial admitem a adoção de práticas de gestão de talento fornecidas pelas organizações e compreendem que são eficazes, irão retornar esse investimento organizacional com um maior comprometimento e possibilitar o desenvolvimento de competências de liderança.

Apesar dos estudiosos concordarem que é possível que a eficácia da prática da gestão de talento esteja relacionada às atitudes positivas dos colaboradores com alto potencial (Chang, 2005), a verdade é que a causa poderá ser mais complexa, ou seja, é viável que os colaboradores interpretem e reajam de forma diferente a essas mesmas práticas de gestão de talento.

Deste modo, essas dinâmicas foram estudadas em termos de incentivos compreendidos e obrigações sentidas pelos colaboradores para que contribuíssem para a organização (Rousseau D. , 1995).

O contrato psicológico relata o que os colaboradores acreditam que devem ao empregador (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008). Sendo que, este contrato psicológico pode colocar em causa, significativamente, uma série de atitudes e comportamentos dos colaboradores como, por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, as intenções de rotatividade e o seu respetivo desempenho (Rousseau, Lee, Dabos, Hui, & Wang, 2011).

O facto dos colaboradores terem a noção que é necessário existir reciprocidade, poderá ter influência no modo como os mesmos se sentem e se comportam em relação à organização devido aos

contratos psicológicos que criam (Rousseau D. , 1995), ou seja, os colaboradores de alto potencial compreendem que poderão ser valorizados e recompensados pelas suas qualidades e comportamentos, incentivando, assim, o alinhamento entre os comportamentos tidos e o desenvolvimento das qualidades pretendidas.

Para desenvolver o talento é fundamental que este “desenvolvimento” se constitua como um componente da organização. Pelo que, o desenvolvimento está relacionado com a existência de experiências desafiantes, *feedback*, orientação e aconselhamento, isto é, uma troca contínua de conhecimentos e o estimular de outros. Atualmente, o *mentoring* e o *coaching* são dois processos importantes para o constante desenvolvimento do talento (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Assim sendo, de modo a que esses conhecimentos e/ou aprendizagens sejam cada vez mais gratificantes e enriquecedoras, é crucial que o desenvolvimento seja destinado a todos os constituintes da organização. Independentemente da lógica da teoria das trocas sociais, a eficácia da prática de gestão de talento pode não ser suficiente para a reciprocidade na medida em que os colaboradores necessitam não só de garantias de que as práticas são eficazes, mas também, que são aplicadas de forma justa e adequada (Chang, 2005).

1.1.5. Perceções da (in)justiça na gestão de talento

Os estudos referentes à gestão de talento tendem a concentrarem-se no lado benéfico dessa mesma prática e no seu considerável impacto positivo no desempenho da organização (Bhatnagar, 2007; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013), ignorando, posteriormente, o potencial impacto negativo sobre aqueles que não são reconhecidos como “talentosos” (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013; Meyers, Collings, & Paauwe, 2015). Os colaboradores considerados como “talentosos”, apesar de constituírem um grupo minoritário, têm uma quantidade desproporcional de recursos de desenvolvimento investidos no seu futuro (Malik & Singh, 2014; Swailes, 2013a).

A gestão de talento exclusiva, ou seja, as estratégias, políticas e práticas de gestão de recursos humanos em que as organizações reconhecem e centralizam os recursos num número limitado de colaboradores “talentosos”, com alto desempenho (Lewis & Heckman, 2006) ou de alto potencial (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013) constatou-se como uma limitação do ponto de vista da justiça ética e organizacional (Greenberg, 1990).

A gestão de talento exclusiva reúne, assim, um conjunto de consequências negativas relativamente à inclusão e diversidade dos colaboradores, na qual marginaliza, negligencia a maioria dos colaboradores (Sheehan & Anderson, 2015) e prejudica os excluídos devido às ações realizadas em nome do aumento do desempenho organizacional (Swailes, 2013a).

Pelo que, a equidade e a justiça das práticas de gestão de talento são uma relevante área de preocupação ética, na qual examinam os possíveis resultados negativos para o colaborador a nível

individual, nomeadamente no envolvimento e no alcance dos resultados específicos, derivado das práticas antiéticas de gestão de talento (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

A teoria da equidade suporta que os colaboradores não estão preocupados com os níveis finais dos resultados, mas motivados para que haja justiça (Hofmans, 2012), isto é, irão procurar preservar o que consideram um equilíbrio justo entre o que eles colocam numa organização, as suas respetivas contribuições e o que recebem em troca ou como recompensa dos resultados alcançados (Pritchard, 1968).

É de realçar a necessidade da justiça e da equidade no local de trabalho e o aviso de ramificações potencialmente dramáticas derivadas da má administração desses conceitos numa organização (Cosier & Dalton, 1983). A justiça organizacional deve ser, pelo menos, uma consideração nas práticas de gestão de forma a serem consideradas socialmente legítimas (Buren, J., & III, 2008).

A avaliação do desempenho e do potencial dos colaboradores é o principal mecanismo para recorrer à identificação de talentos. Porém, pode ser altamente propenso a preconceitos e levar a que os colaboradores interpretem como práticas injustas (Buckley, et al., 2001; Soni, 2014). Um dos mitos referentes à gestão de talento é a suposição, aparentemente inquestionável, de que as decisões de talento são justas (Minbaeva & Collings, 2013).

A justiça é um princípio essencial na liderança e que, usualmente, gera respostas positivas por parte dos colaboradores (Buckley, et al., 2001; He, Zhu, & Zheng, 2014; Soni, 2014; Thornton & Rupp, 2016).

As perceções de justiça organizacional é a perceção subjetiva do colaborador relativamente à relação “empregado-organização” (Greenberg, 1990) e estão diretamente associados à qualidade dessa relação (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Purang, 2011). Se os funcionários considerarem injusto o programa de gestão de talento empregue pelo empregador, isso poderá causar um efeito negativo sobre as suas perceções de justiça organizacional (Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Malik & Singh, 2014) e, em consequência, tanto os resultados organizacionais assim como o envolvimento dos colaboradores, poderão ser afetados negativamente (Biswas, Varma, & Ramaswami, 2013; Frank, Finnegan, & Taylor, 2004; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014; He, Zhu, & Zheng, 2014; Malik & Singh, 2014).

A justiça interacional atua com a premissa de que as perceções de justiça dos colaboradores têm em consideração a forma de comunicação e partilha de informações que é utilizado, sendo constituído, sobretudo, por duas formas de justiça (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001): a justiça interpessoal que é referente à dignidade e respeito que os colaboradores obtêm de quem tem autoridade; e, por fim, a justiça informacional, que é relativa aos colaboradores que são informados sobre os assuntos que os afetam.

Um dos efeitos da gestão de talento exclusiva no envolvimento dos colaboradores é como as perceções de um colaborador sobre a justiça organizacional podem abrandar as suas ações e respostas.

Neste caso, se os colaboradores receberem informações apropriadas, procedimentos transparentes e tratamento justo antes de qualquer decisão ser tomada e compreenderem todo o processo, há uma maior probabilidade de haver uma reação positiva aos programas de gestão de recursos humanos, mesmo que os resultados não sejam favoráveis para eles (Greenberg, 1990; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014; McFarlin & Sweeney, 1992).

1.1.6. Envolvimento dos colaboradores

O envolvimento dos colaboradores é visto como algo essencial para o sucesso de uma organização, sendo uma área de grande interesse no desenvolvimento dos recursos humanos e um objeto de extensa pesquisa nos últimos anos (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014; Roof, 2015; Saks & Gruman, 2014).

Tornou-se, portanto, num fator significativo para a medição organizacional e com implicações para o desempenho competitivo. A literatura existente remete para uma ligação entre o envolvimento dos colaboradores e a justiça organizacional (Li, 2012).

Existem inúmeras definições para o envolvimento dos colaboradores (Saks, 2006), constatando-se uma falta geral de consenso na literatura sobre o conceito verdadeiro (Shuck, 2011; Shuck & Reio, 2014).

Alguns autores defendem que o envolvimento dos colaboradores é visto como um estado dinâmico de envolvimento com as atividades que realizam, ou seja, o senso da eficácia profissional e a diminuição do *burnout* no trabalho (Maslach, Schaufelli, & Leiter, 2001).

Para outros autores, a definição de envolvimento diz respeito ao "colaborador completo", isto é, em termos de energias físicas, cognitivas e emocionais para desempenhar as suas funções (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). O envolvimento é, assim, encarado como uma "verdadeira presença psicológica e identidade com o trabalho" (Macey & Schneider, 2008), que vai além da motivação básica dos colaboradores. São colaboradores que se sentem envolvidos, investindo totalmente com "mãos, cabeça e coração" num desempenho ativo e pleno no trabalho (Ashforth & Humphrey, 1995).

Para além das energias físicas, cognitivas e emocionais relacionadas com o desempenho no trabalho e com o envolvimento dos colaboradores, os três estados psicológicos como o significado, segurança e disponibilidade também são considerados como necessários para que o envolvimento dos colaboradores ocorra (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

No que diz respeito ao primeiro estado psicológico "significado", é de extrema importância quando os colaboradores sentem que vale a pena, apreciam e não tomam como garantido, empregam todos os seus esforços, tanto físicos quanto emocionais, que sejam reconhecidos e recompensados pelos seus resultados; relativamente ao segundo estado psicológico, os colaboradores estão em "segurança" quando sentem que se podem comprometer total e livremente com a função, sem temer por consequências

negativas e que a organização onde estão inseridos é solidária e de confiança; e, finalmente, a “disponibilidade” diz respeito à disponibilidade dos colaboradores para se envolverem e se comprometerem com a sua função e se possuem todos os recursos e apoios necessários para o alcance dos resultados (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Os colaboradores envolvidos, encontram-se plenamente comprometidos e motivados, contribuindo, posteriormente, para o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, é de realçar a importância da autossatisfação e sentimento de valor de forma a estabelecer um relacionamento recíproco para com a organização (Ashforth & Humphrey, 1995; Kahn, 1990; Maslach, Schaufelli, & Leiter, 2001; Saks & Gruman, 2014; Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002; Shuck, 2011).

As percepções de justiça organizacional delineiam, portanto, as reações dos colaboradores (Cropanzano & Folger, 1991) uma vez que são consideradas como um componente relevante para o envolvimento dos mesmos (He, Zhu, & Zheng, 2014). As percepções dos colaboradores relativamente às práticas exclusivas de gestão de talento empregues pela organização, através de um papel mediador da justiça distributiva, terão efeito no nível de envolvimento.

Os colaboradores reconhecidos como "talentosos" e com percepções mais altas de justiça distributiva, irão demonstrar níveis mais altos de envolvimento (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Purang, 2011; Li, 2012; Biswas, Varma, & Ramaswami, 2013; Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013; Marescaux, De Winne, & Sels, 2013; Agarwal, 2014; He, Zhu, & Zheng, 2014; O'Connor & Crowley-Henry, 2015). Pelo que, quando são incluídos no grupo de talentos, terão um maior suporte, reconhecimento e desenvolvimento organizacional, adquirindo, em consequência, um maior comprometimento organizacional (Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Marescaux, De Winne, & Sels, 2013; Vosloban, 2013), uma menor intenção de rotatividade (Björkman & Mäkelä, 2013; Snell, 2009) e maior percepção de justiça (Ghosh, Rai, & Sinha, 2014; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014).

Porém, os colaboradores que são denominados como "não talentosos", mas que se encontram preocupados em fazer parte do programa de talentos, irão evidenciar níveis mais baixos de envolvimento devido às percepções mais baixas de distribuição de justiça uma vez que o colaborador constata que existe um desequilíbrio no relacionamento com o empregador, nos quais os esforços que investiu na organização empregadora não são recompensados e/ou reconhecidos justamente pelo seu empregador (He, Zhu, & Zheng, 2014).

Como efeito, o colaborador irá procurar reequilibrar o relacionamento de forma a torná-lo justo. Este reequilíbrio poderá provocar uma resposta, atitudes e comportamentos contraditórios (Godkin, 2014; Hurrell, 2016; Saks, 2006) como, por exemplo, o aumento da rotatividade dos colaboradores (Swales & Blackburn, 2016), a redução do esforço de trabalho (Saks, 2006), do comprometimento e do

envolvimento (Cohen-Charash & Spector, 2001; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014; Marescaux, De Winne, & Sels, 2013).

Os procedimentos efetuados pela gestão de recursos humanos de uma organização e não o conteúdo real de gestão de recursos humanos, apresentam uma maior interferência nas reações dos colaboradores, o que significa que as percepções da justiça processual afetam as reações dos colaboradores no que diz respeito aos programas de gestão de recursos humanos (Cohen-Charash & Spector, 2001; Katou, 2013; Wan, Sulaiman, & Omarb, 2012).

Quando os colaboradores são tratados com respeito (justiça interpessoal), com as informações apropriadas (justiça informacional) e com a transparência e procedimentos justos (justiça processual), antes que sejam tomadas quaisquer decisões sobre quem estará incluído e excluído do grupo dos talentosos da organização e quem abrange todo o processo, terá uma reação mais positiva relativamente aos resultados anunciados pela gestão de talento (mesmo que o resultado não seja benéfico para eles) (Biswas, Varma, & Ramaswami, 2013; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014).

A justiça interacional, tal como fora referido anteriormente, procede de acordo com a premissa de que as percepções de justiça dos colaboradores dependem do modo como as informações são comunicadas e partilhadas, sendo composta por duas formas separadas de justiça: justiça interpessoal e justiça informacional (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001).

Por um lado, tanto a justiça processual como a justiça interacional abrandam o grau em que a (in)justiça distributiva afeta os resultados do trabalho uma vez que os colaboradores percecionam altos níveis de procedimentos e de justiça interacional, originando efeitos neutros e positivos no que diz respeito ao envolvimento dos mesmos. Por outro lado, quando os colaboradores percecionam que existem baixos níveis de procedimentos e de justiça interacional, o efeito no envolvimento dos colaboradores será negativo (Gelens, Dries, & Hofmans, 2013; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Marescaux, De Winne, & Sels, 2013).

Contudo, poderá existir um impedimento na justiça processual e interacional (Gelens, Dries, & Hofmans, 2013), na justiça distributiva e no envolvimento dos colaboradores que é referente ao sigilo.

Algumas organizações poderão proibir o fornecimento de informações explícitas e precisas quanto aos procedimentos a efetuar o que irá contribuir, conseqüentemente, para que os colaboradores que se preocupam em incluir o programa de talentos, mas que não são reconhecidos pela organização como "talentosos", se sintam tratados de forma injusta caso entendam que as informações ou o programa de gestão de talentos efetuado pela organização estejam incompletos ou que haja a ausência de detalhes e/ou informação (injustiça informacional) o que, demonstrará, uma falta de respeito para com os

colaboradores (injustiça interpessoal) (Biswas, Varma, & Ramaswami, 2013; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Ghosh, Rai, & Sinha, 2014).

Em conclusão, a gestão de talento exclusiva afeta o envolvimento dos funcionários (Huselid & Becker, 2011; O'Connor & Crowley-Henry, 2015) sendo necessária, aquando a execução de programas de gestão de talento, a utilização de procedimentos de seleção que possibilitem àqueles que a organização considera como "não talentosos" demonstrarem as suas possíveis contribuições. A correta aplicação destes procedimentos irá influenciar as perceções da relação entrada/saída dos colaboradores assim como o relacionamento organizacional uma vez que será sustentado por procedimentos coerentes e, por isso, terão menor probabilidade de formarem perceções de justiça negativas (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013).

1.2. Objetivos da investigação

Com base nas pesquisas efetuadas, tornou-se possível verificar que existem poucos estudos relativamente à utilização das práticas de gestão de talento no setor privado e o impacto que possuem na vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Deste modo, o presente estudo empírico tem como objetivo geral a compreensão da relação entre as práticas de gestão de talento como a retenção e o desenvolvimento das competências, as perceções dos colaboradores relativamente à (in)justiça na aplicação das mesmas e o impacto que detém no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas e/ou funções que desempenham nas empresas do setor privado.

No que diz respeito aos objetivos específicos do estudo, fazem parte os seguintes: 1) Conhecer e/ou entender o perfil de um colaborador que é considerado como talentoso, consoante as opiniões dos diferentes grupos profissionais; 2) Identificar os mecanismos mais utilizados para a retenção e desenvolvimento do talento dos colaboradores; 3) Compreender a forma como a (in)justiça na utilização das práticas de gestão de talento molda as perceções e/ou reações dos colaboradores consoante o tipo de ocupação; 4) Captar o que contribui para um envolvimento ativo e integral por parte dos colaboradores.

Capítulo 2. Metodologia

O presente estudo é de natureza qualitativa permitindo estudar e explorar a relação entre as práticas de gestão de talento como a retenção e o desenvolvimento das competências, as perceções dos colaboradores relativamente à (in)justiça na aplicação das mesmas e o impacto que possuem no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas que desempenham.

A amostra incluiu quatro empresas do setor privado, com dois setores distintos: o setor dos seguros e o setor imobiliário.

Os interlocutores foram os diretores de recursos humanos e os administrativos e técnicos de recursos humanos que apresentaram perceções e/ou atitudes distintas conforme o género, idade e tipo de ocupação no que diz respeito à aplicação das práticas de gestão de talento. Pelo que, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, isto é, constituídas por perguntas abertas e fechadas, na qual o respondente deteve a oportunidade de desenvolver o tema exposto.

Deste modo, fora necessário elaborar dois guiões de entrevista diferenciados, um para os diretores de recursos humanos e outro para os restantes colaboradores que constituem o departamento em estudo nomeadamente, os administrativos e os técnicos de recursos humanos. A informação recolhida sujeitou-se a uma análise de conteúdo.

Assim sendo, a abordagem qualitativa permitiu uma maior compreensão do fenómeno em estudo, tornando-o mais explícito e possibilitando um levantamento e tratamento de uma vasta informação no que diz respeito às práticas de gestão de talento, as perceções de justiça e os seus efeitos.

2.1. Caracterização dos participantes

A escolha dos participantes foi baseada num método coerente e fundamentado, de modo a auxiliar o estudo. Para a seleção da amostra procurou-se, assim, empresas do setor privado que aplicavam as práticas de gestão de talento e que, posteriormente, originavam perceções e/ou reações distintas nos colaboradores conforme a idade, género e tipo de ocupação.

A amostra é constituída por duas empresas do setor dos seguros assinaladas por Empresa A e Empresa B e por duas empresas do setor imobiliário representadas por Empresa C e Empresa D.

Quadro 2.1. Características da amostra: Empresas

Empresa	Setor de Atividade	Dimensão da Empresa	Dimensão do Departamento de Recursos Humanos	Mercado
A	Seguros	620	6	Nacional
B	Seguros	500	5	Nacional
C	Imobiliário	23	4	Regional
D	Imobiliário	15	3	Regional

As Empresas A e B são portuguesas, criadas no ano de 1988 e de 1871 respetivamente, e encontram-se inseridas no setor da banca e seguros. Ambas as empresas possuem uma vasta carteira de clientes no mercado nacional, isto é, estão presentes quer a nível continental, quer a nível dos arquipélagos dos Açores e da Madeira.

As Empresas C e D foram inauguradas no ano de 2002 e de 2010 respetivamente, e a área de atividade é relativa à promoção de imóveis angariados para venda. As imobiliárias estão sediadas no arquipélago dos Açores.

A escolha das empresas está relacionada com a crescente preocupação e valorização das práticas de gestão de talento, ou seja, estamos perante climas organizacionais que incentivam e desenvolvem permanentemente os talentos. O talento é considerado, pelas mesmas, uma variável intangível de grande importância para promover e assegurar as vantagens competitivas.

Quadro 2.2. Características da amostra: Colaboradores

Colaborador	Empresa	Setor de Atividade	Tipo de Ocupação	Gênero	Idade
1	A	Seguros	Diretora de Recursos Humanos	Feminino	54 anos
2	A	Seguros	Técnica de Recursos Humanos	Feminino	32 anos
3	A	Seguros	Técnico de Recursos Humanos	Masculino	29 anos
4	A	Seguros	Administrativa	Feminino	45 anos
5	A	Seguros	Administrativo	Masculino	47 anos
6	A	Seguros	Administrativa	Feminino	52 anos
7	B	Seguros	Diretor de Recursos Humanos	Masculino	58 anos
8	B	Seguros	Técnica de Recursos Humanos	Feminino	30 anos
9	B	Seguros	Técnico de Recursos Humanos	Masculino	33 anos
10	B	Seguros	Administrativa	Feminino	49 anos
11	B	Seguros	Administrativa	Feminino	51 anos
12	C	Imobiliário	Diretora de Recursos Humanos	Feminino	52 anos
13	C	Imobiliário	Técnica de Recursos Humanos	Feminino	33 anos
14	C	Imobiliário	Administrativo	Masculino	27 anos
15	C	Imobiliário	Administrativa	Feminino	40 anos
16	D	Imobiliário	Diretor de Recursos Humanos	Masculino	59 anos
17	D	Imobiliário	Técnica de Recursos Humanos	Feminino	31 anos
18	D	Imobiliário	Administrativa	Feminino	48 anos

Os colaboradores escolhidos para o estudo apresentavam as seguintes características: diretores de recursos humanos que possuem a capacidade de identificar os colaboradores talentosos, ou seja, o perfil “ideal” para que o colaborador seja considerado como talentoso, de reter e desenvolver as competências dos mesmos; e, quanto aos restantes constituintes do departamento de recursos humanos particularmente, os administrativos e os técnicos de recursos humanos que percebem ou reagem de forma distinta relativamente à aplicação das práticas de gestão de talento, de acordo com a idade, gênero e tipo de ocupação.

Assim sendo, foram efetuadas 18 entrevistas: 4 entrevistas aos diretores de recursos humanos (2 do gênero feminino e 2 do gênero masculino) com idades compreendidas entre os 52-59 anos; 8 entrevistas aos administrativos (6 do gênero feminino e 2 do gênero masculino) entre os 27 anos e os 52 anos; e, finalmente, 6 entrevistas aos técnicos de recursos humanos (4 do gênero feminino e 2 do gênero masculino) entre os 29 anos e os 33 anos, no setor dos seguros e no setor imobiliário.

2.2. Instrumento

De forma a possibilitar a recolha de dados, foram empregues dois guiões de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e fechadas, um destinado aos diretores de recursos humanos e outro aos administrativos e técnicos de recursos humanos.

Os dois guiões de entrevista foram divididos em três partes, nomeadamente: questões pessoais, questões referentes à função e, por fim, questões relativas à aplicação das práticas de gestão de talento nas organizações em que se inseriam tendo sido a parte da entrevista com maior enfoque e que distinguiu os dois guiões elaborados.

No que diz respeito às questões pessoais, estas incluíam o nome do colaborador, idade, género, naturalidade, nacionalidade, formação académica, função atual, tempo na organização e o tempo na função atual; de seguida, nas questões relativas à função do colaborador, procurou-se perceber a forma como caracterizavam um dia normal de trabalho, que tipo de tarefas tinham à sua responsabilidade, qual o grau de complexidade da função que exerciam, quais as competências que consideravam necessárias para o bom desempenho de um profissional de recursos humanos relativamente às habilitações, competências digitais, linguísticas e comportamentais e de que modo eram constituídas as suas equipas de trabalho; e, por último, quanto às questões referentes à aplicação das práticas de gestão de talento, estas foram elaboradas de forma diferente para os diretores de recursos humanos e para os administrativos e técnicos de recursos humanos.

Por um lado, nas questões alusivas à aplicação das práticas de gestão de talento no guião de entrevista dos diretores de recursos humanos, foram abordadas as formas como eram geridas as carreiras e o talento nas organizações estudadas, os mecanismos utilizados para garantir a retenção e satisfação, os procedimentos de mobilidade de carreira dos colaboradores, se existiam funções críticas ou colaboradores que necessitassem de mais atenção, as perceções relativamente à justiça na aplicação das práticas de gestão de talento e a forma como moldam as reações dos colaboradores, que tipo de informação transmitem aos restantes colaboradores sobre o processo de gestão de carreiras e de talento e em que critérios se baseiam, como é que os colaboradores avaliam o grau de justiça da avaliação do desempenho, os mecanismos empregues para o desenvolvimento das competências e do conhecimento e o que contribui para o envolvimento ativo e integral na função que desempenham.

Por outro lado, no guião de entrevista dos administrativos e técnicos de recursos humanos, pretendeu-se conhecer a opinião dos mesmos, ou seja, a forma como percecionavam a utilização das práticas de gestão de talento na organização em que inseriam, os aspetos e/ou fatores que valorizavam para garantir a sua retenção, se sentiam algum tipo de discriminação relativamente à idade, género, tipo de ocupação ou se existiam as mesmas oportunidades para os talentosos como para os “não talentosos”, se eram motivados pela justiça na organização ou pelo que poderiam receber em troca dos resultados obtidos.

Em conclusão, ambos os guiões de entrevista terminaram com uma pergunta em comum de forma a obter a opinião dos entrevistados relativamente ao perfil ideal para que um colaborador fosse considerado como talentoso nos dias de hoje.

2.3. Procedimento

2.3.1. Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas aos diretores de recursos humanos com o intuito de se identificarem as competências necessárias para que um colaborador fosse considerado como talentoso pelos diferentes grupos profissionais; os mecanismos que utilizavam para reter e desenvolver o talento; e, captar o que contribuía para um envolvimento ativo e integral por parte dos colaboradores.

Relativamente às entrevistas semiestruturadas executadas aos administrativos e técnicos de recursos humanos, pretendeu-se estudar e compreender as atitudes e/ou perceções dos colaboradores quanto à (in)justiça na aplicação das práticas de gestão de talento consoante o género, idade e tipo de ocupação.

De seguida, recorreu-se à observação dos resultados mais recentes nas fichas de avaliação de desempenho que foram aplicadas pelas próprias empresas aos seus respetivos colaboradores, mantendo-se, sempre, a confidencialidade.

As entrevistas foram efetuadas presencialmente nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, no local de trabalho dos entrevistados e num gabinete facultado pelos mesmos e nos meses de março e abril de 2020 por via *skype*. Sendo que, para a recolha de informação, procedeu-se à gravação das entrevistas com o devido consentimento dos respondentes, de modo a registar todos os pormenores mencionados.

Em síntese, é de enaltecer que os entrevistados, tanto os diretores de recursos humanos como os administrativos e técnicos de recursos humanos, demonstraram sempre um notável espírito de colaboração e transparência nas respostas proferidas com o propósito de possibilitar a obtenção do máximo de informação para o presente estudo empírico.

2.3.2. Análise de dados

Após a análise documental (recolha de informação disponibilizada pelas empresas estudadas, artigos, livros, dissertações, entre outros) e a transcrição das entrevistas realizadas, fora efetuada uma análise de conteúdo com o objetivo de explorar e trabalhar todos os dados adquiridos.

A análise de conteúdo inclui as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com o intuito de se realizarem deduções lógicas e justificadas quanto à origem dessas mesmas mensagens, ou seja, quem as emitiu, em que contexto e/ou quais os efeitos que se tenciona originar através delas (Bardin, 1979). A análise de conteúdo é, portanto, constituída por várias técnicas, onde se procura descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, quer seja por meio de falas

quer seja por textos, isto é, contém técnicas de pesquisa que possibilitam, de forma organizada, a descrição das mensagens e das atitudes vinculadas ao contexto da enunciação, tal como as conclusões sobre os dados recolhidos (Bardin, 2007).

Contudo, há a possibilidade de a análise de conteúdo ser orientada através de diversas formas, consoante os objetivos que pretendemos. No presente estudo e, de acordo com as questões de investigação, a que mais se adapta é a análise temática. Esta análise temática caracteriza-se pela tentativa de reconhecimento dos temas presentes no discurso emitido pelos participantes, mediante a ligação entre as afirmações e um assunto em específico (Gerhardt & Silveira, 2009).

A análise temática de conteúdo pode, ainda, desdobrar-se em 3 etapas, nomeadamente: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material; 3) Tratamento dos resultados e interpretação (Gerhardt & Silveira, 2009).

Capítulo 3. Apresentação e Análise dos Resultados

A presente investigação tem como objetivo a aquisição da resposta a uma questão de partida. Sendo que, neste capítulo, serão evidenciados os resultados adquiridos a fim de averiguar se os mesmos respondem ou não à questão colocada inicialmente.

Após a transcrição e leitura dos dados obtidos nas entrevistas realizadas, procedeu-se à categorização do material, quer dos diretores de recursos humanos quer dos administrativos e técnicos de recursos humanos, das quatro empresas estudadas. Esta análise irá possibilitar uma melhor conexão entre as informações recolhidas para a revisão da literatura e os testemunhos dos participantes e, posteriormente, averiguar se correspondem aos resultados previstos pela pesquisa empírica.

Deste modo, a apresentação dos resultados irá ser auxiliada por informações e excertos referidos pelos participantes no decorrer das entrevistas de modo a evidenciar e/ou comprovar os mesmos.

O Quadro 3.1. sumaria a informação facultada pelas empresas da amostra e que irá ser aprofundado ao longo do presente capítulo.

Quadro 3.1. Subcategorias referidas pelos participantes da amostra quanto às categorias associadas à gestão de talento

Categorias	Subcategorias	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Conceito de talento	▪ Elevado <i>engagement</i> ;	X		X	
	▪ Paixão;	X		X	
	▪ Potencial;	X	X	X	X
	▪ Adaptação à mudança.		X		X
Perfil do colaborador talentoso	▪ Visão de negócio;	X	X	X	X
	▪ Entusiasmo e fidelidade;	X	X	X	X
	▪ Competências técnicas e comportamentais;	X	X	X	X
	▪ Elevado <i>engagement</i> .	X		X	
Gestão seletiva de carreiras	▪ “Talentosos”: Progressão de carreira;	X	X		
	▪ “Não talentosos”: Estagnação de carreira.	X	X	X	X
Retenção dos talentosos	▪ Recompensas financeiras;			X	X
	▪ Recompensas não financeiras;	X	X		
	▪ Oportunidades de desenvolvimento de carreira;	X	X	X	X
	▪ Feedbacks e/ou reconhecimento;	X	X	X	X
Ambiente organizacional.		X	X	X	X
Desenvolvimento dos talentosos	▪ Programas de formação específicos consoante o setor de atividade.	X	X	X	X
Perceções da (in)justiça na gestão de talento	▪ Aplicação e utilização justas das práticas de gestão de talento;	X	X	X	X
	▪ Ausência de discriminação;	X	X	X	X
	▪ Perceções variam consoante o tipo de ocupação, independentemente do setor de atividade.	X	X	X	X
Envolvimento dos colaboradores	▪ Justiça organizacional;	X	X	X	X
	▪ Transparência nos procedimentos;	X	X	X	X
	▪ Remuneração atrativa;	X	X	X	X
	▪ Valorização dos colaboradores;	X	X	X	X
	▪ Altos níveis de justiça percecionada equivale a níveis mais altos de envolvimento.	X	X	X	X

3.1. Gestão de talento e das carreiras

Teoricamente, o conceito de talento está associado ao colaborador comprometido, que coloca em prática as suas capacidades para alcançar resultados superiores e acrescentar valor ao negócio e a gestão de carreiras está relacionada com as motivações, valores, capacidades e limitações de um indivíduo sendo construída a partir das exigências, requisitos e oportunidades de uma organização.

De acordo com as organizações em estudo e com os testemunhos recebidos pelos diretores de recursos humanos, a forma como são geridos os talentos e as carreiras demonstram algumas diversidades e controvérsias em determinados aspetos.

Nas Empresas A, B, C e D é notória a constante preocupação com a obtenção dos melhores resultados, com as pessoas que os obtêm e com a utilização de incentivos que motivem os colaboradores. Os diretores de recursos humanos das quatro organizações estudadas (Colaboradores 1, 7, 12 e 16) apresentam uma opinião semelhante na medida em que afirmam que todos os colaboradores possuem talento a partir do momento em que contribuem para uma vantagem competitiva e sucesso organizacional.

As Empresas A (setor seguros) e C (setor imobiliário) definem “talento empresarial” como a motivação para alcançar os resultados, a perseverança, o elevado *engagement*, a criatividade, a invulnerabilidade, a iniciativa, a proatividade e a paixão que se coloca na execução das tarefas. Nas Empresas B (setor seguros) e D (setor imobiliário), o talento está relacionado com as habilidades, conhecimento, experiência, inovação, rigor, inteligência, lealdade, atitude, carácter, responsabilidade, altos níveis de desempenho, rentabilidade elevada, espírito de equipa e adaptação à mudança.

Pelo que, na Empresa A e na Empresa C, os diretores de recursos humanos de ambas as organizações (Colaboradores 1 e 12, respetivamente) afirmam que é mais difícil reter os colaboradores do que os atrair para desempenhar determinadas funções. Com o intuito de manterem os seus colaboradores satisfeitos e assegurarem a retenção dos que mais se empenham e que acrescentam mais valor à organização, é necessário que sintam o seu esforço recompensado através de incentivos que resultam da sua avaliação de desempenho (Empresa A, Colaborador 1), ou seja, “*premiar os melhores e incentivá-los*” (Empresa C, Colaborador 12) são as formas mais eficazes de garantir uma vantagem competitiva e sucesso organizacional.

Os diretores de recursos humanos da Empresa B (setor seguros, Colaborador 7) e da Empresa D (setor imobiliário, Colaborador 16) enaltecem a importância de garantir um nível elevado de retenção dos colaboradores. Porém, nem sempre asseguram a motivação e uma progressão de carreira adequada dos seus colaboradores o que, posteriormente, poderá originar controvérsias no que é dito pelos diretores de recursos humanos e, conseqüentemente, uma maior intenção de saída das empresas por parte dos colaboradores (Empresa D, Colaborador 16).

Os administrativos e técnicos de recursos humanos das empresas estudadas também possuem uma opinião significativa relativamente à aplicação e utilização das práticas de gestão de talento. Na Empresa A, são interpretadas como uma ferramenta muito importante uma vez que os colaboradores são os pilares da empresa (Colaborador 4) e pertinente dado que aumenta a produtividade de trabalho, dinamiza os trabalhos em equipa e a nível individual (Empresa D, Colaborador 17).

No que diz respeito à gestão de carreiras, esta efetua-se de forma distinta conforme os setores de atividade estudados, ou seja, o setor dos seguros (Empresas A e B) recorre a um método diferente no planeamento de carreiras comparativamente ao setor imobiliário (Empresas C e D).

Para o planeamento de carreiras no setor dos seguros (Empresas A e B) recorre-se ao recrutamento interno, procurando-se reconhecer no interior das presentes empresas, os colaboradores que se encontram aptos para garantir a satisfação e concretização das necessidades detetadas pelos superiores. Sendo que, para a execução deste mecanismo, priorizam o nível de experiência, a idade, o conhecimento do setor e o número de anos na atividade. No entanto, referem que aplicam o recrutamento externo para as áreas técnicas como, por exemplo, a área da informática.

No setor imobiliário (Empresas C e D), os diretores de recursos humanos afirmam que utilizam o recrutamento externo para o planeamento de carreiras uma vez que estamos perante duas empresas de pequena dimensão. Contudo, sustentam que não invalida que, caso algum colaborador se destaque e se adequar aos requisitos, não possa ser promovido e ocupar um cargo superior ao que se encontra no momento.

3.2. Perfil do colaborador talentoso

Com base na revisão da literatura evidenciada na presente pesquisa empírica, é notório que as competências valorizadas pelos empregadores e o perfil ideal para que um colaborador seja considerado como talentoso está relacionado não só com a sua capacidade de *performance* para a aquisição dos resultados, como também com o seu positivismo, estímulo e/ou satisfação, compromisso e resistência mental.

A diretora de recursos humanos da Empresa A considera que um colaborador talentoso é, essencialmente, alguém com características de chefia, que saiba orientar, que imponha respeito dentro e fora da organização, obtido através do trabalho realizado e/ou executado. Tem de ser alguém que se esforce, que seja inteligente, autodidata, que participa em formações profissionais, que aprenda com os erros e que tenha muita iniciativa, visão e, principalmente, que invista na sua formação académica (Colaborador 1).

Para a diretora de recursos humanos da Empresa C (Colaborador 12), um colaborador talentoso deverá ter uma boa capacidade de análise das situações, capacidade de decidir assertivamente perante as mesmas, conhecimento de todos os procedimentos da organização e a forma como são

implementados, ou seja, é necessário que seja alguém muito proativo, dinâmico, criativo, mas, sobretudo, com grande capacidade de adaptação às pessoas e aos contextos. Realça, ainda, a importância para as seguintes competências nomeadamente, o “*espírito de equipa; inovação; responsabilidade; lealdade; harmonia e perseverança*” o que demonstra um alinhamento com as competências requeridas pelo diretor de recursos humanos da Empresa B (Colaborador 7) para que um colaborador da sua organização seja classificado como talentoso. Sendo que, na Empresa D, também é referido o “*entusiasmo pela ação e pela mudança*” (Colaborador 16).

Relativamente à opinião de uma administrativa da Empresa A, um colaborador designa-se por talentoso quando “*é competente e promove o bem-estar e desenvolvimento da empresa. Envolver-me e dar o meu melhor em todas as tarefas que me são destinadas e/ou pedidas de forma a contribuir não só para o meu sucesso pessoal e profissional, mas também da organização.*” (Colaborador 4), para a administrativa da Empresa B é necessário que haja “*motivação, proatividade, qualidade e otimização de trabalho*” (Colaborador 10) e o administrativo da Empresa C também afirma que um colaborador é talentoso a partir do momento em que possui todas ou quase todas as competências adequadas à função que vai desempenhar (Colaborador 14).

Por outro lado, os técnicos de recursos humanos da Empresa A e da Empresa D acreditam que ter vontade de aprender; ser participativo; inteligente; organizado; saber ouvir; ter espírito de equipa; iniciativa; possuir uma boa gestão de tempo; ser rápido, mas com eficiência (Empresa A, Colaborador 3) e apresentar lealdade; sinceridade; imparcialidade; correção; confiança; organização; método de trabalho; gosto pela constante e evolução da aprendizagem; aptidão para novos desafios; deter a humildade de pedir esclarecimentos sobre os assuntos que ainda não domina; boa capacidade de se relacionar com os colegas; trabalho em equipa e cooperação; responsabilidade e compromisso para com o serviço; tolerância à pressão; e, sobretudo, qualidade de serviço (Empresa D, Colaborador 17) são o fator-chave para que um colaborador possa ser classificado como talentoso.

Por último, para a técnica de recursos humanos da Empresa B (Colaborador 8), as competências mais valorizadas e requeridas para um colaborador da sua organização dizem respeito à orientação para os resultados; a análise da informação e sentido crítico; conhecimentos especializados; experiência; adaptação e melhoria contínua; iniciativa e autonomia; inovação e qualidade; responsabilidade e compromisso com o serviço; trabalho de equipa e cooperação; persuasão; tolerância à pressão e contrariedades.

Quadro 3.2. Colaborador talentoso: Competências requeridas pelos diretores de recursos humanos da amostra

Diretores de Recursos Humanos			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caraterísticas de chefia; ▪ Saiba orientar; ▪ Imponha respeito dentro e fora da organização; ▪ Esforçado; ▪ Inteligente; ▪ Autodidata; ▪ Invista na sua formação acadêmica e/ou profissional; ▪ Muita iniciativa; ▪ Visão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boa capacidade de análise das situações; ▪ Capacidade de decidir assertivamente; ▪ Conhecimento de todos os procedimentos da organização e a forma como são implementados; ▪ Proativo; ▪ Dinâmico; ▪ Criativo; ▪ Grande capacidade de adaptação às pessoas e aos contextos; ▪ Espírito de equipa; ▪ Inovação; ▪ Responsabilidade; ▪ Lealdade; ▪ Harmonia; ▪ Perseverança. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espírito de equipa; ▪ Inovação; ▪ Responsabilidade; ▪ Lealdade; ▪ Harmonia; ▪ Perseverança; ▪ Proativo; ▪ Dinâmico; ▪ Honestidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espírito de equipa; ▪ Inovação; ▪ Responsabilidade; ▪ Lealdade; ▪ Entusiasmo pela ação e pela mudança.

Quadro 3.3. Colaborador talentoso: percepções dos administrativos e técnicos de recursos humanos da amostra

Administrativos e Técnicos de Recursos Humanos			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competente; ▪ Promove o bem-estar e desenvolvimento da empresa; ▪ Envolvimento adequado e competente em todas as tarefas destinadas e/ou pedidas; ▪ Contribuição para o sucesso pessoal e/ou profissional, mas também da organização; ▪ Vontade de aprender; ▪ Participativo; ▪ Inteligente; ▪ Organizado; ▪ Saber ouvir; ▪ Espírito de equipa; ▪ Iniciativa; ▪ Boa gestão de tempo; ▪ Rápido, mas com eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade de trabalho; ▪ Motivação; ▪ Proatividade; ▪ Otimização de trabalho; ▪ Orientação para os resultados; ▪ Análise da informação e sentido crítico; ▪ Conhecimentos especializados; ▪ Experiência; ▪ Adaptação e melhoria contínua; ▪ Iniciativa e autonomia; ▪ Inovação e qualidade; ▪ Responsabilidade e compromisso com o serviço; ▪ Trabalho de equipa e cooperação; ▪ Persuasão; ▪ Tolerância à pressão e contrariedades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possui todas ou quase todas as competências adequadas à função que vai desempenhar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lealdade; ▪ Sinceridade; ▪ Imparcialidade; ▪ Confiança; ▪ Organização no trabalho; ▪ Método de trabalho; ▪ Gosto pela constante e evolução da aprendizagem; ▪ Aptidão para novos desafios; ▪ Deter a humildade de pedir esclarecimentos sobre os assuntos que ainda não domina; ▪ Trabalho em equipa e cooperação; ▪ Responsabilidade; ▪ Compromisso; ▪ Tolerância à pressão; ▪ Qualidade de serviço.

3.3. Gestão seletiva de carreiras

Nesta categoria pretende-se compreender de que forma é efetuada a comparação entre os “talentosos” versus “não talentosos”, em que fatores se baseiam e o que poderá ser feito para que os colaboradores que são considerados como “não talentosos” aumentem o seu respetivo talento.

Na Empresa C, a diretora de recursos humanos afirma que *“existe uma palavra chave – Atitude. Ninguém nasce ensinado, mas todos têm a capacidade para se mostrarem disponíveis para se desenvolver, aprender e crescer. A palavra “resiliência” também faz parte do vocabulário dos “talentosos”. Os “não talentosos”, na sua maioria, revelam falta de “garra” e motivação, não se mostram disponíveis para acrescentar valor às tarefas que estão a desempenhar”* (Colaborador 12) enquanto que, na Empresa A, mostraram-se muito pragmáticos na medida em que *“os talentosos vão subindo na organização e os “não talentosos” ficam estagnados”* (Colaborador 1).

O diretor de recursos humanos da Empresa B é apologista de que o facto de conseguirem estabelecer uma boa interação com os restantes colaboradores e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos mesmos, irá permitir uma melhor compreensão e/ou definição dos colaboradores “talentosos” e dos “não talentosos”, isto é, serão os outros colaboradores e os resultados obtidos pelos mesmos que, inconscientemente, irão permitir o reconhecimento de um colaborador como “talentoso” ou como “não talentoso” (Colaborador 7).

Sendo que, um aspeto referido por todos os diretores de recursos humanos das empresas analisadas foi a utilização das fichas de avaliação de desempenho com o intuito de aprovar os sistemas de recrutamento e seleção e, sobretudo, verificar o contributo a nível individual dos colaboradores para a obtenção dos objetivos solicitados e estratégicos.

Os administrativos e técnicos de recursos humanos mostraram-se extremamente convictos nas suas respostas em relação a este tópico.

De acordo com a técnica de recursos humanos da Empresa A, os colaboradores que são considerados como “talentosos” são, sem dúvida, valorizados de modo a que se sintam necessários e imprescindíveis. A organização em que se insere tenta sempre, de alguma forma, reconhecer os colaboradores que considera como talentosos e não os deixam “escapar”. Há sempre reconhecimento quando desempenham as tarefas com eficiência, eficácia e rigor (Colaborador 2).

Pelo que, todos os técnicos de recursos humanos das empresas estudadas mencionam que quando os colaboradores são designados por “talentosos” apresentam uma maior probabilidade de progredirem na carreira enquanto que os “não talentosos” têm tendência a estagnar nas funções que desempenham e no cargo que ocupam, maioritariamente. O administrativo da Empresa C reconhece que os colaboradores “não talentosos” poderão ser menos solicitados para a execução e/ou resolução de problemas mais

complexos, ou seja, irão ser colocados em departamentos ou funções com menos visibilidade e responsabilidade (Colaborador 14).

É de realçar que tanto os administrativos como os técnicos de recursos humanos garantem, também, que os colaboradores das organizações em que se inserem estão sujeitos a uma avaliação de desempenho com o intuito de demonstrar que todos os procedimentos são aplicados de forma equitativa e justa, ou seja, uma determinação do potencial de cada colaborador e a identificação de necessidades de formação para completar as áreas de oportunidade que tenham sido observadas. Acrescentam, ainda, que todos possuem o direito de participar em formações e de utilizar os utensílios de trabalho facultados pela organização não existindo, assim, nenhum tipo de discriminação neste sentido.

Quando os colaboradores são considerados como “não talentosos”, as quatro empresas da amostra utilizam determinadas técnicas de modo a promover o aumento do talento desses mesmos colaboradores, nomeadamente:

- ❖ A integração em grupos de trabalho;
- ❖ A atribuição de tarefas de maior complexidade com o intuito de verificarem se conseguem responder às expectativas;
- ❖ Incentivos;
- ❖ Um maior acompanhamento por parte dos responsáveis diretos.

Contudo, apesar dos esforços efetuados, há sempre algum colaborador que, de facto, não consegue progredir o que, posteriormente, irá provocar uma estagnação na sua função atual.

3.4. Políticas de retenção

Conforme os resultados adquiridos, destaca-se a existência de vários mecanismos para garantir a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua retenção nas organizações em que se inserem, comprovando, portanto, que a mesma não depende única e exclusivamente da utilização de recompensas financeiras.

Com base no que fora mencionado pela diretora de recursos humanos da Empresa A, a retenção dos colaboradores é garantida não só através de uma remuneração adequada e justa para que se sintam motivados, como fazer com que o colaborador também se considere essencial na organização e nas funções que desempenha, valorizando-o e promovendo a sua evolução técnica (Colaborador 1), o mesmo acontece na Empresa B, onde não há apenas “*uma remuneração apelativa de acordo com o cumprimento dos objetivos, mas também uma formação constante para promover o desenvolvimento de carreira*” (Colaborador 7).

Por outro lado, na Empresa C admitem que a progressão de carreira é difícil, no entanto, o facto de um colaborador se sentir como uma parte integrante de um projeto e remunerado acima da média, a

necessidade e/ou ambição de progressão de carreira permanece em segundo plano. A existência de uma boa remuneração e de um plano de objetivos bem definido é determinante para a retenção dos seus colaboradores (Colaborador 12). Na Empresa D, encontra-se implementado, há já alguns anos, um sistema de avaliação de desempenho dominante cujo resultado se traduz em incentivos para o colaborador. Sendo que, existem não só incentivos que resultam do processo de avaliação de desempenho como também uma clara definição daquilo que são os Planos de Carreira e Sucessão para os seus colaboradores, incentivando-os, constantemente, a cederem o seu melhor, mas garantindo também a sua satisfação e, sobretudo, a retenção (Empresa D, Colaborador 16).

No que diz respeito aos administrativos e técnicos de recursos humanos, é de salientar alguns instrumentos que os mantêm retidos nas organizações em estudo especialmente, *“para além do aumento salarial, a organização em que me encontro também procura recorrer à atribuição de prémios anuais, benefícios, formação constante e feedbacks mensais o que, para mim, faz toda a diferença e contribui para a minha satisfação e permanência na mesma”* segundo um técnico de recursos humanos da Empresa B (Colaborador 9) e o facto de *“possuir um comodismo financeiro na organização em que me insiro, a forma como fui progredindo e valorizada também contribuíram para a minha retenção.”* (Empresa A, Colaborador 4).

Apesar da constante preocupação averiguada pelas empresas da amostra em utilizar mais benefícios, incentivos, oportunidades de desenvolvimento de carreira, mecanismos financeiros, entre outros, há sempre quem se manifeste de forma menos positiva na medida em que afirmam que a sua retenção na organização depende *“maioritariamente, da falta de melhores oportunidades no mercado de trabalho e não porque me encontro no emprego de sonho.”* (Empresa C, Colaborador 14).

Quadro 3.4. Mecanismos utilizados pelas empresas da amostra para a retenção dos colaboradores

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Salário-base adequado	X	X	X	X
Incentivos			X	X
Benefícios	X	X		
Reconhecimento	X	X	X	X
Motivação	X	X	X	X
Oportunidades de desenvolvimento	X	X	X	X
Progressão de carreira	X	X		
Ambiente Organizacional	X	X	X	X

3.5. Políticas de desenvolvimento

Na presente categoria irá verificar-se se existe a estipulação de posições estratégicas nas organizações estudadas, os mecanismos empregues para o desenvolvimento das competências e do conhecimento, o modo como as pessoas os percebem, a importância da constante evolução e/ou atualização do conhecimento no ramo em que inserem, a frequência com que participam em formações, que tipo de informação é transmitida sobre as decisões de carreira, como ocorre e em que medida consideram que a mesma é feita de forma transparente para com todos os constituintes das organizações.

A Empresa A recorre à estipulação de posições estratégicas na organização e, posteriormente, *“procuram os colaboradores que melhor se adaptam às mesmas”* (Colaborador 1) e o mesmo acontece na Empresa C, na qual *“são criados programas e posições estratégicas para os colaboradores que são considerados de elevado potencial”* (Colaborador 12). Por outro lado, tanto a Empresa B como a Empresa D admitem que não recorrem à criação de posições estratégicas.

Os resultados alcançados através das entrevistas realizadas às organizações demonstram que as mesmas empregam vários instrumentos para o desenvolvimento de colaboradores talentosos.

A Empresa A, para o desenvolvimento das competências e do conhecimento, utiliza cinco mecanismos, nomeadamente:

- ❖ Formação em sala: realizada de 4 em 4 meses de acordo com as necessidades técnicas e/ou comportamentais evidenciadas pela organização;
- ❖ *E-learning*: o colaborador encarrega-se por desenvolver a sua própria autoformação e, normalmente, apresenta uma periodicidade semanal;
- ❖ *On the job*: quando é necessário o cumprimento de novas tarefas;
- ❖ *Mentoring*: o colaborador possui um acompanhamento individual com o intuito de ser orientado e aconselhado no seu dia-a-dia;
- ❖ Reuniões de *feedback*: os colaboradores recebem, periodicamente, um *feedback* das suas chefias.

A diretora de recursos humanos afirma que priorizam a capacidade dos colaboradores para requalificar e assimilar todo o conhecimento na medida em que *“nem todos os colaboradores conseguem adquirir os conhecimentos da mesma forma e eficácia e também não conseguem empregá-los/utilizá-los da mesma forma. No entanto, a aprendizagem e a atualização do conhecimento só terminam quando saímos das organizações.”* (Empresa A, Colaborador 1).

De acordo com um administrativo da Empresa A (Colaborador 5), o que acontece com mais regularidade são as formações em sala e *e-learning*. Todos os colaboradores candidatam-se em igualdade de circunstâncias, mas normalmente, cada um concorre para as áreas onde trabalham ou que

lhes façam mais sentido participar. Sendo que, há sempre a possibilidade de participar em formações que não são intrínsecas ao seu departamento, mas que são consideradas como uma mais valia não só a nível profissional como pessoal. Relativamente às autoformações (*e-learning*), os colaboradores têm a possibilidade de as executar o que, posteriormente, irão ser registadas no processo individual do colaborador, contudo, só serão aceites se estiverem relacionadas com a função que desempenha na organização.

Nas Empresas B e D também recorrem ao plano de formação, na qual cada colaborador participa em três ações de formação anuais em sala, *e-learning* e *on the job*. Porém, na Empresa B permanece, também, a possibilidade de participar em formações *outdoors*, isto é, em várias visitas técnicas com partilha de conhecimentos com outros parceiros e/ou organizações de forma a compartilhar “*o máximo de experiências e práticas entre os colaboradores participantes*” (Colaborador 7). A técnica de recursos humanos da Empresa D (Colaborador 17), afirma que os mecanismos utilizados variam consoante a necessidade da empresa e, dado que a mesma está em crescimento, ocorrem mais regularmente do que nos anos anteriores.

No que diz respeito à Empresa C, nota-se que mantêm um especial enfoque no desenvolvimento de talento dos seus colaboradores uma vez que participam em projetos de desenvolvimento de potencial humano dirigidos a colaboradores referenciados pelo seu bom desempenho e resultados na avaliação de desempenho, são implementadas as reuniões de *feedback* após a avaliação de desempenho e, nessa circunstância, as chefias dão *feedback* aos seus subordinados sobre os aspetos a desenvolver e daí podem surgir o levantamento de necessidades de formação para o colaborador.

A diretora de recursos humanos da Empresa C não só participa em formações em sala (cerca de três por ano, sensivelmente), *on the job* (conforme o surgimento de novas tarefas ou de novas tecnologias), *e-learning* (mensalmente), mas também em encontros de recursos humanos como, por exemplo, “*um dos encontros em que sou muito assídua é a Expo RH que ocorre todos os anos no Estoril*” (Colaborador 12). Considera de extrema importância a atualização do conhecimento não só na área em que se insere, mas em qualquer outra área uma vez que é “*significativo que estejamos informados e disponíveis para acompanhar as constantes mudanças desta era digital em que nos encontramos*” (Empresa C, Colaborador 12).

A administrativa de recursos humanos da Empresa C (Colaborador 15) relata que recorrem ao *coaching* com contatos semanais tendo como objetivo o fortalecimento do desempenho e do desenvolvimento das competências e, para além das formações em sala solicitadas pela organização, também há a possibilidade de escolherem as áreas em que gostariam mais de se formar através das formações *online*.

Quadro 3.5. Mecanismos utilizados pelas empresas da amostra para o desenvolvimento de colaboradores talentosos

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Formação em sala	X	X	X	X
<i>E-learning</i>	X	X	X	X
<i>On the job</i>	X	X	X	X
<i>Outdoor</i>		X		
<i>Mentoring</i>	X			
<i>Coaching</i>			X	
Reuniões de <i>feedback</i>	X		X	
Encontros de recursos humanos			X	

Relativamente ao tipo de informação que é transmitida aos colaboradores sobre as decisões de carreira, as organizações estudadas apresentam algumas desigualdades no modo como a executam. Há organizações que se esforçam para que haja uma transmissão transparente de todas as decisões e informações, mas há outras que não aplicam o mesmo método.

Na Empresa A, os colaboradores só recebem as informações e/ou orientações quando as mesmas já foram tomadas e aprovadas pela administração que, posteriormente, são comunicadas por via e-mail ou por reunião aos restantes colaboradores e o mesmo acontece na Empresa C, nos quais os recursos humanos não conseguem ter controlo sobre as atitudes de todas as chefias, mas tentam sensibilizar para a importância das reuniões de *feedback* para os restantes colaboradores.

Contudo, nas Empresas B e D, os diretores de recursos humanos asseguram que fazem os possíveis para que todas as decisões sejam transparentes para todos os constituintes das organizações.

3.6. Perceções da (in)justiça na gestão de talento

Nesta categoria propõe-se analisar as perceções da (in)justiça na gestão de talento das quatro empresas estudadas, isto é, de que forma as perceções de justiça na aplicação das práticas de gestão de talento moldam as reações dos colaboradores, como é que é avaliado o grau de justiça da avaliação do desempenho por parte dos colaboradores, compreender se os mesmos são motivados pela justiça na organização ou pelo que poderão receber em troca dos resultados obtidos, quais as faixas etárias mais valorizadas e certificar se existem funções que são classificadas como as mais apropriadas para os homens e outras para as mulheres.

De acordo com os resultados obtidos, os diretores de recursos humanos entrevistados admitem que, no geral, num mundo competitivo em que nos encontramos, só mesmo os melhores é que conseguem sobressair/destacar dos restantes e que, de facto, os líderes das empresas em que trabalham, chegaram ao topo única e exclusivamente por mérito, através de um trabalho árduo e disciplinado.

Na Empresa A e na Empresa B, os diretores de recursos humanos garantem que os seus colaboradores consideram as avaliações de desempenho como uma prática justa uma vez que, caso os avaliados não concordem com a avaliação de algum parâmetro, podem sempre manifestar a sua discordância. Por outro lado, tanto na Empresa C como na Empresa D, referem que não é fácil agradar todos os colaboradores sendo que, muitos referem, por exemplo, a implementação da avaliação 360° pois gostariam de avaliar as suas chefias e, que, apesar desse tipo de avaliação ainda não estar a ser executado nas empresas mencionadas, consideram que a avaliação dos pares e das chefias sejam passos que irão conceder num futuro próximo.

No que diz respeito aos fatores associados à motivação dos colaboradores, notou-se alguma divergência na medida em que, na Empresa A e D, consideram que tanto a presença de justiça na organização como o que poderão receber em troca dos resultados obtidos (utilização de mecanismos que garantam a retenção dos colaboradores).encontram-se interligados e que ambos são determinantes para a motivação dos colaboradores que integram as empresas referidas, contudo, nas Empresas B e C, garantem que os seus colaboradores são motivados, essencialmente, pelo que poderão obter em troca.

Com base no que fora mencionado nas entrevistas dos administrativos e técnicos de recursos humanos, observou-se que não existe uma maioria, ou seja, alguns colaboradores são a favor da justiça nas empresas e outros são motivados pelo que poderão receber em troca das tarefas realizadas.

A administrativa da Empresa A garante que é *“apologista da justiça e, na organização em que estou, também funciona assim. Todas as recompensas recebidas são merecidas, fruto de um trabalho justo, bem executado, isto é, ninguém beneficia a não ser que realmente o mereça.”* (Colaborador 6), tal como a administrativa da Empresa D (Colaborador 18) que declara ser motivada por:

- ❖ Justiça;
- ❖ Ordenação;
- ❖ Compreensão;
- ❖ Reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos quanto ao bom desempenho.

Todavia, o técnico de recursos humanos da Empresa B assegura que é entusiasmado por ambos os mecanismos *“deverão ser aplicados de forma correta e de acordo com a qualidade de trabalho do colaborador de modo a serem interpretados pelos restantes como uma prática justa.”* (Colaborador 9) e a técnica de recursos humanos da Empresa C confessa que, nos dias de hoje, é motivada *“pelo salário que recebo e pela formação que consigo adquirir através da organização, ou seja, pelos mecanismos de retenção e de desenvolvimento facultados”* (Colaborador 13).

Atualmente, existe uma constante preocupação em diminuir a discriminação nas organizações no que concerne ao género, idade e tipo de ocupação. De um modo geral, todos os diretores de recursos humanos das empresas analisadas, defenderam-nas e garantiram que não existe qualquer tipo de

discriminação e, aquando a presença de algo menos positivo, optam sempre pela sua análise e, conseqüentemente, melhoria.

Na Empresa A, a diretora de recursos humanos assegura que as oportunidades são as mesmas, no entanto, os cargos só podem ser ocupados por uma pessoa e terá que se destacar das restantes consideravelmente (Colaborador 1) e, na Empresa C, a diretora de recursos humanos confirma que *“se olharmos para os nossos líderes diria que temos mais homens que mulheres o que é muito comum na maioria das organizações que não são recentes no nosso país. Creio que é sobretudo uma questão cultural típica da sociedade onde nos encontramos e da realidade do nosso país quando estas empresas surgiram. Felizmente, as coisas estão a mudar e na empresa onde me insiro, existe uma grande preocupação em premiar o mérito independentemente do género, idade, etnia ou religião. Existem, inclusivamente, projetos em que são trabalhadas as questões da diversidade.”* (Colaborador 12).

Nesse sentido, os administrativos e técnicos de recursos humanos também são da opinião que as empresas em que estão introduzidos não praticam qualquer tipo de ato discriminatório, apesar da idade, género e/ou tipo de ocupação. Todos os colaboradores afirmam que, do ponto de vista dos mesmos, as empresas agem de forma correta, isto é, baseiam-se no desempenho, capacidade de execução das tarefas, qualidade de trabalho, compromisso, experiência, conhecimento do setor e responsabilidade dos colaboradores.

3.7. Envolvimento dos colaboradores

A categoria referente ao envolvimento dos colaboradores irá compreender a relação entre as perceções de justiça na aplicação das práticas de gestão de talento, a forma como moldam as reações dos colaboradores e o que contribui para um envolvimento ativo e integral por parte dos mesmos nas tarefas que desempenham.

Conforme os resultados alcançados nas entrevistas realizadas aos diretores de recursos humanos das quatro empresas do setor privado, é de enaltecer a compatibilidade nas respostas relativamente à conexão entre as perceções de justiça na aplicação das práticas de gestão de talento e a maneira como moldam as reações dos colaboradores.

A diretora de recursos humanos da Empresa A afirma que, nas organizações privadas, o que prevalece são as tomadas de posição/orientações e escolhas emanadas pelas administrações. Contudo, apesar de prevalecer as decisões aplicadas pelas administrações, há sempre um certo cuidado no modo como as mesmas são aplicadas com o intuito de não destabilizar a execução das tarefas nem promover um decréscimo da satisfação dos colaboradores (Colaborador 1). Na Empresa B, os colaboradores *“reagem de forma positiva uma vez que a divulgação e aplicação das práticas tentam ser sempre as mais claras possíveis, originando, assim, uma reação mais favorável por parte dos mesmos.”* (Colaborador 7).

Tanto na Empresa C como na Empresa D, os diretores de recursos humanos acreditam que o sentimento de justiça tem um grande peso na motivação dos colaboradores. Pelo que, o facto de sentirem que a organização é equitativa para com eles e face aos restantes colegas, constituiu-se como um método primordial na aquisição de automotivação.

Para que as empresas obtenham uma vantagem competitiva, é crucial que os seus colaboradores estejam e se sintam devidamente envolvidos de forma a atingirem os objetivos estratégicos estabelecidos e, posteriormente, o sucesso da organização.

Na Empresa A e na Empresa B, os diretores de recursos humanos referem vários fatores que, na opinião dos mesmos, origina um envolvimento ativo e integral por parte dos colaboradores, detalhadamente:

- ❖ Deterem a consciência de que são essenciais para a organização;
- ❖ A existência de uma remuneração atrativa;
- ❖ Regalias como o carro, viagens, telemóvel, cartão e/ou senhas de refeição, entre outros.

No que diz respeito às restantes empresas analisadas, mencionaram outro fator que acreditam que seja fundamental para um dedicado e constante envolvimento dos colaboradores.

A diretora de recursos humanos da Empresa C descreve que *“por um lado, a comunicação, isto é, sentirem que lhes são comunicados temas relevantes que ocorrem no interior da organização. Por outro lado, sentirem-se integrados e que têm voz, ou seja, sentirem-se envolvidos em tomadas de decisão, constatarem que a sua opinião também conta para o desenvolvimento e/ou sucesso da empresa”* (Colaborador 12) e, semelhantemente, o diretor de recursos humanos da Empresa D garante que *“existe uma boa comunicação entre a organização e os colaboradores, nomeadamente sobre todos as práticas e planos que serão implementados pela mesma. A boa comunicação é uma das bases para o sucesso da nossa e qualquer outra organização.”* (Colaborador 16).

De acordo com a técnica de recursos humanos da Empresa A (Colaborador 2), o facto de a considerarem competente e de ambicionar o bem-estar e desenvolvimento da empresa, é o principal para que se envolva totalmente nos deveres que lhe são destinados e/ou pedidos. Para a técnica de recursos humanos da Empresa B (Colaborador 8), o que contribui para o seu envolvimento absoluto em todas as tarefas que assume é a segurança e estabilidade no trabalho, a qualidade de trabalho, o facto de ser motivador, mas, sobretudo, a remuneração que obtém e, do ponto de vista da técnica de recursos humanos da Empresa D, o seu constante envolvimento deve-se, essencialmente, à *“realização pessoal, a sinceridade, a clareza, o reconhecimento pessoal e a comunicação verbal ou escrita de uma maneira sucinta e objetiva”* (Colaborador 17).

Em síntese, a administrativa da Empresa C garante que o que lhe sustenta é a *“vontade de aprender o máximo exequível e a possibilidade de alcançar um salário-base satisfatório e/ou incentivos, como é*

o caso das comissões que se tornam compatíveis com a minha boa performance enquanto administrativa de recursos humanos da empresa em que me insiro.” (Colaborador 15).

Quadro 3.6. Mecanismos empregues pelas empresas estudadas e considerados pelos colaboradores da amostra como uma garantia para o seu envolvimento ativo e integral nas tarefas que desempenham

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Decisões e orientações cautelosas por parte da Administração	X	X	X	X
Divulgação e aplicação apropriadas das Práticas de Gestão de Talento	X	X	X	X
Justiça Organizacional	X	X	X	X
Integração dos colaboradores nas tomadas de decisão			X	
Valorização dos colaboradores	X	X	X	X
Remuneração atrativa	X	X	X	X
Incentivos			X	X
Benefícios	X	X		
Boa comunicação (escrita e/ou verbal)			X	X
Segurança e estabilidade no trabalho		X		
Qualidade de trabalho		X		
Reconhecimento pessoal	X			X

Capítulo 4. Discussão dos Resultados

A presente investigação, tal como já foi indicado anteriormente, pretende fornecer a resposta ao objetivo geral que diz respeito à compreensão da relação entre as práticas de gestão de talento como a retenção e o desenvolvimento das competências, as perceções dos colaboradores relativamente à (in)justiça da aplicação das mesmas e o impacto que possuem no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas e/ou funções que desempenham nas empresas do setor privado.

Por conseguinte, estabeleceu-se quatro objetivos específicos, nomeadamente: Conhecer e/ou entender o perfil de um colaborador que é considerado como talentoso, consoante as opiniões dos diferentes grupos profissionais; 2) Identificar os mecanismos mais utilizados para a retenção e desenvolvimento do talento dos colaboradores; 3) Compreender a forma como a (in)justiça na utilização das práticas de Gestão de Talento molda as perceções e/ou reações dos colaboradores consoante o tipo de ocupação; 4) Captar o que contribui para um envolvimento ativo e integral por parte dos colaboradores.

Nesta fase, proceder-se-á à discussão dos resultados que foram evidenciados na apresentação e análise dos resultados, correlacionando com a revisão da literatura obtida e com os objetivos estabelecidos para o estudo.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, conhecer e/ou entender o perfil de um colaborador que é considerado como talentoso, verificou-se que existe alguma disparidade entre o que fora mencionado pela revisão da literatura e o que realmente é necessário e requisitado pelos diretores de recursos humanos e pelos administrativos e técnicos de recursos humanos das empresas privadas da amostra.

De acordo com a literatura, o principal erro cometido pelas organizações é definir o talento, única e exclusivamente, como a capacidade de os colaboradores alcançarem altos níveis de desempenho, rentabilidade e lucros excecionais.

Através das respostas alcançadas pelas empresas participantes, tornou-se possível verificar semelhanças entre as mesmas sobre determinadas competências para que um colaborador fosse classificado como talentoso, tais como: a lealdade; a inteligência; conhecimento da área e/ou setor; a responsabilidade; o espírito de equipa; o dinamismo; o compromisso; as características de chefia; ambicionar a constante evolução e desenvolvimento do conhecimento; possuir a capacidade para orientar uma equipa de trabalho e de resolver, assertivamente, qualquer situação que se suceda no dia-a-dia de trabalho.

Do ponto de vista das empresas da amostra, o que garante uma *performance* distinta por parte de um colaborador e da própria empresa é a constante associação e/ou interligação entre os objetivos específicos do setor de negócio e o conjunto de competências pré-definidas pelas mesmas.

Pelo que, um colaborador é detentor de talento quando consegue conjugar o entusiasmo e a fidelidade na execução das suas tarefas como o dinamismo, o compromisso, a lealdade, a responsabilidade e o espírito de equipa; apresenta visão de negócio na medida em que possui a capacidade de antecipação e de alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as necessidades do presente e do futuro, isto é, detém características de chefia e consegue decidir assertivamente em qualquer situação que possa ocorrer no dia-a-dia de trabalho; e, finalmente, encontram-se as competências técnicas e comportamentais, como a inteligência, a constante preocupação pela evolução e desenvolvimento do conhecimento e toda a sabedoria que detém relativamente à área e setor em que se encontra.

Quando um colaborador não apresenta uma conexão entre todas as competências referidas anteriormente, não é classificado como talentoso pelas quatro empresas do setor privado do presente estudo.

Esta constatação direciona-nos, assim, para o segundo objetivo específico da investigação que é referente à identificação dos mecanismos mais utilizados para a retenção e desenvolvimento do talento dos colaboradores.

No momento em que as empresas definem um perfil ideal para que os seus colaboradores sejam considerados como talentosos, torna-se pertinente que, conseqüentemente, adquiram instrumentos que não só garantam a retenção dos “não talentosos”, mas, principalmente, o desenvolvimento de competências e/ou do conhecimento de forma a que não ocorram desaproveitamentos de possíveis futuros talentos organizacionais ou, até mesmo, uma estagnação dos talentosos.

Deste modo, com o intuito de dar resposta às necessidades detetadas pelas empresas, são definidos planos de desenvolvimento destinados aos colaboradores e estipulados mecanismos que garantam a sua retenção. Os resultados obtidos demonstram que as empresas da amostra agem consoante o setor de atividade em que estão inseridos.

Nas empresas do setor dos seguros, relativamente às recompensas financeiras, garantem um salário-base adequado, mas também a existência de prémios anuais e benefícios como carro, viagens, telemóvel, cartão e/ou senhas de refeição. Por outro lado, o facto de existir uma preocupação pela formação constante, os *feedbacks* mensais, o reconhecimento, a motivação, a oportunidade de desenvolvimento de competências, a garantia de progressão de carreira e um ambiente organizacional estável são os principais fatores que os colaboradores referem para sustentar a sua satisfação e, conseqüentemente, retenção.

O que difere as empresas do setor dos seguros do setor imobiliário quanto aos mecanismos que empregam para a retenção dos colaboradores é a possibilidade do acréscimo mensal de incentivos ao salário-base, mais especificamente, dos sistemas de comissões. Este sistema tem como intuito, segundo

o que fora mencionado pelas empresas participantes do setor imobiliário, conseguir um elevado enfoque nos resultados por parte dos colaboradores, maximizando, portanto, uma aproximação entre os esforços, resultados e as recompensas.

Não obstante, ambos os setores enfatizam notavelmente a importância do desenvolvimento dos seus colaboradores para promover a retenção dos mesmos.

De forma a encontrar os colaboradores que melhor se adaptam às posições estratégicas estabelecidas e desenvolver as competências necessárias para o setor dos seguros, recorrem à formação em sala, *e-learning*, *on the job*, reuniões de *feedback*, formações *outdoors* e, principalmente, ao *mentoring* no qual o colaborador contém um acompanhamento individual e frequente. O setor imobiliário destaca-se, assim, por ter o cuidado de participar em encontros de recursos humanos de modo a acompanharem as constantes mudanças que ocorrem ao longo dos tempos e por possuírem *coaching* de caráter semanal.

Assim sendo, torna-se possível afirmar que, no que diz respeito aos mecanismos de retenção e de desenvolvimento das competências e/ou do conhecimento, quer as empresas do setor dos seguros quer as empresas do setor imobiliário não agem de acordo com o que fora sugerido pela literatura, ou seja, a retenção não é efetuada sob medida de programas para talentos diferentes (Cappelli, 2000) nem de estratégias personalizadas para responder às expectativas e carências de certos participantes ou grupos, mas sim aplicados de igual forma tanto para os colaboradores “talentosos” como para os “não talentosos” o que, tendencialmente, poderá originar uma inadaptação e sentimento de injustiça por parte de alguns e, em consequência, maior intenção de saída das organizações.

Todavia, o facto de serem utilizadas recompensas adequadas ao efeito que possuem no negócio e às suas características particulares, é o suficiente para se manterem retidos. Do ponto de vista das empresas, o facto dos mecanismos de retenção serem idênticos para ambos os grupos, é um método estratégico dado que promove a coerência e valorização de todos os colaboradores.

Novamente, o que fora mencionado anteriormente, direciona-nos para mais um objetivo específico da investigação que é compreender a forma como a (in)justiça na utilização das práticas de gestão de talento moldam as perceções e/ou reações dos colaboradores consoante o tipo de ocupação.

A literatura refere que algumas organizações praticam a gestão de talento exclusiva, ou seja, as estratégias, as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos são concentradas apenas nos colaboradores designados como “talentosos” e desvalorizam os que são considerados como “não talentosos”.

Com base nos resultados adquiridos nas entrevistas, verificou-se que as empresas de ambos os setores estudados não recorrem a essa prática exclusiva, mas sim à aplicação correta das práticas de gestão de talento, estimando todos os constituintes das organizações o que, por consequência, origina

uma maior satisfação e sentido de justiça por parte dos colaboradores, isto é, todos referem que esta prática é aplicada de forma justa pelas empresas do setor privado em que se encontram, enaltecendo as recompensas que recebem de forma apropriada e de acordo com o alcance dos objetivos estratégicos, sem haver discriminação entre os “talentosos” e os “não talentosos”.

Por um lado, quanto às percepções e/ou reações dos colaboradores consoante o tipo de ocupação, é notório que tanto os diretores de recursos humanos como os técnicos de recursos humanos participantes, priorizam não só a justiça no interior das empresas, mas sobretudo, as recompensas financeiras (retenção) e a formação (desenvolvimento de competências) que poderão adquirir através das mesmas. Por outro lado, os administrativos da amostra não encaram a obtenção de recompensas financeiras como uma hipótese de melhoria de condições de vida e a participação em diversos tipos de formação como um investimento que, a curto, médio ou longo prazo, será criador de melhores resultados uma vez que não ambicionam a progressão de carreira e porque se encontram acomodados ao valor que recebem mensalmente para fazer face aos seus encargos assumidos, apenas defendem que as mesmas deverão ser aplicadas de forma justa.

Torna-se possível compreender que as percepções e as reações dos colaboradores perante a utilização das práticas de gestão de talento, no setor privado, divergem conforme o tipo de ocupação, independentemente do setor de atividade em que laboram.

O quarto objetivo específico é captar o que contribui para um envolvimento ativo e integral por parte dos colaboradores. De acordo com a literatura, a gestão de talento exclusiva afeta o envolvimento dos funcionários (Huselid & Becker, 2011; O'Connor & Crowley-Henry, 2015) o que não se reflete nos colaboradores entrevistados dado que as empresas da amostra, tal como já foi referido previamente, não recorrem à mesma.

Os mecanismos que todas as empresas participantes referem como uma garantia do total envolvimento dos colaboradores nas tarefas que desempenham são referentes às decisões e orientações que são concedidas de forma transparente e cautelosa pelas administrações; a divulgação e aplicação das práticas de gestão de talento que são efetuadas adequadamente; a existência de justiça organizacional; a valorização dos colaboradores; e, a aquisição de uma remuneração mensal atrativa. O que, surpreendentemente, coincide apenas com alguns mecanismos referidos pela literatura nomeadamente, o “significado” na medida em que são recompensados pelos seus resultados; o sentimento de valor; e, por último, a existência de justiça informacional (divulgação de informações apropriadas).

De um modo geral, os colaboradores da amostra defendem as suas empresas quanto à justiça percebida o que contribui para a apresentação de altos níveis de desempenho e de envolvimento.

Conclusões

Esta pesquisa, de natureza exploratória, procurou averiguar a relação entre as práticas de gestão de talento, especificamente a retenção e o desenvolvimento das competências, as percepções dos colaboradores em relação à (in)justiça na aplicação das mesmas e o impacto que detém no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas que desempenham.

As opiniões dos participantes suscitaram uma necessidade de reflexão e investigação que poderão ser pertinentes não só para os constituintes do departamento de recursos humanos, mas também para os restantes colaboradores de uma organização.

Os resultados indicam que o perfil ideal de um colaborador depende de uma associação entre as competências pré-definidas pelos diretores de recursos humanos (como o entusiasmo, fidelidade, visão de negócio, competências técnicas e comportamentais) e os objetivos específicos do setor de negócio em que laboram, contestando o protótipo que para um colaborador ser considerado como talentoso apenas necessita de possuir competências técnicas.

No que diz respeito aos mecanismos de retenção e de desenvolvimento, é de enaltecer o contributo que os diretores e profissionais de recursos humanos possuem no percurso da organização e dos seus colaboradores, isto é, obtêm uma vantagem competitiva quando implementam práticas inovadoras de recursos humanos de modo a reterem e desenvolverem os seus talentos.

Os resultados apontam que, essencialmente, uma remuneração atrativa e competitiva, benefícios e incentivos ajustados ao setor e volume de negócio, um bom ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, formação e progressão de carreira garantem a satisfação e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, uma produtividade mais alta e uma rotatividade mais baixa dos mesmos.

Em conformidade com o que foi referido anteriormente, conclui-se que, embora existam algumas disparidades de reações e percepções consoante o tipo de ocupação, os colaboradores que são considerados como talentosos e recompensados de uma forma justa e equilibrada por parte das suas organizações apresentam níveis mais altos de justiça percebida e, posteriormente, de envolvimento para com as tarefas que executam. Este resultado demonstra, assim, a importância da satisfação e valorização dos indivíduos, ou seja, as organizações deverão implementar estratégias que fortaleçam toda a cadeia organizacional de forma a cooperar para uma vantagem competitiva face à concorrência e acrescentando valor à nossa sociedade.

Para a gestão de recursos humanos, o estudo veio comprovar que se as organizações não forem possuidoras dos mais satisfeitos, motivados e talentosos colaboradores, tornar-se-á difícil garantir um serviço eficiente e eficaz aos seus clientes.

Para um gestor de recursos humanos torna-se pertinente recorrer à aplicação das práticas de gestão de talento numa organização dado que promove a justiça, a valorização das competências, a eficácia no alcance dos objetivos organizacionais, o envolvimento e a motivação dos seus colaboradores. Pelo que, os resultados obtidos e mencionados anteriormente, demonstram quais os melhores procedimentos e mecanismos que deverão ser utilizados para o efeito.

Primeiramente, as organizações deverão centrar a sua atenção nos seus recursos humanos e, de seguida, nos aspetos económicos.

Contudo, os resultados obtidos não são generalizáveis uma vez que advêm de um conjunto de opiniões distintas entre os diretores de recursos humanos, administrativos e técnicos de recursos humanos de quatro empresas do setor privado localizadas em Portugal e de dois setores diferenciados particularmente, o setor dos seguros e o setor imobiliário.

Com base nos objetivos estipulados inicialmente, é possível afirmar que os mesmos foram alcançados. Porém, e apesar das entrevistas efetuadas terem possibilitado uma recolha e entendimento pormenorizados, o facto de estarmos a vivenciar uma pandemia designada por coronavírus SARS-CoV-2, que causa a doença COVID-19, dificultou a dimensão da amostra, tendo sido uma das principais limitações da investigação.

Em estudos futuros, considera-se pertinente realizar uma comparação entre as empresas do setor privado e as empresas do setor público de modo a perceber as discrepâncias relativamente à aplicação das práticas de gestão de talento e, com isto, alcançar um leque ainda maior de procedimentos que poderão estar na base do sucesso e do insucesso dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações.

Referências Bibliográficas

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 41–73.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). "Emotion in the workplace." *Human Relations*, 48(2), 97–125.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa : Edições 70.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beamond, M., Farndale, E., & Härtel, C. (2016). "MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies". *Journal of World Business*, Vol. 51 No. 4, pp. 499-510.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). "Strategic human resource management: where do we go from here?". *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 898–925.
- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). "The global "war for talent".". *Journal of International Management*, Vol. 15, pp. 273–285.
- Berger, L. A. (2003). "The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people". New York: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). 'Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention'. *Employee Relations*, pp.640–663.
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1570–1587.
- Björkman, I., & Mäkelä, K. (2013). "Are you willing to do what it takes to become a senior global leader? Explaining willingness to undertake challenging leadership development activities.". *European Journal of International Management*, 570-586.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new decision science paradigm for a new HR paradigm. *Human Resource Management*, Vol. 44, pp.129–136.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Buckley, M., Beu, D., Frink, D., Howard, J., Berkson, H., & Mobbs, T. (2001). Ethical issues in human resource systems. *Human Resource Management Review*, 11–29.

- Buren, V., J., H., & III. (2008). "Fairness and the main management theories of the Twentieth Century: A historical review, 1900–1965". *Journal of Business Ethics*, 633–644.
- Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *"Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial"*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2000). "A market-driven approach to retaining talent". *Harvard Business Review*, 103–111.
- Cappelli, P. (2008). "Talent management for the 21st century". *Harvard Business Review*, 74–81.
- Caregnato, R. C., & Mutti, R. (outubro de 13 de 2006). Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. *Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo*, pp. 679-684.
- Chang, E. (2005). "Employees' overall perception of HRM effectiveness.". *Human Relations*, pp. 523-544.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 278–321.
- Collings, D. (2014). "Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value". *Human Resource Development Quarterly*, 301–319.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Journal Review* 19, 304-313.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). "Talent management: Progress and prospects". *Human Resource Management Review*, 25 (3), 233–235.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1983). "Equity theory and time: A reformulation.". *Academy of Management Review*, 311–319.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). "Procedural justice and worker motivation.". Em R. M. Steers, & L. W. Porter, *Motivation and work behavior* (pp. 131–143). New York: McGraw Hill.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). "Social exchange theory: an interdisciplinary review". *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.

- De Pater, I., Van Vianen, A., Bechtoldt, M., & Klehe, U.-C. (2009). "Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability". *Personnel Psychology*, Vol. 62 No. 2, pp. 297-325.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. . *Human Resource Management Review*, 23 (4), 272–285.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D., & Wayne, S. (2008). "Not all responses to breach are the same: a longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations.". *Academy of Management Journal*, pp. 1079-1098.
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). "What is the meaning of 'talent' in the world of work?". *Human Resource Management Review*, 23: 290–300.
- Gelens, J., Dries, N., & Hofmans, J. (2013). "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda.". *Human Resource Management Review*, 23: 341–353.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 4(2), 159–175.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 628–652.
- Godkin, L. (2014). Mid-management, employee engagement, and the generation of reliable sustainable corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 15–28.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*, 16 (2), 399–432.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21, 123–136.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). "Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality.". *Journal of Business Ethics*, 681–695.

- Hiltrop, J.-M. (1999). "The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent". *European Management Journal*, Vol. 17, pp. 422–430.
- Hofmans, J. (2012). "Individual differences in equity models.". *Psychologica*, 473–482.
- Hurrell, S. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69 (3), 605–628.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro & macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37,, 421–428.
- Iles, P. (2013). "Commentary on the meaning of 'talent' in the world of work". *Human Resource Management Review*, 23: 301–304.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Katou, A. (2013). Justice, trust and employee reactions: An empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36 (7), 674–699.
- Khoreva, V., & Vaiman, V. (2015). "Intent vs action: talented employees and leadership development". *Personnel Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 200-216.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, Vol. 39 No. 1, pp. 19-33. doi:10.1108/ER-01-2016-0005
- Lee, C., & Bruvold, N. (2003). "Creating value for employees: investment in employee development". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 981-1000.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). "Talent management: A critical review.". *Human Resource Management Review*, 139–154.
- Li, H. (2012). "A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: The evidence from the hi-tech service industries.". *Service Innovation in Emerging Economy: Cross-Disciplinary and Cross-Cultural Perspective* (pp. 72–77). International Joint Conference on Service Sciences.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). "The Meaning of Employee Engagement.". *Industrial and Organizational Psychology*, 3–30.
- Malik, A., & Singh, P. (2014). 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players. *Human Resource Management Review*, 24(4), 330–346.

- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). "HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off?". *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- Maslach, C., Schaufelli, W., & Leiter, M. (2001). "Job burnout.". *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. . *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects . *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 86-128.
- McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Meyers, M., Collings, D., & Paauwe, J. (2015). Talent Management: Towards Balance in Theory and Research. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-1.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *"The war for talent."*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). "Seven myths of global talent management". *The International Journal of Human Resource Management*, 1762–1776.
- Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, Vol. 16, 135–146. doi:10.1111/emre.12171
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). "Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature". *J Bus Ethics*, 156:903–917. doi:10.1007/s10551-017-3543-1
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2015). Exclusive talent management, perceived organizational justice & employee engagement: Bridging the literature. *In University Forum for Human Resource Development Conference*. Ireland.
- Pritchard, R. D. (1968). "Equity theory. A review and critique". *Organizational Behavior and Human Performance*, 176–211.
- Purang, P. (2011). Organisational justice and affective commitment: The mediating role of perceived organisational justice. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1) , 141–156.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). "Job engagement: Antecedents and effects on job performance." *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Roof, R. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599.
- Rousseau, D. (1995). *"Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements"*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D., Lee, C., Dabos, G., Hui, C., & Wang, G. (2011). "Culture as an antecedent of the employee psychological contract: its alignment and fulfillment." *unpublished manuscript*.
- Saks, A. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement." *Journal of Managerial Psychology*, 600–619.
- Saks, A., & Gruman, J. (2014). What do we really know about employee engagement? . *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Sheehan, M., & Anderson, V. (2015). "Talent management and organizational diversity: A call for research." *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349–358.
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10, 304–328.
- Shuck, B., & Reio, T. (2014). Employee engagement and wellbeing: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice." *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434–443.
- Snell, A. (2009). Tackling the challenges of employee engagement. *Strategic HR Review*, 8(2), 37–38.
- Soni, H. (2014). Ethical talent management: The hall mark of contemporary HRM. *International Journal of Research in Management & Technology*, 122–130.
- Swales, S. (2013a). "The ethics of talent management." *Business Ethics: A European Review*, 22 (1), 32–46.
- Swales, S., & Blackburn, M. (2016). "Employee reactions to talent pool membership." *Employee Relations*, 38 (1), 112–128.

- Swailles, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). "Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities.". *Human Resource Development International*, 17 (5), 529–544.
- Tansley, C. (2011). "What do we mean by the term 'talent' in talent management?". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss: 5 pp. 266 - 274.
- Thornton, M., & Rupp, D. (2016). The joint effects of justice climate, group moral identity, and corporate social responsibility on the prosocial and deviant behaviors of groups. *Journal of Business Ethics*, 137, 677–697.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: "infancy or adolescence"? *International Journal of Human Resource Management*, pp.1744–1761.
- Tymon, W., Stumpf, S., & Doh, J. (2010). "Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards". *Journal of World Business*, Vol. 45, pp.109–121.
- Vosloban, R. I. (2013). Employee engagement concept - A theoretical and practical approach. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 759–765.
- Wan, H., Sulaiman, M., & Omarb, A. (2012). Procedural justice in promotional decisions. . *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 99–121.
- Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. (2002). "International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts.". *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 3, pp. 373-391.

Anexos

Anexo A

Guião de Consentimento Informado

A atual entrevista semiestruturada insere-se no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, tendo como intuito a análise e compreensão da relação entre as práticas de gestão de talento como a retenção e o desenvolvimento das competências, as perceções dos colaboradores relativamente à (in)justiça na aplicação das mesmas e o impacto que possuem no envolvimento dos colaboradores para com as tarefas e/ou funções que desempenham.

As informações serão recolhidas através da entrevista que irá ser gravada de forma a permitir um melhor entendimento e recolha dos factos.

Qualquer informação extrínseca ao tema exposto será confidencial bem como o anonimato do entrevistado e da empresa em estudo. A sua participação neste trabalho é, assim, voluntária e poderá retirar-se a qualquer altura ou, até mesmo, recusar-se a participar.

Declaro que tomei conhecimento do acima exposto e que aceito participar na elaboração da presente Dissertação de Mestrado.

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

Anexo B

Guião de Entrevista - Diretores de Recursos Humanos

I. Questões Pessoais

1. Nome do Colaborador
2. Idade
3. Género
4. Naturalidade
5. Nacionalidade
6. Formação Académica
7. Função Atual
8. Tempo na Organização
9. Tempo na Função Atual

II. Questões relativas à Função

1. Como caracteriza um dia normal de trabalho?
2. Que tipo de tarefas tem à sua responsabilidade:
 - a) Exemplo de tarefas executadas diariamente?
 - b) Exemplo de tarefas elaboradas periodicamente?
3. Qual o grau de complexidade da sua função? Porquê?
4. Quais as competências que considera necessárias para o bom desempenho de um Profissional de Recursos Humanos, relativamente às:
 - a) Habilitações;
 - b) Competências digitais;
 - c) Competências linguísticas;
 - d) Competências comportamentais.
5. De que forma é constituída a sua equipa de trabalho?

III. Questões relativas à aplicação das Práticas de Gestão de Talento

1. Como é que são geridas as carreiras e o talento na sua organização?
2. De que modo é garantida a atração e retenção dos colaboradores?
 - a) Quais os mecanismos utilizados para garantir a satisfação dos colaboradores? (exemplo: recompensas, avaliação do desempenho, desenvolvimento permanente, entre outros)
 - b) Quais as formas de mobilidade de carreira?
3. Existem funções críticas ou colaboradores que necessitam de mais atenção? Porquê?
4. A utilização das Práticas de Gestão de Talento e a justiça distributiva:
 - a) Qual a sua perceção relativamente à justiça na aplicação das práticas de Gestão de Talento?
 - b) Qual a informação que os colaboradores detêm sobre o processo de Gestão de Carreiras?
 - c) Quais são os critérios utilizados?
5. De que forma as perceções de justiça na aplicação das Práticas de Gestão de Talento moldam as reações dos colaboradores?
6. Como é que os colaboradores avaliam o grau de justiça da avaliação do desempenho?
7. Quais os mecanismos empregues para o desenvolvimento das competências e do conhecimento?
 - a) Como é que as pessoas os percecionam?
 - b) Considera indispensável a constante evolução e/ou atualização do conhecimento no ramo em que insere?
 - c) Com que frequência participa em formações?
8. Que tipo de informação é transmitida sobre as decisões de carreira? Como ocorre e em que medida considera que ela é transparente?
9. Os colaboradores são motivados pela justiça na organização ou pelo que poderão receber em troca dos resultados obtidos?
10. Quais as faixas etárias mais valorizadas?
11. Há funções que são consideradas como as mais adequadas para os Homens e outras para as Mulheres?
12. O que contribui para o seu envolvimento ativo e integral na função que desempenha?
13. Como é efetuada a comparação entre os colaboradores “Talentosos” *versus* “Não Talentosos”?

a) Em que fatores se baseiam?

b) O que poderá ser feito para que os colaboradores que são considerados como “não talentosos” aumentem o seu talento?

14. Quais as competências valorizadas pelos empregadores?

15. Para si, qual é o perfil ideal para que um colaborador seja considerado como talentoso?

Anexo C

Guião de Entrevista - Administrativos e Técnicos de Recursos Humanos

II. Questões Pessoais

1. Nome do Colaborador
2. Idade
3. Género
4. Naturalidade
5. Nacionalidade
6. Formação Académica
7. Função Atual
8. Tempo na Organização
9. Tempo na Função Atual

II. Questões relativas à Função

1. Como caracteriza um dia normal de trabalho?
2. Que tipo de tarefas tem à sua responsabilidade:
 - a) Exemplo de tarefas executadas diariamente?
 - b) Exemplo de tarefas elaboradas periodicamente?
3. Qual o grau de complexidade da sua função? Porquê?
4. Quais as competências que considera necessárias para o bom desempenho de um Profissional de Recursos Humanos, relativamente às:
 - a) Habilitações;
 - b) Competências digitais;
 - c) Competências linguísticas;
 - d) Competências comportamentais.
5. De que forma é constituída a sua equipa de trabalho?

III. Questões relativas à aplicação das Práticas de Gestão de Talento

1. Qual a sua opinião relativamente à utilização das Práticas de Gestão de Talento na organização em que insere?
2. A utilização das Práticas de Gestão de Talento e a justiça distributiva:
 - a) Qual a sua perceção relativamente à justiça na aplicação das práticas de Gestão de Talento?
3. Considera que a idade, género e tipo de ocupação são fatores relevantes para a aquisição de talento?
4. Na sua opinião, existe uma diferenciação na forma como são aplicadas as Práticas de Gestão de Talento conforme a idade, género e tipo de ocupação?
5. Que aspetos e/ou fatores valoriza para garantir a sua retenção na organização?
6. De que forma a organização lida com os colaboradores que são considerados talentosos?
 - a) Os colaboradores que são considerados como “não talentosos” sofrem algum tipo de discriminação?
 - b) Existem as mesmas oportunidades para os talentosos como para os “não talentosos”?
7. Os mecanismos utilizados para o desenvolvimento de competências e do conhecimento são aplicados de forma pertinente e periódica?
8. É motivado pela justiça na organização ou pelo que poderá receber em troca dos resultados obtidos?
9. O que sustenta o seu envolvimento ativo e integral para com a organização?
10. Para si, qual é o perfil ideal para que um colaborador seja considerado como talentoso?