



ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS PARA O TALENTO

ESTUDO DE CASO CISCO PORTUGAL

Riddhi Jamnadas

Projecto de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. José Pedro Matos, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Maio de 2012



O sucesso de qualquer modelo de negócio para a competitividade será, no futuro, menos focado no capital e mais no talento. Podemos dizer que o mundo está a caminhar do capitalismo para o “talentismo”.

Klaus Schwab (2011)

Founder and Executive Chairman, World Economic Forum



ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS PARA O TALENTO

ESTUDO DE CASO CISCO

Riddhi Jamnadas

RESUMO

A presente investigação tem o intuito de perceber como a gestão de talento está na origem das vantagens competitivas de uma empresa tecnológica como a Cisco Systems Portugal.

Para o efeito, optou-se por realizar uma entrevista (metodologia qualitativa) ao Responsável de Recursos Humanos da empresa em estudo e uma análise documental com o objectivo de compreender a estratégia e as práticas de gestão de talento efectuadas pela Cisco, no actual contexto caracterizado pela mudança constante. Tentou-se ainda perceber de que forma as práticas tornam esta empresa uma das melhores para trabalhar, segundo o Great Place to Work Institute.

O estudo realizado comprova que há uma estratégia integrada de recursos humanos e uma preocupação com a gestão de talento e que este facto está na origem das vantagens competitivas sustentáveis da empresa. Para chegar a esta conclusão recorreu-se ao modelo de VRIO, da autoria de Barney e Hesterly (2007). Foram descritas as práticas de atracção, retenção e desenvolvimento de talento e como estas podem afectar o desempenho organizacional. O recrutamento e selecção, o acolhimento, a formação, a evolução de carreira, a gestão de desempenho, os benefícios e recompensas, as iniciativas de responsabilidade social existentes e até mesmo a cultura da organização são alguns dos aspectos em análise. Todas estas componentes, no seu conjunto, são tidas pela empresa como factores que promovem a motivação, o *commitment* e o desempenho além do expectável dos colaboradores.

Palavras-chave: vantagem competitiva sustentável, gestão de talento, teoria baseada nos recursos, teoria das capacidades dinâmicas.

Classificação JEL: M10; L10; M12; L25 e J24

ABSTRACT

The current research aims at understanding how talent management is relevant to attain competitive advantage in a technology company like Cisco Systems Portugal.

To achieve this goal, one interview (qualitative methodology) was applied to the Human Resources Representative in Portugal. The same way, a document analysis was conducted. The talent management strategy and practices performed by the company were described under the constant current changing context.

Moreover, this study tried to perceive how talent management practices made Cisco one of the best places to work, according to the Great Place to Work Institute.

Results showed that Cisco Systems Portugal has an integrated talent management strategy and that this is relevant to achieve sustainable competitive advantages. VRIO model (Barney and Hesterly, 2007) led the research to this conclusion. The model was used in order to understand if the internal resources were valuable, rare, inimitable and organized. Besides, the study also described how attract, retain and develop people can affect organizational performance. Recruitment and selection, training, career development, performance management, benefits and rewards, social responsibility initiatives and even the existing organizational culture, were some of the topics explored. The company acts as if the integration of the talent management practices promoted, ultimately, the employee's motivation, commitment and performance beyond expectations.

Keywords: sustainable competitive advantage, talent management, resource-based view, dynamic capabilities theory.

JEL Classification: M10; L10; M12; L25 and J24

SUMÁRIO EXECUTIVO

O problema de partida desta investigação surge da necessidade de perceber em que medida a gestão de talento está na origem das vantagens competitivas das empresas do sector das Tecnologias de Informação, em que os principais recursos são as pessoas e o conhecimento existente.

A globalização da economia, o desalinhamento entre a qualificação da oferta e da procura no mercado de trabalho e as novas dinâmicas organizacionais impõem à gestão de Recursos Humanos um novo papel na gestão das pessoas (Lawson, 2005).

As fontes de vantagem competitiva estão mais do lado dos recursos intangíveis do que do lado dos tangíveis. Enquanto os activos tangíveis tendem a depreciar no tempo, os intangíveis podem acumular valor com o tempo (Porter, 1991). Por esta razão, ter bom talento na organização é sinónimo de produção de intangíveis que acrescentam valor ao negócio e, assim, reforçam as vantagens competitivas sustentadas na organização.

A gestão de talento difere da gestão tradicional de gestão de recursos humanos uma vez que, a gestão de talento tem inerente uma visão a longo prazo. Além deste aspecto, importa referir que o talento é contextual, uma vez que um profissional com talento é um profissional comprometido que põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa envolvente organizacional determinada.

Assim, a gestão de talento não só tem em vista melhorar a flexibilidade e o desempenho da organização, como a de dotar a organização de ferramentas de planeamento para o crescimento, a mudança, novas aquisições e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Bersin, 2006). A gestão do talento implica, numa primeira fase, a identificação do talento necessário e posterior atracção do novo talento. É seguido pela retenção e desenvolvimento do mesmo no sentido de responder às exigências do negócio. Numa organização talentosa, atrair, reter e desenvolver implicam uma conceptualização de gestão das pessoas exigente e diferente.

Para responder à problemática em análise foi realizado um estudo de caso referente à Cisco Systems Portugal, uma vez que nos últimos três anos, de acordo com o Great

Place to Work Institute, esta empresa encontra-se entre as melhores para trabalhar, sendo considerada, por conseguinte, uma referência em termos de gestão de talento.

A Teoria Baseada nos Recursos, a Teoria das Capacidades Dinâmicas, o Modelo de VRIO e a análise das variáveis relacionadas com a Gestão de Talento foram as ferramentas utilizadas para dar resposta à pergunta de partida.

Para perceber de forma detalhada as práticas de gestão e organização de recursos internos, bem como a forma como a gestão de talento está na origem das vantagens competitivas foi realizada uma entrevista ao departamento de RH. A análise de dados foi efectuada tendo em conta a informação disponibilizada pela organização (dados demográficos, documentos, apresentações e periódicos) e mediante a análise de conteúdo da entrevista aplicada.

Com este estudo concluímos que a Cisco Systems aposta no desenvolvimento de práticas de gestão de talento. A empresa tem uma estratégia de gestão de talento alinhada com a estratégia empresarial. Para a Direcção da empresa, os recursos humanos são o bem mais valioso da empresa. As práticas de recrutamento e selecção, o acolhimento, a formação, a evolução de carreira, a gestão de desempenho, os benefícios e recompensas, as iniciativas de responsabilidade social existentes e até mesmo a cultura da organização visam promover a motivação, o *commitment* e o desempenho além do expectável dos colaboradores.

A empresa contrata os melhores do mercado. Estes colaboradores devem ter um perfil que se distinga e que se adapte à cultura da Cisco. Há um investimento constante na formação e uma preocupação em reforçar o *commitment* dos colaboradores, entre outros aspectos.

Aplicado o modelo de VRIO à organização concluímos que estamos perante recursos raros, valiosos, difíceis de imitar e bem explorados que se traduzem em vantagens competitivas sustentáveis.

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais, a quem tudo devo.

Aos pequenos Dharmine e Mirali Jamnadas pela motivação, carinho e presença constantes.

Ao meu orientador, que tornou esta jornada uma travessia possível, que me acompanhou, ensinou e permitiu aprofundar conhecimentos sobre algo do meu especial agrado e interesse.

À Andreia Rangel, por me dar a possibilidade de concretizar este projecto, pelo tempo que me dedicou e, sobretudo, por me ter aberto, desde logo, as portas da Cisco Systems Portugal. À Sílvia Pinheiro por me ajudar a obter a informação necessária para concluir este trabalho.

À Ana Isabel Silva pelos muitos anos de amizade e pela inspiração, não esquecendo todo o apoio e trabalho dedicado desde o primeiro instante.

À Ana Rodrigues e à Inês Martins por acreditarem que era possível e pela amizade incondicional.

Às minhas amigas Marta Lopes, Mónica Matos e Nádía Conceição pela presença assídua durante esta etapa.

Aos meus colegas de grupo do INDEG, com quem ao longo destes dois anos realizei inúmeros trabalhos, aprendi e partilhei, em especial à Carolina Spencer e à Diana Mateus.

Aos que comigo trabalham diariamente, Patrícia Bento, Sílvia Pereira, João Amorim, Rui Português e Hugo Miguel Ribeiro pelo apoio dado nos momentos certos.

Ao Pedro Andrade, ao Marco Mendes, ao Filipe Marques, à Raquel Ribeiro, à Kajal Chandulal e ao Priyesh Mulji.

Ao Professor Pedro Almeida.

A todos aqueles que não foram aqui mencionados, mas cujos contributos, mesmo os mais pequenos, foram, sem dúvida nenhuma, importantes para o resultado final.

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
SUMÁRIO EXECUTIVO	vi
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
Introdução	1
Definição do Contexto de Problema	1
O Sector das TIC	3
Perfil de Recursos Humanos nas TIC	4
Problemática de Partida	4
Objectivos Específicos	4
1. Revisão de Literatura	6
1.1. Fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos	6
1.2. Teoria das Capacidades Dinâmicas	9
1.3. A Era do Talento	13
2. Quadro Conceptual	17
2.1. Multinacional	17
2.2. Sucesso Empresarial	17
2.3. Vantagem Competitiva	17
2.4. Great Place to Work Institute	18
2.5. Teoria Baseada nos Recursos e nas Capacidades Dinâmicas	20
2.6. Gestão Estratégica de Talento	21
3. Metodologia	25
3.1. O Estudo de Caso	25
3.2. A Abordagem Qualitativa	26

3.3.	Instrumentos de Recolha de Dados.....	27
3.4.	Técnicas de Recolha de Dados	29
4.	Caracterização da Empresa.....	31
4.1.	Cisco Portugal.....	32
5.	Análise de Dados Recolhidos	34
5.1.	Cultura Cisco	36
5.2.	Recrutamento e Selecção.....	37
5.2.1.	Métodos de Recrutamento e Selecção	38
5.2.2.	Processo de Selecção	39
5.3.	Acolhimento	40
5.4.	Formação e Desenvolvimento	40
5.5.	Retenção e Satisfação	42
5.6.	Gestão do Desempenho	43
5.6.1.	Performance Abaixo da Média	44
5.6.2.	Performance Acima da Média	44
5.7.	Evolução	44
5.8.	Benefícios e Recompensas	45
5.9.	Responsabilidade Social	46
5.10.	Great Place to Work e a Cisco Portugal	47
6.	Conclusões.....	49
6.1.	Limitações da investigação.....	51
6.2.	Pistas para investigação futura.....	51
6.3.	Contributos	52
6.4.	Sugestões de melhoria	52
7.	Bibliografia.....	54
	ANEXO A.....	61

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Processos Decorrentes das Capacidades Dinâmicas.....	12
Quadro 2: Diferenças entre o Colaborador Tradicional e Profissional Talentoso	14
Quadro 3: Estágios de Maturidade de Gestão de Talento	16
Quadro 4: As 20 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal Eleitas pelo Great Place to Work Institute desde 2010.....	19
Quadro 5: Desempenho Resultante da Aplicação do Modelo de VRIO	20
Quadro 6: Fontes Utilizadas para a Análise	28
Quadro 7: Temáticas em Análise na Entrevista Efectuada	30
Quadro 8: Cisco Systems	31
Quadro 9: Distinções Obtidas pela Cisco Portugal nos Últimos 3 anos.....	33
Quadro 10: Objectivos Internacionais por Zona de Actuação Cisco – 1.º Trimestre.....	36
Quadro 11: Competências e Perfil Cisco.....	39
Quadro 12: Modelo de VRIO Aplicado aos Recursos Cisco.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pensamento Estratégico	2
Figura 2: Modelo de VRIO	8
Figura 3: Modelo Explicativo da Excelência da Performance Humana de Marilyn King	15
Figura 4: Gestão Estratégica de Talento e Dimensões	23
Figura 5: Logótipo Oficial Cisco Systems	31
Figura 6: Áreas de Negócio Cisco.....	32
Figura 7: Departamentos Cisco	35
Figura 8: Zonas de Actuação Cisco.....	35
Figura 9: Dimensões Principais da Cultura Cisco.....	37
Figura 10: Processo de Integração Cisco	40
Figura 11: Formação Cisco Portugal.....	41
Figura 12: Variáveis determinantes para a Retenção de Talento	42
Figura 13: Tipo de Performance do Colaborador Cisco e Quotas para a Avaliação de Desempenho	43
Figura 14: Processo de Evolução e Desenvolvimento de Carreira.....	45
Figura 15: Benefícios e Recompensas Oferecidos aos Colaboradores Cisco	46
Figura 16: Tipo de Voluntariado Promovido pela Empresa.....	47
Figura 17: Cisco Great Place to Work 2012.....	47
Figura 18: Gestão Estratégica e Dimensões de Talento Cisco	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Como o commitment afecta a Execução Financeira	24
Gráfico 2: Distribuição dos Colaboradores por Género	34

GLOSSÁRIO E ABREVIATURAS

APJC	Asia Pacific, Japan and China
BPO	Business Process Outsourcing
EMEA	Europe, Middle East and Africa
IDC	International Data Corporation
OTI	Outsourcing de Tecnologias de Informação
LBS	Location-based Services
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VRIO	Valuable, Rare, Inimitable and Organization

INTRODUÇÃO

Definição do Contexto de Problema

Actualmente não há sector de actividade que não se caracterize pela mudança. As empresas inserem-se num ambiente dinâmico, onde as transformações (mais ou menos aceleradas) ocorrem e nem sempre para direcções conhecidas. Prahalad e Hamel (1994) apelidaram este fenómeno de revolução industrial silenciosa.

Os ambientes de mudança são inimigos dos recursos baseados em propriedade (Miller e Shamsie, 1996).

A fonte de competitividade provém assim da capacidade de adaptação às mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis do meio ambiente, e não tanto da capacidade de desenvolver um plano analítico preciso e completo. Nesta linha de pensamento, Mintzberg (1994) afirma que a estratégia envolve acima de tudo intuição e criatividade. É baseada em inspiração e visão e consubstancia-se na experiência (Mintzberg, 2004). Os académicos que partilham este ponto de vista avançam ainda com a ideia de que a essência da estratégia reside não nas análises macro, mas sim nas micro práticas de fazer a estratégia no dia-a-dia (Chia, 2004; Whittington, 2004).

As fontes de vantagem competitiva encontram-se, por esta razão, muito mais do lado dos recursos intangíveis do que do lado dos tangíveis, salvo algumas excepções (e.g. uma localização única, ou uma patente). Para além disso, os activos tangíveis tendem a depreciar no tempo, enquanto os activos intangíveis podem acumular valor com o tempo (Porter, 1991).

Neste mesmo sentido Liedtka (1998) refere que o pensamento estratégico resulta da integração de cinco elementos: (1) a imagem que os colaboradores da organização têm do sistema em que a empresa se insere no momento actual, bem como a imagem de sistema que imaginam para o futuro, e ainda o caminho para essa mudança; (2) a intenção, ou enfoque: o intento estratégico proporciona o enfoque que permite que os indivíduos dentro da empresa direccionem e alavanquem a sua energia para o objectivo em causa, para resistir a distrações e distúrbios, e para se concentrarem tanto quanto possível, no atingir dos objectivos; (3) pensamento no tempo: o pensamento no tempo

visa correlacionar o passado com o presente e com o futuro, e vice-versa; (4) orientado por hipóteses, na medida que é cumulativamente criativo e crítico por natureza, tal como o pensamento científico, igualmente orientado por hipóteses; (5) inteligência oportunística, ou seja, na capacidade da empresa capitalizar, no processo de definição da estratégia, na criatividade e nas competências dos seus colaboradores, através do seu envolvimento (Liedtka, 1998).

Figura 1: Pensamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Liedtka (1998)

Tendo em consideração este contexto de mudança constante Holcomb, Holmes e Connelly (2008) referem que os gestores assumem um papel primordial na gestão, na qualidade e na organização dos recursos.

Se os gestores de uma empresa direccionarem os esforços do seu pessoal para dentro da empresa, eles criarão estruturas internas intangíveis, como melhores processos ou novos projectos de produtos. Se dirigirem a sua atenção para fora da empresa, além de produzirem bens tangíveis eles criarão estruturas externas intangíveis, como por exemplo, relações com o cliente (Sveiby, 1998).

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os activos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das acções humanas (Sveiby, 1998).

No contexto de mudança acelerada, o Sucesso Empresarial obriga a organização a um grande esforço de adaptação às mutações da envolvente. Esta flexibilidade passa, obrigatoriamente, por uma Gestão de Recursos Humanos que funcione como dinamizadora de Desenvolvimento Organizacional, promovendo e controlando a mudança (Pedro da Camara et al.; 1997).

O sector das tecnologias de informação, onde estão inseridas as designadas empresas do conhecimento, é um sector caracterizado pela mudança e inovação aceleradas. Os funcionários destas empresas do conhecimento são normalmente profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade. O seu trabalho consiste, em parte, em converter informação em conhecimento, na maioria das vezes utilizando as suas próprias competências. Estas empresas possuem poucos activos tangíveis. Os seus activos intangíveis são muito mais valiosos do que os seus activos tangíveis (Sveiby, 1998).

Torna-se assim pertinente perceber qual a estratégia de recursos intangíveis, como é feita a gestão de pessoas numa empresa “do conhecimento” neste ambiente de mudança constante de forma a obter os resultados pretendidos. A empresa escolhida para este estudo foi a Cisco, empresa que actua na área das Tecnologias de Informação e Comunicação.

O Sector das TIC

A Gartner (2011) prevê que, em 2012, as empresas e os Governos de todo o mundo gastem um total de 3,8 biliões de dólares em novas tecnologias. De acordo com a consultora, o investimento mundial em TIC deverá crescer 3,7%.

Em Portugal, um estudo apresentado pela Sage Portugal (Radiografia das PME, 2010) revela que, o sector das Tecnologias de Informação (TI) é responsável por 17 % das empresas que conseguiram crescer no mercado nacional em 2010, apesar da conjuntura económica de crise. O mesmo relatório mostra que a "motivação dos colaboradores" e a "inovação" foram identificados como os principais factores no desenvolvimento da estratégia de crescimento.

Perfil de Recursos Humanos nas TIC

Um estudo internacional realizado pela consultora Hays (Guia Salarial Hays, 2011) indica que em 2010 o recrutamento fez-se em quantidades semelhantes ao de outros anos. Os empregadores revelaram-se pouco dispostos a aceitarem menos do que certezas absolutas na escolha de um candidato. Por outro lado, os candidatos mostraram-se bastante mais exigentes na aceitação de novos projectos, conscientes de que este mercado é, ainda, feito à sua medida.

Os pacotes salariais oferecidos em 2010 não registaram aumentos relevantes. Perante a impossibilidade de atrair candidatos com um salário fixo apetecível, os empregadores optaram por reforçar as componentes variáveis e bónus de desempenho, premiando assim o desempenho individual.

Em 2010, respondendo às exigências dos seus clientes finais e aplicando uma visão cada vez mais global de negócio, as empresas nacionais apostaram no aumento do grau de exigência técnica e na qualidade.

Estes mercados continuam a contratar, sobretudo recém-formados. Por outro lado, as empresas que investem em mercados específicos precisam de profissionais que entendam o funcionamento e as dinâmicas dos mercados em causa.

Um estudo da IDC realizado em Portugal complementa dizendo que até ao final do ano de 2012, são várias as áreas onde é esperado um "grande crescimento", tendo sido destacados o cloud computing, a gestão de segurança, a mobilidade, os social media, os LBS (Location-based Services), os smartphones e tablets, a informação analítica, o outsourcing de TI (OTI) e de processos de negócio (BPO), a virtualização e os motores de pesquisa e detecção.

Problemática de Partida

Como a gestão do talento da Cisco Systems Portugal está na origem das vantagens competitivas da empresa?

Objectivos Específicos:

Caracterizar a empresa (visão, missão, valores, actividades e modelo de gestão).

Descrever a organização dos Recursos Internos suportada na Teoria Baseada nos Recursos (Jay Barney) e no Modelo de VRIO (Barney e Hesterly).

Perceber o planeamento, políticas e práticas de Gestão de Talento (atração, retenção e desenvolvimento de talentos).

CAPÍTULO I

1. Revisão de Literatura

Com origem na área de estratégia e gestão, mas igualmente interessante no campo dos recursos humanos, a Teoria Baseada nos Recursos (Resourced-Based View) deixou um contributo importante para o desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos (Wright, Dunford e Snell, 2001).

A interacção e a convergência entre estratégia e gestão de recursos humanos resulta da ênfase colocada nas pessoas enquanto elementos estrategicamente importantes para o sucesso de uma empresa.

Esta teoria é reconhecida como uma das mais aceites teorias de gestão estratégica (Newbert, 2007; Powell, 2001). O artigo mais influente sobre a Teoria Baseada nos Recursos é o de Barney (1991). A literatura de recursos, até então fragmentada, é consolidada no artigo de Barney dando lugar a uma ferramenta teórica.

1.1. Fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos

A Teoria Baseada nos Recursos consiste numa tentativa de olhar para dentro da empresa e de examinar de que forma é que os “inputs” podem condicionar os “outputs”. Focaliza-se no contexto interno da empresa e sustenta que a empresa que tiver melhores recursos e que os souber explorar melhor, será a empresa mais competitiva.

O autor refere que as empresas que dispõem de recursos valiosos, raros e insubstituíveis, têm uma vantagem competitiva. Se os mesmos recursos forem difíceis de imitar, então a vantagem competitiva será sustentável.

Recursos são os activos tangíveis e intangíveis que as empresas usam para o desenvolvimento da sua estratégia (Ray, Barney, e Muhanna, 2004). De acordo com esta abordagem, os recursos são geralmente definidos como todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, controlados por uma empresa (Barney, 1991).

A investigação ao nível da Teoria Baseada nos Recursos vem confirmar, teórica e empiricamente, a importância dos activos intangíveis para a obtenção de vantagens competitivas (Berman, Down, e Hill, 2002; Clulow, Gerstman, e Barry, 2003; Dhanaraj e Beamish, 2003; Knott, 2003; Ray, Muhanna, e Barney, 2005). Contudo, várias foram as críticas ao modelo apresentado por Barney (1991), nomeadamente a sua natureza estática, a sua incapacidade de explicar como é que os recursos (valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis) se transformam em vantagem competitiva (Priem e Butler, 2001). Em muitos casos as empresas não obtêm vantagens competitivas pelo facto de terem melhores recursos, mas sim por terem competências distintivas que permitem fazer uma melhor utilização dos recursos (Mahoney e Pandain, 1992). Argumentos idênticos aos de Mahoney e Pandain (1992) foram também trazidos à discussão por Peteraf (1993) e por Henderson e Cockburn (1994), a primeira invocando que para conferirem uma vantagem competitiva os recursos devem ser devidamente potenciados, e os segundos que, para serem fonte de vantagem competitiva, os recursos devem ser adequadamente geridos.

As críticas que alguns académicos fizeram ao primeiro modelo de Barney (1991) serviram para a evolução dos estudos.

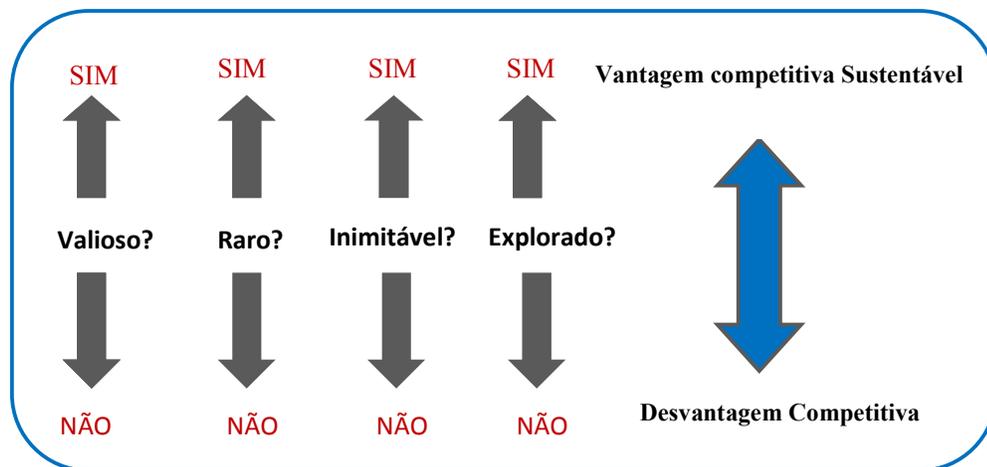
Um segundo modelo já aperfeiçoado da teoria (Peteraf e Barney, 2003) adianta que a vantagem competitiva provém da existência de recursos críticos que são utilizados superiormente. A “utilização superior” destes recursos introduz uma nova abordagem que responde à preocupação de perceber como transformar recursos em vantagens competitivas, isto porque os recursos VRIN (valiosos, raros, insubstituíveis e não imitáveis), quando geridos por indivíduos sem competência, incapazes de avaliar a sua utilidade e/ou benefício, ou de os aproveitar devidamente, poderão de ser pouca utilidade para as empresas (Katkalo, Pitelis, e Teece, 2010). Nesta nova abordagem (VRIO – Valuable; Rare, Inimitable and Organization) assume-se que é através da organização interna que a empresa transforma os recursos em vantagens competitivas. Se a empresa tiver recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, mas não tiver capacidade organizativa para tirar o melhor partido deles, então não terá uma vantagem competitiva (Barney, 1995, 1997).

O modelo VRIO propõe quatro questões sobre os recursos (ou capacidades) da empresa para determinar o seu potencial competitivo num ambiente de concorrência:

- **Value (Valor):** Será que o recurso ou capacidade permite à organização explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça?
- **Rare (Raro):** Como o recurso ou a capacidade é conhecida e controlada pelas empresas concorrentes?
- **Imitate (Imitação):** Será que as empresas concorrentes podem obter e/ou criar o mesmo recurso (ou similar) sem enfrentar problemas de custo?
- **Organization (Organização):** A organização da empresa (política e processos) está adequada para explorar os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Ao respondermos a estas questões sobre os recursos de uma empresa é possível determinar o seu posicionamento competitivo.

Figura 2: Modelo de VRIO



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Uma outra crítica feita à teoria está relacionada com a sua natureza muito estática, uma vez que assume que a envolvente se mantém constante (Bromiley e Fleming, 2000).

Neste sentido, surge uma nova aproximação teórica ao tema dos recursos, o modelo das Capacidade Dinâmicas (Teece et al., 1997).

1.2. Teoria das Capacidades Dinâmicas

As Capacidades Dinâmicas não são uma abordagem conceptualmente diferente da Teoria Baseada nos Recursos, mas sim um caso particular desta última, adequado a mercados não estáticos, podendo ter uma componente dinâmica mais ou menos rápida (Barreto, 2010; Eisenhardt e Martin, 2000), nos quais a adequação e o intento estratégico são determinantes para a criação de vantagens competitivas. Esta conclusão é partilhada por diversos autores em estudos recentes, como Morgan et al. (2009), Ambrosini e Bowman (2009), Lockett et al. (2009) e Hoopes, Madsen e Walker (2003), que vêem nas capacidades dinâmicas uma extensão da Teoria Baseada nos Recursos.

Teece et al. (1997) definem as capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face a mudanças na envolvente.

Nesta perspectiva, normalmente denominada por teoria das Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat et al., 2007), mas também designada de “teoria dinâmica baseada nos recursos” (Helfat e Peteraf, 2003), a distinção entre recursos e capacidades é bem definida, ao contrário do que se verifica na Teoria Baseada nos Recursos.

As fontes de vantagem competitiva estão, no contexto dos mercados dinâmicos, mais do lado das capacidades do que do lado dos recursos, pois o valor dos recursos, no contexto dos mercados dinâmicos, tende a depreciar rapidamente (Collis e Montgomery, 2008). Nesta perspectiva, os recursos continuam a ser importantes, não per si, mas pela configuração que as capacidades dinâmicas lhes conferem (Prieto et al., 2009), até porque as empresas não utilizam de forma idêntica os seus recursos. Em vez disso, as empresas combinam recursos ordinários (comuns) com conhecimento interno, com o intuito de juntar as peças de um “*puzzle*”, de forma a encontrarem as melhores soluções para atingir objectivos estratégicos e operacionais (Vorhies, Morgan, e Autry, 2009). A forma como esses recursos são interligados e as próprias combinações e tipologias das interligações são relevantes nas capacidades dinâmicas (Kay, 2010).

Teece (2007) classifica os mercados dinâmicos em função da conjugação de quatro diferentes atributos e defende que a posse de capacidades dinâmicas é imprescindível quando os quatro elementos estão presentes:

1. o ambiente é aberto ao comércio internacional e exposto a oportunidades e ameaças associando rápidas mudanças nas tecnologias;
2. do ponto de vista técnico, a mudança é sistémica e inúmeras invenções podem ser combinadas para a criação de novos produtos em função de novas necessidades de clientes;
3. o mercado global de componentes e serviços está bem desenvolvido;
4. estamos perante um mercado global para a troca de “*know-how*” e de tecnologia com potencialidade para se desenvolver. Neste âmbito, o sucesso da empresa depende da descoberta e do aproveitamento das oportunidades; da combinação de invenções desenvolvidas internamente com invenções desenvolvidas externamente à empresa; da transferência de tecnologia inter e intra empresas; da protecção da propriedade intelectual; da melhoria de práticas nos processos de negócio; da adopção de novos modelos de negócio; da tomada de decisões de forma não enviesada; do desenvolvimento de formas de protecção de cópia por parte dos concorrentes; e da concepção de novas regras do jogo, no mercado global.

A abordagem das capacidades dinâmicas pretende disponibilizar uma ferramenta coerente e evolucionária, explicativa de como as empresas criam vantagens competitivas e mantêm-nas ao longo do tempo, à medida que a envolvente muda. Na sua essência, as capacidades dinâmicas procuram identificar as razões que estão na origem do crescimento, da sobrevivência e dos bons níveis de desempenho das empresas ao longo do tempo.

As capacidades dinâmicas referem-se à (inimitável) capacidade da empresa propositadamente criar, estender ou modificar a sua base de recursos (Helfat et al., 2007), de modo a responder a mudanças nas tecnologias e nos mercados. Estas

relacionam-se com a capacidade que a empresa tem de, proactivamente, se adaptar de forma a gerar e explorar competências internas e externas, específicas, e deste modo adequar-se às mudanças na envolvente (Teece et al., 1997).

As empresas necessitam de desenvolver capacidades para aproveitar novas oportunidades, enquanto continuam a explorar oportunidades já existentes (Augier e Teece, 2008).

As capacidades dinâmicas estão relacionadas com actividades de elevado nível e integram a aptidão que os gestores têm de descobrir e tirar vantagem das oportunidades, de contornar ameaças e de combinar e recombina r activos específicos, de modo a ir ao encontro das necessidades dos clientes, suste r e aumentar a adequação externa e criar condições de rentabilidade de longo prazo para os investidores.

A predisposição para se moldar ao meio onde se insere, de desenvolver novos produtos e processos e de conceber e implementar novos modelos de negócio é resultado das capacidades dinâmicas existentes na empresa. Teece (2007) afirma que as capacidades dinâmicas nas empresas podem ser alicerçadas em diferentes áreas. Não apenas em comportamentos de rotina, mas também ao nível da selecção e escolha de activos e dos actos de empreendedorismo criativo e diferenciado. De acordo com March (2006), capacidades dinâmicas deste tipo requerem liderança, julgamento, paixão e convicção.

As capacidades dinâmicas podem ser vistas como ferramentas para manipular a configuração dos recursos. São portanto os processos organizacionais e estratégicos através das quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se desagregam, evoluem e morrem (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece et al., 1997). Como exemplos que se enquadram nas capacidades dinâmicas apresentam-se os seguintes processos:

Quadro 1: Processos Decorrentes das Capacidades Dinâmicas

Processos	
Processos de desenvolvimento de produto	Reajuste de recursos para realinhamento com as novas realidades dos mercados de produtos
Processos de decisão estratégica	Processos de desenvolvimento de alianças e de fusões e aquisições
Processos de replicação e de melhoria contínua	Processos de criação de conhecimento
Processos de alocação e realocação de recursos escassos	Processos de abandono de rotinas que já não criam valor

Fonte: Adaptado de Teece et al. (1997)

No seu trabalho, Teece (2007) desenvolve uma ferramenta explicativa das origens e das micro fundações das capacidades dinâmicas necessárias à sustentabilidade das vantagens competitivas em ambientes de economia aberta, com rápida inovação, com fontes de inovação globalmente dispersas e com capacidade de produção, fazendo uma extensa integração entre os factores endógenos à empresa e os exógenos. Ao fazer a ligação entre as questões internas e o meio envolvente, esta ferramenta integra algumas linhas de investigação anteriores. Nesta ferramenta são identificadas aquelas que Teece (2007) designa de três grandes capacidades dinâmicas, mas que na prática representam as etapas do processo de mudança: (1) Detectar oportunidades; (2) Tirar partido das oportunidades; (3) Gerir as ameaças e reconfigurar. Às duas primeiras etapas corresponde a mobilização dos recursos necessários, assim como a definição da estratégia para fazer face às oportunidades. À terceira corresponde a contínua renovação com o objectivo de manter a vantagem competitiva (Katkalo et al., 2010).

Para manter as capacidades dinâmicas, a empresa deve favorecer a descentralização, pois só dessa forma os gestores de topo ficarão mais perto das novas tecnologias, dos clientes e do mercado (Teece, 2007).

A liderança partilhada, baseada na criação de oportunidades para os indivíduos tomarem iniciativas individuais para o avanço organizacional e encorajar o desenvolvimento de

relacionamentos de confiança que suportem essas iniciativas individuais, deve ser desenvolvida de forma a estimular as capacidades dinâmicas (Pablo et al, 2009).

Os líderes das empresas não deixam, no entanto, de ter importância neste contexto. Assumem sim, um papel determinante no desenvolvimento destas capacidades dinâmicas, designadamente ao nível da articulação de objectivos, da detecção de oportunidades e da contribuição para a sua avaliação, definição da cultura da empresa, incremento da confiança e decisões estratégicas (Augier e Teece, 2009).

Em resumo, as capacidades dinâmicas são o conjunto de processos estratégicos e organizacionais específicos e identificáveis, que criam valor para as empresas que operam em mercados dinâmicos, através da manipulação dos recursos para a implementação de novas estratégias criadoras de valor (Eisenhardt e Martin, 2000), por oposição às capacidades de nível zero (Winter, 2003) ou às competências de primeira ordem (Danneels, 2008). As capacidades de nível zero são as capacidades que permitem que a empresa faça negócio no momento actual.

1.3. A Era do Talento

A globalização da economia, o desalinhamento entre a qualificação da oferta e da procura no mercado de trabalho e as novas dinâmicas organizacionais impõem à gestão de Recursos Humanos um novo papel na gestão das pessoas (Lawson, E., 2005). Ter bom talento na organização é igual a produção de intangíveis que acrescentam valor ao negócio e, assim, reforçam as vantagens competitivas sustentadas na organização. A gestão de talento tem inerente uma visão a longo prazo, e não só deve ter em vista melhorar a flexibilidade e o desempenho da organização, como deve também prover a organização de ferramentas de planeamento para o crescimento, a mudança, novas aquisições e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Bersin, 2006).

As empresas que estão na quintil superior das melhores práticas de Gestão de Talento demonstram um retorno médio dos accionistas vinte e dois por cento superior, quando comparadas com outras empresas da mesma área de negócio (Pedro da Camara et al., 2007). A gestão de talento não é fonte exclusiva de bom desempenho, mas é muito poderosa (Axelrod, E.L. et al, 2001). Daí que, a organização destes recursos, isto é, atrair, reter e desenvolver o talento nas organizações é o grande desafio da gestão de

recursos humanos. Michaels, Handfield Jones e Axelrod definem talento como o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, bem como a sua capacidade de aprender e desenvolver-se (2002). Para Jericó (2001), **o talento é contextual, uma vez que um profissional com talento é um profissional comprometido que põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa envolvente organizacional determinada.** São apontadas algumas diferenças entre um colaborador tradicional e um profissional com talento que justificam o investimento no talento.

Quadro 2: Diferenças entre o Colaborador Tradicional e Profissional Talentoso

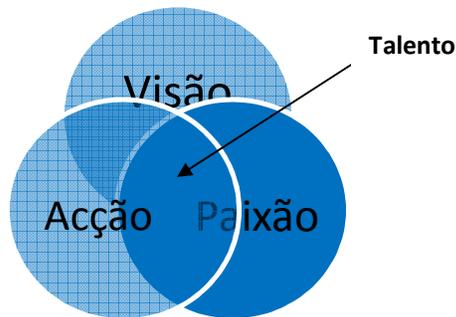
Colaborador Tradicional	Profissional com Talento
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Produz lucros medianos	Produz lucros extraordinários
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas, aos seus projectos
Busca de estabilidade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

Fonte: Adaptado de P. Jericó (2001)

Para outros autores, o talento é a intercepção de uma boa acção com paixão e visão. A acção pressupõe a existência de um conjunto de competências (técnicas e comportamentais) que permitem ao colaborador desempenhar as suas actividades. A paixão refere-se à motivação do talento, ao entusiasmo que transmite na execução do seu trabalho, à entrega, à vontade e à energia que introduz na dinâmica do seu comportamento, assim como ao compromisso que mantém com a empresa. A visão materializa-se na habilidade de visualizar com clareza o estado futuro e na capacidade de antecipação.

Figura 3: Modelo Explicativo da Excelência da Performance Humana de Marilyn King

$$\text{Talento} = \text{Paixão} + \text{Visão} + \text{Acção}$$



Fonte: Adaptado de Marilyn King, Novo Humanator (2007)

Ter "talento", significa ter os colaboradores que possuem as características necessárias para a posição desejada e os requisitos necessários para atingir os objectivos de negócio.

Assim, a gestão do talento implica, primeiramente, a identificação do talento necessário e do seu valor e, numa segunda fase o desencadear de acções necessárias para atrair novo talento. É seguido pela retenção e desenvolvimento do mesmo, no sentido de responder às exigências do negócio. Numa organização talentosa, atrair, reter e desenvolver implicam uma conceptualização de gestão das pessoas mais exigente e diferente.

O modelo abaixo descrito permite aferir o nível de maturidade de Gestão de Talento tendo por base cinco estágios de desenvolvimento.

Quadro 3: Estágios de Maturidade de Gestão de Talento

Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Não há estratégia de Gestão de Talento, políticas ou práticas formais. O talento é gerido de forma informal ou acidental.	Há acções tácticas isoladas ou localizadas de actividades de Gestão de Talento. Não há uma estratégia global ou plano para a Gestão do Talento.	Há actividades de Gestão de Talento integradas e coordenadas para segmentos específicos da organização.	A estratégia de Gestão de Talento resulta da estratégia de Gestão de Recursos Humanos. A gestão formal do talento está ligada horizontalmente à estratégia de Recursos Humanos e verticalmente ao processo do negócio.	A estratégia de Gestão do Talento alimenta e é alimentada pela estratégia da empresa. Individualmente e como grupo, os talentos são compreendidos e tomados em consideração no processo estratégico.

Fonte: Novo Humanator (2007)

De acordo com este modelo, as empresas podem definir-se pela ausência de estratégia de gestão de talento, por actividades isoladas de gestão de talento, pela segmentação de acções para grupos restritos e pré-definidos, pela simples gestão de recursos humanos ou pela gestão integrada e estratégica de talentos.

CAPÍTULO II

2. Quadro Conceptual

2.1. Multinacional

Michalet, citado por François Chesnais (1996), define Multinacional como sendo uma empresa ou um grupo geralmente de grande porte que, a partir de uma base nacional, implanta no estrangeiro várias filiais em vários países, com uma estratégia e uma organização concebidas à escala mundial, tendo uma filosofia integrada para o mercado doméstico e internacional.

2.2. Sucesso Empresarial

Por Sucesso Empresarial entende-se o alcance ou ultrapassagem, de forma continuada, dos objectivos estratégicos estabelecidos por uma empresa. Num contexto de mudança acelerada, o Sucesso Empresarial obriga a organização a um grande esforço de adaptação às mutações da envolvente. Esta flexibilidade passa, obrigatoriamente, por uma Gestão de Recursos Humanos que, respondendo aos novos desafios que lhe são colocados pelo contexto económico actual, funcione como dinamizadora de Desenvolvimento Organizacional, promovendo e controlando a mudança (Pedro da Camara et al., 1997).

2.3. Vantagem Competitiva

O termo Vantagem Competitiva remete-nos à necessidade de obtenção de requisitos e desenvolvimento de atributos que propiciem melhores condições de competir em relação às condições dos concorrentes. Barney e Hesterly (2007) também sustentam que uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor económico do que os seus concorrentes. Ghemawat, citado por Montgomery et al. (1998), defende que, devido ao alto grau de concorrência existente nos dias que correm, uma empresa não leva muito tempo para ver imitada sua estratégia de sucesso por uma rival. As vantagens competitivas sustentáveis têm o objetivo de vir a dificultar essa imitação.

2.4. Great Place to Work Institute

Sediado nos EUA, o Great Place to Work Institute está em 46 países e é reconhecido como o organismo que faz o maior estudo mundial sobre locais de trabalho. Foi pioneiro em Portugal neste tipo de análises.

O número de inscrições para participar no estudo realizado por este organismo é limitado e cinge-se a 100 organizações.

Em 2012 foram eleitas as melhores 24 em Portugal. Para apurar estas empresas foram realizados questionários com 58 perguntas aos funcionários das empresas. A taxa mínima de resposta foi de 40%. As respostas dos colaboradores e comentários representaram 2/3 da pontuação atribuída às empresas. Com as questões foram avaliados, entre outros aspectos, o nível de confiança dos funcionários nas organizações que representam e a satisfação dos colaboradores relativamente ao ambiente de trabalho (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem foram algumas das variáveis analisadas).

Em Portugal, para se estar entre as melhores empresas, a taxa mínima de satisfação dos colaboradores não pode estar abaixo dos 70%.

Numa fase posterior ao inquérito procedeu-se à avaliação das práticas e políticas de gestão de pessoas das empresas que melhor se posicionaram (procurou-se perceber a cultura e algumas informações de gestão).

Após estas etapas cruzaram-se os resultados e realizou-se um *benchmarking* (comparação das melhores práticas), surgindo assim a lista final (Taborda, 2012).

Quadro 4: As 20 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal Eleitas pelo Great Place to Work desde 2010

Posição	2012	2011	2010
1	CISCO SYSTEMS PORTUGAL	CISCO SYSTEMS PORTUGAL	MICROSOFT PORTUGAL
2	MICROSOFT	MICROSOFT	CISCO SYSTEMS PORTUGAL
3	EVERIS	EVERIS	LIBERTY SEGUROS
4	ROFF	ROFF	EVERIS PORTUGAL
5	CHEP	MAKSEN	GMS CONSULTING
6	MIND SOURCE	CHEP	ROFF
7	SAS INSTITUTE	BMW PORTUGAL	BMW GROUP PORTUGAL
8	MAKSEN	DIAGEO PORTUGAL	MARS PORTUGAL
9	CH CONSULTING	MEDTRONIC PORTUGAL	CUSHMAN & WAKEFIELD
10	MEDTRONIC	GRUPO CH CONSULTING	JANSSEN CILAG
11	BMW GROUP PORTUGAL	MARS PORTUGAL	RE/MAX
12	ROCHE	MERCEDES BENZ FINANCIAMENTO	CHEP
13	HUF	DANONE PORTUGAL	PROCTER & GAMBLE PORTUGAL
14	ABBOT	SISCOG	SAS INSTITUTE PORTUGAL
15	TABAQUEIRA (PMI)	ROCHE FARMACÊUTICA QUÍMICA	OUTSYSTEMS
16	JANSSEN-CILAG	O BOTICÁRIO	HUF PORTUGUESA
17	TELEPERFORMANCE PTG	HUF PORTUGUESA	DIAGEO PORTUGAL
18	JOHNSON WAX	BAXTER – MÉDICO FARMACÊUTICA	MEDTRONIC PORTUGAL
19	DIAGEO	JOHNSON'S WAX DE PORTUGAL	SISCOG
20	DFS	SAS INSTITUTE	LEADERSHIP BUSINESS CONSULTING

Fonte: Adaptado de www.greatplacetowork.pt (2012)

2.5. Teoria Baseada nos Recursos e nas Capacidades Dinâmicas

A Teoria Baseada nos Recursos sustenta que a empresa que tiver melhores recursos e que os souber explorar melhor, será a mais competitiva. O mais recente modelo de Barney defende que é através da organização dos pacotes de recursos críticos (valiosos, raros e difíceis de imitar) que as empresas conseguem obter vantagens competitivas – modelo VRIO- Valuable, Rare, Inimitable and Organization (Barney, 1997).

A teoria das capacidades dinâmicas é uma abordagem de Teece et al. (1997) que dá continuidade à Teoria Baseada nos Recursos. Segundo este autor, as capacidades dinâmicas podem ser vistas como ferramentas para manipular a configuração dos recursos e assumem-se como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face a mudanças na envolvente. São, portanto, os processos organizacionais e estratégicos através dos quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se desagregam, evoluem e morrem.

Quadro 5: Desempenho Resultante da Aplicação do Modelo de VRIO

Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso dispendioso de imitar?	Explorado pela organização?	Categoria competitiva	Desempenho económico
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável	Acima do normal

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

2.6. Gestão Estratégica de Talento

O conceito de gestão de talento carece de uma definição unânime, clara e consistente. No entanto, é consensual a mudança de paradigma da tradicional gestão estratégica de Recursos Humanos para a chamada gestão de talentos mais adaptada ao actual ambiente dinâmico e competitivo (Collings, D.G. and Mellahi, K., 2009). A Gestão de Talento é considerada a evolução natural dos Recursos Humanos.

Um relatório da Boston Consulting Group (2007) identificou a gestão do talento como um dos cinco desafios críticos da gestão de recursos humanos no contexto europeu. O relatório “O Futuro dos RH na Europa” salienta que sete em dez líderes empresariais dispensam mais de vinte por cento do seu tempo em actividades de gestão de talento (Economist Intelligence Unit, 2006).

A Gestão Estratégica de talentos é o conjunto de actividades e processos que envolvem a identificação contínua de posições-chave que contribuem para a criação da vantagem competitiva sustentável da organização, que asseguram o desenvolvimento de uma *talent pool* de alto potencial e os colaboradores certos para preencherem estas posições. Por outras palavras, é o desenvolvimento de uma arquitectura diferenciada de Recursos Humanos para facilitar o preenchimento das posições-chave com colaboradores competentes e assegurar o *commitment* continuado dos mesmos à organização. **Uma vez identificados os talentos, o desafio está em desenvolver uma política apropriada de recursos humanos para assegurar que estes indivíduos são estrategicamente desenvolvidos e apoiados com políticas apropriadas** (Collings e Mellahi, 2009). Para estes autores, algumas posições têm maior impacto no desempenho organizacional e são estas posições que devem ser preenchidas com as pessoas mais talentosas da empresa. Não são posições necessariamente restringidas aos cargos de gestão de topo, incluem também posições-chave nos níveis hierárquicos mais abaixo.

Esta definição pressupõe que haja uma diferenciação e maior foco nos perfis mais estratégicos em detrimento dos não estratégicos (Becker and Huselid, 2006). Segundo os mesmos investigadores não é rentável, nem desejável preencher todas as posições com recursos de elevado potencial.

Aqueles colaboradores que integram a rede de talentos têm propensão a ficar facilmente desiludidos caso desempenhem papéis pouco desafiantes para as suas competências e para o desenvolvimento do seu talento.

Por esta razão, ao mesmo tempo que procura atingir os objectivos de negócio, a organização deve garantir que possui um processo contínuo e integrado para recrutar, formar, gerir, apoiar e compensar os talentos.

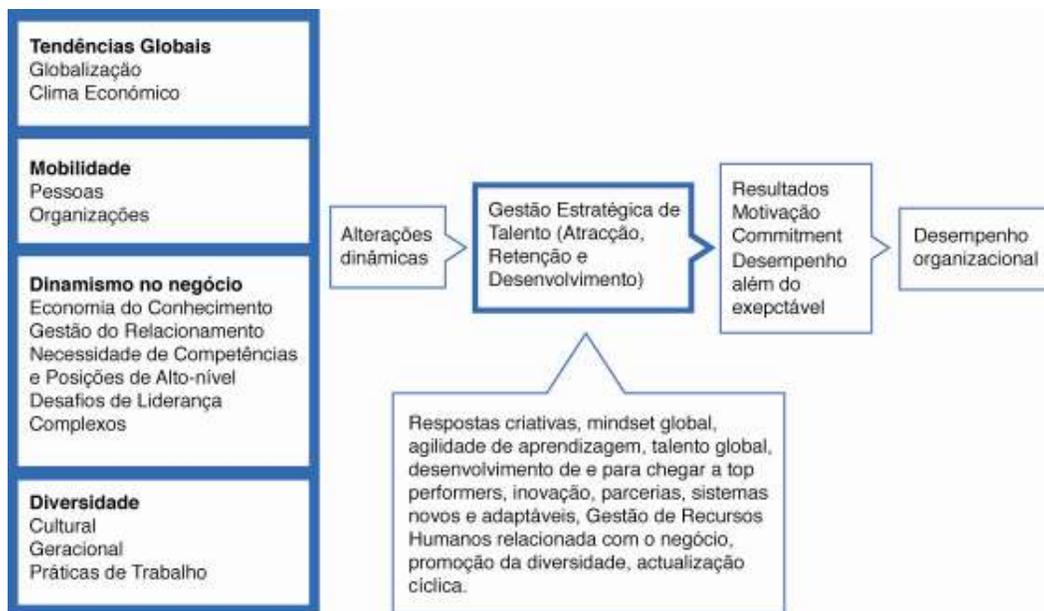
Um estudo feito por Stahl et al. (2007) refere que as empresas que visam a gestão de talento asseguram consistência interna e reforçam as práticas que empregam na atracção, selecção, desenvolvimento, avaliação e gestão de talento, alinhando essas práticas com a cultura empresarial, estratégia de negócio e objectivos a longo prazo.

A gestão de talentos é constituída pelos seguintes processos (Bersin, 2006):

- 1- **Plano de Recursos Humanos** – Integrado com o plano estratégico, este processo engloba o planeamento dos recursos humanos necessários, o plano de recrutamento, orçamentos para as recompensas e objectivos de recrutamento.
- 2- **Recrutamento e Selecção** – Processo integrado de recrutamento, consulta, avaliação e contratação de pessoas.
- 3- **Acolhimento** – A organização procura formar e integrar os colaboradores de forma a garantirem produtividade.
- 4- **Gestão de Desempenho** – Com base no plano estratégico, a organização estabelece um processo para avaliar os colaboradores.
- 5- **Formação e Desenvolvimento** – Programas de desenvolvimento e formação a todos os níveis da organização.
- 6- **Planeamento de Sucessão** – À medida que a organização evolui e muda, há uma necessidade contínua de colocar as pessoas em novas posições. Esta função é muito importante, uma vez que permite identificar o candidato certo para a posição em aberto. Este fenómeno ocorre, normalmente, internamente.
- 7- **Recompensas e Benefícios** – As organizações tentam aliar o plano de recompensas directamente com a gestão de desempenho de forma a que as compensações, os incentivos e os benefícios estejam alinhados com os objectivos do negócio.
- 8- **Análise das Competências Críticas em falta** – Consiste em perceber as competências críticas que deixaram de existir e estão em falta.

Colings e Mellahi sustentam que o *commitment* reforça a relação positiva entre a gestão de talento e a performance organizacional. As posições-chave, pela sua natureza, requerem iniciativas mais pró-activas e flexibilidade de forma a integrarem o actual ambiente dinâmico. Assim, para estes investigadores, a motivação, o *commitment* organizacional e o esforço além do expectável medeiam a relação entre os sistemas de gestão estratégica de talento e o desempenho organizacional.

Figura 4: Gestão Estratégica Talento e Dimensões



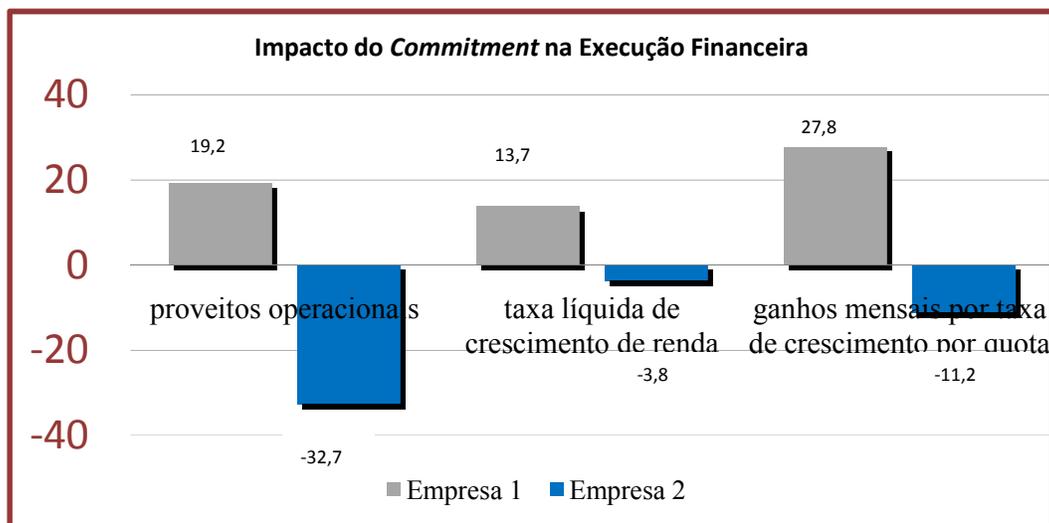
Fonte: Elaboração Própria adaptada de Collings e Mellahi (2009) e S. Beechler, I.C. Woodward (2009)

A Accenture, *HR Services*, tem vindo a verificar em organizações de alto desempenho a aposta significativa, e com sucesso, na gestão de talento e no desenvolvimento de práticas diferenciadoras e de valor, orientadas para os colaboradores mais críticos e decisivos para o negócio, ou mesmo práticas que individualizam o tratamento de cada colaborador. Esta nova abordagem – *workforce of one* – ajuda as organizações a gerar, reter, motivar e multiplicar o talento, obtendo um maior retorno do investimento feito

no seu capital humano. Para tal, são aplicados critérios de segmentação do colectivo de colaboradores, não pela hierarquia mas pelas características, potencialidades, necessidades e preferências, no sentido de desenhar propostas criativas e diferenciadas a oferecer a cada colaborador (*employee value proposition*), nomeadamente de carreira, formação e desenvolvimento, recompensas e até novas formas de trabalho. A gestão de capital humano é uma responsabilidade de todos os gestores da organização. Gerir pessoas é ter a capacidade de criar um ambiente seguro e motivante que garanta a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, do seu desempenho. Traduz-se na capacidade de os gestores construírem relações positivas com os seus colaboradores (Silva, 2012).

Diversas investigações demonstram que colaboradores comprometidos (Empresa A do Gráfico 1 abaixo representado) empenham-se de forma mais eficaz e eficiente na realização das suas funções, provocando maior impacto nos resultados das organizações.

Gráfico 1: Como o *commitment* afecta a Execução Financeira



Fonte: Towers Perrin Global Workforce

Por outro lado, organizações que demonstram preocupação com os seus colaboradores implementando políticas de desenvolvimento de talento e de reconhecimento e recompensa do mérito, criam naqueles sentimento de pertença e de orgulho (Silva, 2012).

CAPÍTULO III

3. Metodologia

Por estar inserida no sector das Tecnologias de Informação, onde a evolução e a inovação são os principais *drivers* do crescimento e por estar entre as melhores empresas para trabalhar por diversas vezes, a Cisco foi a empresa escolhida para esta pesquisa. Com o estudo de caso pretende-se perceber de que forma a organização de talento está na origem das vantagens competitivas da empresa e conseqüentemente do sucesso organizacional. Após este diagnóstico tentar-se-á perceber como potenciar estes mesmos recursos de forma a responderem aos desafios inerentes à envolvente.

3.1. O Estudo de Caso

O estudo de caso não é nem uma tática para a recolha de dados nem meramente uma característica do planeamento em si (Stoecker, 1991), mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Robert Yin (1989: 32) define estudo de caso enquanto investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, particularmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Este ocorre quando se procura responder ao tipo de questões como e porquê sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controlo (1989:28).

Para o mesmo autor (1989:33), a investigação de estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências em que os dados precisam de convergir numa espécie de triângulo que vão ao encontro de proposições teóricas previamente concebidas que orientam o investigador para a recolha e análise de dados mencionada. Pela complexidade do fenómeno analisado, o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente excepcional em que há mais variáveis de interesse do que dados. O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações (1989:27).

A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados (Schramm, 1971).

Pelas características associadas ao tipo de investigação mencionado e pela complexidade do fenómeno a explorar considerou-se esta metodologia a mais adequada para analisar a problemática em estudo.

Como referido acima, para Robert Yin (1989:50), a pesquisa prévia direcciona a investigação para os dados que devem ser recolhidos e para a estratégia de análise desses dados. Assim, este estudo de caso terá como referência a Teoria Baseada nos Recursos (Modelo de VRIO) e irá analisar as práticas associadas à gestão de talento.

Para contextualizar a temática será feito, em primeiro lugar, um breve enquadramento da Cisco Systems Portugal, da visão, missão e modelo de gestão da empresa. Para perceber as práticas de gestão e organização de recursos será realizada uma entrevista ao departamento de RH, uma vez que a empresa em estudo tem apenas uma pessoa para a gestão de RH, Andreia Rangel, que ocupa o cargo de *HR Representative* em Portugal.

Rouse e Daellenbach (1999) defendem que os recursos intangíveis devem ser explicados com recursos a métodos qualitativos, sendo por isso esta a fonte principal de recolha de dados. Para dar resposta à problemática serão utilizadas outras fontes complementares. Neste sentido, será feita uma análise tendo em conta dados organizacionais nomeadamente dados demográficos, documentos, apresentações, periódicos e dados individuais decorrentes de observação directa.

3.2. A Abordagem Qualitativa

Desde a década de 1970, a pesquisa qualitativa vem assumindo um certo grau de importância no campo das ciências sociais.

Os métodos qualitativos são métodos das ciências humanas que pesquisam, explicam, ou analisam, fenómenos. Estes fenómenos, por essência, não são passíveis de serem medidos. O estudo destes factos realiza-se com as técnicas de pesquisa e análise que, escapando a toda a codificação e programação sistemáticas, repousam essencialmente sob a presença humana e sob a inteligência indutiva e generalizante (Mucchielli,1991).

Vera Ponte et al. (2007) salientam que este tipo de pesquisa tenta responder a questões do tipo “o quê?”, “por quê?” e “como?”.

A metodologia trabalha com unidades sociais e privilegia os estudos de caso. Uma das críticas feitas a este tipo de metodologia diz respeito à suposta impossibilidade de os resultados, especialmente os estudos de caso, servirem de base para generalizações. Porém, com o uso da metodologia qualitativa, a preocupação não se prende com a generalização, pois o que a caracteriza é o estudo em amplitude e em profundidade, com o objectivo de elaborar uma explicação válida para o caso em estudo, reconhecendo que o resultado das observações é sempre parcial. O que sustenta e garante a validade dos estudos é “o rigor que vem da solidez dos laços estabelecidos entre as nossas interpretações teóricas e nossos dados empíricos” (Laperrière, 1997).

Araújo e Oliveira (1997) sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contacto directo do pesquisador com a situação estudada. Este tipo de pesquisa enfatiza mais o processo do que o produto, preocupa-se em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e estuda a realidade de forma complexa e contextualizada.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

3.3.1. Pesquisa e análise documental

Para Marconi e Lakatos (1990), na pesquisa documental, a fonte de recolha de dados está restrita a documentos, escritos ou não-escritos, que têm a denominação de fontes primárias.

Os objectivos da pesquisa documental são específicos, quase sempre visando a obtenção dos dados em resposta a determinado problema. Os dados obtidos de livros, revistas científicas, teses, relatórios científicos, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados primários, que propiciam o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, possibilitando conclusões inovadoras, por meio da análise de seu conteúdo (Ponte et al., 2007).

Esta técnica é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o objectivo principal é o estudo de caso, pois as pesquisas com este tipo de intuito exige, na maioria das vezes, a recolha de documentos para análise.

A análise documental é definida como uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estudo ulterior, a sua consulta e referência (Chaumier, 1989). Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objectivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (Bardim, 2011).

Documentos concedidos pela Cisco Portugal, o suplemento Sábado exclusivamente dedicado às melhores empresas para trabalhar nomeadas pelo Great Place to Work Institute e alguns artigos de jornais, revistas e edições electrónicas foram as fontes documentais analisadas.

A esta informação foram acrescentados os dados obtidos através da entrevista realizada para uma compreensão abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo.

Quadro 6: Fontes utilizadas para a análise

Fontes	
1	Entrevista
3	Sites da internet
3	Artigos de Revista
1	Reportagem de televisão
2	Documentos internos

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. Entrevista

Nos últimos anos, a entrevista passou a ser bastante empregada pelos pesquisadores das ciências de gestão. Esta técnica é utilizada sempre que os dados não são encontrados em registos e fontes documentais, podendo ser facilmente obtidos por meio de contactos pessoais (Cervo; Bervian, 1996).

Tradicionalmente, classificam-se as entrevistas segundo o seu grau de directividade, e por conseguinte, segundo a profundidade do material recolhido. As entrevistas não directivas, caracterizam-se por serem extensas e necessitam de uma prática psicológica confirmada, as entrevistas semi-directivas (também chamadas semi-estruturadas) são mais curtas (Bardin, 2011) e realizadas com base num guião que serve de orientação.

A entrevista realizada teve por base um guião previamente elaborado (ver Anexo A) e teve a duração de hora e meia, tendo sido realizada no final de mês de Março de 2012, no gabinete da entrevistada.

O guião foi elaborado com o objectivo de tentar perceber a importância dos RH, a estratégia, a organização e as práticas de Recursos Humanos da Cisco em Portugal. A entrevista foi gravada em áudio com a autorização da entrevistada.

Para a recolha de informação resultante da entrevista exploratória foi realizada uma análise de conteúdo.

3.4. Técnicas de Recolha de Dados

3.4.1. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é utilizada no tratamento de dados que visa identificar o que é dito acerca de determinado tema (Vergara, 2005).

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” extremamente diversificados.

Esta técnica de recolha de dados tem como objectivo a superação da incerteza, pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo esclarecimento de elementos de significações susceptíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos que, *a priori*, não possuímos a compreensão.

Neste trabalho foram analisadas as seguintes temáticas:

Quadro 7: Temáticas em análise na entrevista efectuada

Temáticas em análise
1. Informação Cisco
2. Cultura
3. Recrutamento e Selecção
4. Acolhimento
5. Formação e Desenvolvimento
6. Retenção e Satisfação
7. Gestão de Desempenho
8. Evolução
9. Benefícios e Recompensas
10. Responsabilidade Social
11. Great Place to Work

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV

4. Caracterização da Empresa

Figura 5: Logótipo Oficial Cisco Systems



Transforming how people connect, communicate and collaborate.

Fonte: www.cisco.com (2012)

A Cisco Systems Portugal é uma das subsidiárias da multinacional Cisco Systems Inc., fundada em 1984 por um casal de cientistas da Universidade de Stanford, cujos esforços para possibilitar a troca de *e-mails* entre computadores de redes diferentes levaram à invenção do primeiro *router* multiprotocolo. A Cisco surgiu da vontade de simplificar a interconexão de computadores. A empresa é líder mundial em soluções de rede. É a maior fabricante global de equipamentos e soluções para *Internetworking*, Redes Corporativas e Telecomunicações. As soluções IP (*Internet Protocol*) da companhia constituem a base da rede de informação para 96% da economia mundial.

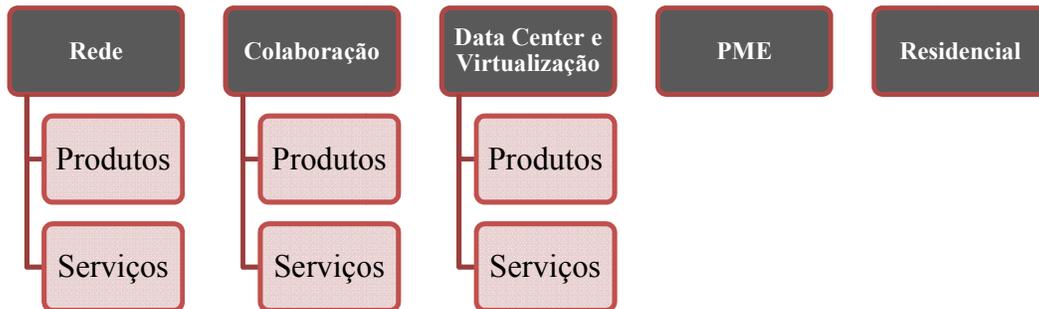
Quadro 8: Cisco Systems

VISÃO
Mudar a forma como trabalhamos, vivemos e aprendemos.
MISSÃO
Moldar o futuro da Internet, criando valor e oportunidades para os clientes, colaboradores e parceiros.
VALORES
Inovação, integridade, solidariedade, responsabilidade, colaboração.

Fonte: www.cisco.com (2012)

A actividade da Cisco está centrada em cinco áreas de negócio principais.

Figura 6: Áreas de Negócio Cisco



Fonte: www.cisco.com (2012)

4.1. Cisco Portugal

A Cisco emprega cerca de 63 000 pessoas em todo o mundo. Na subsidiária portuguesa, criada em 2003, trabalham actualmente 167 colaboradores.

A Cisco Portugal está sediada no Lagoas Park, em Porto Salvo, num edifício de três andares equipado com as mais avançadas tecnologias. As instalações de Portugal são vistas como uma das melhores da Cisco Europa.

Para Nuno Carvalho (2012), actual Director da Cisco Portugal, o capital humano é o único capital que a Cisco tem. Esta afirmação vem consolidar a visão de Carlos Brazão, Director-Geral da Cisco Portugal em 2011 que acredita “que os **recursos humanos são o bem mais valioso de uma empresa**, a satisfação, a harmonia e dedicação são valores que são reflectidos posteriormente na **produtividade e eficácia** da companhia”.

Incontestável é o facto que a Gestão de Pessoas efectuada na Cisco tem sido, nos últimos anos, reconhecida e já deu origem às seguintes distinções:

Quadro 9: Distinções Obtidas pela Cisco Portugal nos Últimos 3 anos

Ano	Distinções
2012	Great Place to Work Melhor Empresa para trabalhar; Melhor Empresa na categoria Responsabilidade Social; Melhor Empresa na categoria Sustentabilidade.
2011	Great Place to Work Melhor Empresa para trabalhar; Menção honrosa na categoria de Responsabilidade Social Empresarial; Melhor Empresa para Trabalhar para Mulheres.
2010	Great Place to Work 2. ^a Melhor Empresa para trabalhar e a Melhor para trabalhar na categoria de 100 a 250 colaboradores; Melhor Empresa para trabalhar em Responsabilidade Social Empresarial; Melhor Empresa para Formação e Liderança para a Sustentabilidade; Melhor Empresa para Trabalhar para Mulheres.

Fonte: Comunicado de Imprensa Cisco divulgado (2012)

Fica demonstrado que esta empresa é uma referência em práticas de gestão de talento e por essa razão, a empresa seleccionada para comprovar a problemática de partida deste estudo que consiste em perceber como a gestão do talento da Cisco Portugal está na origem das vantagens competitivas da empresa.

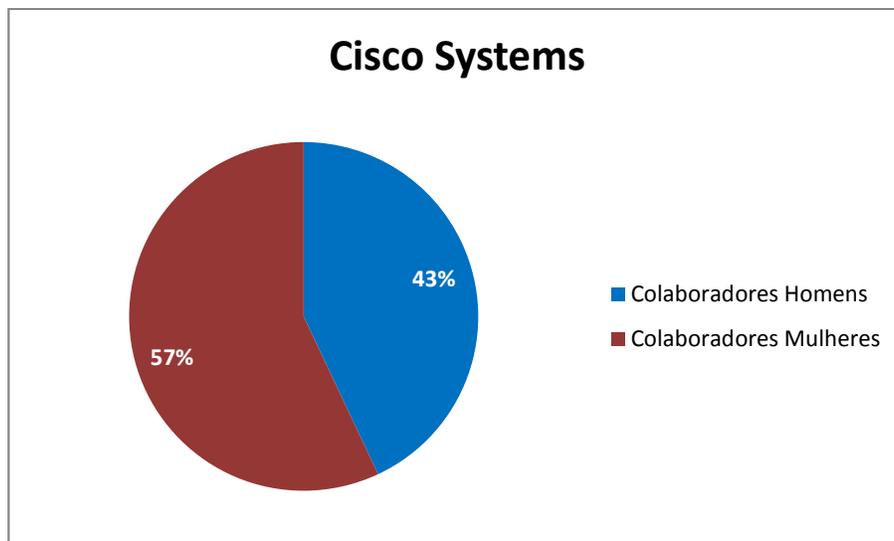
CAPÍTULO V

5. Análise de Dados Recolhidos

Foi realizada a análise de entrevista e documentos recolhidos. Com a análise abaixo efectuada procurou-se perceber e aprofundar as temáticas referidas no Quadro 7.

Nas instalações de Portugal da Cisco, 57% dos colaboradores são do sexo feminino e 43% do sexo masculino. Trabalham no edifício do Lagoas Park, em Oeiras, 250 colaboradores, 167 desses colaboradores integram a subsidiária de Portugal, os restantes colaboradores asseguram o serviço de suporte para toda a Europa.

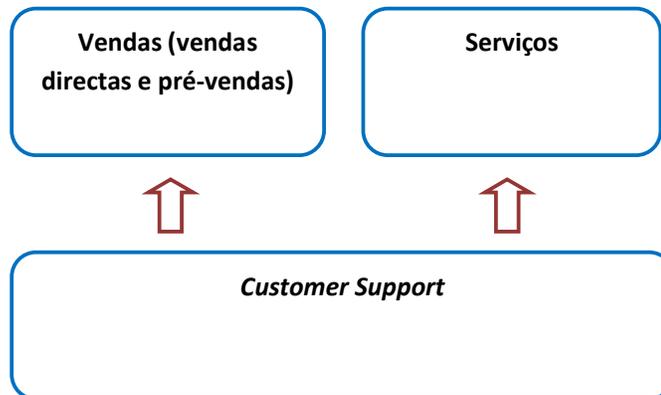
Gráfico 2: Distribuição dos Colaboradores por Género



Fonte: Elaboração Própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

Os 167 colaboradores estão divididos sobretudo em 3 departamentos:

Figura 7: Departamentos Cisco



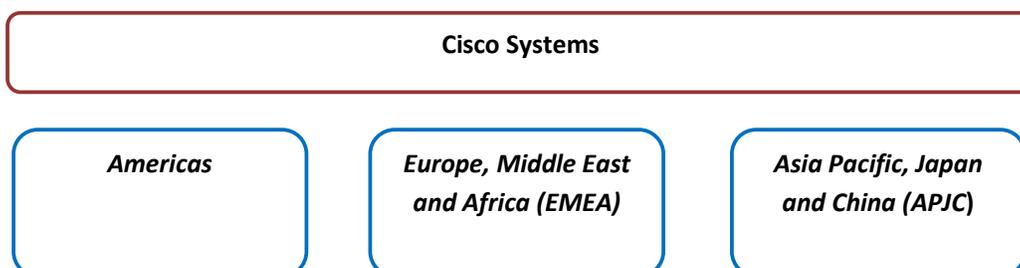
Fonte: Elaboração Própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

Actualmente, a Cisco está a crescer mais na área de *customer support*. A área de vendas é composta por aproximadamente 90 pessoas e, nas restantes duas encontram-se 110 pessoas.

O departamento de Recursos Humanos tem a missão de organizar e liderar estas pessoas para a concretização dos objectivos anuais com os quais se comprometeu internacionalmente.

Os objectivos têm origem nos EUA e são divididos pelas várias regiões definidas. O líder de cada região determina um objectivo tendo em conta a situação de cada país.

Figura 8: Zonas de Actuação Cisco



Fonte: Elaboração própria baseada em www.cisco.com

A Cisco Portugal pertence à *EMEA*, área geográfica composta pela Europa, Médio Oriente e África. Na prática, em termos de objectivos comerciais é estabelecido, para a *EMEA*, um objectivo alinhado com o PIB de cada um dos países.

Quadro 10: Objectivos Internacionais por Zona de Actuação Cisco – 1.º Trimestre

2012	Objectivos 1.º Trimestre	Crescimento previsto
<i>AMERICAS</i>	6.6 Biliões de dólares	4%
<i>EMEA</i>	2.9 Biliões de dólares	2%
<i>APJC</i>	1.8 Biliões de dólares	11%
TOTAL	11.3 Biliões de dólares	5%

Fonte: www.cisco.com (2012)

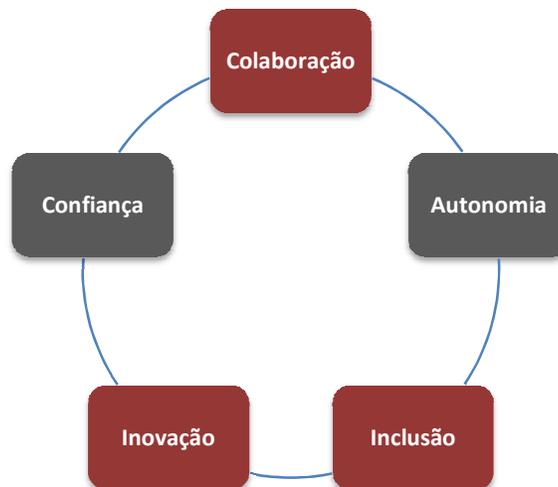
Andreia Rangel, responsável pela gestão de pessoas na subsidiária portuguesa, afirma, relativamente ao departamento que lidera, que “há muitas normas internacionais a cumprir na Cisco, mas que o mesmo não acontece em termos de práticas”. Nesse aspecto garante haver muita autonomia. A gestora diz também que há partilha entre as várias filiais e que muitas vezes toma-se o exemplo do que os outros estão a fazer relativamente à formação, ao desenvolvimento de competências nos colaboradores ou em termos de reconhecimento. A autonomia só é limitada no que diz respeito aos fornecedores, uma vez que há um contrato internacional com as empresas que prestam serviços de RH para toda a Europa.

5.1. Cultura Cisco

Um dos aspectos que a empresa considera fundamental para o bom funcionamento é a partilha de informação e reciprocidade. As reuniões trimestrais com todos os colaboradores nas quais são partilhados os resultados alcançados, as tendências e os desafios é uma prática regular para a Cisco.

A cultura da Cisco é, segundo a entrevistada, Andreia Rangel, “singular”, uma vez que compara a Cisco a uma família. O espírito de colaboração é transversal a toda a empresa. Para a gestora de Recursos Humanos os processos da Cisco também se distinguem dos praticados nas restantes empresas do sector. Uma das crenças da Cisco é que o único capital que as empresas têm são as pessoas. Por esta razão, Andreia Rangel acredita que, “se as pessoas estiverem motivadas, tornam-se embaixadoras da própria empresa”. O poder que um colaborador tem é muito grande. A abertura, a proximidade e a disponibilidade para esclarecer as questões dos colaboradores é algo com a qual a empresa se preocupa. A representante dos RH em Portugal salienta a importância das empresas estarem perto e transmitirem as boas e as más notícias. Autonomia, responsabilidade e inovação são três pilares da cultura da empresa. Estas ideias materializam-se em aspectos como a sala que a Cisco providenciou para as Virtual Desk, em que os colaboradores podem ocupar qualquer uma das mesas para trabalhar, ou o cartão internacional que permite aos colaboradores a entrada em qualquer filial do mundo.

Figura 9: Dimensões Principais da Cultura Cisco



Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.2. Recrutamento e Selecção

O Recrutamento é feito essencialmente para as três áreas principais (vendas, serviços e suporte). Na área das vendas e dos serviços são necessárias competências técnicas e de

vendas. Na área de suporte, os perfis são muito diversificados e actualmente conta com pessoas de 18 licenciaturas diferentes. Nesta última área a empresa reconhece que é muito difícil encontrar no mercado o perfil totalmente adequado ao necessário pois este é muito particular (ferramentas Cisco, produtos e serviços Cisco). O que a empresa procura para todas as posições, mas sobretudo para esta posição, é uma atitude colaborativa, disruptiva, pró-activa, capacidade de executar e capacidade de inovar.

5.2.1. Métodos de Recrutamento e Selecção

As vagas desta multinacional que se encontra em 150 países são divulgadas num *site* interno, dando-se preferência aos colaboradores da empresa na mobilidade interna para experimentar outras funções ou países. Há ainda um programa de referências para os perfis mais *seniores*. A este programa de referências está associado um prémio monetário. A empresa considera que quando se está a recrutar, por exemplo, para a força de vendas ninguém melhor que os *Account Managers* para saberem quem é a pessoa que na concorrência, é o melhor *Account Manager*. Os colaboradores têm a missão de: falar com a própria pessoa informalmente para perceber se está ou não interessada, mandar o *curriculum* para a Directora de RH com a pessoa já *briefada*. Os colaboradores sabem detalhes referentes ao desafio da função e conhecem a pessoa, fazendo rapidamente um *link* entre a pessoa e o desafio verificando, desta forma, se há *fit*. Por esta razão, “acaba por ser uma triagem natural”, nas palavras de Andreia Rangel. Para colocar na equipa de *Customer Support* são valorizadas as candidaturas espontâneas e o perfil da pessoa, uma vez que não há nada no *background* que possa diferenciar e o que vai executar é adquirido (processos Cisco e ferramentas Cisco). Valoriza-se a resiliência da pessoa, a capacidade de trabalhar em equipa, a pró-actividade, o ter um quê de diferente e de inquietude que faça o candidato aprender rapidamente. Em síntese, são essenciais as *soft skills* para uma área, *hard skills*, competências de vendas e um *know-how* muito mais específico para outra.

No ano anterior a subsidiária em Portugal recebeu na totalidade 2000 candidaturas. Em 2012, depois de considerada *Great Place to Work*, a Cisco recebeu por volta de 1000 candidaturas para diferentes funções.

Na Cisco, ao contrário do que acontece nas outras empresas, diz a Gestora de RH em Portugal, “não há receio de contratar os melhores e é por essa razão que a empresa apresenta os resultados que tem”.

5.2.2. Processo de Selecção

O responsável de recrutamento de toda a região, que actualmente se encontra em Espanha, está incumbido de realizar a selecção. As entrevistas, para este efeito, são realizadas através da tecnologia Cisco das salas de videoconferência. A representante de RH em Portugal efectua maioritariamente o recrutamento de nível *senior*, na área das vendas.

No que diz respeito ao processo tradicional, e transversal a quase todas as posições, são realizadas entre 7 a 10 entrevistas. As dinâmicas de grupo são usadas em casos muito específicos, por exemplo, para grupos de recém-licenciados muito técnicos, em que há apenas uma posição em aberto. Normalmente são realizadas entre 7 a 10 entrevistas que passam por alguns pares e clientes (pelos *Managers* verticalizados, *Manager* directo e *Manager do Manager*, clientes, clientes com quem os colaboradores vão trabalhar directamente e com os Recursos Humanos).

Nos últimos anos o esforço de contratação é sobretudo direccionado para as funções de suporte. O facto de serem externamente reconhecidos como melhor empresa para trabalhar e defenderem isso internamente “dá maior liberdade à empresa para recrutar”, refere a Gestora de Recursos Humanos.

Quadro 11: Competências e Perfil Cisco

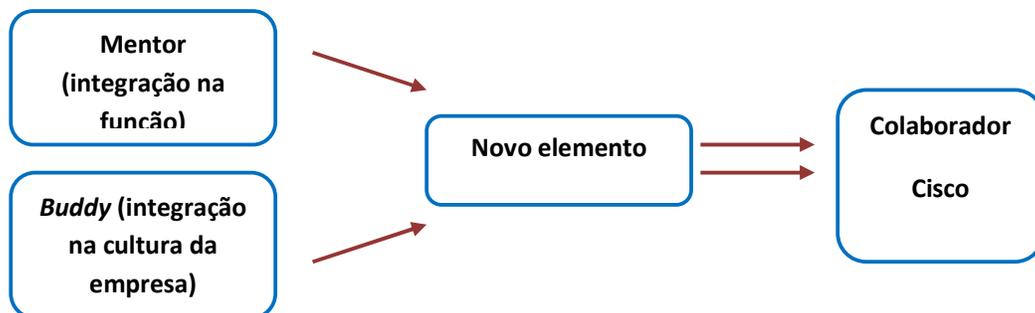
Departamentos	Competências core	Perfil do candidato
VENDAS	Técnicas e comportamentais (<i>soft e hard skills</i>)	Colaborativo, disruptivo, inovador e pró-activo
SERVIÇOS	Técnicas e comportamentais (<i>soft e hard skills</i>)	Colaborativo, disruptivo, inovador e pró-activo
<i>CUSTOMER SUPPORT</i>	Integração de ferramentas e processos Cisco (sobretudo <i>soft skills</i>)	Resiliência, capacidade de trabalhar em equipa, pro-actividade, um quê de diferente, inquietude, vontade de aprender

Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.3. Acolhimento

É designado, em todos os casos, um mentor que acolhe o novo colaborador, poderão ser nomeados dois, um para a posição e um para ser “*buddy*”, dependendo das funções. Este “*buddy*” não se trata de um superior, mas de um par que explica ao novo colaborador o modelo de organização para o novo elemento perceber qual é a identidade do grupo, para se poder integrar ou para ter alguém que explique os processos internos. O “*buddy*” surge para as posições em que o colaborador está sozinho no país e reporta a pessoas que estão fora. Esta pessoa explica assim o histórico da empresa, os desafios, os processos habituais ou os desafios que o novo colaborador vai ter para este começar a situar-se e poder encaixar no *puzzle* existente. A Cisco “tem uma cultura muito própria pelo tipo de processos que tem, o que faz com que os novos elementos entrem na empresa e só passados cinco ou seis meses comecem a perceber o universo Cisco”, explica Andreia Rangel.

Figura 10: Processo de Integração Cisco



Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.4. Formação e Desenvolvimento

São dadas 240 horas de formação a cada colaborador por ano. Na Cisco, os 63 000 colaboradores têm a mesma formação à disposição independentemente da filial em que trabalham. São disponibilizadas cerca de 10 000 formações diferentes. Todos os anos, no início de ano de trabalho, em Setembro, os colaboradores definem os objectivos para

o ano seguinte, estabelecendo também os objectivos de desempenho e a formação desejada.

A Cisco tem parcerias com várias empresas de formação e esta pode ser administrada através de *e-learning*, ou por um consultor contratado pela empresa que se dirige ao edifício quando há massa crítica, o que acontece por exemplo nas formações de *attention skills* ou *communication skills*. O consultor realiza a acção de formação de forma idêntica em Portugal, Inglaterra, Singapura ou no Brasil para garantir que a formação de todos os colaboradores da Cisco é idêntica, permitindo ao colaborador transitar entre as filiais e estar alinhado com os objectivos, com a visão e cultura da Cisco.

Esta formação é focalizada nos pontos fortes do colaborador. Aposta-se, sobretudo, nos pontos fortes pois a empresa acredita que, quando se é muito bom em algo, essa competência deve ser reforçada. “Na Cisco, os colaboradores são especiais porque realmente são muito bons na área em que trabalham”, defende a gestora entrevistada. Ao valorizar este tipo de competências, a empresa acredita que os colaboradores vão ter um brio diferente naquilo que lhes dá menos gosto.

A formação é contínua. A força de vendas realiza acções de formação sempre que são lançados novos produtos ou inovações,.

As sessões de aprendizagem são realizadas em várias áreas e nas duas vertentes: *soft skills* e mais técnica.

Figura 11: Formação Cisco Portugal



Fonte: Elaboração própria

5.5. Retenção e Satisfação

No último ano um colaborador deixou a empresa voluntariamente, o que evidencia que o *turnover* dos colaboradores é muito reduzido. Isto deve-se a várias iniciativas desenvolvidas pela Cisco que demonstram a preocupação na retenção de talento. Por exemplo, a empresa tem uma carrinha ao seu serviço que transporta os colaboradores até ao Lagoas Park. Uma vez por semana são disponibilizados serviços estéticos, para as colaboradoras, que vêm até ao local de trabalho a preços reduzidos. A empresa oferece flexibilidade de horário de trabalho e possibilidade de trabalhar a partir de casa. Além da preocupação com a adopção das últimas tecnologias para os colaboradores, são promovidos os momentos lúdicos e existe uma sala reservada para os videojogos. Há um espaço *lounge* em todos os andares onde é possível verem TV e frases inspiradoras na parede. As infra-estruturas da Cisco Portugal estão entre as melhores da Europa.

Andreia Rangel acredita que o que está na base da retenção de talento é o facto de as pessoas sentirem-se respeitadas, terem a liberdade de gerir o tempo, poder concedido por poucas empresas. “Se, por exemplo, houver uma semana de muito trabalho e na segunda-feira o colaborador não tiver condições para trabalhar, então segunda-feira não precisa de trabalhar, desde que se tenham cumprido os objectivos”. Há uma preocupação da empresa em permitir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores.

Por outro lado é a empresa de tecnologias de informação das 24 que estão no *ranking* do Great Place to Work Institute com o melhor salário. Paga aproximadamente 2100 euros mensais aos colaboradores que fazem atendimento ao cliente, a posição menos remunerada. O salário médio da empresa é, no primeiro ano de trabalho, 2142,90 euros.

Figura 12: Variáveis determinantes para a Retenção de Talento



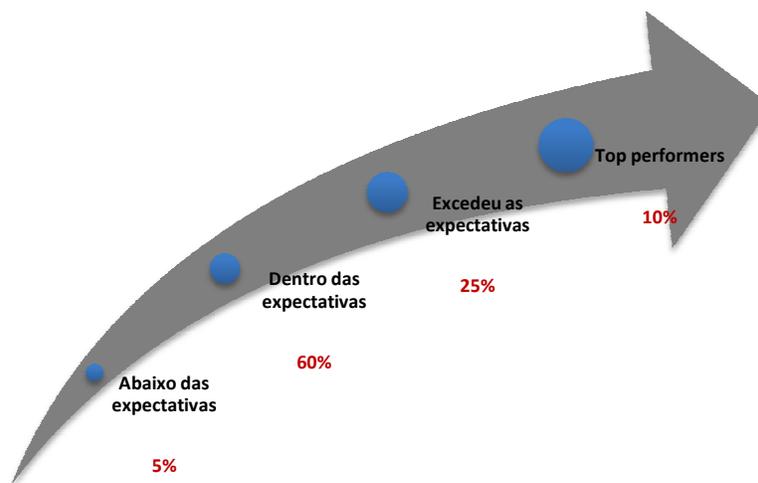
Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.6. Gestão do Desempenho

A avaliação de desempenho está directamente relacionada com os objectivos, sendo estes definidos, anualmente pelo próprio colaborador, revistos pelo *Manager* e alinhados com os objectivos da empresa. Passados seis meses há uma *mid year review*, em que se verifica se os objectivos continuam a fazer sentido ou, entretanto, deixaram de o fazer. Não fazendo sentido, revêm-se e estabelecem-se novos objectivos. No final do ano procede-se a uma avaliação.

Todos os colaboradores são avaliados em termos de processos, isto é, se inovam ou criam e também na forma como concretizam os objectivos. Por exemplo, numa área mais estratégica, é avaliado como se entrou em novos mercados ou se implementaram novas políticas. Este tipo de avaliação é válido para qualquer engenheiro e para qualquer *Account Manager* ou até mesmo para os Recursos Humanos, acabando por existir alguma consistência. Faz parte da dinâmica da empresa, independentemente da função, haver inovação para que alguma coisa seja alterada face ao existente. Na Cisco, a avaliação de desempenho é realizada mediante um sistema de quotas. Dentro de uma equipa, 10% são top performers, 25 % excedem claramente as expectativas, 60% vão ao encontro das expectativas e 5% precisam de melhorar. Estes 5% têm uma avaliação negativa.

Figura 13: Tipo de Performance do Colaborador Cisco e Quotas para a Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.6.1. Performance Abaixo da Média

Para os 5% que se encontram abaixo do expectável é feito um plano mensurável que tem a duração de 1 a 3 meses. Tem de haver um acompanhamento da performance do colaborador negativamente avaliado. Ou seja, *Manager* e colaborador, têm de identificar o problema e assegurar uma evolução positiva. Caso contrário, a Cisco executa os *bottom*. Se a pessoa não melhora em termos de performance, do *delivery*, sai da empresa. Em 2011, quatro colaboradores foram despedidos ou não viram os seus contratos renovados.

5.6.2. Performance Acima da Média

Aos *top performers* é dado um aumento salarial, ou são promovidos. O facto de uma pessoa ser *top performer*, não garante a promoção. Por ser *top performer* há funções que crescem, nomeadamente a obrigação de partilhar com os colegas o conhecimento que domina. Aqui estão inerentes os indicadores de *senioridade*. O colaborador só é *senior* a partir do momento em que domina e consegue partilhar com os pares o conhecimento que detém. A pessoa pode ser *top performer* nos objectivos que foram traçados, mas poderão haver muitos passos a dar até ser promovida para uma posição de *Manager* de equipa, ou especialista de uma função. Para ser *senior* “a pessoa tem de sair do *scope* que tem, abranger todos os outros e ajudar”, enfatiza a *HR Representative* em Portugal.

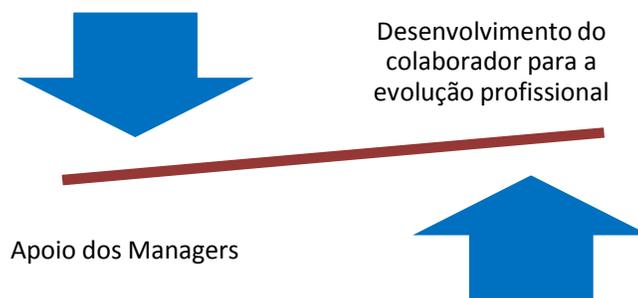
5.7. Evolução

Para a gestora de RH da Cisco Portugal “os portugueses são muito conservadores e não gostam de sair do país”. Por esta razão, acontece mais o contrário e a evolução não passa pela saída do país. Assim a empresa assume que se a pessoa tem o *know-how* é positivo que ela fique na subsidiária onde trabalha. No entanto, “esse desafio é muitas vezes apresentado”, diz a responsável. Justifica a recusa, afirmando que as pessoas não querem ir para outras sucursais por razões pessoais. A empresa apresenta muitas oportunidades na Europa, no Brasil ou em Singapura, porém esta mudança ocorre sobretudo nos casos que demonstram esta vontade. Se ir para fora não for ao encontro daquilo que os colaboradores querem e com os objectivos que têm, então não há obrigatoriedade de mudar. A utilização dos sistemas tecnológicos de transmissão

elaborados pela Cisco permitem ultrapassar esta situação, baixando a necessidade do colaborador se deslocar.

Na Cisco, “o *Manager* é maestro”, esclarece a responsável de RH. O *Manager* pode não dominar a posição de todos os que a ele reportam, ou seja pode não dominar tecnicamente, porém ele é um maestro e facilitador da carreira dos que estão abaixo. É suposto que ele seja uma alavanca, pois tem a obrigação de facilitar a progressão das pessoas que lhe estão abaixo para outras posições dentro da Cisco.

Figura 14: Processo de Evolução e Desenvolvimento de Carreira



Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.8. Benefícios e Recompensas

É oferecido pela empresa um portátil e um telefone (aos cargos de topo BlackBerry ou iPhone) e seguro de saúde. Em comparação com as outras empresas que estão nos lugares cimeiros do Great Place to Work Institute, não são oferecidos, em quantidade, os mesmos benefícios. Na Cisco, defendem este facto salientado que “as empresas podem dar tudo aos colaboradores, pagar colégios, casas de férias, mas se os colaboradores não tiverem um ambiente saudável em que se sintam parte integrante de algo e sintam que são a voz activa na própria empresa e que são ouvidas a todos os níveis, não há *commitment*”. A formação de alto nível, uma pessoa dedicada à integração de cada novo colaborador e a liberdade são alguns dos benefícios que também se distinguem na Cisco.

Figura 15: Benefícios e Recompensas Oferecidos aos Colaboradores Cisco



Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.9. Responsabilidade Social

Há quatro grandes pilares de responsabilidade social da empresa que os trabalhadores podem integrar. Eles têm autonomia para desenvolverem práticas e iniciativas para fazerem o *giving back* à sociedade. As iniciativas enquadram-se nas vertentes *CV Council*, *Green*, *Diversity Inclusion* e *One*.

No âmbito do *CV Council* os colaboradores desenvolvem acções de voluntariado para a Fundação Salvador, a SOS Aldeias, o Banco Alimentar, a Cruz Vermelha, a Terra de Sonhos e a Pais-em-Rede.

O *Green* diz respeito a todas as políticas e acções relacionadas com sustentabilidade e reciclagem, por exemplo o dia em que os colaboradores vão de bicicleta para o trabalho, *Bike to Work Day*, ou a limpezas das praias.

A separação de lixo, a reciclagem das cápsulas Nespresso, o *No Prints Day* (dia em que se incentiva a não imprimir) e a *Shutdown Week* (semana em que se desliga as luzes de todos os escritórios) são outras das acções que se enquadram neste âmbito.

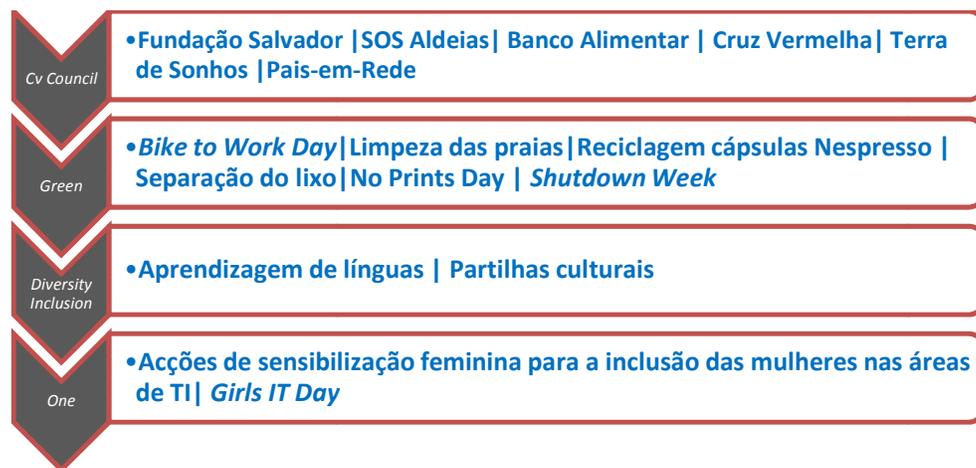
A *Diversity Inclusion* vem no seguimento das 25 nacionalidades que estão representadas na Cisco Portugal e que trazem dinamismo. A Cisco acredita que a existência de várias pessoas diferentes constitui um factor de evolução da empresa.

O *One* é constituído por um grupo de mulheres e tem como objectivo fomentar iniciativas para a inclusão das mulheres na área das TI. São desenvolvidas práticas como o *Girls IT Day*. Há um dia em que alguns colégios pré-definidos vêm à Cisco para

lhes ser mostrada a tecnologia da empresa. Com esta iniciativa tenta-se desmistificar o mundo de *IT* para que elas se sintam seduzidas a no futuro, eventualmente, enveredarem esta área.

A política da Cisco define que os colaboradores devem dedicar oito horas por ano a acções de voluntariado. Por cada hora de voluntariado, a empresa doa 10 dólares (7,5 euro) às instituições que apoia.

Figura 16: Tipo de Voluntariado Promovido pela Empresa



Fonte: Elaboração própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Cisco Portugal

5.10. *Great Place to Work* e a Cisco Portugal

A Cisco concorre em 5 ou 6 países da Europa todos os anos. É tradição obter este reconhecimento em Espanha, Portugal, Suíça, e em Itália onde tem ficado em segundo ou terceiro lugar.

Figura 17: Cisco *Great Place to Work* 2012



Fonte: www.greatplacetowork.pt

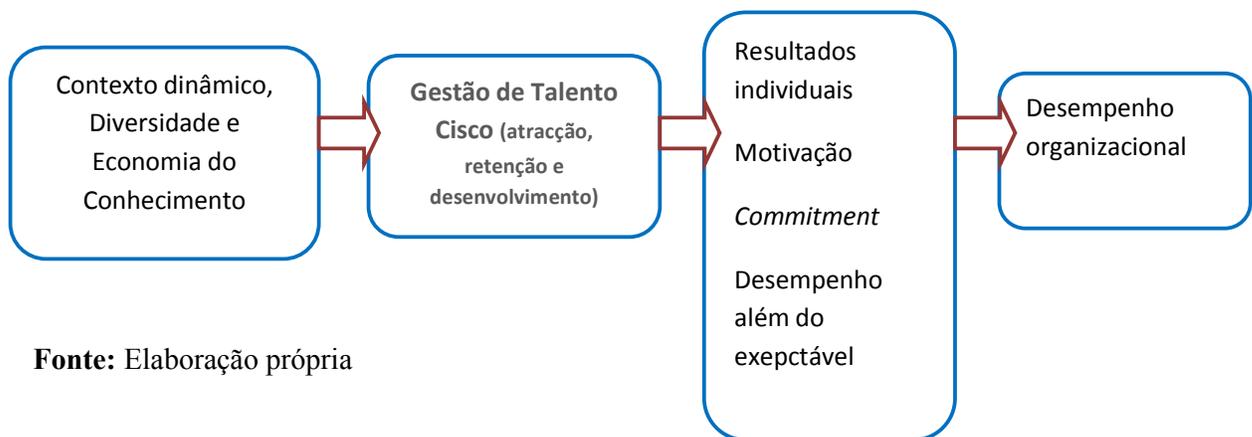
Para a empresa este prêmio é o reconhecimento das práticas de um ano inteiro. Andreia Rangel não sobrevaloriza a obtenção do reconhecimento, pois para a responsável de RH, “até se pode ganhar um prêmio, mas a empresa para se manter saudável, tem de ser dinâmica, tem que promover muitas iniciativas e a acontecerem ao mesmo tempo. Para isso são importantes os seguintes quatro pilares: o reconhecimento, o desenvolvimento das pessoas, a identidade das equipas pelo exemplo que os *Managers* dão e os valores da própria empresa. Se esta roda tiver dinâmica a empresa vai ser saudável”.

CAPÍTULO VI

6. Conclusões

A Cisco Systems aposta no desenvolvimento de práticas e processos de gestão de pessoas. A empresa tem uma estratégia de gestão de talento alinhada com a estratégia empresarial. Para a Direcção da empresa, os Recursos Humanos são o seu bem mais valioso da empresa. As práticas de recrutamento e selecção, o acolhimento, a formação, a evolução de carreira, a gestão de desempenho, os benefícios e recompensas, as iniciativas de responsabilidade social existentes e até mesmo a cultura da organização visam promover a motivação, o *commitment* e o desempenho além do expectável dos colaboradores.

Figura 18: Gestão Estratégica e Dimensões de Talento Cisco



Fonte: Elaboração própria

A presença da Cisco Portugal entre os primeiros lugares das melhores empresas para trabalhar, eleitas pelo Great Place to Work Institute, evidencia o esforço da organização na organização de Recursos Humanos. Segundo a consultora especializada no estudo de ambientes de trabalho, num *Great Place to Work* a confiança manifesta-se por si mesma em toda a relação. Os líderes acreditam que os colaboradores querem ser produtivos, encorajando-os a participar no negócio. Os colaboradores entusiasmam-se e apaixonam-se pelo seu trabalho, bem como pela missão da organização. Num ambiente de elevada confiança, as pessoas cooperam e colaboram, levando a organização a registar interacções positivas no ambiente de trabalho, tais como lucros mais elevados e maior produtividade (Great Place to Work, 2012).

Segundo o modelo de VRIO descrito anteriormente é possível falar de vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e bem geridos pela organização. O quadro seguinte dá resposta à problemática inicialmente apresentada que consiste em perceber **como a gestão do talento da Cisco Systems Portugal está na origem das vantagens competitivas da empresa.**

Quadro 12: Modelo de VRIO Aplicado aos Recursos Cisco

Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso dispendioso de imitar?	Explorado pela organização?	Categoria competitiva	Desempenho económico
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável	Acima do Normal

<p>“Na Cisco, ao contrário do que acontece nas outras empresas, não temos receio de contratar os melhores com medo de que nos tirem o lugar.”</p>	<p>“Nós reconhecemos que no mercado nunca conseguiríamos recrutar ninguém com o perfil que nós precisamos porque é muito Cisco.(...) O que nós queremos é a resiliência da pessoa, a capacidade de trabalhar em equipa, a pró-actividade, ter um quê de diferente e de inquietude que a faça aprender as coisas rapidamente, é isto que nós procuramos. Admitimos que qualquer pessoa que entre na Cisco só passados cinco ou seis meses comece a perceber mais ou menos este mundo.”</p>	<p>“A formação é muito <i>ongoing</i>. À medida que os produtos vão saindo, a força de vendas vai tendo formação, por vezes só o facto de mudar a configuração num outro produto, faz com que eles tenham de estar muito alinhados nas inovações dos próprios produtos. A força de vendas tem de ser treinada muito rápido, como a própria inovação da Cisco que também é muito rápida.”</p>	<p>“Eu acho que as empresas vão perceber que quem traz os resultados são as pessoas e a verdade é que se as pessoas estiverem <i>committed</i>, trazem muito mais resultados. No fundo, o único capital que as empresas têm são as pessoas. O Great Place to Work é só o reconhecimento de práticas de um ano.”</p>	<p>É a força de vendas que vende se uma pessoa estiver motivada e realmente já comprar o próprio produto, torna-se embaixadora da empresa. Hoje em dia, com as redes sociais, estamos a mudar o paradigma, porque o poder que um colaborador tem é enorme, uma pessoa consegue rapidamente chegar a 500.</p>
--	---	---	---	---

Fonte: Elaboração própria com base no Modelo de Barney e Hesterly (2007)

6.1. Limitações da investigação

Um aspecto a salientar está relacionado com a generalização deste tipo de investigação científica. Estando perante um estudo de caso, não é possível afirmar que as conclusões são representativas de uma determinada população. Não obstante, a explicação de um fenómeno em profundidade só é possível através de um estudo de caso.

A confidencialidade na divulgação de alguns dados, nomeadamente os que dizem respeito a colaboradores ou a resultados financeiros, também foi tomada em consideração durante a investigação, de forma a não comprometer a empresa ou o estudo realizado. A realização de uma única entrevista exploratória poderia afectar a qualidade de dados recolhidos para a análise, porém este aspecto foi contornado com a diversificação das fontes utilizadas.

Podiam ainda ter sido realizadas entrevistas ou aplicados questionários aos colaboradores. Tal não foi feito, pela falta de acesso aos trabalhadores e por ter sido realizado recentemente o estudo pelo Great Place to Work Institute relativo às práticas de gestão de recursos humanos, cuja metodologia se baseou na aplicação de questionários a todos as pessoas da empresa. As conclusões do estudo realizado por esta entidade externa credenciada foram tidos em conta na investigação.

6.2. Pistas para investigação futura

A responsável de RH da empresa em estudo referiu durante a entrevista que “para captarem talento são as empresas que vão ter de mudar”. E é neste sentido que as investigações futuras podem acrescentar valor, ou seja, é tentando perceber que tipo de políticas e práticas atraem e potenciam o talento. Outra questão abordada durante a entrevista e que ficou sem resposta está relacionada com o facto da Cisco, em comparação com as restantes melhores empresas para trabalhar, oferecer menos benefícios e, mesmo assim, constar nos lugares cimeiros do ranking. Fica, desta forma, por explorar que tipo de recompensas extrínsecas e/ou intrínsecas são mais valorizadas pelos talentos.

6.3. Contributos

A contribuição mais relevante desta investigação é a confirmação de que a gestão de talento da Cisco Portugal está na origem das vantagens competitivas da empresa.

Esta investigação descreveu a estratégia e as práticas de gestão de talento existentes na Cisco Systems Portugal. Há, de facto, uma preocupação da gestão em atrair talento, aproveitar as competências dos colaboradores e desenvolvê-las, criando um ambiente que promova a autonomia, a confiança e a partilha entre as hierarquias e os colaboradores.

Este estudo permitiu perceber como é feita a gestão de pessoas naquela que é considerada a melhor empresa para trabalhar em 2012 e permitiu perceber em que medida a organização destes recursos estão na base da vantagem competitiva sustentável para a empresa num contexto dinâmico e onde a inovação é factor de sobrevivência.

6.4. Sugestões de melhoria

Diversos autores confirmaram a relação entre o *commitment* ou a satisfação dos colaboradores e o desempenho das organizações. Por essa razão, torna-se pertinente também o estudo das expectativas dos colaboradores. As sugestões de melhoria vão precisamente neste sentido. Para não ficar aquém das expectativas dos seus colaboradores, para se manter na posição de liderança das melhores empresas para trabalhar e para potenciar o desempenho seria de valor, para a empresa, tentar perceber periodicamente as necessidades dos seus colaboradores e organizar os recursos de acordo com estas expectativas. Outra questão que poderá manter os recursos únicos, inimitáveis, bem geridos e valiosos é a individualização das políticas e práticas de gestão de talento. Conforme referido acima, nas organizações de alto desempenho há uma aposta significativa no desenvolvimento de práticas diferenciadoras e de valor, orientadas para os colaboradores mais críticos e decisivos para o negócio, e/ ou práticas que individualizam o tratamento de cada um dos colaboradores. Para tal, poderá começar-se por uma segmentação dos colaboradores pelas suas características, potencialidades, necessidades e preferências, de forma a criar propostas criativas e diferenciadas, por exemplo de carreira, de formação, de desenvolvimento, de

recompensas, formas de trabalho, entre outras. Esta singularidade de cada um dos colaboradores já é tida em conta quando é, por exemplo, designado pela empresa um mentor ou um “*buddy*” para cada novo trabalhador Cisco, ou na formação sendo por isso apenas uma questão de alargar e integrar estas perspectivas a todos os processos de gestão de talento. Poderão por exemplo ser realizados planos anuais integrados de gestão de pessoas por departamento ou área de negócio. Dispensar alguns esforços na identificação das competências críticas em falta na empresa de forma a colmatar as necessidades futuras para dar resposta à envolvente é algo que reforça a manutenção da vantagem competitiva sustentável da empresa e que não tem assumido grande relevância nas actuais práticas de gestão de talento.

CAPÍTULO VII

7. Bibliografia

Araújo, Aneide Oliveira, Marcelle Colares Oliveira (1997), *Tipos de pesquisa*. São Paulo: Departamento de Controlo e Contabilidade da USP.

Ambrosini V, Bowman C. (2009), What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Reviews* 11, 29-49.

Augier M, Teece DJ. (2008), Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system, *Organization Studies* 29, 1187-1208.

Axelrod, E.L, H. Handfiel-Jones, T.A Welsh (2001), The War for Talent, Part 2, *The McKinsey Quarterly* 2, 9-11.

Bancaleiro, José (2006), *Scorecard de capital humano (como medir os activo mais importante da sua empresa)*. Lisboa:RH.

Bardin, Laurance (2011), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.

Barney, J.B. (1995), Looking inside for competitive advantage, *The Academy of Management Executive* 4, 49-61.

Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.

Barney, J.B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27, 643-650.

Barney, J.B. e W. Hesterly, (2007), *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Prentice Hall.

Barreto, I. (2010), Dynamic capabilities: A review of past Research and an agenda for the future, *Journal of Management* 36, 256-280.

Beechler, Schon, I.C Woodward (2009), The global war for talent, *Journal of International Mangement* 15, 273-285.

Berman S, J. Down, C. Hill (2002), Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association, *Academy of Management Journal* 45, 13-31.

Bilhim, João Abreu (2006), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – ISCSP.

Boston Consulting Group (2007), *The Future of HR: Key Challenges Through 2015*, Dusseldorf: Boston Consulting Group.

Camara, Pedro B. da, Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (1997), *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, Pedro B. da, Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardeal, Nuno César de Jesus Guerra (2010), *PME's em "clusters": Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.

Chamier, J. (1989), *Les techniques documentaires*. Paris: PUF.

Chesnais, François (1996), *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Editora Xamã.

Chia R. (2004), Strategy-as-practice: reflections on the research agenda, *European Management Review* 1, 29-34.

Cervo, Amando Luiz, Bevia, Pedro Alcino (1996), *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.

Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review* 19, 304–313.

Collis DJ, C.A. Montgomery (2008), Competing on resources, *Harvard Business Review* 86,140-150.

Coimbra, Gabriel, Timóteo Figueiró (2010), *Quais as perspectivas para a indústria das TIC em Portugal?*. Estudo IDC, Lisboa: IDC.

Gallastegi, Eneka Albizu, Jon Landeta Rodríguez (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Piramide.

Clulow V, J. Gerstman, C. Barry (2003), The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm, *Journal of European Industrial Training* 27, 220-232.

Danneels E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences *Strategic Management Journal* 29, 519-543.

Dhanaraj C, P. Beamish (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management* 41, 242-261.

Economist Intelligence Unit (2006), *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. London: The Economist.

Eisenhardt K.M., J.A. Martin(2000), Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21,1105-1121.

Hamel G. (2012), *What matters now: How to Win a World of Relentless Change. Ferocious Competition and Unstoppable Innovation*. San Francisco:Jossey Bass.

Helfat C., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.

Helfat C.E., M. Peteraf (2003), The dynamic resource-based view: Capability lifecycles, *Strategic Management Journal* 24, 997-1010.

Henderson R, I. Cockburn (1994), Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal* 15, 63-85.

Holcomb T.R., R. Holmes, B. Connelly (2008), Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation, *Strategic Management Journal* 30, 457-485.

Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G. (2003), Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal* 24, 889-902.

Jericó, P. (2001), *Gestión del Talento: Del Profesional com Talento al Talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.

Kay N. (2010), Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure. *Industrial and Corporate Change* 19, 1205-1223.

Katkalo V.S., C. N. Pitelis, D. Teece (2010), Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities, *Industrial and Corporate Change* 19, 1175-1186.

King, M. et al. (1988), *Dare Image an Olympian's Technology*. Aurora: MID.

Knott A.M. (2003), The organizational routines factor market paradox, *Strategic Management Journal* 24, 929-943.

Lawson, E., J. Muller- Oerlinghausen, J.A. Shear (2005), A dearth of HR Talent, *McKinsey Quarterly* 2, 13-17.

Laperrière, A. (1997), *La theorisation ancorée (grounded theory): démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées*. In: POUPART, J. et al. La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques. Canadá: Gaëtan Morin Éditeur.

Lockett A., S. Thompson, U. Morgenstern (2009), The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal, *Journal of Management Reviews* 11, 9-28.

Liedtka J.M. (1998), Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership* 26, 30-35.

Mahoney J, Pandain J. (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal* 20, 935-952.

March J. (2006), Rationality, foolishness and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* 27, 201-214.

Marconi, M.A., E.M. Lakatos (1990), *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo:Atlas.

Martins, Heloísa (2004), *Metodologia qualitativa de pesquisa*. In Educação e Pesquisa, Vol.30, n.º 2. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Michaels, E., H. Handfield-Jones, B. Axelrod (2002), *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Miller D., J. Shamsie (1996), The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal* 39, 519-543.

Mintzberg H. (2004), *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Morgan R.E., D.Vorhies, Mason CH (2009), Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal* 30, 909-920.

Montgomery, C.; M. Porter (1998), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campos.

Mucchielli, R. (1991), *Les Méthodes Qualitatives*. Paris: Presses Universitaires de France.

Newbert S.L. (2008), Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 29, 745-768.

Pablo AL, Reay T, Dewald JR, Casebeer AL. (2007), Identifying enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies* 44, 687-708.

Peteraf M.A., J. Barney (2003), Unraveling the Resource-Based tangle. *Managerial and Decision Economics* 24, 309-323.

Peteraf MA. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal* 14, 179-191.

Prahalad CK, G. Hamel (1994), Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal* 15, 5-16.

Priem R.L., J. Butler (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26, 22-40.

Ponte, V, Marcelle Oliveira, Heber Moura, João Barbosa (2007), *Análise das Metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre Balanced Scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006*. Fortaleza: UNIFOR.

Porter M. (1991), Towards a dynamic theory of strategy *Strategic Management Journal (1986-1998)* 12, 95-117.

Powell T.C. (2001), Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal* 22, 875-888.

Prieto IM, Revilla E, Rodríguez-Prado B. (2009), Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management* 25, 313-326.

Ray G, Barney J.B., Muhanna W.A. (2004), Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view *Strategic Management Journal* 25, 23-37.

Silva, Ana Cristina (2012), *Gestão Holística do Capital Humano, Exame Fevereiro*, 334-31.

Schoemaker P.J.H (1990), *Strategy, complexity, and economic rent*. Management Science 36, 1178-1192.

Stahl, G. K., I. Bjorkman, E. Farndale, S. Morris, P. Stiles, J. Trevor & P. Wright (2007), *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline, Faculty & Research Working Paper*. Fontainebleau: INSEAD.

Sveiby, Karl Erik (1998), *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus Ltd.

Taborda, Ana (2012), Os Bastidores das 24 Melhores Empresas para Trabalhar, Suplemento Revista Sábado, nº 411, Março.

Teece D.J., G. Pisano, A. Shuen(1997), Dynamic capabilities and the strategic management, *Strategic Management Journal* 18, 509-533.

Teece DJ. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.

Vergara, Sylvia Constant (2005), *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Vorhies D.W., R. Morgan, C. Autry (2009), Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance, *Strategic Management Journal* 30, 1310-1334.

Whittington R. (2004), Strategy after modernism: recovering practice, *European Management Review* 1, 62-68.

Winter S.G. (2003), Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal* 24, 991-995.

Yin, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Yin R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.). SAGE Inc.: Thousand Oaks. Young G, Sapienza.

Tansley,C., L. Harris, J. Stewart, P. Turner (2006), *Talent Management – Understanding the dimensions*. London:Change Agenda CIPD.

Talent Mobility Good Practices (2012), *Collaboration at the core of Driving Economic Growth*, World Economic Forum.

Referências não publicadas retiradas da internet:

Bersin, Josh, (2012), “Talent Management, What is it? Why now?”, <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf> .

Gartner (2011), "Forecast Alert: IT Spending, Worldwide, 2008-2015, 4Q11 Update.", <http://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/> .

Hays Group (2012), Guia Salarial Hays 2011, http://www1.hays.com/jobs/salaryguide2011/pt/tti_1.html .

Radiografia das PME, Estudo Sage 2010 (2011), http://ftp.sage.pt/sage/marketing/Radiografia_PME_Portugal_2010.pdf .

TVI, A melhor empresa para trabalhar em Portugal é (2012) <http://www.tvi24.iol.pt/videos/video/13593226/1> .

Anexos

ANEXO A

Guião de Entrevista Semi-Estruturada

Apresentação do âmbito da entrevista:

Esta entrevista tem como principal objectivo compreender as práticas de Gestão de Talento e as particularidades da Gestão de Pessoas na Cisco Portugal.

Em que medida a Gestão de Recursos Humanos é importante para a concretização da estratégia da empresa?

Como é entendido o conceito de Talento na Cisco?

A gestão de talento é feita genericamente, individualmente ou de forma segmentada?

Há alguma particularidade na gestão de RH associada ao facto estarmos a falar de uma empresa na área das TIC? Se sim, quais?

Quais as principais funções inerentes ao departamento de Recursos Humanos?

Qual o nível de partilha, relacionamento entre o departamento de RH e os restantes departamentos da empresa?

De que forma os colaboradores da Cisco se diferenciam dos que se encontram nas restantes empresas da concorrência?

O facto de estarmos perante uma multinacional tem alguma implicação na gestão de talento?

A conjuntura actual tem influência ou alterou de alguma forma a maneira como lidam com os Recursos Humanos? Houve alguma reestruturação? Em termos de contratação, a empresa mantém os mesmos níveis relativamente aos anos anteriores?

Perguntas concretas sobre as práticas relacionadas com a gestão de talentos

Cultura

Como caracteriza a cultura da Cisco e como é transmitida internamente?

De que modo a cultura da Cisco tem influência nos resultados da empresa e dos colaboradores?

Recrutamento e Selecção

Como se realiza o processo de atracção e recrutamento de candidatos para a empresa?

Que métodos e critérios utilizam na selecção? Que competências procuram?

Em que áreas se registam as maiores necessidades de recrutamento?

Quais as posições estratégicas e de maior relevância para a concretização dos objectivos organizacionais?

Acolhimento

Como é feita a integração destes colaboradores (tempo, actividades realizadas)?

Formação e Desenvolvimento

Como é feito o levantamento de necessidades, planeamento e selecção dos colaboradores que têm formação? Com que periodicidade? Que tipo de formação é administrada?

Retenção e Satisfação de Talentos

Qual o papel da Direcção de Recursos Humanos na gestão do capital humano? De que forma é feita a retenção de talentos? Como é reforçado o *commitment* e a motivação dos colaboradores da Cisco? Na sua opinião, quais são os aspectos a considerar para a retenção de talentos?

Gestão de Desempenho

Como é feita a avaliação de desempenho aos diferentes níveis (táctico, técnico e estratégico)? Quais os aspectos mais valorizados? O plano de formação e levantamento de necessidades de formação estão indexados à avaliação de desempenho?

Evolução

Como se processa? A experiência internacional pode ser considerada uma forma de evolução. Se sim, porquê? Quem costuma ir e para onde costumam ir? Quais as estatísticas nos últimos anos?

Benefícios e Recompensas

O Sistema de Recompensas está dependente da Avaliação de Desempenho? Está relacionado com a Antiguidade? Quais são os benefícios e as regalias que os colaboradores da Cisco recebem?