

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança bloqueante e retenção do talento

Lucrécia Maria dos Santos Mourato

Estudo de Caso Pedagógico
Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa,
Professor Associado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Liderança bloqueante e retenção do talento

Lucrécia Maria dos Santos Mourato

Estudo de Caso Pedagógico
Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa,
Professor Associado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2022

À imagem da tartaruga que me inspirou com o seu devagar se vai ao longe, sem nunca perder a visão da meta.

Ao meu orientador que soube respeitar os meus tempos e gerir a minha rebeldia.

Àquela mais pequena que minoria que sempre acredita em mim.

A todos os que criam conhecimento e o partilham.

Resumo

As organizações precisam de talento para serem bem-sucedidas e incrementarem a sua vantagem competitiva. O talento é escasso o que desemboca numa disputa a nível macro para o atrair, desenvolver e reter. As pessoas com talento têm características e necessidades específicas que devem ser conhecidas e atendidas. Os líderes podem potenciar o desenvolvimento do talento na sua equipa ou, pelo contrário, ser um impedimento e um motivo para a sua evasão em procura de ambientes laborais mais favoráveis.

O presente estudo de caso foi elaborado com base na observação direta e está também fundamentado no antigo método socrático, mediante o qual, de modo informal, indagou-se junto de diversas pessoas com certo talento sobre as suas experiências com os seus chefes presentes e passados e fomentou-se a análise e a reflexão das mesmas. Nesta tarefa chegou-se à conclusão de que efetivamente lideranças bloqueantes afastam o talento.

O objetivo do estudo do caso “A História da Laura” é brindar ao estudante de Mestrado em Gestão, na área de Recursos Humanos, uma experiência de reflexão da problemática da liderança que bloqueia a expressão do talento.

Palavras-chave: Liderança, Gestão do Talento, Comportamento Organizacional.

JEL classification:

M100 - Business Administration

M500 - Personnel Economics

Abstract

Organizations do need talent to be successful and to increase their competitive advantage. Talented people are scarce which leads to a quest at the macro level to attract, develop and retain them. Talented people have specific characteristics and needs that must be known and met. Leaders can enhance the development of talent in their team or, on the contrary, be an impediment and a reason for their evasion in search of more favorable working environments.

The present case study was based on direct observation and is also based on the ancient Socratic method, through which informally we have conducted interviews with several talented people about their experiences with their present and past superiors, and we have also encouraged them to analyse and reflect on this issue. As a matter of fact, we concluded that blocking leadership effectively drives talent away.

The objective of the case study “Laura’s story” is to offer to master of management student, specifically in the area of human resources, an experience of reflection on the problem of leadership that block the manifestation of talents.

Keywords: Leadership, Talent Management, Organizational Behaviour.

JEL classification:

M100 - Business Administration

M500 - Personnel Economics

Índice

Resumo.....	iii
Abstract	v
Introdução	1
Caso	5
1.1. Apresentação do problema.....	5
1.2. A história da Laura.....	6
1.2.1. A Laura.....	6
1.2.2. A empresa da Laura.....	6
1.2.3. O chefe da Laura e a sua equipa	9
1.2.4. As práticas de gestão de pessoas na Empresa X	11
1.2.5. O percurso e a experiência da Laura na organização.....	12
1.3. Questões do caso	15
1.4. Anexos e apêndices ao caso	16
1.4.1. Big Five Inventory	16
1.4.2. Configuração estrutural base	17
1.4.3. Burocracia mecanicista e burocracia profissional.....	17
1.4.4. Organograma simplificado	18
1.4.5. Esquema do projeto de padronização da metodologia de trabalho do CAT Suporte	18
Metodologia	19
Nota pedagógica.....	21
3.1. Público-alvo do caso.....	21
3.2. Objetivos pedagógicos	21
3.2.1. Objetivos gerais.....	21
3.2.2. Objetivos específicos.....	21
3.3. Revisão de literatura	22
3.3.1. As organizações	22
3.3.2. A liderança.....	23
3.3.3. A gestão do talento	31
3.4. Plano de animação	35
3.4.1. Cronograma exemplo do estudo do caso	35
3.4.2. Estrutura pedagógica do estudo do caso	36
3.5. Resolução	36

3.6. Slides de resolução	41
Conclusão	43
Referências bibliográficas.....	45
Apêndices à nota pedagógica.....	55
A. Introdução – Slides.....	55
B. Desafio – O talento na empresa da Laura	57
C. Trabalho individual – Estilos de liderança ao serviço do talento	58
D. Trabalho de grupo – Três erros de gestão na História da Laura	59
E. Estrutura da documentação no Moodle	60

Introdução

Esta tese de mestrado é um projeto do tipo caso de estudo pedagógico, cujo tema central é, por um lado, a liderança e a sua relação com talento e, por outro, a gestão geral de uma organização no sentido de velar pelo seu sucesso, através da criação de mecanismos de deteção de qualquer bloqueio que possa ir em contra dos interesses da organização e dos seus *stakeholders*, a curto ou a longo prazo, e da disponibilização de estruturas que os preveem e, em último caso, que os reparam ou mitigam.

O recurso pedagógico – caso – traz ganhos para o processo de aprendizagem dos estudantes universitários porque ajuda a materializar e a aplicar os conceitos teóricos lecionados o que lhes confere uma certa dose de realismo. Além disso, como acontece com qualquer história, a empatia do leitor com as personagens gera de certo modo algum envolvimento emocional que traz benefícios a nível cognitivo para o crescimento individual e que acaba por repercutir no bem coletivo.

A “História da Laura” coloca em palavras a vivência de muitos colaboradores nas nossas organizações que não chegou a ser contada de um modo formal, provavelmente porque muitos deles decidiram não refletir sobre o que estava a acontecer e optaram por sair daquela situação pela porta de emergência. Tentativas tímidas de expressão desta realidade surgem, com alguma frequência, nas redes sociais com frases do tipo: “Os colaboradores não deixam as organizações, deixam os seus chefes.”, e que ganham milhares de *likes*. A Laura é uma pessoa com certa capacidade, que poderíamos considerar talento, e que não conseguiu produzir e melhorar a sua organização pela presença de bloqueios na liderança e pela ausência de alguma entidade organizacional a qual pudesse recorrer para ajudar ao desbloqueio. Atualmente, os Recursos Humanos das organizações que poderiam ter este papel se desresponsabilizam, olhando para o outro lado, conduzidos pela própria cultura organizacional. É função dos institutos universitários com cursos de Gestão de Recursos Humanos formar profissionais com coragem e com carisma que encarnem com compromisso a sua função nas organizações.

A liderança pode ser facilitadora do desenvolvimento dos colaboradores ou, pelo contrário, obstruir o crescimento das pessoas e limitar a capacidade produtiva e inovadora da sua equipa (Barkhuizen & Gumede, 2021; Mey et al., 2021). Sendo assim, nem a formação nem a monitorização dos líderes podem ser descuidadas, para que se sintam apoiados, preparados, seguros e autoconfiantes, e, independentemente dos estilos de liderança assumidos em cada fase ou situação, prestem um verdadeiro serviço à sua organização (Mohd Adnan & Valliappan, 2019; Vikineswaran, 2017).

A disputa pelo talento faz parte da atualidade das empresas e dos países (Cooke & Wang, 2018; Latukha et al., 2022; Reade et al., 2019; Varma & Tung, 2020). Porém, urge que as organizações

ampliem a sua visão relativamente aquilo que consideram talento. O talento deve estar presente em qualquer nível da organização. O talento pode ser encontrado em qualquer função da organização, porque todas as funções são necessárias. O talento nas organizações, não são só *picassos*, são também colaboradores comprometidos que diariamente, com resiliência, realizam um trabalho extraordinário na sua área de competência, algumas vezes de um modo silencioso e anónimo (Letchmiah & Thomas, 2017; Meyers et al., 2020).

A gestão do talento pode ser definida como “...activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization’s sustainable competitive advantage...” (Collings & Mellahi, 2009, p. 309). Tirar o máximo benefício possível do capital humano é o que permite que as organizações cresçam rapidamente (Orlando et al., 2022), constituindo a gestão do talento o maior desafio das organizações. A pandemia de COVID-19 intensificou esta realidade. No novo normal, é essencial reformular o talento e repensar a maneira de o gerir através da colaboração, a abertura e a transparência, a oportunidade de avançar na carreira, a aprendizagem, a avaliação e os incentivos, para dar resposta às necessidades da diversidade dos colaboradores (Luthia, 2022).

O problema exposto neste trabalho académico é de gestão de pessoas. Apesar da história do caso, real e anonimizada, ser relatada no âmbito de uma organização de saúde não implica que a situação exposta seja específica deste tipo de organizações, dado que a raiz dos problemas de gestão de pessoas é na sua essência a mesma, independentemente do tipo de organização.

A metodologia pedagógica utilizada no estudo do caso é b-Learning: com dois momentos de aprendizagem presencial e três oportunidades de aprendizagem e-learning.

O primeiro momento de aprendizagem presencial consiste na apresentação dos conteúdos teóricos subjacentes ao caso, na leitura do caso, no lançamento das questões do caso, na exposição das tarefas a realizar pelos alunos e no esclarecimento de eventuais questões. Este momento introdutório visa orientar o estudante para a aprendizagem que ele próprio irá fazer nos momentos e-learning. O segundo momento presencial ocorre na resolução do caso. Em ambos momentos os principais métodos utilizados pelo docente serão o expositivo e o interrogativo.

As oportunidades de aprendizagem e-learning, consistem em dois momentos de aprendizagem colaborativa e um de autoaprendizagem. Para o trabalho assíncrono dos alunos a plataforma a utilizar é o Moodle. O método que prevalece na parte e-learning é o ativo, mediante o qual os alunos chegam ao conhecimento pelo trabalho associado às tarefas que realizam. Durante os trabalhos e-learning do estudo do caso o docente está disponível para esclarecer questões dos alunos, via fórum criado no Moodle para o efeito ou através do chat, assincronamente.

Apesar do tema central do estudo do caso ser a liderança e o seu papel no desenvolvimento das equipas e na *performance* das organizações, pretende-se que durante o processo de aprendizagem o

aluno esteja em contacto com outros conceitos de gestão, dado que na prática tudo acontece ao mesmo tempo, não sendo possível isolar áreas da gestão no sucesso da gestão das organizações. Deste modo, no texto do caso vão sendo introduzidos conceitos de gestão ministrados em diferentes unidades curriculares.

CAPÍTULO 1

Caso

1.1. Apresentação do problema

Encontramo-nos ante o relato de uma história real. Não obstante, por diversos motivos a história deve ser anonimizada.

O caso decorre em uma empresa portuguesa bem-sucedida de saúde privada. A organização é composta por um grupo de empresas: uma que presta cuidados de saúde e consta de catorze hospitais e treze clínicas ambulatoriais; uma empresa de formação, investigação e inovação; uma empresa de logística e gestão da cadeia de abastecimento; e uma empresa de serviços centrais. A organização tem aproximadamente 13 000 colaboradores nos quadros e ainda conta com a colaboração de mais de 1000 colaboradores em prestação de serviços, principalmente nas áreas clínica e das tecnologias e sistemas de informação.

A personagem central da história é a Laura, uma profissional de saúde não clínica de 39 anos que pertence à empresa de serviços centrais, e que quando se desenrola a situação narrada está na organização há pouco mais de um ano. A Laura tem formação académica base em Psicologia e um passado profissional associado a formação nas áreas comportamental, sistemas de informação e serviço ao cliente, e a qualidade nesta última área.

A Laura pertence ao Centro de Assistência Técnica (CAT) que consta de duas equipas: uma de formação de sistemas de informação (CAT Formação) e outra de suporte técnico em sistemas e tecnologias da informação (CAT Suporte). Ambas equipas prestam serviços aos colaboradores internos. A colaboradora inicialmente foi contratada para a empresa para formadora de Sistemas de Informação e desenvolvia a sua atividade nos diversos hospitais e clínicas da organização. Um ano depois, devido a uma necessidade interna do CAT, foi criada uma função – Organização e Processo – que tinha como objetivo geral melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo CAT Suporte.

A problemática reside em que a Laura, que foi identificada e selecionada pelo próprio chefe para aquela função, e que pronto começou a ter bons resultados, com destaque no seu desempenho em gestão da mudança, aproximadamente quatro meses depois do início da função começou a deparar-se com uma liderança gradualmente mais bloqueante que lhe foi retirando a autonomia. Passado seis meses, a nova função tinha sido reduzida a mera atualização de contactos.

Dois anos depois, a Laura conseguiu escapar daquela situação; a sua função no CAT não foi ocupada e as necessidades de elevar a qualidade do CAT Suporte permanecem sem serem satisfeitas; um quadro que se agrava à medida que a organização cresce.

1.2. A história da Laura

1.2.1. A Laura

A Laura tem 39 anos e reside em Lisboa há 7. A Laura viveu 14 anos no estrangeiro, onde estudou e trabalhou. Durante este tempo ela estabeleceu-se em duas cidades, uma delas com ambiente internacional, onde descobriu a beleza da diversidade interpessoal e cultural e aprendeu a relativizar a própria cultura. A Laura estima a autonomia e a liberdade, tem um forte sentido de justiça, não é muito paciente, mas procura ser cordial. A Laura é alguém que se esforça diariamente por ser menos exigente e mais agradecida. Ela retira lições de todas as situações que vive e desfruta com indagar as causas profundas da realidade que a rodeia. A Laura pontua alto em *conscientiousness* do Big Five Inventory (Goldberg, 1993, vide anexos e apêndices ao caso), considera importante o rigor e distingue-se pela atenção ao pormenor. A Laura conhece o valor do trabalho porque estudou e trabalhou ao mesmo tempo e para ela a meritocracia deveria ser lei. A Laura tem feito um caminho de autoconhecimento e, portanto, conhece os seus pontos fortes e as suas fraquezas. Ela é prática, resolutiva e aprendeu a suprir as suas faltas de talento com estratégia. A Laura acredita que realizar um bom trabalho implica planeamento, rigor e a resiliência. A nível de relacionamentos a Laura é reservada, fala com todos, contudo, partilha pouco da sua vida pessoal. A Laura tem uma certa capacidade de comunicação que, associada à agilidade mental, ao sentido de humor e ao cumprimento das normas, lhe confere algum respeito no ambiente de trabalho. A Laura tem formação superior em Psicologia terminada, formação em Filosofia sem concluir e um par de certificações. Apesar de não ter sido planeado, nos últimos anos a Laura desempenhou a função de formadora nas áreas comportamental, sistemas de informação e serviço ao cliente e também a de analista de qualidade nesta última área. Atualmente, a Laura trabalha numa empresa de saúde privada, sendo profissional de saúde não clínico.

1.2.2. A empresa da Laura¹

A organização da Laura, a partir de agora denominada “Empresa X”, é uma empresa de saúde privada com duas décadas de existência, com mais de 13 000 colaboradores nos seus quadros e mais de 1000 em prestação de serviços, principalmente nas áreas clínica e das tecnologias e sistemas de

¹ Contém informação retirada da documentação da Empresa X.

informação. A empresa, que obteve um resultado líquido do exercício de 2021 no montante global de €22 720 738,69, desenvolve um modelo de negócio organizado em três principais segmentos operacionais: (1) segmento de cuidados de saúde privados – catorze hospitais e treze clínicas ambulatoriais; (2) segmento de cuidados de saúde públicos – uma parceria público privada; (3) outras atividades, que englobam duas residências seniores, uma empresa de formação, investigação e inovação e uma empresa de logística e gestão da cadeia de abastecimento. Além disso, o Grupo inclui uma empresa constituída por direções centrais, que prestam apoio ao Conselho de Administração, bem como serviços às diversas unidades operacionais, obtendo assim economias de escala, de conhecimento e de talento e garantindo homogeneidade a nível da estratégia e padrões das várias unidades. As direções centrais estão organizadas em áreas específicas: Acreditação e Certificação de Qualidade; Central de Diagnóstico por Imagem; Central de Farmácia e Medicamento; Central de Negociação; Hospital Clínico Digital; Comercial; Desenho e Controlo Operacional Clínico; Estratégia e Análítica de Negócio; Formação, Investigação e Inovação; Financeira e Auditoria; Gestão de Risco; Gestão de Valor em Saúde; Infraestruturas, Manutenção e Equipamentos; International Patient Services; Jurídica e de Compliance; Logística e Suporte Operacional; Marketing e Comunicação; Novos Negócios; Programas Transversais de Enfermagem; Recursos Humanos; Serviço ao Cliente; Serviços Administrativos e Financeiros; e Sistemas e Tecnologias de Informação.

A missão da Empresa X passa por: “Alcançar os melhores resultados de saúde na perspetiva dos doentes através de um diagnóstico e tratamento rápido e eficaz, com absoluto respeito pela sua individualidade e criar uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excecionais.”. A empresa está comprometida com a excelência nos cuidados de saúde, com a tecnologia, a inovação e com o talento e a formação. No que respeita ao talento e formação, a organização refere-se a atrair e reter médicos e outros profissionais de saúde, como enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica, experientes e de elevada qualidade. A reputação, qualificação, especialização e capacidade dos profissionais de saúde nas várias unidades são fundamentais para a sua aptidão para atrair e reter clientes. A Empresa X tem a seguinte visão: “Ser um operador de referência na prestação de cuidados de saúde, pela prática de uma medicina de excelência e inovação em cuidados de elevada especialização e complexidade.”. A organização identifica-se com os seguintes valores: procura incansável de resultados, rigor intelectual, aprendizagem constante, responsabilidade pessoal, respeito e humildade, atitude positiva, integridade e espírito de equipa. A estratégia da Empresa X passa pela aposta em: uma rede de unidades de prestação de cuidados de saúde diversificada e geograficamente abrangente; investimento em património hospitalar moderno; ações de longo prazo com todas as principais entidades pagadoras que operam no sector da saúde em Portugal; um investimento primordial na investigação, inovação, ensino e formação; um corpo clínico qualificado, experiente e motivado; uma equipa de gestão experiente, com um historial de gestão do crescimento

com base na excelência clínica. O sector da saúde em Portugal é competitivo e a concorrência entre hospitais e outros prestadores de cuidados de saúde intensificou-se nos últimos anos, especialmente devido ao crescimento do sector dos cuidados de saúde privados. Os hospitais competem em fatores como reputação, excelência clínica, tecnologia, satisfação dos clientes e preço.

A Empresa X é pioneira na promoção da inovação tecnológica e do conhecimento na área da saúde. O acompanhamento da inovação tem determinado a evolução e o consequente sucesso da organização. Deste modo, o investimento em investigação e desenvolvimento constitui uma aposta estratégica. Por outro lado, a empresa desenvolve parcerias com universidades, numa ótica de retenção de talentos e obtenção de novas colaborações, mediante a sua empresa de formação, investigação e inovação. A Empresa X avalia constantemente as necessidades existentes em termos de equipamentos médicos e atualiza-os em linha com os avanços tecnológicos verificados e as necessidades dos clientes.

No topo da estrutura de gestão encontra-se o Conselho de Administração composto pelo seu Presidente e oito administradores. Deste conjunto de administradores, quatro formam a Comissão Executiva da Sociedade, responsável pela estratégia e gestão dos negócios do Grupo. As direções centrais supramencionadas respondem hierarquicamente a um dos quatro administradores. Em geral, cada direção tem um diretor, vários diretores adjuntos, coordenadores e responsáveis de equipa. Não obstante, existem direções que tem um diretor, vários diretores adjuntos e cada diretor adjunto tem uma equipa, sendo que não existem os níveis intermédios de liderança de coordenador e responsável de equipa. A Empresa X a nível de poder tende à horizontalidade, sendo que dos administradores ao Centro Operacional existem pouco níveis. Se um colaborador da linha da frente de uma direção central, por exemplo, quiser entrar em contacto com o diretor da sua direção consegue fazê-lo com relativa facilidade e o comportamento é visto com certa normalidade.

A simplicidade no relacionamento é uma característica da cultura organizacional da Empresa X, tanto internamente como dela com os seus fornecedores, que, em geral, referem ser positiva a experiência do trabalho conjunto. Os indivíduos tratam-se pela segunda pessoa independentemente do nível hierárquico e é habitual encontrar-se colaboradores com diferentes níveis de poder e fornecedores a trabalhar conjuntamente num determinado projeto, onde os inputs de todos são bem-vindos e valorizados. A forma como interagem entre si as direções está marcada pelo respeito e pela colaboração, principalmente entre pares. Porém, algumas vezes ocorrem certos desalinhamentos. Isto é, existem direções e equipas que tendem a colaborar e a comunicar menos. A tendência à colaboração e à comunicação está modelada pelo líder/responsável de cada equipa.

A Empresa X ainda não tem todos processos definidos, existindo ao nível micro alguns fluxos por estabelecer ou fixar, o que em parte pode dever-se ao seu rápido crescimento em tão só 22 anos de existência. Esta situação gera algumas vezes problemas não esperados. Por outro lado, ainda existe

algumas disparidades processuais entre unidades hospitalares. Por exemplo, o fecho de caixa de um assistente técnico/técnico de serviço ao cliente de *front office* de algumas unidades do Norte é diferente do das unidades do Sul. Nas primeiras é o próprio assistente técnico/técnico de serviço ao cliente que vai ao banco depositar o valor da faturação no fim do seu turno. As diferenças surgem principalmente porque algumas unidades foram adquiridas e não fundadas de raiz, o que implica que já tinham uma cultura prévia e diferente à da Empresa X, não sendo fácil a uniformização.

Além do centro operacional da organização, constituído pelos profissionais clínicos e pelos assistentes operacionais, que são o coração da organização dado tratar-se de uma empresa de saúde, todas as outras áreas que existem para o apoiar são essenciais para o sucesso da organização. Por exemplo, os sistemas de informação são vitais para uma série de áreas críticas do funcionamento da organização, incluindo o sistema de informação de saúde, faturação a clientes, sistemas de gestão de documentos eletrónicos, gestão de materiais clínicos e não-clínicos, contabilidade e auditoria, gestão logística, gestão de recursos humanos, entre outros. Qualquer falha de sistema, falha no abastecimento elétrico ou outra perturbação que cause uma interrupção no serviço ou na disponibilidade dos seus sistemas de informação, ou infraestruturas relacionadas, pode afetar adversamente o negócio, a condição financeira, os resultados operacionais ou as perspetivas futuras da organização. Na estrutura organizacional a Laura pertence à tecnoestrutura (Mintzberg, 1999, vide anexos e apêndices ao caso).

Na Empresa X convivem dois tipos de burocracias (Mintzberg, 1999, vide anexos e apêndices ao caso): (1) burocracia mecanicista, no caso de algumas direções centrais, por exemplo, Serviços Administrativos e Financeiros, Recursos Humanos, Serviço ao Cliente; e (2) burocracia profissional, principalmente no caso dos profissionais de saúde clínicos e algumas direções mais especializadas.

1.2.3. O chefe da Laura e a sua equipa

O chefe da Laura é coordenador do Centro de Assistência Técnica (CAT) da empresa. Por razões desconhecidas, para a Laura e para os colaboradores em geral, o CAT não faz parte de nenhuma direção central. Assim, o nível hierárquico imediatamente superior ao chefe da Laura é diretamente um dos administradores da organização, a quem ele reporta (vide anexos e apêndices ao caso).

O CAT subdivide-se em duas equipas: (1) CAT Suporte; (2) CAT Formação. O CAT Suporte, que conta com 37 elementos, apoia remotamente a todos os colaboradores da organização no tratamento ou encaminhamento para outras equipas de ocorrências – incidentes e pedidos – associadas a tecnologias e sistemas de informação. Uma das tarefas destes técnicos baseia-se em gerir alarmísticas. Uma das alarmísticas consiste num software que recebe informação de sensores, que se traduzem em leituras de temperaturas de frigoríficos que contêm medicação, e que despoleta alarmes quando três leituras consecutivas, tomadas cada cinco minutos, estão fora do intervalo de referência para aquele

equipamento. Uma falha ou negligência no processo de tratamento de um alarme pode equivaler à perda de milhares de euros para a empresa. O CAT Formação, constituído por 4 elementos, ministra ações de formação em sistemas de informação, maioritariamente na modalidade presencial, para todos os colaboradores da empresa da zona Centro e Sul; identifica carências de formação nos utilizadores; fornece apoio presencial aos utilizadores nas implementações de novos sistemas de informação ou nas atualizações dos já existentes; e cria manuais dos sistemas e outra documentação de suporte ao utilizador.

Apesar de não ser muito frequente na Empresa X numa pessoa que exerce funções de liderança já a nível de coordenador, o chefe da Laura não tem formação superior. O coordenador do CAT realizou um curso de índole profissional de suporte técnico e está na empresa há dez anos. Previamente, fornecia suporte técnico numa empresa do setor da banca como prestador de serviços. Na Empresa X, ele começou como prestador de serviços, com a função de técnico de suporte, quando a equipa só contava com três técnicos. Entretanto, a Empresa X optou por deixar de recorrer a *outsourcing*. Naquele momento, os sete elementos membros da equipa de suporte técnico transitaram para a empresa para qual prestavam serviços e o chefe da Laura assumiu a função de coordenador. A Empresa X foi crescendo e surgiu a necessidade de ter formadores de sistemas de informação. Originalmente, os técnicos de suporte técnico prestavam este tipo de serviço de forma rotativa. No entanto, a maioria deles carecia de competências de formador e começou a surgir a necessidade de contratar formadores profissionais para ministrar formações. A equipa de formação que se formou contava com um dos antigos técnicos de suporte e com dois formadores contratados. A equipa começou a especializar-se e a realizar outras tarefas acima referidas. O chefe da Laura além de não ter formação académica superior, não manifesta qualquer curiosidade intelectual e não realiza formação de qualquer tipo. Mesmo sem possuir a certificação de competências pedagógicas nem qualquer experiência como formador informal ou formalmente, é também o coordenador pedagógico da equipa de formação. Em todo este processo de estruturação e organização do CAT o chefe da Laura tem autonomia total.

O chefe da Laura tem 41 anos, é uma pessoa calma, tímida, de reduzidas palavras e de mínima intervenção. A interação do coordenador do CAT com os colaboradores das suas duas equipas é praticamente inexistente. Além da comunicação informal, a comunicação formal também é escassa. As notícias normalmente chegam ao CAT através de outras equipas, em conversas de corredor. É frequente existirem queixas dos colaboradores porque houve alteração nos procedimentos e eles não foram informados atempadamente. No CAT é muito raro existirem reuniões de equipa.

O CAT Suporte conta atualmente com dois responsáveis de equipa, um recrutado internamente da própria equipa de suporte e o outro contratado pelo coordenador do CAT conhecido deste último de um anterior trabalho onde eram colegas. Não existiu qualquer tipo de intervenção dos recursos

humanos no processo do recrutamento e seleção dos candidatos. Ambos responsáveis de equipa têm o mesmo perfil profissional e de comportamento que o coordenador.

Em geral, o compromisso dos colaboradores com a organização é baixo, com características de *commitment* de continuação (Allen & Meyer, 1996). Em alguns casos existe alguma tendência ao absentismo. Com exceção da definição mensal para a equipa CAT Suporte de horários, que são rotativos, e tarefas (colaborador-canal atendimento: portal, telefone e email), ambas equipas funcionam em grande medida em regime de autogestão. É frequente a expressão de insatisfação por parte dos colaboradores da equipa CAT Suporte relativamente à ausência de orientação e de disponibilidade por parte dos responsáveis de equipa e do coordenador para resolver situações que carecem da atuação deles. Quando, por exemplo, surge uma ocorrência mais complexa que um colaborador não sabe resolver, ele expõe a situação aos colegas presentes na sala e entre todos tomam uma decisão sobre o que fazer. O *turnover* é, no entanto, de 10% devido à sustentabilidade da empresa que inspira confiança aos colaboradores, aos salários que são ligeiramente superiores aos praticados no mercado para as mesmas funções e a outros benefícios, como, por exemplo, o seguro de saúde que também abrange familiares diretos.

1.2.4. As práticas de gestão de pessoas na Empresa X

O recrutamento e seleção de novos colaboradores na Empresa X varia em função do tipo de burocracia. Nas burocracias profissionais, como é caso da direção clínica, são os diretores de serviço que o fazem, tendo os técnicos de recursos humanos um mero papel administrativo. Já nas burocracias mecanicistas, depende de direção para direção. Em geral, a participação da Direção de Gestão de Recursos Humanos é pouco expressiva no processo de recrutamento e seleção de candidatos na maioria das direções centrais, cingindo-se à recolha e preparação da documentação pré-admissão. O recrutamento, seleção, entrevista de negociação e integração e socialização da Laura e dos seus colegas formadores não teve qualquer intervenção dos recursos humanos da organização. O chefe da Laura, nesta ocasião e em futuras, contratou uma empresa externa para fazer o recrutamento e a pré-seleção de candidatos fundamentada no critério de ter experiência em formação em contexto empresarial. Depois da pré-seleção, a segunda fase consistiu numa entrevista com o chefe da Laura que se baseou na apresentação das condições contratuais.

Para os novos profissionais que trabalham nas unidades hospitalares, clínicos e não clínicos, existe cada início de mês um dia de acolhimento. Para os colaboradores das direções centrais, cujo escritório de trabalho não está localizado nas unidades, não costuma existir um acolhimento formal, sendo que o mesmo é realizado de forma individual pelo chefe correspondente.

Na formação e outras estratégias de desenvolvimento de competências, a participação da Direção de Gestão de Recursos Humanos é também pouco expressiva. Esta prática, quando associada aos

profissionais clínicos é responsabilidade da empresa do Grupo dedicada a formação, investigação e inovação. Para os outros profissionais, existem algumas formações gerais obrigatórias organizadas como, por exemplo, formação em gestão do risco. Todos os colaboradores têm a possibilidade de receber formação de sistemas de informação sempre que solicitada ao CAT Formação pelos recursos humanos.

A política de avaliação de desempenho consiste num questionário genérico, com ligeiras adaptações às diferentes funções da organização. O processo inicia-se com a autoavaliação do colaborador usando para o efeito o questionário. Na segunda fase, o chefe direto tem acesso à autoavaliação do colaborador e utiliza o mesmo questionário para avaliar o desempenho do colaborador. A terceira fase consiste no *feedback* do chefe direto ao colaborador, em conversa. O questionário dá um valor final numa escala de 1 a 5. Em função do resultado da avaliação o colaborador pode receber prémio de desempenho. O valor do prémio é variável sendo o seu máximo o valor de um rendimento mensal base do colaborador. Na equipa da Laura não existe conversa de *feedback* sobre o desempenho do colaborador e possíveis objetivos a alcançar para o seguinte ano, senão que o colaborador simplesmente recebe um email com o valor de prémio que vai receber, quando aplicável. Se o colaborador não tem direito a prémio não recebe qualquer *feedback*, nem por email nem por qualquer outra via. A direção de Gestão de Recursos Humanos verifica, informaticamente, se os questionários foram respondidos, não existindo qualquer controlo sobre o processo de realização de *feedback* da avaliação de desempenho.

O plano de carreiras na organização da Laura é incipiente, ainda está em construção. O estado desta prática produz insatisfação naqueles colaboradores que já estão na organização há mais de cinco anos.

Por último, é inexistente a prática de passagem de questionários internos que avaliem a satisfação do colaborador com a organização e a perceção sobre o seu líder hierárquico imediato. Anualmente, é solicitado ao colaborador o preenchimento do questionário da *Great Place to Work*, sendo que os resultados deste questionário ajudam a perceber a nível geral qual é satisfação do colaborador com a organização. Contudo, dilui-se a responsabilidade no geral sem se chegar a identificar quais as oportunidades de melhoria por direção ou por equipa.

1.2.5. O percurso e a experiência da Laura na organização

A Laura chegou à Empresa X há quatro anos para desempenhar a função de Formadora de Sistemas de Informação. Um ano depois da sua admissão na organização, o chefe da Laura pediu-lhe para assumir uma função de Organização e Processo dentro da sua equipa CAT Suporte. Apesar da Laura desfrutar com o contacto com os colaboradores nas unidades em ambiente formativo, ela pensou que seria interessante realizar este trabalho e aceitou o desafio.

A necessidade de criar esta função enquadra-se na situação do CAT Suporte que tem vindo a receber acusações frequentes de baixa qualidade no serviço que presta, oriundas das outras equipas da organização. Segundo as palavras do chefe da Laura, ela é a pessoa indicada para realizar este trabalho pela sua capacidade de estruturação e de compreender relações. A primeira tarefa da Laura na sua nova função está no âmbito da definição de processos, que não estão claramente estabelecidos, sendo que quando existe alguma falha é difícil determinar de que equipa é a responsabilidade. Por outro lado, foram identificadas diferentes formas de trabalhar no seio do CAT Suporte, algumas delas não cumprem as boas práticas e resultam em ineficiências. A segunda tarefa da Laura consiste em analisar as diferentes formas de trabalhar dos membros da equipa de suporte, selecionar e/ou construir a mais adequada e implementá-la gradualmente, com a colaboração da coordenação da equipa.

Como a Laura tem alguma experiência em gestão da qualidade na área de serviço ao cliente sente-se relativamente à vontade na realização destas tarefas. Porém, um requisito indispensável para a Laura poder exercer este trabalho é o de gozar de certa autonomia e de abertura por parte da coordenação da equipa (os responsáveis de equipa do CAT Suporte e o coordenador, este último o chefe da Laura). Por um lado, a Laura fez um levantamento de toda a documentação de apoio ao atendimento existente, categorizou-a por áreas e criou um *site* onde a colocou, para que de forma rápida fosse fácil ao utilizador pesquisar e encontrar a informação. Para aqueles procedimentos cuja documentação era inexistente ou estava incompleta, a Laura investigou, colocou-se em contacto com as equipas que a podiam fornecer, elaborou alguns fluxos e guias rápidas e anexou a documentação ao *site*. Além disso, a Laura programou um mecanismo de comunicação simples e automático entre o *site* da documentação e a ferramenta “Teams” da Microsoft, de modo que sempre um documento fosse adicionado ou modificado toda a equipa era alertada no momento. Em segundo lugar, a Laura elaborou um plano para a padronização da metodologia de trabalho do CAT Suporte (vide anexos e apêndices ao caso). O plano foi apresentado à coordenação da equipa CAT Suporte, foi aprovado e começou a ser executado. Laura começou a acompanhar, através da observação das diferentes formas de trabalhar dos colaboradores do CAT Suporte. Em relativamente pouco tempo começaram a melhorar os indicadores da equipa e as outras equipas começaram a manifestar uma maior satisfação com serviço prestado pelo CAT Suporte. Todavia, quando o projeto ainda estava no princípio, o chefe da Laura começou a recuar: ele chamou a Laura e disse-lhe que não era para avançar.

Depois de 6 meses, a função da Laura tinha-se convertido na mera atualização de contactos. A Laura questionou o seu chefe sobre a situação um par de vezes, mas a resposta dele foi que não era o momento certo para continuar, sem mais explicações. Por outro lado, a Laura deixou de receber emails sobre informações de procedimentos ou de qualquer conteúdo que implicasse aumento de conhecimento a nível técnico ou sobre os processos da equipa. A Laura começou a não compreender

qual era o seu papel naquela equipa. Se ela quisesse, poderia estar dias completos sem produzir absolutamente nada. Além disso, foi-lhe pedido que deixasse de trabalhar no *open space* onde estava a equipa CAT Suporte e passasse estar numa sala mais pequena onde não havia colaboradores da equipa, alegando falta de espaço para os técnicos. Para a Laura, não existiu qualquer situação de conflito ou de incumprimento da sua parte que justificasse aqueles acontecimentos. A Laura reconhecia que estava a viver uma situação fora da normalidade e nova para ela, sentia-se animicamente mal e não sabia o que fazer. A Laura não encontrou uma estrutura na organização onde pudesse expor a sua situação, sem talvez ficar mal vista e, provavelmente, colocar-se-ia em risco de despedimento, sem ter ainda uma alternativa laboral.

Um ano depois do início da sua função de Organização e Processo e sem melhoria à vista da sua situação, a Laura chegou à conclusão de que tinha duas opções: ou procurava uma alternativa profissional imediatamente ou ficava na empresa e aproveitava para se formar e, assim, ganhar vantagem competitiva na procura do seu próximo emprego. Durante os dois anos seguintes, a Laura conseguiu um par de certificações, fez uma pós-graduação associada a gestão em saúde e começou um mestrado. Nas suas novas aventuras formativas a Laura estava a adquirir competências relevantes e necessárias para a missão da sua empresa, porém não tinha a oportunidade de as por a render. Durante este tempo, a Laura apenas produzia para a organização por estar impedida por uma liderança bloqueante, mas recebia prémio de desempenho. Esta condição afetava a sua autoestima, provavelmente porque o trabalho é uma vertente importante na autovalorização das pessoas na idade adulta e ativa.

Uma vez mais preparada para a missão da sua organização, a Laura entrou em contacto com a empresa através de um email dedicado a recrutamento interno. No email a Laura indicou que já tinha exposto a sua insatisfação com a sua situação laboral atual ao seu chefe, que tinha reforçado a sua formação, e que gostaria que lhe tivessem em conta caso surgisse alguma vaga. No entanto, Laura nunca obteve qualquer resposta ao email. A Laura fez uma segunda tentativa, perguntou a uma diretora adjunta antiga na organização se sabia de alguma alternativa laboral interna. Apesar de bem acolhida, a Laura não obteve ajuda. A Laura queria esgotar todas as tentativas de mobilidade interna, dado que a nível pessoal não era bom altura para abandonar a empresa: ela pensava pedir crédito habitação e precisava de estar em condição de efetividade laboral. A ponto de desistir, uma colaboradora da equipa de gestão de projetos de inovação digital e crescimento, com a qual já tinha colaborado quando estava na função de formadora, propôs-lhe fazer parte da equipa gestão de projetos. Apesar de a Laura não ter experiência nesta área foi aceite com um período de experiência de um mês.

Seis meses depois, a Laura encontra-se satisfeita com a sua nova função, vive uma situação laboral normalizada e a sua chefe atual diz-lhe que nunca conheceu ninguém que aprendesse com tanta

rapidez. A Laura trabalha com brio porque isto faz parte da sua marca pessoal, mas a sua confiança na sua organização está debilitada e o seu vínculo desgastado, e não teria qualquer pesar em abandonar a sua organização caso lhe surja alguma alternativa laboral mais atrativa.

No CAT, não existiu contratação interna nem externa para a ocupação da vaga da função de Organização e Processo e as queixas de baixa qualidade da equipa CAT Suporte provenientes de outras equipas persistem.

1.3. Questões do caso

A “História da Laura” levanta algumas questões no âmbito da gestão de pessoas e na liderança.

Questão 1: Considera que a Laura é uma colaboradora com talento?

Questão 2: No contexto do caso, qual é o impacto de subestimar o talento?

Questão 3: É preciso mudar a forma de conceber o talento no topo estratégico da organização?

Questão 4: Como é que uma liderança pode favorecer o desenvolvimento e a expressão do talento na sua equipa?

Questão 4.1.: O que é que pensa que pode ter acontecido ao chefe da Laura para começar a recuar?

Questão 5: Como é que uma organização pode ajudar um líder em situação de bloqueio perante o talento?

1.4. Anexos e apêndices ao caso

1.4.1. Big Five Inventory

Forty-four item inventory that measures an individual on the Big Five Factors (dimensions) of personality (Goldberg, 1993). Each of the factors is then further divided into personality facets.

Big Five Dimensions	Facet (and correlated trait adjective)
Extraversion vs. Introversion	Gregariousness (sociable) Assertiveness (forceful) Activity (energetic) Excitement-seeking (adventurous) Positive emotions (enthusiastic) Warmth (outgoing)
Agreeableness vs. antagonism	Trust (forgiving) Straightforwardness (not demanding) Altruism (warm) Compliance (not stubborn) Modesty (not show-off) Tendermindedness (sympathetic)
Conscientiousness vs. lack of direction	Competence (efficient) Order (organized) Dutifulness (not careless) Achievement striving (thorough) Self-discipline (not lazy) Deliberation (not impulsive)
Neuroticism vs. emotional stability	Anxiety (tense) Angry hostility (irritable) Depression (not contented) Self-consciousness (shy) Impulsiveness (moody) Vulnerability (not self-confident)
Openness vs. closedness to experience	Ideas (curious) Fantasy (imaginative) Aesthetics (artistic) Actions (wide interests) Feelings (excitable) Values (unconventional)

(Chart recreated from John & Srivastava, 1999)

[Voltar ao texto do caso](#)

1.4.2. Configuração estrutural base



(Adaptada de Mintzberg, 1999)

[Voltar ao texto do caso](#)

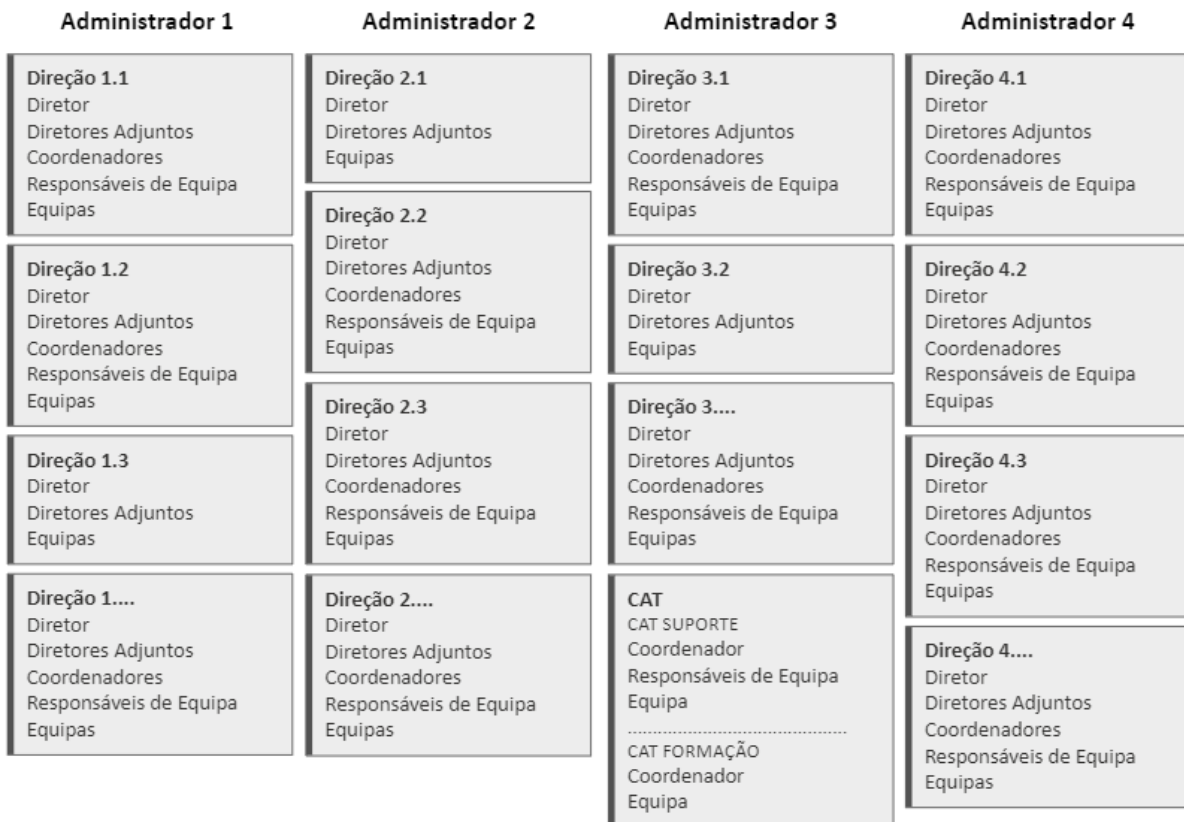
1.4.3. Burocracia mecanicista e burocracia profissional

DIFERENÇAS ORGANIZACIONAIS			
Configuração estrutural	Mecanismos de coordenação	Componente chave da organização	Tomada de decisão e escolha coletiva
Burocracia mecanicista	- Estandarização dos processos de trabalho - Supervisão	Tecnoestrutura (hierarquia)	Centralização estratégica planeada
Burocracia profissional	- Estandarização das qualificações - Ajustamento mútuo	Centro operacional	Incremental e emergente (resultado)

(Mintzberg, 1999)

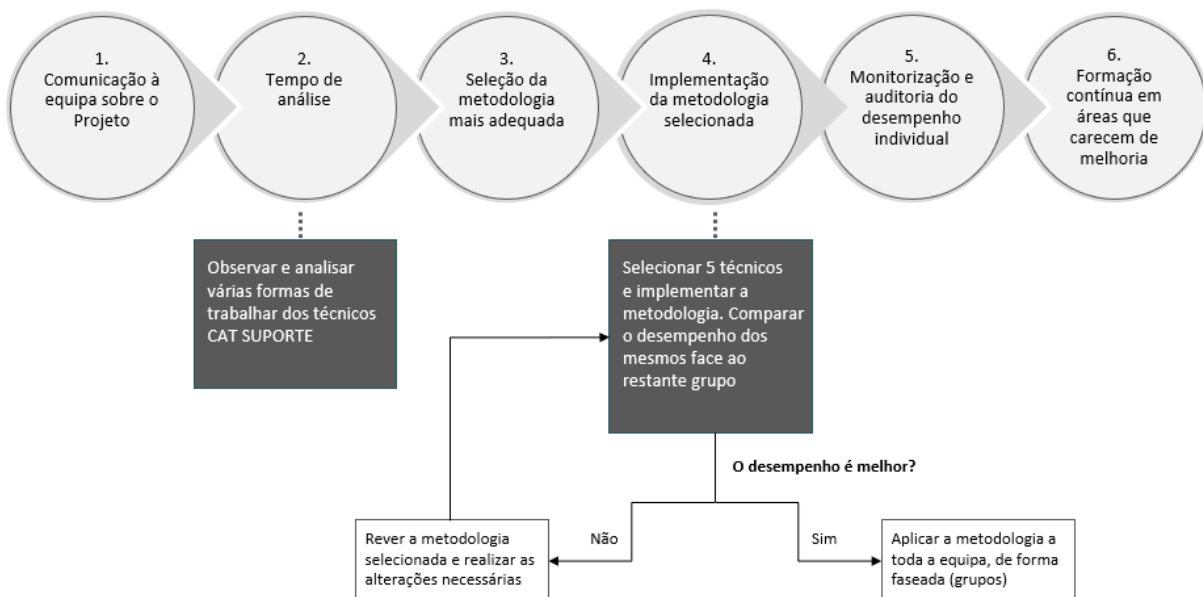
[Voltar ao texto do caso](#)

1.4.4. Organograma simplificado



[Voltar ao texto do caso](#)

1.4.5. Esquema do projeto de padronização da metodologia de trabalho do CAT Suporte



[Voltar ao texto do caso](#)

CAPÍTULO 2

Metodologia

Três métodos foram utilizados para a criação do caso: (1) observação direta; (2) entrevistas informais; e (3) reflexão.

(1) Observação direta – Apesar da observação, frequente nas ciências do comportamento, ser tradicionalmente um método um tanto negligenciado em gestão, ela pode trazer ganhos à investigação, porque incrementa a riqueza dos dados (Saunders et al., 2019). Em 15 anos de experiência profissional tive algumas oportunidades de coincidir com pessoas especialmente talentosas, na minha equipa ou noutras. Pude, então, ver e compreender que elas têm necessidades específicas, distintas das dos outros colaboradores. Consegui, também, constatar como diferentes estilos de liderança interagem de forma díspar com o talento.

(2) Entrevistas informais – A nível pessoal sinto um certo fascínio pelo talento. Deste modo, unindo a minha curiosidade natural à intelectual, algumas vezes apliquei o antigo método socrático que, interessado pela excelência, questionava a quem encontrava sobre que medidas concretas adotavam para alcançar a excelência para si ou para os seus bens, por exemplo os animais. Sócrates era conhecido em Atenas por fomentar conversas filosóficas em público e em reuniões privadas, com o objetivo de definir alguns conceitos básicos como a justiça, a beleza, a coragem, a temperança, a virtude e a amizade. Estes diálogos disciplinados incentivavam os participantes a buscar uma compreensão mais profunda sobre os conceitos questionados (Delić & Bećirović, 2016). Assim sendo, sempre que possível tentei conhecer o talento fomentando o debate sobre o tema e obtendo informação sobre os hábitos, preferências, desejos e sentimentos das pessoas talentosas. Em algumas situações, pessoas com talento partilharam comigo que é difícil “ser-se mais capaz” que os outros em uma determinada área ou por se ter umas determinadas características de personalidade que se destacam, e como às vezes tentam disfarçar a inteligência e reprimir a proatividade para não causar incómodo nem parecer ameaçante, principalmente na presença do chefe.

(3) Reflexão – Reflexão sobre as nossas organizações, que sendo Portugal um país com gente talentosa, não consegue colocar o seu talento a render, e não poucas pessoas com estas características optam por emigrar. Reflexão desde a minha formação académica em diferentes áreas que me ajudou a relacionar conhecimentos e a ver a realidade desde diferentes perspetivas. Reflexão sobre o fenómeno da liderança e a sua importância que não deixa indiferente a ninguém.

Nota pedagógica

3.1. Público-alvo do caso

Este estudo de caso foi concebido para ser utilizado como recurso pedagógico no âmbito da formação académica do estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, em Portugal. Eventualmente, este recurso poderá ser útil no contexto da unidade curricular dedicada ao estudo da liderança.

Identifica-se como pré-requisitos pedagógicos que os estudantes tenham cursado o primeiro ciclo em Gestão, o que pressupõe o conhecimento dos conceitos básicos desta matéria. Dentro dos pré-requisitos tecnológicos, é necessário que o público-alvo conheça o funcionamento do Moodle, na ótica do utilizador.

3.2. Objetivos pedagógicos

3.2.1. Objetivos gerais

O estudo do caso apresenta três objetivos gerais de aprendizagem:

- Aprofundar o conhecimento sobre a liderança;
- Compreender os problemas organizacionais associados à gestão do talento;
- Desenvolver a capacidade analítica, de relação de conceitos e de autoaprendizagem.

3.2.2. Objetivos específicos

No fim do trabalho realizado com a análise do caso o estudante será capaz de:

- Distinguir gestão de liderança;
- Diferenciar estilos de liderança;
- Conhecer algumas particularidades da gestão do talento;
- Caracterizar o conceito de talento aplicado a uma cultura organizacional;
- Descobrir os benefícios de um determinado estilo de liderança na promoção do talento;
- Integrar diversos conceitos de gestão numa situação prática e real;
- Desenhar soluções criativas para a deteção e resolução de situações bloqueantes nas organizações.

3.3. Revisão de literatura

3.3.1. As organizações

Uma organização está composta por um grupo de pessoas com diferentes funções que trabalham coordenadamente para atingir um objetivo comum que gere valor (Boddy, 2017). Sendo assim, as organizações existem porque têm uma missão, um propósito, que Yulk e Gardner (2019) materializam como o tipo de atividades a serem realizadas (p. 360). Uma organização surge do sonho de um ou de vários indivíduos. O sonho implica presente, mas também futuro. O futuro desejado espelha-se naquilo que se chama visão, uma imagem do que pode ser alcançado acompanhada pela motivação para o fazer e de uma estratégia para o atingir, que se vai concretizando em metas (Yulk & Gardner, 2019). A expressão de aquilo que a organização é e a construção de aquilo a que aspira a ser está acunhada pelos seus valores, cuja vivência, mais ou menos consciente, manifesta-se na sua cultura única que tem um efeito implícito na *performance* da organização (Kim & Chang, 2019). Missão, visão e valores compõem a identidade de cada organização e são o seu motor.

Alguns pilares da arquitetura de uma organização são a estrutura, os processos, a tecnologia, a motivação, a comunicação, a expressão do conflito e a sua negociação, a gestão da mudança e a liderança (Langton et al., 2018), tendo este último um papel de orquestração sobre os anteriores. A liderança toma decisões sobre a estrutura, as pessoas, a tecnologia e os processos da organização e por isso influencia a cultura. A cultura organizacional é um conceito abrangente, que tem em conta as normas, os valores, a ética e os princípios da organização e é partilhada por todos os seus membros (Kapur, 2022). Três elementos constroem a cultura de uma organização: os comportamentos, os sistemas e as práticas, que devem estar alinhados entre si e com os valores da organização para a sua expressão autêntica (Daimler, 2018). As organizações revitalizam-se quando os líderes se comprometem com a criação de uma cultura organizacional favorável e positiva (Noman et al., 2018). Os recursos humanos são vistos como o fator mais crítico para o sucesso organizacional (Rubel et al., 2018), dado que as organizações carecem de colaboradores motivados, entusiastas e comprometidos, que trabalhem com criatividade e capacidade inovadora para alcançar os objetivos delas. Deste modo, deve imperar nas organizações um ambiente de confiança e respeito que fomente o compromisso, a cooperação e a generosidade no trabalho (Rubel et al., 2021), onde seja assíduo o apoio organizacional, encarado como o compromisso da organização com o bem-estar dos colaboradores (Bonaiuto et al., 2022). Os comportamentos dos colaboradores no local de trabalho são o resultado das suas suposições e interpretações sobre as decisões e as ações organizacionais (Díaz-Fernández et al., 2020). O compromisso dos colaboradores com a organização reforça-se com a perceção daqueles de que esta atua com justiça (Jehanzeb & Mohanty, 2020). A comunicação das organizações com os seus colaboradores deve fundamentar-se em mensagens distintivas, consistentes e consensuais

relativamente aos objetivos e às expectativas da organização (Chacko & Conway, 2019). Por outro lado, a comunicação é considerada o aspecto central na implementação da função de liderança e, por isso, deve ser cuidada (Kapur, 2022). Segundo Mheiri et al. (2021), as organizações precisam de compreender as necessidades de comunicação dos seus colaboradores e usar estratégias e ferramentas adequadas para manter o diálogo (p.79). As organizações estão constantemente a mudar induzidas por novos desafios, tecnologias, demandas do mercado e concorrência, dado que precisam de sobreviver e ganhar vantagem competitiva. Neste sentido, a gestão da mudança é uma tarefa diária para as organizações, especialmente para os líderes, que devem aprender a gerir a tendencial resistência à mudança dos colaboradores (Harden et al., 2021; Hechanova et al., 2018).

Os líderes das organizações valem-se do seu próprio comportamento de aprendizagem, motivação, objetivos e estilos de liderança para conduzir as organizações à *performance* desejada (Mohd Adnan & Valliappan, 2019). É exatamente por este motivo que devem estar comprometidos com o seu desenvolvimento integral, para aumentar a sua competência no sentido de desenvolver e aprofundar continuamente as suas habilidades, conhecimento, atitude positiva e ética, para construir e manter com eficiência as organizações (Vikineswaran, 2017). O ser é um dos atributos que não se consegue improvisar e devem ser as próprias organizações a criar rotinas que verifiquem que esta construção está a ser feita.

3.3.2. A liderança

A promoção de uma gestão eficaz é considerada o núcleo da liderança e é indispensável para o sucesso das organizações (Kapur, 2022). Gestão e liderança são tarefas substancialmente diferentes. “Management is the activity of getting things done with the aid of people and other resources” (Boddy, 2017, p. 32). A gestão consiste em planejar, estabelecer os objetivos e comunicá-los claramente aos colaboradores, orçamentar, organizar as tarefas e redesenhá-las quando necessário, dirigir e monitorizar o planeado e resolver problemas (Kapur, 2022). A missão do gestor é fazer que tudo funcione, construindo uma estrutura com os recursos e as competências disponíveis para entregar produtos e serviços, sendo a qualidade do planeamento determinante para a excelência dos resultados (Al-Dhaafri & Alosani, 2022). O gestor garante a ordem, a consistência, a continuidade e leva a cabo meras mudanças incrementais. Contudo, as tarefas da gestão só serão efetivas se os outros concordarem em cooperar no espaço da influência mútua. É aqui que a liderança marca presença, uma função mais tácita que se caracteriza pela influência sobre os outros. “Leadership refers to the process of influencing the activities of others towards high levels of goal setting and achievement” (Boddy, 2017, p. 469) e que também implica ser influenciado (Gardner et al., 2021). Intimamente ligado à influência está o poder, sendo que “One cannot be a leader without having power.” (Sturm et al., 2021, p.1). O poder pode ser formal ou informal, e quando o seu detentor é respeitado converte-se em

autoridade. Os líderes olham para o futuro, questionam os sistemas e observam as alterações externas. As organizações precisam a todos os níveis de líderes giram eficaz e eficientemente as suas equipas e ao mesmo tempo inovem. Parte do trabalho dos líderes é identificar e adaptar-se às mudanças externas. Em termos gerais, a liderança está associada a motivar e a inspirar pessoas. A motivação é fundamentalmente intrínseca e alimenta-se da satisfação das necessidades individuais. As pessoas têm necessidades específicas, o compromisso da liderança em descobrir e satisfazer estas necessidades desemboca no aumento da influência sobre aqueles a quem lidera. Esta influência é abrangente no que se refere aos autores da trama de uma organização: subordinados, pares, superiores e pessoas de fora da organização relevantes para a organização (Boddy, 2017). As competências da liderança abrangem três áreas: técnica, conceptual e interpessoal. A nível técnico é esperado que o responsável de uma equipa de uma organização domine as tarefas de gestor. Já no âmbito conceptual é desejado que um líder participe ativamente na construção e implementação da visão da organização. Por último, um líder eficaz é perito nas relações interpessoais. Neste trabalho académico referir-me-ei a líder como alguém que concatena funções de gestão e de liderança e a liderança como termo abrangente de gestão e liderança.

Ao longo da história recente da humanidade diferentes autores estudaram a liderança. Os estudos podem ser agrupados em cinco tipos: a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais, as Teorias Contingenciais, a Liderança Inspiracional e a Liderança Responsável. Em todos eles procura-se descobrir o que caracteriza uma liderança eficaz (Langton et al., 2018). Apesar da categorização de estilos de liderança com fundamentos cognitivos diferentes existem sobreposições em alguns aspetos dos traços e comportamentos de liderança dos líderes entre os diferentes estilos.

A Teoria dos Traços que surgiu no começo do século XX, fundamentada no interesse pela inteligência e pelas diferenças individuais (Lord et al., 2017), com a esperança de verificar se era possível identificar qualidades características dos líderes (Mohd Adnan & Valliappan, 2019), sendo assim mais fácil selecionar as pessoas adequadas para o desempenho destas funções, tenta responder à questão sobre se já se nasce líder. Apesar desta tarefa continuar a ser um desafio, dado que existem diferenças significativas no que respeita a características individuais entre líderes eficazes reconhecidos, a grande contribuição desta teoria vem do Modelo dos Cinco Fatores Globais de Personalidade. Atualmente, a taxonomia do Modelo dos Cinco Fatores Globais de Personalidade que compreende a extroversão, a amabilidade, a abertura à experiência, a consciência/responsabilidade e o neuroticismo, é um dos sistemas de categorização da personalidade mais reconhecido e investigado (Aydogmus et al., 2018). Spark et al. (2022) demonstraram que a extroversão previu consistentemente a transição de uma liderança informal para um papel de liderança formal ao longo do tempo, o que tem implicações diretas e indiretas na *performance* das organizações (pp. 10-15). Shahzad et al. (2021) encontraram que enquanto a extroversão, a amabilidade, a consciência e a abertura à experiência

foram positivamente associadas à Liderança Autêntica, o neuroticismo foi negativamente relacionado com este tipo de liderança (pp. 214-215). Por outro lado, Antonakis et al., (2017) mostram que o efeito da inteligência na liderança é mais forte do que se previa, que cada incremento de inteligência em níveis baixos de liderança traz enormes recompensas para os líderes e que a inteligência é relevante, particularmente para resultados medidos objetivamente ou em níveis estratégicos de liderança (p. 1016).

No final dos anos 40 houve uma mudança de foco do líder individual para o comportamento dos indivíduos em papéis de liderança (Lord et al., 2017). Aqui, o importante é “to discover what leaders do” (Stogdill and Shartle, 1948, p. 287, como citado em Lord et al., 2017, p. 437) e não o que são. Dentro das Teorias Comportamentais, que se desenvolveram desde finais da década de 40 até aos anos 60, destacam-se os Estudos do Estado de Ohio, os Estudos de Michigan e, já no final dos anos 70, surge o Modelo de Robert Blake e Jane Mouton. Os Estudos do Estado de Ohio envolviam observar os membros do grupo resolvendo problemas, avaliando-os em várias categorias de comportamentos de liderança e obtendo indicações do potencial de liderança dos membros (Lord et al., 2017). Estes estudos identificaram duas dimensões que respondem substancialmente à maior parte do comportamento da liderança descrito por colaboradores: *estrutura inicial*, que se refere a até que ponto um líder provavelmente vai definir e estruturar o seu papel e o dos colaboradores para atingir as metas e inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e os objetivos; *consideração*, associada a em que medida as relações de trabalho de um líder são caracterizadas pela confiança mútua, o respeito pelas ideias dos colaboradores e a atenção aos seus sentimentos (Langton et al., 2018). Recentemente, Choi et al. (2020) mostraram que a consideração do líder exerce efeitos significativos no desempenho das tarefas dos colaboradores (p. 503). Os Estudos de Michigan identificaram dois tipos de comportamento: *líderes orientados para os colaboradores*, que enfatizavam as relações interpessoais, tendo um interesse pessoal nas necessidades dos colaboradores e aceitando as diferenças individuais entre eles; e *líderes orientados para a produção*, que enfatizam os aspetos técnicos ou da tarefa, concentrando-se na realização da tarefa do grupo (Kapur, 2022; Langton et al., 2018). Robert Blake e Jane Mouton criaram o *Grid Model* com a intenção de aplicar os Estudos do Estado de Ohio. O modelo define cinco estilos de liderança para obter o desempenho adequado: *indifferent style* - baixa preocupação com resultados e com as pessoas; *accommodating style* - baixa preocupação com os resultados e alta preocupação com as pessoas; *controlling style* - alta preocupação com os resultados e baixa preocupação com as pessoas; *status quo style* - equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a atenção às necessidades dos colaboradores; e *sound style* - alta preocupação com os resultados e alta preocupação com as pessoas (Boddy, 2017; Roy, 2019). O constructo de *comportamento de cidadania organizacional*, de extrema relevância para a gestão, que se refere àqueles comportamentos extra que o indivíduo leva a cabo, de

forma voluntária e sem ser recompensado formalmente por eles, que promovem a eficácia das organizações, começa a ser construído com o contributo, entre outros, do trabalho destes autores (Benuyenah, 2021). Mais recentemente, o modelo de Blake e Mouton tem sido ampliado na tentativa de ajudar na tomada de decisão de gestão nas organizações complexas de hoje (Benuyenah, 2021). A abordagem de Blake e Mouton que radica no conflito para a liderança entre a produção e as pessoas, e que abordou o problema só a nível de sintomas sem indagar nas causas profundas, continua a inspirar estudos recentes (Li, 2019; Zbihlejšová et al., 2018).

Para as Teorias Contingenciais prever o sucesso da liderança é mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos e dão ênfase à variável situação, defendendo que a eficácia da liderança passa pela adaptação do estilo de liderança às circunstâncias (Boddy, 2017). Deste modo, “Leadership does not reside in a person” (Murphy, 1947, p. 641, como citado em Lord et al., 2017, p. 437). Algumas Teorias Contingenciais são: o Modelo de Contingência de Fiedler, a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e a *Path-Goal Theory*. O Modelo de Contingência de Fiedler emerge no fim da década de 70. Fiedler foi o primeiro a defender que a liderança não ocorre no vácuo e que para obter melhores resultados de desempenho do grupo deve existir uma correspondência adequada entre o estilo do líder e os fatores situacionais, como, por exemplo, a estrutura das tarefas (Fiedler, 1978, como citado em Oc, 2018). Este modelo inspirou a mais recente Liderança Contextual que tem vindo a demonstrar que fatores contextuais como a cultura nacional, as forças institucionais, a composição sexual dos grupos, as condições económicas dos países e das organizações e as crises afetam o processo de liderança e o resultado da liderança (Oc, 2018). Assim como as características da tarefa, a equipa, a organização e a rede social, a distância física e a pressão do tempo, desempenham um papel importante na formação dos resultados da liderança, mais do que o próprio processo de liderança (Oc, 2018). Os líderes podem aplicar várias estratégias baseadas em teorias da liderança, que só conduzirão à eficácia se forem adaptadas ao contexto (Noman et al., 2018). A Liderança Situacional Hersey e Blanchard, coloca o foco nos colaboradores e apoia a adoção de quatro tipos de comportamentos por parte do líder em função de até que ponto os colaboradores estão dispostos e são capazes de realizar uma tarefa específica, isto é, da maturidade dos seguidores (Kapur, 2022). O modelo apresenta, assim, a correspondência de quatro estados colaborador - comportamentos líder: *unable and unwilling* - fornecer instruções claras e específicas; *unable and willing* - exibir alta orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos seguidores e alta orientação para o relacionamento para levá-los a “comprar” o desejo do líder; e *able and willing* - sem necessidade de grandes ações. O modelo, ainda com algumas ambiguidades e pouco evidência científica, tem por objetivo dar diretrizes ao líder para compensar a falta de capacidade e motivação dos colaboradores (Langton et al., 2018). A *Path-Goal Theory*, desenvolvida no fim da década de 60 e ampliada por Robert House, inspirada em elementos dos Estudos de Ohio e baseada na Teoria da Expectativa da motivação, defende que o líder deve

proporcionar aos seguidores informação, apoio, orientação ou outros recursos necessários para que possam alcançar os seus objetivos (Kapur, 2022). Esta teoria aconselha três diretrizes para uma liderança eficaz: identificar os resultados desejados pelos seguidores; recompensá-los pelos resultados alcançados; e informar os seguidores sobre o que é necessário eles realizarem para aceder às recompensas. A teoria identifica quatro comportamentos de liderança para motivar, que podem ser utilizados em diferentes situações: *directive leader*; *supportive leader*; *participative leader*; e *achievement-oriented leader* (Boddy, 2017).

A Liderança Inspiracional, que implicou uma mudança de paradigma da liderança (Antonakis, 2018), centra-se no líder como comunicador que inspira, com as suas palavras, as suas ideias e o seus comportamentos, os colaboradores a irem mais além dos próprios interesses. A Liderança Carismática e a Liderança Transformacional são duas teorias que representam a Liderança Inspiracional. Segundo a Liderança Carismática, os seguidores atribuem habilidades de liderança heroicas ou extraordinárias quando observam certos comportamentos e tendem a dar poder a estes líderes (Weber, 1947, como citado em Antonakis, 2018). Para influenciar os seguidores, os líderes carismáticos precisam ser percebidos e aceites pelos seguidores. Este tipo de líderes exibe um grau elevado de autoconfiança, assertividade pró-social (dominância) e convicção moral, tentando modelar o que esperam que seus seguidores façam (House, 1977, como citado em Antonakis, 2018). Os líderes carismáticos têm habilidades de comunicação excepcionais, confiança e confiança nas suas próprias habilidades e nas dos seus seguidores, são corajosos e estão dispostos a desafiar o *status quo* para o bem comum (House, 1977, como citado em Bastardoz et al., 2022). Os líderes carismáticos, especialmente ligados à mudança, articulam e comunicam uma visão atraente – uma estratégia de longo prazo de como atingir um objetivo, ligando o presente com o um futuro melhor para a organização (Men et al., 2020; Venus et al., 2019). Esta forma de liderança cresce em expressividade em momentos de crise (Bastardoz et al., 2022). A Liderança Transformacional, que surge na década de 70, invoca os valores morais dos seguidores na tentativa de aumentar a sua consciência sobre questões éticas e para mobilizar a sua energia e os seus recursos em prol das organizações, apelando aos seus ideais e emoções (Scott & Klein, 2022; Yulk & Gardner, 2019). “Transformational leadership refers to an approach by which leaders motivate followers to identify with organizational goals and interests and to perform beyond expectations” (Buil et al., 2019, p.65). Os comportamentos de Liderança Transformacional podem ser divididos em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Cho et al., 2019). A Liderança Transformacional está positivamente associada aos resultados dos seguidores (Gui et al., 2020). Líderes transformacionais são capazes de alavancar a identificação dos indivíduos com a organização (Buil et al., 2019). Milhem et al. (2019) demonstraram que o efeito que este tipo de liderança tem no engajamento dos colaboradores está associado ao nível de inteligência emocional do líder e que líderes que apresentam o comportamento

de liderança transformacional ou emocional, inspirador e motivador são mais adequados para engajar os colaboradores no local de trabalho. (p. 40). O engajamento dos trabalhadores é a medida em que os mesmos se sentem comprometidos com a sua função laboral e investem o seu conhecimento em trabalho que produz valor (Jaganjac et al., 2020).

A Liderança Responsável engloba a Liderança Autêntica, a Liderança Ética, a Liderança Servidora, a Liderança Humilde e a Mentoria (Langton et al., 2018). A Liderança Autêntica, proposta como uma forma específica de liderança por Luthans e Avolio (2003), defende que para ser um líder eficaz é necessário ser-se autêntico, focando-se nos aspetos morais do papel de líder. Assim, a Liderança Autêntica exige que as ações do líder sejam baseadas em virtudes internalizadas e no elevado carácter moral (Hosch et al., 2018). A autenticidade consiste em ser verdadeiro e em agir de forma consistente com o seu próprio eu e com os seus valores e em ser transparente em relação a estes valores (Hosch et al., 2018). “Authentic leaders know who they are, know what they believe in, and act on those values and beliefs openly and candidly” (Langton et al., 2018, p. 431). Apesar de atrativa, esta forma de liderança tem sido alvo de algumas críticas, entre as quais: “while semantically appealing, does not offer a solid foundation for serious knowledge work” (Alvesson & Einola, 2019, p. 385). A Liderança Autêntica aspira a umas metas difíceis de alcançar plenamente, principalmente devido às demandas do ambiente do trabalho. Contudo, este estilo de liderança gera transparência relacional o que facilita a troca aberta de ideias e, portanto, aumenta a apreciação dos líderes e seguidores pelo ponto de vista da outra parte, entre outros benefícios para o desempenho (Gardner et al., 2021). A Liderança Ética, que se cruza com a Liderança Autêntica em vários aspetos, fundamenta-se na moral da liderança, que implica dizer a verdade, manter as promessas, atuar com justiça e respeitar o indivíduo (Langton et al., 2018). A liderança moral vem de dentro do indivíduo e, em geral, significa tratar bem as pessoas. A ética fundamenta-se na virtude que consiste em fazer conscientemente as coisas certas, pelas razões certas e da maneira certa (Newstead et al., 2018). A “boa” liderança implica que as pessoas sejam motivadas pelas razões certas, relacionar-se e influenciar-se umas às outras de maneira ética e eficaz (Newstead et al., 2021). A definição recente de comportamento de liderança ética compreende a promulgação de valores pró-sociais combinados com a expressão de emoções morais (Banks et al., 2021). A importância da ética no exercício da liderança tem vindo a crescer. Quando se trata de desenvolver líderes, o objetivo não deve ser simplesmente aumentar a influência e a eficácia daqueles que ocupam cargos de liderança, senão de também incentivar e desenvolver indivíduos para se engajarem em práticas de liderança que sejam eficazes e éticas (Newstead et al., 2021). A liderança ética tem um efeito positivo na criatividade das equipas (Mo et al., 2019). A Liderança Servidora, que nasce na década de 70 e vem tendo crescente suporte empírico (Banks et al., 2018; Hosch et al., 2018), concentra-se em atender às necessidades dos outros, com autenticidade motivada pela convicção de servir, tendo sido definida como:

(...) an other-oriented approach to leadership manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community. (Nathan et al., 2019, p. 114)

Os líderes servidores vão além dos seus próprios interesses e concentram-se nas oportunidades para ajudar os seguidores a crescerem e a se desenvolverem. Como com a Liderança Transformacional, esta teoria está concentrada nas necessidades dos seguidores, mas não como meio para capacitá-los para alcançar melhor os objetivos organizacionais, senão que o desenvolvimento dos seguidores é um fim em si (Nathan et al., 2019). Gui e Zhang (2020) encontraram influência da Liderança Servidora na satisfação dos seguidores, no compromisso organizacional, na qualidade do serviço, no engajamento no trabalho, na percepção do que é esperado no serviço ao cliente, na criatividade, no capital psicológico, no comportamento de cidadania organizacional e no desempenho (p. 450). Zarei et al. (2022) também encontraram um benefício na criatividade dos seguidores associado à Liderança Servidora relativamente a outras formas de liderança (p. 180). Entre outras variáveis, este efeito pode dever-se a que a Liderança Servidora incrementa a motivação intrínseca dos seguidores (Su et al., 2020). A dimensão moral nestas últimas três formas de liderança - Autêntica, Ética e Servidora - tem demonstrado ter relevância na eficácia da liderança no que se refere a influenciar os seguidores (Hosch et al., 2018). A humildade é um traço de personalidade relativamente estável e implica: reflexão no sentido de autoconhecer as próprias forças e limitações e procurar melhorar; abertura a novas ideias e ao *feedback*; e a valorização dos pontos fortes e das contribuições dos outros (Nielsen & Marrone, 2018). A humildade envolve ver valor para além do próprio valor e perceber o eu como entrelaçado e conectado com os outros, que é a essência da identidade relacional (Wang et al., 2018). A humildade é também uma construção sociocognitiva o que influencia a sua expressão. Consequentemente, a Liderança Humilde é eficaz quando a humildade do líder é congruentemente percebida e atribuída positivamente pelos seguidores (Bharanitharan et al., 2021). A Liderança Humilde facilita a descentralização na tomada de decisões e da autoridade e promove uma cultura organizacional ética (Cortes-Mejia et al., 2022; Nielsen & Marrone, 2018). Os líderes humildes tendem a conhecer melhor os seus colaboradores, a desenvolverem relações mais genuínas, mais francas e abertas (Rego et al., 2022). Eles estão dispostos a abdicar do seu bem-estar pessoal em função de um bem comum superior, o da sua organização, enquanto os líderes tradicionais tendem a pensar neles próprios primeiro. Os líderes humildes são “...seemingly ordinary people quietly producing extraordinary results” (Collins, 2001, p. 38); eles têm uma necessidade forte de produzir resultados. Este tipo de líder tem coragem e determinação para fazer o que é preciso ser feito para que as organizações possam crescer e preparam o futuro da organização através de sucessores que a manterão à tona (Collins, 2001). A Liderança Humilde, que tende à generosidade, promove o espírito de colaboração e a partilha de conhecimento

nas organizações (Ou et al., 2018), e facilita a criatividade das equipas, mediante o fomento de um comportamento de aprendizagem em equipa, que está ligada com o sucesso das organizações (Chen et al., 2021). O comportamento do líder humilde – que admite autolimitações, reconhece as contribuições dos membros da equipa, está aberto aos conselhos dos outros e é eficaz na sua liderança (Hu et al., 2018) – serve de modelo que inspira os membros da equipa a aprender uns com os outros, facilitando assim a acumulação de conhecimento e a comunicação entre os membros da equipa, levando a altos níveis de criatividade da equipa (Chen et al., 2021). Este tipo de liderança, eficaz em equipas com valores de distância de poder baixos e onde existe um ambiente psicologicamente seguro - sem aversão ao risco e com tolerância à incerteza, educa os colaboradores a ver as deficiências e as divergências de uma forma positiva e estar abertos a interagir uns com os outros para desenvolver novas ideias (Hu et al., 2018). A Liderança Humilde é benéfica para a *performance* da equipa (Rego et al., 2019). “Mentoring is a popular tool used by organizations to orient new employees, develop employees’ skills and abilities, and enhance self-awareness” (Grocutt et al., 2022, p. 404). A Mentoria é uma prática relacional que consiste na aposta e no apoio de um colaborador sénior a um colaborador menos experiente (Eby & Robertson, 2020). Os líderes devem tomar medidas proativas para orientar e desenvolver os seus seguidores (Yip & Walker, 2022). Alguns líderes assumem a responsabilidade de desenvolver futuros líderes por meio de relacionamentos de orientação. A Mentoria tem mostrado empiricamente ser eficaz para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, mas ainda não está suficientemente verificada como ferramenta eficaz para o desenvolvimento da liderança (Grocutt et al., 2022).

O conceito de liderança está a evoluir. A liderança está a mudar da verticalidade para a horizontalidade. McCauley e Palus (2020) postulam uma mudança construtiva de desenvolvimento na qual o paradigma relacional transcende o indivíduo (p.11). Deste modo, o desenvolvimento da liderança vai mais além dos indivíduos para se centrar no desenvolvimento de relações, equipas, redes e organizações, uma indicação já há muito sinalizada (Day, 2000). Esta visão relacional da liderança seria o nicho onde os colaboradores com talento podem expandir-se. Uma liderança que tem habilidade de promover conexões a nível individual e que fundamenta os seus relacionamentos com os colaboradores no fomento do sentido de pertença, no respeito, no empoderamento, no apoio ao crescimento e desenvolvimento pessoal e na conceção de autonomia e liberdade aos colaboradores para exercerem as suas obrigações (Mey et al., 2021). Em algumas organizações existem oportunidades de liderança informal. Este tipo de liderança mais descentralizada, entendendo amplamente descentralização como a transferência de poder e autoridade de uma ou algumas entidades para mais entidades (Joseph & Gaba, 2020), beneficia a criatividade dos colaboradores em geral, e gera autonomia ao desenvolvimento e expressão dos indivíduos mais talentosos da organização. O poder partilhado através da delegação e da oportunidade de participação aumenta a

identificação dos colaboradores com os objetivos organizacionais e a eficácia na obtenção de resultados (Sloof & von Siemens, 2021).

3.3.3. A gestão do talento

Organizações bem-sucedidas contam com uma gestão global eficaz, lideranças fortes e com pessoas talentosas (Do et al., 2020). As organizações de sucesso marcadamente consideram o fator humano com certo esmero, onde contar com as melhores pessoas é imperativo (Mey et al., 2021). O conceito de capital humano refere-se a todas as competências, habilidades, educação e experiências, potencial e capacidade dos colaboradores dentro de uma organização (Frederiksen & Kato, 2018). Devido à alta concorrência entre organizações, as instituições lutam pela excelência o que depende grandemente das competências dos seus colaboradores, sendo necessário contratar e reter pessoas especialmente talentosas para o incremento da sua vantagem competitiva (González-Masip et al., 2019).

A palavra talento está associada a engenho, disposição e habilidade (Priberam, n.d.). A definição de talento na literatura acadêmica varia em função da disciplina e também dentro do sector privado (Kravariti & Johnston, 2020). Existem duas perspectivas de abordagem do talento: considerá-lo como inato ou vê-lo como algo que pode ser desenvolvido, aprendido, sendo o contexto que determina o que se considera talento (Meyers et al., 2020). De um modo geral, o talento está associado a traços estáveis, como as habilidades cognitivas e a personalidade, e também a critérios relativamente estáveis, como a adaptabilidade, a orientação para a aprendizagem e a motivação (Meyers et al., 2020). O talento também pode ser definido como uma manifestação de desempenho excepcional. Pessoas talentosas têm qualidades e capacidades excepcionais para serem capazes de realizar um trabalho difícil ou complexo e alcançar resultados (Do et al., 2020). Talento é alto potencial, alguém que está alinhado com a organização, que tem um papel crítico ou habilidades invulgares, que se encaixa na cultura organizacional, que tem uma visão positiva e que é resiliente (Letchmiah & Thomas, 2017). Talento, refere-se a indivíduos que possuem competências, conhecimento, experiências específicas, criatividade e valores que refletem os princípios da organização e que dão resposta às necessidades dela. O talento é inerente ao indivíduo e, portanto, portátil quando ele muda de organização.

O talento é escasso, principalmente nos sectores da educação, saúde, governo, tecnologias da informação e tecnologia; uma situação premente para as organizações e os países (ManpowerGroup, 2022). A escassez do talento associada à facilidade de mobilidade entre fronteiras converteu a “guerra dos talentos” em um fenómeno macro, que ultrapassa o âmbito nacional e que exige práticas de atração, desenvolvimento e retenção cada vez mais sofisticadas da área de Gestão do Talento da Gestão de Recursos Humanos, para mitigar a influência dos fatores que conduzem à emigração do talento em busca de melhores oportunidades e maior retorno do investimento nas suas *skills* e

conhecimentos (Latukha et al., 2022; Reade et al., 2019). Perante esta realidade, a resposta de alguns países, como por exemplo a China e os Estados Unidos, tem sido criar planos específicos, bolsas de estudo e autorizações de residência para atrair e reter o talento local e global (Cooke & Wang, 2018; Norlander & Varma, 2019). A estratégia para fazer retornar o talento que emigrou, passa por melhorar a qualidade de vida e as oportunidades de autodesenvolvimento no país de origem (Varma & Tung, 2020).

A gestão do talento é um processo estratégico fulcral para garantir a sustentabilidade e o sucesso de uma organização (Barkhuizen & Gumede, 2021; Hassan et al., 2021). A estratégia de gestão do talento é desenhada para facilitar e promover a consecução dos objetivos organizacionais por meio de um processo de identificação, atração, nutrição e retenção do talento, em toda a organização (Shingenge & Saurombe, 2022). Em geral, o abandono dos colaboradores nas organizações tem grande impacto na *performance* delas (Tadesse, 2018). O efeito incrementa-se se se trata de pessoas com talento. Assim sendo, contratar pessoas com conhecimento e *skills* torna-se indispensável, mas a sua retenção é ainda mais importante (Dhanpat et al., 2018). A retenção do talento é a habilidade de uma organização para reter os seus trabalhadores mais qualificados (Mey et al., 2021). A gestão do talento desempenha um papel essencial na retenção de colaboradores competentes nas organizações e guarda relação com a satisfação no trabalho e as intenções de rotatividade voluntária (Barkhuizen & Gumede, 2021). Por outro lado, as pessoas com talento têm percepção do seu próprio valor e procuram melhores oportunidades de desenvolvimento de carreira, incentivos financeiros mais fortes, melhores condições de trabalho e autonomia, tendo mais facilidade para mover-se entre organizações com o objetivo de cumprir as suas pretensões (Orlando et al., 2022). O caminho para garantir as pessoas certas, com *skills* e talento, passa claramente por recompensar os colaboradores talentosos de acordo com as suas características e aspirações individuais (Bussin et al., 2019).

Desde que as pessoas adquiriram uma significância estratégica nas instituições, a percepção delas sobre o ambiente de trabalho é relevante se uma organização quer manter-se competitiva. A satisfação no trabalho influencia os resultados individuais e organizacionais, como verificaram Masale et al. (2021) no sector privado (pp. 9-10). A percepção do colaborador determinará quanto tempo permanecerá na organização e quanto fará por ela (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Assim, são definidas estratégias de retenção, políticas e planos que as organizações seguem para satisfazer as diversas necessidades dos colaboradores, criar um ambiente que encoraje as pessoas a permanecerem na organização e brindar a cada colaborador oportunidades de desenvolvimento e crescimento, especialmente para os mais capazes (Do et al., 2020; Ohunakin et al., 2020).

A cultura organizacional é uma dimensão crítica na retenção do talento (Mheiri et al., 2021). A lealdade ao talento está muitas vezes ligada à forma como uma organização trata os seus talentos (Do et al., 2020). O estabelecimento de uma cultura de excelência repercute na taxa de retenção dos

colaboradores devido ao maior compromisso, engajamento e satisfação no trabalho (Mheiri et al., 2021). O compromisso dos colaboradores é geralmente observado como um dos fatores significativos da produtividade e eficácia organizacional. Colaboradores engajados, em vez de simplesmente satisfeitos com seus empregos ou comprometidos com sua organização, estão mais dispostos e até ansiosos para dedicar recursos físicos, psicológicos e cognitivos ao trabalho, de modo que o desempenho individual e organizacional melhore (Prottas & Nummelin, 2018). Apostar na transparência também aumenta o compromisso dos colaboradores com a organização, criando a percepção de uma cultura organizacional mais justa e equitativa (Masale et al., 2021). Uma estrutura organizacional razoável, com uma boa coordenação dentro e fora da organização são condições extremamente importantes para atrair e reter pessoas talentosas (Do et al., 2020). Uma relação positiva entre líderes e colaboradores está significativamente associada ao engajamento no trabalho dos segundos (Jabeen et al., 2018). Em um estudo sobre retenção de colaboradores de alto potencial em uma empresa de financiamento de desenvolvimento que se realizou na África do Sul, chegou-se à conclusão de que a liderança e a cultura organizacional figuram entre os fatores que influenciam a retenção de colaboradores com alto potencial (Letchmiah & Thomas, 2017). Uma liderança fraca é motivo para o abandono da organização, e uma liderança que apoia e encoraja é a razão primordial para permanecer. Os participantes do estudo frisaram a importância de líderes que lhes motivem, concedam-lhes liberdade para tomar decisões e autonomia na realização do seu trabalho, mas que estão sempre disponíveis caso a sua ajuda e/ou intervenção seja requerida (Letchmiah & Thomas, 2017). Quando os líderes fornecem apoio e facilitam o desenvolvimento da carreira dos profissionais, registam-se melhorias no conhecimento partilhado e incrementa-se a retenção dos subordinados (Ohunakin et al., 2020).

Nenhum líder reúne todas as competências substanciais ao desenvolvimento da missão da organização na íntegra (Pietraszewski, 2020). Deste modo, é necessário que nele exista a capacidade cognitiva e emocional de deixar fluir o conhecimento e o talento no seio da sua equipa. Os líderes devem ser incentivados a adotar uma mentalidade de talento que incute uma cultura de talento na qual indivíduos talentosos possam agregar valor e contribuir para o sucesso da organização (Barkhuizen & Gumede, 2021). As organizações não se podem permitir desaproveitar o talento devido a uma liderança desadequada e à falta de uma mentalidade sólida de compromisso com o talento, pois isso afetará negativamente à organização. O líder eficaz tem flexibilidade para usar comportamentos diferentes para cada situação (AL-Abrow et al., 2019) e deve saber lidar com o talento na sua equipa, sendo capaz de encaixar qualquer sentimento de afetação, diminuição ou bloqueio que lhe possa surgir. Até mesmo porque, independentemente da questão do talento, os líderes devem tratar os colaboradores como clientes internos e perceber que sua satisfação e desempenho é a satisfação dos clientes externos (AL-Abrow et al., 2019).

Para reter o talento o estilo de liderança é relevante. Em um estudo cujo objetivo era avaliar o efeito dos estilos de liderança de responsáveis de enfermagem na rotatividade prevista de enfermeiros em hospitais da Jordânia, verificou-se que a Liderança Transformacional reduzia o *turnover* dos enfermeiros, cuja experiência e talento são fundamentais para garantir a qualidade da prestação de cuidados de saúde (Suliman et al., 2020). Os autores sugerem que os líderes destes profissionais deveriam ser treinados em liderança eficaz. Não só as condições salariais são importantes para atrair e reter talentosos (Rubel et al., 2021), mas também a liderança eficaz é essencial, especialmente a filosofia de liderança transformacional (Mangisa et al., 2020).

Independentemente do estilo de liderança, para gerir adequadamente o talento na sua equipa, os líderes devem ser especialistas em motivação. “Individuals have needs that, when unsatisfied, will result in motivation.” (Langton et al., 2018, p. 163). A motivação é o processo que explica a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para alcançar um objetivo (Mitchell, 1997). Além das necessidades inerentes a qualquer ser humano categorizadas por Maslow (1954) em cinco tipos - fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização - os colaboradores talentosos têm a nível geral necessidades específicas, que podem divergir em função das diferenças individuais. Sendo pessoas altamente competentes, e com interesse na tarefa e motivação intrínseca, os indivíduos com talento carecem de uma certa autonomia na conceção e execução do seu trabalho (Ryan & Deci, 2020). Por outro lado, as gerações mais recentes, o que abrange também o talento, cada vez mais valorizam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Moloney et al., 2018). Por último, o reconhecimento explícito das contribuições do talento é também uma necessidade, querendo este ser recompensado à medida do seu valor. O desafio da liderança é criar um propósito num contexto no qual as necessidades das pessoas com talento são satisfeitas através do compromisso com um trabalho que implique retorno para a organização (Boddy, 2017). É este ambiente altamente gratificante, que não costuma surgir espontaneamente, que pode desencadear o desejo do colaborador com a talento de permanecer e a ser generoso com a organização. A forma como o líder constrói este ambiente fundamenta-se nas suas crenças e suposições sobre aquilo que os subordinados desejam e que se materializa em medidas e ações concretas, que são avaliadas pelos colaboradores e despoletam reações de estes últimos. Neste jogo de interpretações e de expectativas daquilo que cada parte espera da outra reside o contrato psicológico, que se refere em grande medida aqueles elementos que não fazem parte das cláusulas contratuais, senão que estão implícitos na relação organização-colaborador. Quando o colaborador sente que houve uma rotura no contrato psicológico verifica-se um decréscimo da sua motivação e do compromisso com a organização (Dechawatanapaisal, 2022).

No âmbito da gestão do talento, um fenómeno dependente do contexto, algum trabalho tem sido feito nas organizações (Orlando et al., 2022). Não obstante, ainda se detetam carências na passagem

do ambiente acadêmico para as organizações, existindo ainda algumas questões sobre a definição e aplicação desta matéria no seio das organizações (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

3.4. Plano de animação

Para o estudo do caso, foram desenhados três momentos formativos principais. O momento inicial e o momento final são presenciais. O momento central é e-learning, no qual os alunos trabalham e interiorizam o caso e os conceitos associados de forma individual e em grupo.

A plataforma tecnológica utilizada é o Moodle, onde são carregados os recursos pedagógicos: o caso, a documentação de apoio, os enunciados das atividades e, facultativamente, um glossário com os principais conceitos de gestão sem ligação direta a Gestão de Recursos Humanos. É também no Moodle onde são partilhados ou submetidos os trabalhos.

3.4.1. Cronograma exemplo do estudo do caso

Fase	Duração (minutos)	14 de novembro de 2022	de 14 a 27 de novembro de 2022	28 de novembro de 2022
Introdução	50	Presencial: - Introdução ao caso - Leitura do caso - Lançamento das questões do caso - Exposição das tarefas a realizar - Esclarecimento de questões		
Desenvolvimento	520		E-Learning: - Desafio - Trabalho individual - Trabalho em grupo	
Resolução	30			Presencial: - Resolução do caso
Total minutos	600			

3.4.2. Estrutura pedagógica do estudo do caso

Introdução				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguir gestão de liderança - Diferenciar estilos de liderança - Conhecer algumas particularidades da gestão do talento 			
Atividades	Conteúdos	Recursos	Responsável	Tempo (min.)
Introdução ao caso	<ul style="list-style-type: none"> - Conceitos de gestão e liderança - Diferenciação entre gestão e liderança - Conceito de estilo de liderança - Conceito de talento - Gestão do talento 	Documento pptx	Docente	20
Leitura do caso	n.a.	Documento docx	Alunos	10
Lançamento das questões do caso	n.a.	Documento docx	Docente	5
Exposição das tarefas a realizar	n.a.	Documento docx	Docente	5
Esclarecimento de questões	n.a.	n.a.	Docente	10
Desenvolvimento				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar o conceito de talento aplicado a uma cultura organizacional concreta (Desafio) - Descobrir os benefícios de um determinado estilo de liderança na promoção do talento (Trabalho individual) - Integrar diversos conceitos de gestão numa situação prática e real (Trabalho de grupo) - Desenhar soluções criativas para a deteção e resolução de situações bloqueantes nas organizações (Trabalho de grupo) 			
Atividades	Conteúdos	Recursos	Responsável	Tempo (min.)
Desafio ¹ : o talento na empresa da Laura	Talento	- Moodle	Alunos	100
Trabalho individual ² : estilos de liderança ao serviço do talento	Liderança Talento	- Recursos da Biblioteca - Moodle	Alunos	240
Trabalho de grupo ³ : três erros de gestão na História da Laura		- Moodle	Alunos	180
Resolução				
Objetivos	- Consolidar a aprendizagem das duas fases anteriores através da resolução das questões colocadas na introdução do estudo do caso			
Atividades	Conteúdos	Recursos	Responsável	Tempo (min.)
Resolução do caso		Documento pptx	Docente	30

¹ A tarefa consiste em, de forma individual, analisar e refletir sobre a empresa da Laura e definir o talento para aquela organização. A tarefa finaliza com a partilha da própria definição num fórum do Moodle específico para o efeito.

² A tarefa consiste em selecionar um estilo de liderança eficaz na gestão do talento, que poderia ter sido utilizado pelo chefe da Laura naquela situação, e citar 3 artigos científicos. O trabalho não é partilhado com os colegas, senão submetido no Moodle, na atividade correspondente.

³ A tarefa consiste em encontrar três erros de gestão na História da Laura e propor três soluções. O trabalho não é partilhado com os colegas, senão submetido no Moodle por um dos membros do grupo, na atividade correspondente.

(Vide [apêndices à nota pedagógica](#) para mais pormenores)

3.5. Resolução

Questão 1: Considera que a Laura é uma colaboradora com talento?

Como a informação que temos existem razões para afirmar que a Laura é uma pessoa com talento.

O talento está associado a: (1) disposição; (2) engenho; e (3) habilidade (Priberam, n.d.).

(1) O caso descreve a Laura como uma pessoa cumpridora das normas, disciplinada, metódica, trabalhadora, atenta ao pormenor, focada e orientada para aprendizagem. Quando, por exemplo, a

Laura não tinha apenas atividade laboral ela poderia ter escolhido não fazer nada. Não obstante, a Laura optou por olhar para situação como uma oportunidade para se formar, investimento que sempre exige renúncia. Ante a adversidade a Laura resistiu e adaptou-se à nova situação, procurando uma solução. O talento está associado a traços estáveis, como as habilidades cognitivas e a personalidade, e também a critérios relativamente estáveis, como a adaptabilidade, a orientação para a aprendizagem e a motivação (Meyers et al., 2020).

(2) A Laura tem engenho para a estruturação. Ela foi capaz de organizar e dar coerência à imensa quantidade de informação dispersa, tarefa em falta no CAT Suporte e que poderia ter sido realizada pelos responsáveis de equipa. Sem ter formação académica em sistemas de informação, a Laura foi capaz de conceber um site como repositório da documentação e uma estratégia de comunicação que satisfizesse a necessidade dos técnicos. O talento pode ser definido como uma manifestação de desempenho excepcional. Pessoas talentosas têm qualidades e capacidades excecionais para serem capazes de realizar um trabalho difícil ou complexo e alcançar resultados (Do et al., 2020).

(3) A Laura tem habilidade para a gestão da mudança, dado que começou a modificar o comportamento de técnicos do CAT Suporte para aquelas práticas que foram definidas como melhor metodologia de trabalho. A gestão da mudança, alterar comportamentos, é uma das tarefas mais difíceis de se realizar. As organizações estão em constante evolução e precisam de agentes de mudança. Um dos pilares das organizações é a gestão da mudança (Langton et al., 2018), para poder dar resposta às exigências de um mundo que está em constante evolução. Talento é alto potencial, alguém que está alinhado com a organização, que tem um papel crítico ou habilidades invulgares, que se encaixa na cultura organizacional, que tem uma visão positiva e que é resiliente (Letchmiah & Thomas, 2017).

Questão 2: No contexto do caso, qual é o impacto de subestimar o talento?

O efeito de subestimar o talento é perdê-lo, o que não é uma opção se temos em conta a realidade da escassez do talento e a competição entre as organizações para o atrair e reter (Cooke & Wang, 2018; Latukha et al., 2022; Reade et al., 2019; Varma & Tung, 2020). A organização ainda não perdeu a Laura, contudo, o seu compromisso com a organização encontra-se muito fragilizado: “A Laura trabalha com brio, porque atuar assim faz parte da sua marca pessoal, mas a sua confiança na sua organização está debilitada e o seu vínculo desgastado, e não teria qualquer pesar em abandonar a sua organização caso lhe surja alguma alternativa laboral mais atrativa.”. Quando o colaborador sente que houve uma rotura no contrato psicológico verifica-se um decréscimo da sua motivação e do compromisso com a organização (Dechawatanapaisal, 2022). Devido à alta concorrência entre organizações, as instituições lutam pela excelência o que depende grandemente das competências dos seus colaboradores, sendo necessário contratar e reter pessoas especialmente talentosas para o

incremento da sua vantagem competitiva (González-Masip et al., 2019). Em geral, o abandono dos colaboradores nas organizações tem grande impacto na *performance* delas (Tadesse, 2018). O efeito incrementa-se se se trata de pessoas com talento. Assim sendo, contratar pessoas com conhecimento e *skills* torna-se indispensável, mas a sua retenção é ainda mais importante (Dhanpat et al., 2018).

O CAT Suporte mantém a sua situação de baixa qualidade, se nada for feito ao respeito, esta poderá agravar-se com o crescimento da organização. O facto de a Laura não ter concluído a alteração comportamental perseguida, no sentido de estabelecer boas práticas na gestão de ocorrências, pode incrementar a probabilidade de erro e, conseqüentemente, conduzir a perdas monetárias importantes para a organização, como no exemplo referido das alarmísticas dos frigoríficos. Subestimar o talento pode também desencadear um decréscimo do prestígio da organização e afetar a sua marca, através de reclamações do cliente final. Qualquer gestão incorreta na resolução de, por exemplo, uma interrupção não programada nos sistemas ou tecnologias da informação tem grande influência nos serviços, podendo conduzir em casos extremos à paragem da atividade da operação. Por outro lado, esta situação poderá incrementar a insatisfação dos clientes internos, os utilizadores aos quais o CAT Suporte atende, o que terá influência indireta na qualidade de serviço que o centro operacional presta aos clientes finais (AL-Abrow et al., 2019).

Questão 3: É preciso mudar a forma de conceber o talento no topo estratégico da organização?

Sim, é necessário ampliar a perceção daquilo que é talento na organização. Uma organização está composta por um grupo de pessoas com diferentes funções que trabalham coordenadamente para atingir um objetivo comum que gere valor (Boddy, 2017). A configuração estrutural base de uma organização não é só o seu centro operacional (Mintzberg, 1999).

Dado tratar-se de uma empresa de saúde, naturalmente o “coração” da organização é o seu centro operacional, os seus profissionais de saúde clínicos. O caso especifica, segundo a Empresa X, onde deve residir o talento da organização: “No que respeita ao talento e formação, a organização refere-se a atrair e reter médicos e outros profissionais de saúde, como enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica, experientes e de elevada qualidade.”. Os clientes/doentes que acedem a uma empresa de saúde para receber cuidados de saúde e os detentores do conhecimento são este tipo de profissionais. Contudo, os clínicos não poderiam prestar um serviço de qualidade sem a ajuda dos outros profissionais não clínicos. Imaginemos, por exemplo, um cirurgião que chega à sala do bloco operatório e não tem o material necessário para operar (assunto tratado pela logística). Ou pensemos que no decorrer de uma operação falha o software de monitorização de sinais vitais. Em geral, qualquer obstáculo fora do âmbito específico clínico, tem tanta influência na fidelização de um cliente como a qualidade dos cuidados clínicos prestados. Todas as funções de uma organização são relevantes e o talento deve ser encontrado e mantido em todas elas. Qualquer colaborador que

encarna os valores da organização, que tem conhecimento na sua área e o coloca ao serviço da organização dando resposta às necessidades da missão, que trabalha com resiliência, generosidade e criatividade, e cria um ambiente laboral positivo, é um colaborador com talento (Letchmiah & Thomas, 2017; Meyers et al., 2020).

Os comportamentos dos colaboradores no local de trabalho são o resultado das suas suposições e interpretações sobre as decisões e as ações organizacionais (Díaz-Fernández et al., 2020). No nosso caso: “Uma vez mais preparada para a missão da sua organização, a Laura entrou em contacto com a empresa através de um email dedicado a recrutamento interno. No email a Laura indicou que já tinha exposto a sua insatisfação com a sua situação laboral atual ao seu chefe, que tinha reforçado a sua formação, e que gostaria que lhe tivessem em conta caso surgisse alguma vaga. No entanto, Laura nunca obteve qualquer resposta ao email.”. O compromisso dos colaboradores com a organização reforça-se com a perceção daqueles de que esta atua com justiça, dando-lhe o seu devido valor (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Um decréscimo no compromisso é quase sempre uma diminuição da produtividade e dos resultados da organização como um todo, o que afetará os interesses do topo estratégico de qualquer organização.

Questão 4: Como é que uma liderança pode favorecer o desenvolvimento e a expressão do talento na sua equipa?

Existem várias formas de um líder favorecer o desenvolvimento e a expressão do talento na sua equipa:

(1) Comprometer-se o seu próprio crescimento (Vikineswaran, 2017) - realizar formação contínua a nível técnico e comportamental. Uma liderança atualizada está em melhores condições de saber lidar com o talento: por um lado aceita as criações do talento, porque compreende melhor a nível técnico de que se trata; e, por outro, não se bloqueia ou se se bloqueia aprendeu ferramentas para ultrapassar esta situação;

(2) Conhecer as características e as necessidades específicas das pessoas com talento, por exemplo, a de autonomia (Letchmiah & Thomas, 2017; Ryan & Deci, 2020). Estando o colaborador com talento no estado *able and willing*, da teoria contingencial de Hersey e Blanchard, são dispensáveis grandes ações por parte do líder, devendo delegar e empoderar (Langton et al., 2018); estado em que se encontrava a Laura, que rapidamente desenhou e começou a implementar soluções.

(3) Dominar as teorias da motivação. Independentemente do estilo de liderança, para gerir adequadamente o talento na sua equipa, os líderes devem ser especialistas em motivação. “Individuals have needs that, when unsatisfied, will result in motivation.” (Langton et al., 2018, p. 163). Dar resposta às necessidades das pessoas com talento para as manter motivadas a inovar e dedicadas a produzir (Kapur, 2022);

(4) Optar por estilos de liderança que favorecem o talento, como, por exemplo, a Liderança Transformacional (Rubel et al., 2021; Suliman et al., 2020), a Liderança Servidora (Nathan et al., 2019; Zarei et al., 2022) ou a Liderança Humilde (Chen et al., 2021; Hu et al., 2018). Todas elas com o denominador comum da centralidade no desenvolvimento do seguidor e na criação de relações próximas, que se expressam no suporte individualizado e na estimulação intelectual. Porém, sem descuidar as exigências da tarefa, com a promoção da aceitação dos objetivos e com a emissão de expectativas de elevado desempenho.

(5) Erradicar a crença de que o líder tem de ser a pessoa mais capaz a nível técnico na sua equipa e focar-se no verdadeiro papel da liderança que consiste em deixar fluir a capacidade produtiva da sua equipa (Barkhuizen & Gumede, 2021; Pietraszewski, 2020).

Questão 4.1.: O que é que pensa que pode ter acontecido ao chefe da Laura para começar a recuar? O chefe da Laura entrou na situação de bloqueio.

O chefe da Laura, provavelmente, não a conhecia bem e ficou surpreendido com a rapidez que a Laura desenhou começou a implementar alterações que foram eficazes para o CAT Suporte. Possivelmente, ele interpretou, erradamente, aquela situação como uma ameaça à relevância da sua posição, dado que teve repercussão externa, no sentido da valorização por outras equipas do trabalho que estava a ser feito.

O bloqueio pode ter-se devido à falta de preparação do chefe da Laura para lidar com o talento e à ausência de formação em liderança, em geral.

Questão 5: Como é que uma organização pode ajudar um líder em situação de bloqueio perante o talento?

Uma organização pode ajuda a um líder em situação de bloqueio através das seguintes ações:

(1) Evitar que os bloqueios ocorram, com um trabalho preventivo mediante a criação de uma cultura de valorização do talento em toda a organização. Os líderes devem ser incentivados a adotar uma mentalidade de talento que incuta uma cultura de talento na qual indivíduos talentosos possam agregar valor e contribuir para o sucesso da organização (Barkhuizen & Gumede, 2021);

(2) Acompanhar – motivar e monitorizar – o desenvolvimento das lideranças a nível profissional, mas também a nível humano (Newstead et al., 2021);

(3) Promover a formação interna em gestão e liderança das lideranças intermédias. Atualmente a tendência é o investimento na formação de gestores de topo, não de lideranças intermédias;

(4) Criar uma estrutura na organização, onde qualquer colaborador possa, com responsabilidade, sentir-se seguro para reportar situações que afetam o seu bem-estar, e onde qualquer liderança se sinta confiante para pedir ajuda perante um bloqueio. A Laura referiu que não encontrou uma

estrutura dentro da organização onde pudesse reportar a sua situação “sem ficar mal vista” e que sentia medo de ser despedida sem uma alternativa laboral em vista.

É necessário reforçar comunicação das organizações com os seus colaboradores, que deve fundamentar-se em mensagens distintivas, consistentes e consensuais relativamente aos objetivos e às expectativas da organização (Chacko & Conway, 2019). “A Laura questionou o seu chefe sobre a situação um par de vezes, mas a resposta dele foi que não era o momento certo para continuar, sem mais explicações.”.

(5) Colocar para cada liderança um nível hierárquico superior que lhe oriente sempre que necessário. Potenciar a existência de lideranças que efetivamente estão presentes. No caso de estudo, o superior hierárquico do chefe da Laura é diretamente o administrador. Há indícios de que sendo os administradores pessoas altamente ocupadas, exista algum *gap* na ajuda e monitoramento que o chefe da Laura precisa. Possivelmente ao colocar-se um nível intermédio entre a o administrador e o chefe da Laura diminuiriam os erros de gestão.

3.6. Slides de resolução

The image displays four slides from a presentation. The top-left slide is the title slide, featuring the ISCTE logo and the title "Liderança bloqueante e retenção do talento" with the subtitle "A História da Laura". The top-right slide is the "Agenda" slide, listing three topics: "O talento", "O talento e a liderança", and "O talento, a liderança e a organização". The bottom-left slide is titled "O talento" and features a graphic of a star-like structure. The bottom-right slide is also titled "O talento" and defines the concept as "O talento está associado a disposição, engenho e habilidade (Pfeffer, n.d.)". It lists characteristics for each: Disposição (Campanilho das normas, Disciplinada, Metódica, Trabalhadora, Atenta ao performer, Focada, Orientada para a aprendizagem, Resiliente), Engenho (Capacidade de estruturação, Criação de site, Estratégia de comunicação), and Habilidade (Gestão da mudança).

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento

QUESTÃO 1:
 Considera que a Laura é uma colaboradora com talento? (continuação)

O talento está relacionado com:

- Habilidades cognitivas e características de personalidade – responsabilidade, adaptabilidade, orientação para a aprendizagem e motivação (Meyers et al., 2020)
- Desempenho excepcional – capacidade para realizar um trabalho difícil ou complexo e alcançar resultados (Zhu et al., 2020)
- Alto potencial alinhado com a cultura organizacional (Etchmiash & Thomas, 2017)

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 5

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento

QUESTÃO 2:
 No contexto do caso, qual é o impacto do subestimar o talento?

1. Perdi-lo

2. Perpetuar a baixa qualidade do CAT Support, com risco de agravamento

O talento é escasso

Incremento da probabilidade de erro

Instituição do cliente interno

Possibilidade de perdas monetárias

Menor qualidade serviço cliente final

Decréscimo do prestígio da organização

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 5

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento

QUESTÃO 3:
 É preciso mudar a forma de conceber o talento no tozo estratégico da organização?

- Sim, é necessário ampliar a perceção daquilo que é talento na organização.
- Todas as funções de uma organização são relevantes e o talento deve ser encorajado e mantido em todas elas.

Encarna os valores da organização

Talento

Tem conhecimento e coloca-o ao serviço da organização

Cria um ambiente positivo

Trabalha com resiliência, generosidade e criatividade

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 7

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento e a liderança

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 7

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento e a liderança

QUESTÃO 4:
 Como é que uma liderança pode favorecer o desenvolvimento e a expressão do talento na sua equipa?

Existem várias formas de um líder favorecer o desenvolvimento e a expressão do talento na sua equipa:

- Comprometer-se com o seu próprio crescimento.
- Conhecer as características e as necessidades do talento.
- Dominar as teorias da motivação.
- Optar por estilos de liderança que favorecem o talento.
- Erradicar a crença de que o líder deve ser o elemento mais capaz da equipa.

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 9

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento e a liderança

QUESTÃO 4.1:
 O que é que pensa que pode ter acontecido ao chefe da Laura para começar a recuar?

O chefe da Laura entrou na situação de bloqueio.

Desconhecimento da Laura

Supressão pelo desempenho da Laura

Interpretação de ameaça

Ausência de formação em geral

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 9

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento, a liderança e a organização

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 10

ISCTE **Estudo de Caso RESOLUÇÃO**

O talento, a liderança e a organização

QUESTÃO 5:
 Como é que uma organização pode ajudar um líder em situação de bloqueio perante o talento?

- Prevenção mediante a criação de uma cultura de valorização do talento em toda a organização
- Acompanhar – motivar e monitorizar – o desenvolvimento das lideranças a nível profissional, mas também a nível humano
- Promover a formação interna em gestão e liderança das lideranças intermédias
- Crear uma estrutura na organização que ajude nos desbloqueios
- Colocar para cada liderança um nível hierárquico superior que forneça orientação sempre que necessário
- Fomentar mais presença das lideranças

A História da Laura Liderança bloqueante e retenção do talento 12

Liderança bloqueante e retenção do talento

A História da Laura

Obrigada!

ISCTE
 BUSINESS SCHOOL

Conclusão

O talento é um requisito indispensável para as organizações melhorarem a sua *performance* (González-Masip et al., 2019; Mey et al., 2021). Na medida em que aumenta a escassez de um recurso incrementa-se o seu valor. É assim com o talento. O desafio das organizações é conseguir que pessoas com talento queiram colaborar com elas, mas sobretudo estar à altura de as motivar e reter (Dhanpat et al., 2018; Shingenge & Saurombe, 2022). A retenção do talento exige esforço e estratégia, não podendo esta tarefa ser deixada à improvisação. Neste sentido, em primeiro lugar, é necessário definir o que é o talento em concreto na especificidade da cultura de cada organização e para determinada função (Kravariti & Johnston, 2020). Em segundo lugar, é importante conhecer quais são as características das pessoas com talento, as suas necessidades e os seus padrões de comportamento e recompensá-los na medida das suas expectativas pela sua contribuição nos resultados das organizações (Bussin et al., 2019; Ohunakin et al., 2020).

A amplitude do problema ultrapassa a questão da retenção do talento. Em alguns casos, enquanto o talento não encontra uma alternativa laboral permanece na organização, contudo, com um decréscimo do seu compromisso com ela e com uma consequente diminuição da sua capacidade produtiva e inovadora (Dechawatanapaisal, 2022).

Além das funções habituais da Gestão de Recursos Humanos de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, remunerações, carreiras, gestão de desempenho, sistema de recompensas e retenção em geral, e práticas associadas, existem outras variáveis que têm impacto na retenção do talento, como é o caso da liderança (Letchmiah & Thomas, 2017; Ohunakin et al., 2020). No que diz respeito à liderança formal, principalmente as lideranças intermédias (responsáveis de equipa, coordenadores, subdiretores) das organizações portuguesas recebem formação insuficiente para o exercício desta função, sendo que algumas vezes esta necessidade é totalmente negligenciada. Em alguns casos também altos níveis, como subdiretores e diretores, também não têm formação em gestão nem académica, nem profissional recebida no contexto da sua organização. Neste sentido, os erros de gestão incrementam-se o que coloca em risco a expressão e a retenção do talento.

Para reter o talento o líder vai precisar de dominar as teorias da motivação e aprender a lidar com o talento. As organizações devem acompanhar e apoiar o crescimento dos seus líderes e criar uma cultura organizacional de excelência que valoriza o talento (Barkhuizen & Gumede, 2021; Do et al., 2020; Newstead et al., 2021).

A conclusão principal de este caso de estudo é que lideranças bloqueantes efetivamente afastam o talento.

Referências bibliográficas

- AL-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972–985. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1518>
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378–396. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0021>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Antonakis, J. (2018). Charisma and the “New Leadership.” In J. Antonakis & D. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 56–81). Sage.
- Antonakis, J., House, R. J., & Simonton, D. K. (2017). Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1003–1021. <https://doi.org/10.1037/apl0000221>
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. In *Journal of Management and Organization* (Vol. 24, Issue 1, pp. 81–107). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm>

- Bastardo, N., Jacquart, P., & Antonakis, J. (2022). Effect of crises on charisma signaling: A regression discontinuity design. *The Leadership Quarterly*, 101590. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101590>
- Benueyeh, V. (2021). Theorising an organisational citizenship behaviour model for managerial decision-making: from history to contemporary application. *Management Research Review*, 44(8), 1182–1198. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2020-0422>
- Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (2021). Seeing is not believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101440>
- Boddy, D. (2017). *Management: An introduction* (7th ed.). Pearson.
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cristian Vitiello, M., Bonaiuto, M., & Cortini, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: The role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 1366–5626. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Bussin, M. H. R., Mohamed-Padayachee, K., & Serumaga-Zake, P. (2019). A total rewards framework for the attraction of generation y employees born 1981–2000 in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1066>
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433–450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Chen, L., Liu, S., Wang, Y., & Hu, X. (2021). Humble leader behavior and team creativity: The team learning perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272–284. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0536>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Choi, D., Cheong, M., & Lee, J. (2020). Leadership influences? It depends on followers! The relationship between the Ohio State leader behaviors, employee self-regulatory focus, and task performance. *Personnel Review*, 49(2), 491–515. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0386>

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't* (1st ed.). HarperBusiness.
- Cooke, F. L., & Wang, M. (2018). Macro talent management in China: Institutional, cultural, and technological influences and employer strategy. In V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler, & D. G. Collings (Eds.), *Macro talent management in emerging and emergent markets: A global perspective* (1st ed., pp. 64–84). Routledge.
- Cortes-Mejia, S., Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2022). Sharing Strategic Decisions: CEO Humility, TMT Decentralization, and Ethical Culture. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 241–260. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04766-8>
- Daimler, M. (2018, May 11). Organizational culture: Why great employees leave “great cultures.” *Harvard Business Review*.
- Day, D. v. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Dechawatanapaisal, D. (2022). Do broken promises matter? The effects of psychological contract breach on job embeddedness and nurses' work attitudes. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 515–533. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2021-0143>
- Delić, H., & Bećirović, S. (2016). Socratic method as an approach to teaching. *European Researcher*, 110(10), 511–517. <https://doi.org/10.13187/er.2016.111.511>
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Strength of HRM systems and perceived organizational support as determinants of employment relationships: The perspective of HR managers and workers' representatives. *BRQ Business Research Quarterly*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/2340944420977506>
- Do, T. D., Le, L. C., & Phan, T. T. (2020). Factors affecting talent retention: Case study of universities in Ho Chi Minh City. In *International Journal of Entrepreneurship* (Vol. 24, Issue 1).
- Eby, L. T., & Robertson, M. M. (2020). The Psychology of Workplace Mentoring Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 75–100. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924>
- Frederiksen, A., & Kato, T. (2018). Human Capital and Career Success: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *Economic Journal*, 128(613), 1952–1982. <https://doi.org/10.1111/eoj.12504>

- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, *32*(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- González-Masip, J., Martín-de Castro, G., & Hernández, A. (2019). Inter-organisational knowledge spillovers: attracting talent in science and technology parks and corporate social responsibility practices. *Journal of Knowledge Management*, *23*(5), 975–997. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0367>
- Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G., & Turner, N. (2022). Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*, *25*(4), 404–414. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(6), 2137–2154. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0507>
- Gui, C., & Zhang, P. (2020). Rong Zou & Xi Ouyang (2021) Servant leadership in hospitality: a meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *30*(4), 438–458. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1852641>
- Harden, E., Ford, L. R., Pattie, M., & Lanier, P. (2021). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(1), 144–160. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0031>
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2021). Understanding talent management for sports organizations: Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(11), 2192–2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>
- Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(7), 914–925. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- Hosch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, *44*, 501–529.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>

- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Jaganjac, J., Gavrić, T., & Obhođaš, I. (2020). Effects of work stress and job satisfaction on employee retention: A model of retention strategies. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 9(2), 38–50.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138).
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267–302. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>
- Kapur, R. (2022). Leadership management and development in organizations. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(2), 47–57.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, applications* (8th ed.). Pearson.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E., & Strogetskaia, E. (2022). From brain drain to brain gain: The agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2226–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949374>
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.924>
- Li, X. (2019). Is “Yin-Yang balancing” superior to ambidexterity as an approach to paradox management? *Asia Pacific Journal of Management*, 36(1), 17–32. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9569-9>

- Lord, R. G., Day, D. v., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089.supp>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship, 241–258*.
- Luthia, M. (2022). Reimagining talent management through adaptive performance in the next normal. *SDMIMD Journal of Management, 13*, 113–124. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29708>
- Mangisa, C. A., Schultz, C. M., & van Hoek, L. (2020). An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management, 18*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1356>
- ManpowerGroup. (2022). *The talent shortage*. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Masale, R., Barkhuizen, E. N., & Schutte, N. E. (2021). Exploring the determinants of an organisational talent culture for a botswanan local government institution. *Acta Commercii, 21*(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.892>
- Masale, R., Barkhuizen, E. N., Schutte, N. E., & van der Sluis, L. (2021). Relating job satisfaction and organisational commitment: The moderating and mediating roles of positive individual strengths. *SA Journal of Industrial Psychology, 47*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1832>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly, 101456*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review, 46*(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management, 19*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Mheiri, S. al, Jabeen, F., & Abdallah, S. (2021). Inhibitors of talent retention in uae public healthcare. *International Journal of Business and Society, 22*(1), 74–101. <https://doi.org/10.33736/IJBS.3163.2021>

- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management, 11*(1), 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior, 19*, 57–94.
- Mo, S., Ling, C. D., & Xie, X. Y. (2019). The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines. *Journal of Business Ethics, 154*(1), 229–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3430-1>
- Mohd Adnan, S. N. S., & Valliappan, R. (2019). Communicating shared vision and leadership styles towards enhancing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 68*(6), 1042–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0183>
- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of Advanced Nursing, 74*(4), 864–875. <https://doi.org/10.1111/jan.13497>
- Nathan, E., Mulyadi, R., Sen, S., Dirk, van D., & Robert, C. L. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly, 32*(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives, 32*(4), 443–457.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews, 20*(4), 805–824. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>
- Noman, M., Awang Hashim, R., & Shaik Abdullah, S. (2018). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration, 46*(3), 474–490. <https://doi.org/10.1177/1741143216665840>
- Norlander, P., & Varma, A. (2019). H-1B and L-1 visa-sponsored guest workers in the USA: An analysis of the strategic impact of Indian and other firms. *Thunderbird International Business Review, 61*(4), 565–579. <https://doi.org/10.1002/tie.22044>

- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., Salau, O. P., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 192–199. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11061>
- Orlando, B., Tortora, D., Riso, T., Gregorio, A. di, & Giudice, M. del. (2022). Entrepreneurial intentions and high-status seeking in career expectations: A portrait of talents in emerging countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2339–2372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875495>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An Examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Pietraszewski, D. (2020). The evolution of leadership: Leadership and followership as a solution to the problem of creating and executing successful coordination and cooperation enterprises. *The Leadership Quarterly*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.006>
- Priberam. (n.d.). *Dicionário Priberam*. Retrieved October 1, 2022, from <https://dicionario.priberam.org/talento>
- Prottas, D. J., & Nummelin, M. R. (2018). Behavioral integrity, engagement, organizational citizenship behavior, and service quality in a healthcare setting. *Journal of Healthcare Management*, 63(6), 410–424. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-17-00134>
- Reade, C., Mckenna, M., & Oetzel, J. (2019). Unmanaged migration and the role of MNEs in reducing push factors and promoting peace: A strategic HRM perspective. *Journal of International Business Policy*, 2, 377–396. <https://doi.org/10.1057/s42214-019-00043-8>
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009–1033. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2022). Are relationally transparent leaders more receptive to the relational transparency of others? An authentic dialog perspective. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 695–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04792-6>
- Roy, D. (2019). Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study. *Journal of Transnational Management*, 24(3), 165–184. <https://doi.org/10.1080/15475778.2019.1632636>

- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). High commitment human resource management practices and hotel employees' work outcomes in Bangladesh. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1002/joe.22089>
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316–329. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Scott, C. L., & Klein, L. B. (2022). Advancing traditional leadership theories by incorporating multicultural and workforce diversity leadership traits, behaviors, and supporting practices: Implications for organizational leaders. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 19(3), 1–11.
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 208–218. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202>
- Shingenge, S. N., & Saurombe, M. D. (2022). Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the City of Windhoek Council. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V20I0.1730>
- Sloof, R., & von Siemens, F. A. (2021). Effective leadership and the allocation and exercise of power in organizations. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101277. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.12.001>
- Spark, A., O'Connor, P. J., Jimmieson, N. L., & Niessen, C. (2022). Is the transition to formal leadership caused by trait extraversion? A counterfactual hazard analysis using two large panel datasets. *The Leadership Quarterly*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101565>
- Sturm, R. E., Herz, H., & Antonakis, J. (2021). The science of leader power. *The Leadership Quarterly*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101550>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Suliman, M., Almansi, S., Mrayyan, M., ALBashtawy, M., & Aljezawi, M. (2020). Effect of nurse managers' leadership styles on predicted nurse turnover. In *Nursing Management* (Vol. 19, Issue 4). RCN Publishing Company Ltd. <https://doi.org/10.7748/NM.2020.E1928>

- Tadesse, W. M. (2018). Factors affecting employee retention in Ethiopian public organizations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 7(3), 22–32.
- Varma, A., & Tung, R. (2020). Lure of country of origin: an exploratory study of ex-host country nationals in India. *Personnel Review*, 49(7), 1487–1501. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0578>
- Venus, M., Stam, D., & van Knippenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667–690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>
- Vikineswaran, A. M. (2017). Theorizing career success perceptions as a mediator between managerial learning and the learning organization. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 597–611. <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.s31.597611>
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019–1038. <https://doi.org/10.1037/apl0000314>
- Yip, J., & Walker, D. O. H. (2022). Leaders mentoring others: The effects of implicit followership theory on leader integrity and mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2688–2718. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875493>
- Yulk, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zarei, M., Supphellen, M., & Bagozzi, R. P. (2022). Servant leadership in marketing: A critical review and a model of creativity-effects. *Journal of Business Research*, 153, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.013>
- Zbihlejová, L., Frankovský, M., & Birknerová, Z. (2018). Leadership styles of managers from the perspective of gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 340–347. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60216>

Apêndices à nota pedagógica

A. Introdução – Slides

Slide 1: Introdução

ISCTE BUSINESS SCHOOL

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Liderança bloqueante e retenção do talento

A História da Laura

Lucrécia Mourato
Departamento de Finanças, Contabilização e Gestão Geral

2022

Slide 2: Agenda

- A gestão
- A liderança
- Gestão e liderança
- O Talento
- A gestão do talento

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Slide 3: A gestão

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

A gestão

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Slide 4: Conceito

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

A gestão

Conceito

"Management is the activity of getting things done with the aid of people and other resources" (Boddy, 2017, p. 32).

A gestão consiste em:

- Planear
- Estabelecer os objetivos e comunicá-los claramente
- Organizar
- Organizar as tarefas e redelegá-las
- Dirigir e monitorizar o planeado
- Resolver problemas

O gestão garante a:

- Ordem
- Consistência
- Comunidade (leva a cabo apenas mudanças incrementais)

A missão de gestor é fazer que tudo funcione, construindo uma estrutura com os recursos e as competências disponíveis para entregar produtos e serviços, sendo a qualidade do planeamento determinante para a excelência dos resultados (Al-Dhaif & Al-Sassani, 2022).

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Slide 5: A liderança

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

A liderança

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Slide 6: Conceito

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

A liderança

Conceito

"Leadership refers to the process of influencing the activities of others towards high levels of goal setting and achievement" (Boddy, 2017, p. 469).

Algumas características:

- Sei líder implícito também ser influenciado (Gardner et al., 2002).
- Intrinsecamente ligado à influência está o poder, sendo que "One cannot be a leader without having power." (Guerrero et al., 2021, p.3).
- Influência é abrangente: subordinados, pares, superiores e pessoas de fora da organização relevantes para a organização (Boddy, 2017).
- Olho para o futuro, questiona os sistemas e observa as alterações externas - é agente de inovação;
- Está associado a "motivar e inspirar pessoas."

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Slide 7: Gestão e liderança

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Gestão e liderança

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Slide 8: Gestão e liderança

Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Gestão e liderança

Liderança como termo abrangente de gestão e liderança

As competências da liderança abarcam três áreas:

Técnica

- Dominar as tarefas de gestor

Conceptual

- Participar ativamente na conceptualização e implementação da visão da organização

Interpessoal

- Ser especialista em relações interpessoais

A História da Laura

Liderança bloqueante e retenção do talento

Gestão e liderança Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Teorias da liderança

Ao longo da história recente da humanidade diferentes autores estudaram a liderança. Os estudos podem ser agrupados em cinco tipos:

1 Teoria dos Traços

2 Teorias Comportamentais

3 Teorias Contingenciais

4 Liderança Inspiracional

5 Liderança Responsível

A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 9

Gestão e liderança Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Teorias da liderança

1 Teoria dos Traços

- Modelo dos Cinco Fatores Globais de Personalidade

A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 10

Gestão e liderança Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Teorias da liderança

2 Teorias Comportamentais

3 Teorias Contingenciais

- Estudos do Estado de Ohio
- Estudos de Michigan
- Modelo de Robert House e Jane Molten

- Modelo de Contingência de Fiedler
- Liderança Situacional de Hersey e Blanchard
- Path-Goal Theory

A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 11

Gestão e liderança Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Teorias da liderança

4 Liderança Inspiracional

5 Liderança Responsível

- Liderança Carismática
- Liderança Transformacional

- Liderança Autêntica
- Liderança Ética
- Liderança Servidora
- Liderança Humilde
- Mentoria

A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 12

O talento



A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 13

O talento Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Conceito

Organizações bem-sucedidas contam com uma gestão global eficaz, lideranças fortes e com pessoas talentosas (De et al., 2020).

- A palavra talento está associada a engenhio, disposição e habilidade (Priberman, n.d.).
- A definição de talento depende do contexto (Krawaritz & Johnson, 2020).
- Duas perspetivas de abordagem do talento considerá-lo como inato ou vá-lo como algo que pode ser desenvolvido, aprendido (Meyers et al., 2020).
- Pode ser definido como uma manifestação de desempenho emocional.
- Refere-se a indivíduos que possuem competências, conhecimento, experiências específicas, criatividade e valores que refletem os princípios da organização e que dão resposta às necessidades dela.

A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 14

A gestão do talento



A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 15

A gestão do talento Estudo de Caso INTRODUÇÃO

Conceito

A gestão do talento é um processo estratégico crucial para garantir a sustentabilidade e o sucesso de uma organização (Barkhuizen & Gumede, 2021; Hassan et al., 2021)

A estratégia de gestão do talento é desenhada para facilitar e promover a consecução dos objetivos organizacionais por meio de um processo de:

Atração

Desenvolvimento

Retenção

do talento

A História da Laurea Liderança bloqueante e retenção do talento 16

Liderança bloqueante e retenção do talento

A História da Laurea

Obrigada!

iscte

BUSINESS SCHOOL

B. Desafio – O talento na empresa da Laura

ESTUDO DE CASO

A História da Laura

Desafio – O talento na empresa da Laura

1. Objetivos

Esta atividade apresenta como principal objetivo:

- Caracterizar o conceito de talento aplicado a uma cultura organizacional.

2. Tarefa

Analise o caso “A História da Laura” e caracterize talento segundo a organização da Laura. A sua caracterização deve dar resposta às seguintes questões:

- Considera que a Laura é uma colaboradora com talento?
- No contexto do caso, qual é impacto de subestimar o talento?
- É preciso mudar a forma de conceber o talento no topo estratégico da organização?

3. Entrega

Partilhe a sua análise respondendo ao fórum “Desafio - O talento na empresa da Laura”, do Moodle, até ao dia 27 de novembro, às 23 horas. A sua exposição não deverá ultrapassar as 500 palavras.

C. Trabalho individual – Estilos de liderança ao serviço do talento



ESTUDO DE CASO

A História da Laura

Trabalho individual – Estilos de liderança ao serviço do talento

1. Objetivos

Esta atividade apresenta como principal objetivo:

- Descobrir os benefícios de um determinado estilo de liderança na promoção do talento.

2. Tarefa

Selecione um estilo de liderança eficaz na gestão do talento que poderia ter sido utilizado pelo chefe da Laura naquela situação. A sua exposição deve incluir a citação de 3 artigos científicos e dar resposta à seguinte questão:

- Como é que uma liderança pode favorecer o desenvolvimento e a expressão do talento na sua equipa?
- O que é que pensa que pode ter acontecido ao chefe da Laura para começar a recuar?

3. Entrega

Submeta o seu trabalho no Moodle, na atividade “Trabalho individual - Estilos de liderança ao serviço do talento”. O documento deve estar em formato PDF e não exceder as 1500 palavras.

D. Trabalho de grupo – Três erros de gestão na História da Laura



ESTUDO DE CASO

A História da Laura

Trabalho de grupo – Três erros de gestão na História da Laura

1. Objetivos

Esta atividade apresenta como principais objetivos:

- Integrar diversos conceitos de gestão numa situação prática e real;
- Desenhar soluções criativas para a deteção e resolução de situações bloqueantes nas organizações.

2. Tarefa

Em grupo de quatro pessoas, encontre três erros de gestão na História da Laura e proponha três soluções. A exposição do grupo deve dar resposta à seguinte questão:

- Como é que uma organização pode ajudar um líder em situação de bloqueio perante o talento?

3. Entrega

Submeta (um dos elementos do grupo) o trabalho no Moodle, na atividade “Trabalho de grupo - Três erros de gestão na História da Laura”. O documento deve estar em formato PDF e conter na primeira página o nome dos componentes do grupo.

E. Estrutura da documentação no Moodle

Estudo de Caso: "A História da Laura" 2 Fóruns, 2 Ficheiros, 2 Trabalhos, 1 Glossário

- Questões gerais sobre o estudo do caso
- Introdução ao caso
- O caso – A História da Laura
- Desafio – O talento na empresa da Laura
- Trabalho individual – Estilos de liderança ao serviço do talento
- Trabalho de grupo – Três erros de gestão na História da Laura
- Glossário

[Voltar ao corpo do documento](#)