

**O IMPACTO DA CRISE NA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE TALENTO EM EMPRESAS
DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Maria Catarina Damas Rito

Dissertação de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador(a):
Prof. Doutor Luís Frutuoso Martinez, Prof. Auxiliar, Nova School of Business and
Economics, Universidade Nova de Lisboa

Novembro 2013

A Parábola dos Talentos

“(...) Um homem que ia viajar para o estrangeiro, chamando os seus empregados, entregou-lhes os seus bens. A um deu cinco talentos, a outro dois, e um ao terceiro: a cada qual de acordo com a própria capacidade. Em seguida viajou para o estrangeiro. O empregado que havia recebido cinco talentos saiu logo, trabalhou com eles e lucrou outros cinco (...).”

Novo Testamento, Mateus 25, 14-16

DEDICATÓRIA

A Deus, pela proteção.

Aos meus pais, por me terem deixado “voar” e
apoiarem incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que está acima de todas as coisas e me dá força e motivação para concretizar os meus sonhos.

E a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, se envolveram e contribuíram para o sucesso deste trabalho:

Ao Prof. Doutor António Caetano, pela disponibilidade e inspiração para seguir em busca da gestão do talento.

Ao Prof. Doutor Luís Frutuoso Martinez, pela disponibilidade, pela orientação que me proporcionou ao longo do trabalho e pela confiança que tem depositado em mim. Obrigada!

Às empresas que participaram neste estudo e cuja colaboração foi fundamental para a sua conclusão, em especial aos gestores que responderam aos inquéritos e participaram nas entrevistas: Shani Ginat e Sandra Bamansá da Cisco; António Brandão Vasconcelos e Rui Oliveira da Everis; Carla Carvalho da Gatewit; Beatriz Perez e Joana Carvalho da Microsoft.

Aos meus pais, José e Catarina, pela dádiva da vida, pelo amor, pelos valores fundamentais que me transmitiram, por compreenderem o tempo dedicado a este trabalho e as minhas ausências durante este período.

A todos os meus amigos, pelo apoio, compreensão e ajuda sempre incondicional. Um agradecimento especial à Helena pela força e entusiasmo, ao Cristiano pela disponibilidade para rever as traduções (eu sei que nem sempre foi fácil), e a ambos pela enorme amizade e pelos momentos que passámos juntos; ao Paulo, pela compreensão e palavras de incentivo e ao Carlos, pelo desafio e por acreditar em mim.

Aos professores do Mestrado, pela partilha de experiências e saber.

Aos meus colegas do Mestrado, em especial ao meu grupo, Eurico, Hugo, Luís e Simão, pelo espírito de equipa e por terem partilhado comigo este período de aprendizagem.

RESUMO

A gestão de talentos (GT) é considerada, para profissionais e académicos, como um dos fatores mais importantes da vantagem competitiva das empresas no contexto económico atual, na medida em que o talento existente nas organizações é um dos aspetos mais determinantes do seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. Esta perspetiva transporta uma nova lógica e abordagem de gestão e representa uma mudança de paradigma. As empresas deixam de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego e passam a investir na aquisição, desenvolvimento e retenção dos talentos.

Neste contexto, o presente trabalho de investigação procurou contribuir para o desenvolvimento do tópico da GT. Considerou-se fundamental analisar o tema enquadrando-o no cenário competitivo em que as organizações se inserem, nas condições do mercado de trabalho e nos novos desafios que se colocam às empresas na gestão de pessoas. Procedeu-se à revisão de literatura sobre o tema, tendo-se optado por aferir a aplicação de um modelo teórico de gestão estratégica de talentos através de um estudo empírico realizado em empresas de tecnologias de informação e comunicação.

Os resultados obtidos mostram que as organizações estão a gerir talentos e que consideram que o talento é um aspeto com forte impacto na vantagem competitiva e performance financeira, embora não corroborem, na totalidade, o modelo teórico analisado. Entende-se que o grande desafio da atual “Era do Talento”, como é designada por alguns autores, será a delimitação das fronteiras da GT, em termos teóricos, e, em termos práticos, a sua operacionalização de forma estratégica.

Palavras-chave: Gestão de Talento; Estratégia Organizacional; Crise Económica; Vantagem Competitiva.

JEL Classification System: J24; M54.

ABSTRACT

For professionals and scholars, Talent Management (TM) is one of the most important factors of the companies competitive advantage within the present economic context inasmuch as the talent present in the organizations is, in the long run, one of the most decisive aspects for their success and sustainability. This perspective embodies a new logic and a new approach towards management and represents a change of paradigm. Companies are no longer the sole players within the employment offer and they now invest in acquiring, developing and retaining talents.

Within this context, this research paper aimed at contributing to the development of the TM topic. It was considered fundamental to analyse the topic within the competitive scenario in which companies thrive as well as within the work market conditions and the new challenges faced regarding the management of people. A review of the literature on the topic was conducted and the decision was made to apply a theoretical model of strategic talent management via an empirical study carried out in Information and Communication Technologies companies.

The results obtained show that organizations are managing talents and that they consider talent as a factor with enormous impact on the competitive advantage and the financial performance, although they do not fully corroborate the theoretical model analysed. In what theory is concerned, the huge challenge of the present “Talent Era”, as designated by some authors, will be to set the boundaries of the TM. In practical terms it will be its strategic implementation.

Key-words: Talent Management; Organizational Strategy; Economic Crisis; Competitive Advantage.

JEL Classification System: J24; M54.

ÍNDICE

Introdução	- 1 -
1. Enquadramento Teórico	- 3 -
1.1. Cenário competitivo no século XXI.....	- 3 -
1.2. A importância da estratégia no cenário atual	- 6 -
1.3. Estratégias organizacionais e a gestão estratégica de recursos humanos.....	- 8 -
1.4. A gestão de talentos.....	- 10 -
1.4. 1. A gestão estratégica de talentos: um modelo teórico.....	- 18 -
2. As Condições de Realização do Trabalho	- 25 -
2.1. A evolução das condições de trabalho em termos legislativos	- 25 -
2.2. O mercado de trabalho	- 29 -
2.3. O desafio da gestão de pessoas	- 32 -
3. Método de investigação	- 35 -
3.1. Hipóteses de investigação.....	- 35 -
3.2. População alvo.....	- 36 -
3.3. População inquirida.....	- 36 -
3.4. Universo amostral.....	- 37 -
3.5. Método de recolha de dados	- 38 -
3.5.1. Instrumentos de colheita de dados.....	- 38 -
3.6. Análise e tratamento dos dados	- 43 -
4. Análise da informação e conclusões	- 43 -
4.1. Análise descritiva dos resultados do estudo	- 44 -
4.1.1. Caracterização dos respondentes.....	- 44 -
4.1.2. Caracterização das empresas em estudo.....	- 46 -
4.1.3. Capacidade atual das empresas para a gestão do talento.....	- 48 -

4.1.4. Aplicação de um modelo teórico de gestão estratégica de talentos.....	- 50 -
4.1.5. Conclusões.....	- 62 -
5. Conclusões finais e recomendações.....	- 66 -
5.1. Conclusões finais.....	- 66 -
5.2. Recomendações	- 69 -
Referências	- 71 -
ANEXOS.....	- 75 -
Anexo 1 – Inquérito de gestão de talentos	- 76 -
Anexo 2 – Guião de entrevista	- 82 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Diversos entendimentos de estratégia.....	8 -
Figura 2 – Modelo teórico de gestão estratégica de talentos.....	19 -

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Duas realidades do mercado de trabalho.....	11 -
Quadro 2 – Influência económica – os seis tópicos mais relevantes.....	14 -
Quadro 3 – Abordagens da gestão de talentos.....	15 -
Quadro 4 – O estado das relações laborais em Portugal.....	29 -
Quadro 5 – Função ocupada atualmente.....	45 -
Quadro 6 – Número de anos que trabalha na empresa em estudo.....	45 -
Quadro 7 – Número de anos na função ocupada atualmente.....	45 -
Quadro 8 – Habilitações literárias.....	46 -
Quadro 9 – Número de anos de laboração em Portugal.....	46 -
Quadro 10 – Volume anual de vendas.....	46 -
Quadro 11 – Número de empregados em Portugal.....	47 -
Quadro 12 – Funções com principal necessidade de empregados em Portugal.....	48 -
Quadro 13 – Principal meio de recrutamento de talentos em Portugal.....	48 -
Quadro 14 – Capacidade atual de gestão de talentos – resultados obtidos.....	49 -
Quadro 15 – Capacidade atual de gestão de talentos – resultados por empresa.....	50 -

Introdução

Nos últimos anos, muitas empresas e instituições têm passado por momentos difíceis, como resultado da crise económica profunda que se tem vivido por todo o mundo ocidental. Desde cedo que os impactos negativos desta crise se fizeram sentir nas economias nacionais e no tecido empresarial, levando muitas dessas empresas e instituições a redefinirem as suas políticas e estratégias, adotando, por vezes, medidas austeras com efeitos negativos nas pessoas que nelas trabalham. É neste contexto que assistimos, simultaneamente, a discussões sobre a estabilidade de emprego, a lealdade e fidelidade à empresa, a necessidade de adoção de políticas que visem a retenção de talentos, a importância destes para o sucesso das organizações e o seu papel de grande impulsionador para a saída da crise.

As empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação são, pela sua natureza, necessariamente muito competitivas e dinâmicas, exigindo pessoas com elevados níveis de conhecimentos técnicos e experiência, de alto desempenho, inovação e criatividade. Por esta razão, necessitam de desenvolver estratégias que possibilitem a retenção dos seus talentos, suficientemente atrativas para, no contexto atual, evitar a sua fuga para outros países. Neste cenário, a pergunta que se coloca é se existe coerência entre o que se escreve e fala sobre a gestão de pessoas e as práticas das organizações.

O presente trabalho insere-se na tese de dissertação para obtenção do grau de mestre em gestão empresarial do ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, e tem como objetivo geral realizar um estudo sobre o impacto da crise económica nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos em empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação a laborar em Portugal, nomeadamente no que diz respeito à gestão do talento. Apesar do conceito “gestão de talentos” despertar um elevado interesse por parte de profissionais e académicos, ainda se encontra pouco desenvolvido, necessitando de um grau de desenvolvimento teórico mais elevado. Por esta razão, que fundamenta também o interesse do tema, optou-se por fazer assentar a investigação realizada neste trabalho num modelo específico de gestão estratégica de talentos, procurando validar também a sua aplicação prática.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

Este trabalho conta ainda com os seguintes objetivos específicos: 1) compreender o cenário competitivo do século XXI e a forma como a gestão de recursos humanos, em alinhamento com a estratégia da empresa, pode dar respostas aos desafios que se colocam às empresas; 2) analisar a importância da gestão de talentos para a vantagem competitiva das organizações; 3) compreender as alterações verificadas nas condições de realização do trabalho e no mercado de trabalho e os desafios que estas alterações colocam à gestão das pessoas e 4) estudar as políticas e práticas da gestão de talentos de empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação a laborar em Portugal, que se destaquem positivamente na vertente de gestão de pessoas, à luz de um modelo teórico.

Para dar resposta aos objetivos enunciados, o presente trabalho será estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo, é realizado o enquadramento teórico, incluindo uma breve abordagem ao cenário competitivo do século XXI, uma análise da importância da estratégia no seio das organizações e a sua relação com a gestão estratégica de recursos humanos. Este capítulo termina com uma resenhada bibliográfica acerca da gestão de talentos e a apresentação de um modelo teórico de gestão estratégica de talentos. O capítulo 2 inicia-se com uma apresentação da evolução das condições de trabalho, em termos legislativos, desde o início do século XX até aos nossos dias. De seguida, faz-se uma breve análise do mercado de trabalho, face à conjuntura económica atual, para se passar à abordagem dos principais desafios que as empresas enfrentam no que diz respeito à gestão de pessoas. No capítulo 3, são apresentadas as hipóteses de investigação, é descrito o método de investigação utilizado, é identificada a população alvo, a população inquirida e o universo amostral, são identificados os métodos de recolha de dados e os procedimentos de análise e tratamento dos dados. No capítulo 4, são apresentados os dados recolhidos e as principais conclusões. No capítulo 5, formulam-se as conclusões do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Cenário competitivo no século XXI

Desde o século passado que a envolvente onde as organizações estão inseridas está em constante mudança. Podemos mesmo dizer que a única coisa que não muda é a mudança. Nos tempos turbulentos que se vivem, a natureza da mudança, o seu âmbito, o contexto, os personagens, os estilos de gestão da mudança e a liderança alteram-se. As organizações têm que dar resposta a novos desafios. Fenómenos como a globalização, as mudanças tecnológicas, a segmentação dos clientes, a necessidade crescente de obtenção de lucro são alguns desses desafios (Ulrich, 1997; Kaplan & Norton, 1997; Caster, 2001). A grande competitividade que caracteriza a economia atual tem feito com que as organizações tenham de identificar, a todos os níveis, variáveis que lhe permitam obter vantagens competitivas e, desta forma, prosperarem. Nos nossos dias, os fatores críticos de sucesso de qualquer organização assentam essencialmente na sua capacidade de desenvolverem relações sustentáveis com os seus clientes, de serem inovadoras e criarem produtos e serviços que consigam dar resposta a necessidades emergentes, de customizarem produtos e serviços de elevada qualidade, com custos reduzidos e no espaço de tempo o mais curto possível e de mobilizarem as capacidades dos seus empregados para melhorarem continuamente os seus processos de trabalho (Kaplan & Norton, 1996).

Apesar de nem todas as organizações ou todos os mercados sofrerem da mesma forma as pressões dos fenómenos acima referidos, de uma forma ou de outra, eles envolvem o ambiente de negócio em que as organizações atuam. Tais fenómenos necessitam, pois, de ser analisados na perspetiva dos impactos que provocam na gestão das pessoas. Nesta nova lógica e abordagem de gestão, o sucesso das organizações depende da capacidade de gerirem as pessoas – os seus ativos intangíveis – o que significa uma mudança completa de paradigma. Contrariamente ao que acontecia na era industrial, em que os principais meios de produção assentavam na tecnologia, infraestrutura e maquinaria, na era atual, um dos fatores que faz a diferença para as organizações de sucesso, face aos seus concorrentes, será a sua capacidade de mobilizarem o seu capital humano e, desta forma, atingirem os seus objetivos e seguirem a sua missão e estratégia (Quinn *et al.*, 1996).

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

As mudanças tecnológicas afectam a forma como o trabalho é realizado, assim como o local onde ele é feito (Ulrich, 2000). A velocidade com que estas ocorrem tem impactos nos processos de trabalho e no acesso à informação. As questões relacionadas com a organização do trabalho tornam-se críticas, exigindo mudanças constantes e grandes processos de aprendizagem tanto para as organizações como para as pessoas. Walumbwa *et al.* (2011: 110) defendem que *“the end of the twentieth century, immensely influenced by the invention and proliferation of the internet, defined the blueprint for the new world order in business and management. The internet and other technological tools altered how organizations and society conduct business. The world population is entering into new dimensions, where geographical barriers are minimized and new cultural values emerge. It is a heterogeneous world, where managing individual and companies across hemispheres has become a challenging adventure”*. A natureza do trabalho, a estrutura do emprego e as competências exigidas sofrem fortes mudanças sob a pressão conjugada das transformações estruturais da economia no contexto da globalização e da utilização das tecnologias de informação e comunicação aliadas a novas formas organizacionais e formas diferentes de gestão das pessoas (Moniz & Kovács, 2001). A segmentação de clientes exige que as organizações flexibilizem o atendimento e os processos. As novas e contínuas exigências dos clientes em relação ao custo e qualidade dos produtos e serviços, para além de reforçarem alguns dos aspetos já mencionados, exigem também que as organizações expandam as suas relações tradicionais para além da sua estrutura padrão – com o cliente ou com o fornecedor – procurando gerar valor continuamente (Kaplan & Norton, 1997).

Para o Grupo de Lisboa (1994), a globalização refere-se às mudanças ocorridas nas duas últimas décadas no mercado de capitais, nas comunicações e nos transportes, no fluxo de bens e serviços, no papel do Estado-Nação, nos padrões de consumo e no aspeto geopolítico. Designa, pois, o processo de emergência de um sistema mundial pelo qual os acontecimentos, decisões e atividades que ocorrem numa parte do mundo produzem consequências significativas quer para as comunidades, quer para os indivíduos situados noutras regiões do globo. A globalização trata-se, assim, de um conjunto de processos que abrange grande parte do globo e, simultaneamente, implica intensificação das interações e interdependências. Os processos de produção de produtos e serviços são organizados à escala global, dispersando-se por locais muito distintos e por etapas da cadeia de valor, as quais dependem da existência de fatores de competitividade. Assim, os produtos da economia de alto valor emergente à escala global deixaram de ser produtos nacionais (*Made in USA, Made in Japan, etc.*) e são cada vez

mais produtos globais (“*Made in World*”), (Moniz & Kovács, 2001). Para Alain Touraine, a sociedade “pós-industrial” é uma sociedade programada, mobilizada para o crescimento económico que resulta mais de fatores sociais do que da acumulação de capital. O crescimento depende mais diretamente do conhecimento, nomeadamente “*do papel da investigação científica e técnica, da formação profissional, da capacidade de programar a mudança e controlar as relações entre os seus elementos, de gerir organizações, ou de difundir atitudes favoráveis à movimentação e à transformação contínua de todos os factores de produção, todos os domínios da vida social – a educação, o consumo, a informação – estão cada vez mais profundamente integrados naquilo que podia designar-se, outrora, de forças de produção*” (Alain Touraine, 1970: 10). Alvin Toffler (1980), refere-se à “Civilização da Terceira Vaga” (em substituição da Civilização Industrial da Segunda Vaga, caracterizada pela produção, comunicação e educação em massa), como “desmassificada”, isto é, com diversidade de valores nas formas familiares, na comunicação, na produção, no consumo, na organização das empresas, no trabalho, no emprego e no modo de vida em geral. Desta forma entende-se que, movimentar pessoas e ideias, trabalhar com diversidade cultural, inovar, aprender de forma coletiva, agregar partes para além da organização formal sejam alguns dos desafios com que as organizações terão de lidar para competir neste século. Inclusive, alguns destes desafios não são tidos em atenção nos modelos tradicionais de gestão de empresas, baseados na administração científica.

Os modelos de gestão que procuravam eficiência total e que assumiam o gestor como responsável pela governação (planeamento, organização, comando, coordenação e controlo), baseados na divisão e padronização do trabalho, desenhados por Frederick Taylor e Henry Fayol, pressupõem práticas de gestão de pessoas incompatíveis com os novos desafios que se colocam às organizações. A união perfeita entre a pessoa e o trabalho a ser realizado (física e mentalmente), o treino para assegurar o desempenho da tarefa e incentivos para cumprir procedimentos pré-determinados são algumas dessas práticas que se adequam a um cenário mais padronizado e não tão dinâmico como o atual. Neste novo século, a diferença competitiva das organizações, no sentido de enfrentarem os desafios de um ambiente mais dinâmica reside em considerar as pessoas como solucionadoras de problemas e não como custos variáveis, como o modelo anteriormente referido pressupõe (Kaplan & Norton, 1997). Na sociedade atual, tendem a prevalecer e ampliarem-se os setores de atividade onde o trabalho não é rotineiro, mas complexo, requerendo níveis de educação elevados, autonomia e capacidade de resolução de problemas, atividades cuja expansão está ligada ao

desenvolvimento das diversas áreas científicas. Os papéis profissionais tornam-se cada vez mais intensivos em conhecimento e as pessoas que desempenham esses papéis têm de aprender continuamente (Moniz & Kovács, 2001). Desta forma, as pessoas agregam valor pelo que sabem, pela informação que transmitem e pelo que fazem. Num cenário de alta competitividade, no qual outros recursos são comuns a todas as organizações, investir e gerir o conhecimento de cada trabalhador passou a ser o fator crítico de sucesso. São necessários novos processos para atrair, desenvolver e reter os colaboradores e alterações nas estratégias e nas práticas de gestão de pessoas. Para Ulrich (1997), a gestão de recursos humanos, em alinhamento com a estratégia, pode contribuir, de forma significativa, para dar resposta aos principais desafios que se colocam às empresas, nomeadamente: na gestão dos impactos da globalização; na potencialização da cadeia de valor como instrumento de alavanca de negócio; na maximização do lucro, através do custo e do crescimento; na focalização e desenvolvimento das aptidões das organizações; na gestão da mudança, na gestão dos impactos da modernização tecnológica e na atração e retenção do capital intelectual das empresas.

1.2. A importância da estratégia no cenário atual

As organizações necessitam de compreender o seu ambiente externo e as suas exigências. No entanto, só esta compreensão não é suficiente, é necessário posicionarem-se para o enfrentar. Tal requer que definam uma estratégia. Segundo Carvalho e Filipe (2008: 17), *“viver, sobreviver e sustentar um modo de vida em condições de hostilidade e competitividade merece uma explicação mais ampla que o simples significado destas últimas duas palavras em termos de dicionário”*. Para os autores desta afirmação, no cerne desta explicação nasce o sentido inicial da estratégia e do pensamento estratégico, os quais, aplicados à gestão, constituem a estratégia organizacional. As empresas que apresentam desempenhos superiores devem-no, principalmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo consequente de reflexão, decisão e ação, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo. Os trabalhos de Michael Porter, no início da década de 1980, sobre a influência da estratégia na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, colocaram este tópico no centro dos debates de gestão. O discurso da vantagem competitiva foi adotado em diversas áreas: da cultura organizacional à gestão da cadeia de abastecimento, das tecnologias de informação à produção. Os diversos domínios da gestão foram indicados como contribuintes potenciais para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Cunha *et al.*,

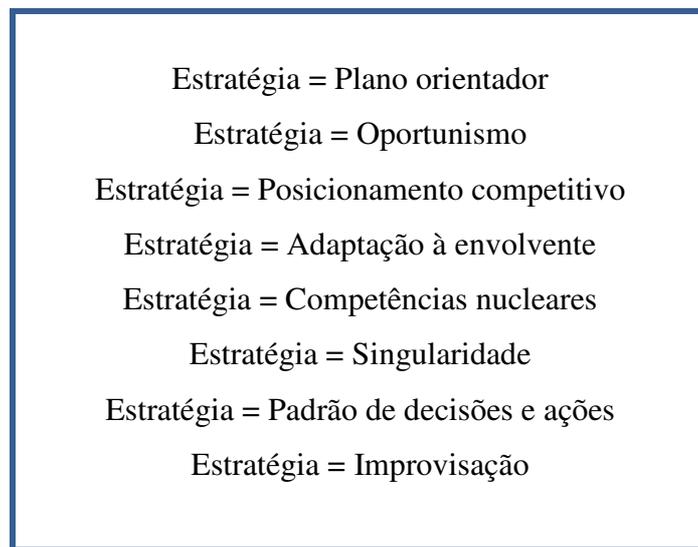
2010). Os profissionais de gestão de pessoas também adotaram o discurso da vantagem competitiva, adaptando o seu discurso à nova realidade e assumindo responsabilidades no grupo de decisores estratégicos da organização (Pfeffer, 1994). Para melhor entendimento do tema, considera-se pertinente a compreensão do que se entende por estratégia, antes de se abordar a questão dos recursos humanos como vantagem competitiva.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a estratégia pode significar um plano, um padrão, um posicionamento, uma perspectiva ou até uma artimanha. Porter (1996), defende que estratégia implica a criação de um posicionamento único e importante. Para ele, uma empresa só pode ter uma posição competitiva sustentável se optar por uma posição limite de baixo custo ou de diferenciação. Para Albuquerque (2002), a estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da empresa, assim como a definição de políticas e planos de ação para alcançar os objetivos traçados, tendo em linha de conta os impactos das forças do ambiente e a competição. No sentido de atingirem os objetivos a que se propõem, as organizações definem e implementam as suas estratégias. Tal implica que seja tomado um conjunto de ações, as quais envolvem a totalidade dos recursos disponíveis que se revelam mais adequados para o efeito. Carvalho e Filipe (2008: 81-82), referem que a *“estratégia é o processo de criação de valor que melhor concilia os paradigmas concorrencial, organizacional ou interno e do capital, justificados, respetivamente, pelas legitimidades do mercado, interna e dos accionistas”*.

Drucker (2003: 56) defende que a gestão é uma função genérica de todas as organizações, independentemente da sua função específica e acrescenta que *“é o órgão genérico da sociedade do conhecimento”*. Em todas as organizações existe gestão, na medida em que em todas necessitam de um órgão que pense as estratégias, ou seja, os meios através dos quais os objetivos da organização se transformam em resultados (Drucker, 2009). A gestão estratégica significa construir uma visão estratégica sobre a direção que se quer seguir, escolher um caminho, definir os objetivos que levem aos resultados desejados, os quais podem conciliar ações deliberadas, reações necessárias a situações não previstas e a aprendizagem que a experiência vai trazendo e a procura de eficácia e eficiência na execução (Thompson & Strickland III, 1996). Hall (2002), identifica dois aspetos da estratégia: a estratégia de negócio (onde e como competir) e a estratégia organizacional (a conceção do contexto organizacional necessário para a realização adequada da estratégia de negócio, abrangendo a estrutura, os processos de decisão e controlo e sistemas de medição e compensação). Para Carvalho e

Filipe (2008), só existe necessidade de estratégia pela existência de um problema para o qual haja possibilidade de escolha ou de alternativas em termos de solução. Desta forma, o conceito de estratégia integra quer a determinação de opções, globais e normalmente a médio/longo prazo, quer a determinação das condições para que o sucesso e a sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma perdurável, nesse mesmo período. O desenvolvimento da estratégia tem recebido contributos de vários autores, experiências e casos concretos. Não existe um único significado para a palavra estratégia, como se pode verificar na figura 1.

Figura 1 – Diversos entendimentos de estratégia



Fonte: Adaptado de Cunha *et al* (2010)

1.3. Estratégias organizacionais e a gestão estratégica de recursos humanos

A estratégia organizacional adotada por uma empresa tem repercussões na estratégia de recursos humanos. Por esta razão, defende-se que a estratégia de recursos humanos deverá estar alinhada com a estratégia de negócio. A gestão estratégica de recursos humanos diz respeito à articulação entre as motivações e atuações das pessoas, quer coletiva, quer individualmente, e as linhas de orientação de negócio (Schuler, 1992). Neste sentido, a função de recursos humanos pode ser analisada como qualquer outra função da organização, no que diz respeito à sua capacidade de influenciar o alcance da estratégia definida. Existem aspetos organizacionais que influenciam o processo de implementação da estratégia. Hrebiniak (2006) identifica e analisa alguns desses aspetos, como sejam a gestão da mudança e a cultura organizacional. Peter Drucker (2009) defende que a gestão tem a ver com seres humanos, sendo que a sua função é a de tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto e, mediante uma estratégia, atingirem os objetivos da organização, os quais se transformam em

resultados. O capital humano pode ser submetido a análise que permita fazer o diagnóstico, numa ótica de integração da empresa na envolvente, das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT - **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, and **T**hreats)¹. Poderá resultar desta análise um esforço de alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia de negócio, permitindo à empresa desenvolver o seu potencial humano e acolher vantagens do capital intangível (Gratton & Truss, 2003).

São vários os autores que defendem que as pessoas são um elemento decisivo para que uma organização atinja vantagem competitiva. Segundo Michie e Sheehan, (2005), as abordagens teóricas dominantes na literatura são: a Universalista, a Contingencial e a Configuracional. A abordagem Universalista inclui os estudos que defendem a existência de um conjunto de boas práticas de recursos humanos, aplicáveis a todas as organizações, que têm impacto no desempenho destas. A abordagem Contingencial defende que, para ser efetiva, as políticas de recursos humanos têm de ser consistentes com outros aspetos da organização. Os trabalhos inseridos nesta abordagem defendem que as práticas individuais de recursos humanos interagem com a estratégia das organizações. Quanto mais alinhadas estiveram as estratégias e as práticas, melhor será o desempenho da organização. A abordagem configuracional difere das anteriores abordagens por ser guiada por uma perspetiva holística. Esta abordagem vê os recursos humanos como a configuração de um conjunto de práticas internamente consistentes que serão alinhadas externamente com uma estratégia organizacional. “*Configurational SHRM is concerned with the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals*” (Wright & McMahan, citados por Michie & Sheehan, 2005: 446). Cunha *et al.* (2010), identifica três perspetivas, as quais correspondem, de forma genérica, às abordagens reconhecidas por Michie e Sheehan:

1. Perspetiva das melhores práticas. A gestão de recursos humanos pode ser fonte de vantagem competitiva ao implementar de forma consistente um conjunto de boas práticas de validade supostamente universal. O debate acerca da configuração específica do conjunto de “boas práticas” ainda é significativo e não existe uma classificação uniforme.

¹ A análise SWOT é um modelo que propõe a conjugação de uma leitura externa (oportunidades e ameaças) com uma leitura interna (pontos fortes e fracos). É uma ferramenta usada como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa, mas pode, devido à sua simplicidade, ser utilizada para análise de qualquer tipo de cenário.

No entanto, já existem inúmeros estudos que demonstram a relação existente entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional (Pfeffer, 1994; Huselid 1995; Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001). Há estudos que sugerem que algumas boas práticas, como recrutamento, formação, incentivos e compensação, promoção, segurança no emprego, enriquecimento no trabalho, autonomia, comunicação, práticas de liderança, conduzem a melhores desempenhos organizacionais (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Becker & Huselid, 1998, Guthrie, 2001; Bassi & McMurrer, 2007; Pereira, 2009).

2. Perspetiva do alinhamento. A gestão de recursos humanos pode ser fonte de vantagem competitiva na medida em que esteja intimamente articulada com a estratégia da empresa. Pode também ser requerida a articulação com outras dimensões, como sejam: a tecnologia e a organização do trabalho, as características da força do trabalho e a cultura organizacional. Para os autores que defendem esta perspetiva, a componente estratégica de gestão recursos humanos mais eficaz é a que é consistente com a estratégia da empresa (Michie & Sheehan, 2005). A componente de estratégia de recursos humanos cumpre-se na respetiva articulação com a estratégia de negócio e deverá subordinar-se à estratégia da organização.
3. Perspetiva da gestão de talentos. A gestão de recursos humanos pode ser fonte de vantagem competitiva desde que as suas decisões influenciem e tragam valor acrescentado à estratégia da empresa. Para esta perspetiva, a gestão de talentos faz surgir uma estratégia de negócio distinta, uma vez que requer um grande foco nos empregados. Tal posição tem um impacto diferenciador na estratégia de negócio (McDonnell, 2011). Assim, a estratégia de gestão de talentos e a estratégia de negócio deverão estar alinhadas. No e por causa do contexto atual da crise financeira global, a gestão do talento (aquisição, desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos) é um aspeto decisivo para as organizações, na medida em que o talento existente nas organizações será um dos fatores mais determinantes do sucesso e sustentabilidade das organizações a longo prazo.

Este trabalho irá basear-se na perspetiva de gestão do talento. Por este motivo, apresenta-se, no ponto seguinte, uma análise mais detalhada desta temática.

1.4. A gestão de talentos

Apesar de alguns autores (Cappelli, 2008), remeterem o aparecimento da gestão de talentos para o período pós Segunda Guerra Mundial, a visão mais proeminente é a de que, desde que

a consultora McKinsey inventou a frase “Guerra pelo Talento” em 1997, que o tema da gestão de talentos assumiu um interesse significativo para profissionais e académicos (Collings & Mellahi, 2009; Mellahi & Collings, 2010; Chabault *et al.*, 2012). Para Chabault *et al.* (2012: 328) “*not only has the issue of talent management taken the world of management by storm, but the subject has had a similar reception in the world of academia*”. Dizer que o talento é agora um aspeto crítico para a performance das empresas e que a capacidade destas para atraírem, desenvolverem e reterem talento será a maior vantagem competitiva no futuro é um “ponto de inflexão” (Michaels *et al.*, 2001). Apesar de não ser a única forma de talento de que as empresas precisam para terem sucesso, será, sem dúvida, crítica e está no epicentro da guerra pelo talento. Segundo estes autores, a guerra pelo talento começou nos anos de 1980, com o surgimento da Era da Informação, onde a ênfase nos ativos tangíveis deu lugar à ênfase nos ativos intangíveis, entre os quais, o capital intelectual e o talento. Como a economia se tornou mais baseada no conhecimento, o valor das pessoas altamente talentosas continua a aumentar. Para além dos aspetos económicos, haverá que considerar as alterações demográficas e os seus impactos nas empresas e as mudanças sociais, nomeadamente, a forma como as pessoas se colocam face ao emprego. “*Demographic shifts – notably, the impending retirement of baby boomers – and changing business conditions have combined to produce something of a perfect storm*” (Ready & Conger, 2007: 70). A guerra pelo talento está a criar uma nova realidade, como se sistematiza no quadro 1.

Quadro 1 – Duas realidades do mercado de trabalho

A Velha Realidade	A Nova Realidade
As pessoas precisam das empresas	As empresas precisam de pessoas
Máquinas, capital e a geografia são as vantagens competitivas	Os talentos são a vantagem competitiva
Melhor talento faz alguma diferença	Melhor talento faz uma enorme diferença
Os empregos são escassos	Pessoas talentosas são escassas
Os empregados são leais e empregos são seguros	As pessoas são móveis e o seu compromisso é de curto prazo
As pessoas aceitam o pacote <i>standard</i> que lhes oferecem	As pessoas procuram muito mais.

Fonte: Adaptado de Michaels *et al.* (2001).

Esta relativamente recente importância dada à gestão de talentos representa uma mudança de paradigma relativamente às abordagens mais tradicionais de gestão de recursos humanos. Uma vez que o contexto mudou significativamente desde o final do século passado, a importância da gestão do talento mantém-se importante. “*One thing is for sure: as the early years of our new century unfold, executives will be challenged to abandon their old ways of thinking and adopt ever more creative ways of managing, retaining and, yes, releasing their talent*” (Cappelli, 2000: 111). Sem dúvida que o desafio de maximizar a vantagem competitiva do capital humano das organizações é ainda mais relevante no clima de recessão que se acentuou no final da primeira década deste século. McDonnell, (2011: 169) acrescenta até que “*In spite of the global financial crises, talent management will continue being one of the most important challenges faced by organizations in the coming decade*”. Não obstante o enorme interesse de profissionais e académicos, da enorme e crescente popularidade do tema e dos inúmeros debates, o conceito gestão de talentos continua pouco claro.

Alguma literatura sobre gestão estratégia de recursos humanos refere que o potencial das pessoas é uma fonte de vantagem competitiva (Becker & Huselid, 2006; Schuler & Jackson, 1987), e defendem que os recursos e as capacidades que sustentam a vantagem competitiva das empresas estão diretamente ligadas às capacidades do talento individual que compõe o capital humano das empresas (Wright *et al.*, 1994). Inquéritos realizados pela MacKinsey, em 1997 e 2000, a gestores seniores, concluem que mais de metade dos inquiridos acreditavam que as suas empresas não estavam a desenvolver rapidamente e a reter pessoas com alto desempenho, nem a demitir pessoas de baixo desempenho, embora 72% dos inquiridos considerassem crítico que as suas empresas ganhassem a guerra pelo talento. Num inquérito conduzido por Ready e Conger (2007), a executivos de recursos humanos, em 2005, todos os inquiridos indicaram ter uma insuficiente *pipeline* de empregados de alto potencial para preenchimento de lugares de gestão estratégica, embora 97% dos respondentes tenham referido ter procedimentos formais de identificação e desenvolvimento dos seus líderes da próxima geração. Um estudo do Economist Intelligence Unit realizado em 2006, citado por Collings e Mellahi (2009), refere que grande parte dos *Chief Executive Officers* defendem que a gestão do talento é demasiado importante para ficar apenas a cargo da gestão de recursos humanos. Num inquérito mais recente, realizado pela WorldatWork entre dezembro de 2011 e janeiro de 2012, dirigido a profissionais de recompensas de nível médio e sénior, conclui-se que 88% das empresas inquiridas têm programas para identificação das pessoas que são

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

essenciais para o negócio. Este aspeto foi considerado fundamental para a retenção dos talentos chave (Scott *et al.*, 2012).

Um estudo conduzido pelo Boston Consulting Group (BCG) e a World Federation of People Management Associations (WFPMA) em 2012 (Strack *et al.*, 2012), que compara as práticas das empresas de alta performance com as de baixa performance² em áreas chave da gestão de pessoas, conclui que as empresas que demonstravam proficiência em 22 áreas chave de gestão de recursos humanos (identificadas pelos respondentes a um inquérito como sendo os aspetos prioritários), tinham um crescimento da receita 3,5 vezes superior e uma margem de lucro 2,1 vezes maior do que as empresas menos capazes. No topo da lista de tópicos críticos encontra-se a gestão do talento, o que significa, segundo os autores, “*among all 22 HR topics, managing talent was ranked highest in future importance by the executives we surveyed. Yet the survey also showed that respondents did not consider current corporate capabilities in managing talent as coming close to matching the perceived future relevance of the topic*” (Strack *et al.*, 2012: 20). Neste estudo, a análise da influência económica, relativamente ao tópico gestão do talento, revela que as empresas mais capazes conseguem um crescimento da receita e uma margem de lucro duas vezes superior às menos capazes (2,2x e 2,1x, respetivamente). As empresas de alta performance fazem, de forma consistente, mais do que as de baixa performance nas principais atividades incluídas em cada tópico. No entanto, em algumas atividades, os seus esforços destacam-se verdadeiramente. Em seis tópicos em particular - recrutamento, acolhimento de novos colaboradores e retenção de empregados, gestão do talento, *employer branding*, performance de gestão e recompensas e desenvolvimento de liderança - o estudo mostra que a correlação entre a capacidade e a performance financeira é notável. Estes resultados encontram-se sistematizados no quadro 2.

² Nota dos autores: “we defined high-performing companies as the top 10 percent of the surveyed companies by profit margin and revenue growth; we defined low-performing companies as the bottom 10 percent” (Strack *et al.*, 2012: 21).

Quadro 2 – Influência económica – os seis tópicos mais relevantes

Tópicos em que foram comparadas as empresas mais capazes e as menos capazes	Resultados alcançados pelas empresas mais capazes acima dos alcançados pelas menos capazes	
	Crescimento da Receita	Margem de Lucro
Recrutamento	3,5x	2,0x
Acolhimento e Retenção	2,5x	1,9x
Gestão do Talento	2,2x	2,1x
<i>Employer Branding</i>	2,4x	1,8x
Performance de Gestão e Recompensas	2,1x	2,0x
Desenvolvimento de Liderança	2,1x	1,8x

Fonte: Adaptado de Strack *et al.*, (2012)

A temática da gestão do talento é, pois, bastante relevante para estudiosos e profissionais das áreas da gestão estratégica, recursos humanos e comportamento organizacional. Uma análise da literatura sobre o tema revela algum debate sobre os seus limites conceptuais. Lewis e Heckman (2006), identificam três correntes de pensamento sobre o conceito da gestão do talento, as quais estão resumidas no quadro 3. A primeira diz respeito a uma mera substituição do título gestão de recursos humanos por gestão do talento. Os estudos desta corrente, normalmente, limitam o seu foco a práticas particulares de gestão de recursos humanos, como sejam, recrutamento, liderança, desenvolvimento e planos de sucessão. A segunda perspetiva de gestão do talento foca-se essencialmente no conceito de *pools* de talentos. Segundo os autores, esta vertente está muitas vezes perto daquilo que é tipicamente conhecido como planos de sucessão, podendo também incluir práticas de recursos humanos como o recrutamento e a seleção. “*Central do these approaches is projecting employee/staffing needs and managing the progression of employees through positions*” (Lewis & Heckman, 2006: 140). A terceira abordagem foca-se no talento de forma genérica, sem considerar os limites organizacionais ou posições específicas, e subsdivide-se em duas vertentes: “*the first regards talent (which typically means high performing and high potential talent) as an unqualified good and a resource to be managed primarily according performance levels. (...). The second perspective of generic talent regards is an undifferentiated good and emerge from the both the humanistic and demographic perspective. Talent is critical because it is the role of a strong HR function to manage everyone to high performance (...) or because demographic and business trends make talent in general more valuable* (Lewis & Heckman, 2006: 141).

Quadro 3 – Abordagens da gestão de talentos

Abordagens da Gestão de Talento identificadas por Lewis & Heckman (2006)		Autores citados
1. Práticas típicas da função recursos humanos, como sejam, recrutamento, liderança, desenvolvimento e planos de sucessão.		Byham; Chowanec & Newstrom; Heinen & O'Neill; Hilton; Mercer; Olsen
2. Foco no conceito de <i>pools</i> de talento e no contexto interno da organização, com forte compreensão da força de trabalho, de forma a efetuar o planeamento da sucessão. Inclui outras práticas de gestão de recursos humanos.		Jackson & Schuler; Kesler; Pascal; Pegels; Rothwell; Stahlman & Lewis
3. Gestão genérica de talento, sem considerar as fronteiras da organização ou posições específicas.	3.1. Profissionais de alta performance devem ser geridos e recompensados de forma diferente, independentemente da função que ocupam. Os empregados devem ser classificados de acordo com o nível de desempenho. Por exemplo: como A, B e C <i>players</i> (sendo os A os que têm mais elevada performance e os C os de performance mais baixa).	Axelrod, Handfield-Jones & Michaels
	3.2. As empresas gerem a performance dos talentos de forma indiferenciada. O papel de uma gestão de recursos humanos forte é gerir todos os empregados de alto desempenho.	Buckingham & Vosburgh; Gandossy & Kao; Romans & Lardner; Tucker, Kao & Verma; Walker & Larocco

Fonte: Adaptado de Lewis & Heckman (2006)

Adicionalmente a estas três correntes, surge uma quarta abordagem que enfatiza a identificação de posições chave, as quais têm o potencial diferenciador na vantagem competitiva da empresa (Boudreau & Ramstad, 2005; Huselid *et al.*, 2005; Mellahi & Collings, 2010). Nesta abordagem, o ponto de partida é a identificação das posições chave, ou “*A positions*”, e não o talento individual *per se*, as quais devem ser preenchidas com empregados de alta performance. Huselid *et al.* (2005: 110) defendem que uma abordagem disciplinada de gestão da força de trabalho requer a identificação das “*A positions – those most essential to your strategy. Probably less than 20% of your jobs, A positions are likely scattered throughout your organization, at all levels. Then, actively develop and generously compensate the high performers in those roles*”. Nesta perspetiva há ainda a destacar a distinção feita por Boudreau e Ramstad (2005) entre a gestão de talentos como uma ciência da decisão e os planos e estratégias da tradicional gestão de recursos humanos. “*Making the talentship decision actionable requires having processes and tools that encourages and enable the organization’s decision makers to ask the right questions about their talent. That requires a framework that integrates “impact”, “effectiveness” and “efficiency”, articulates the connection between HR, talent, and strategic success, and provides a consistent approach to talent decisions and a common language to communicate about those decisions*” (Boudreau & Ramstad, 2005: 23).

Apesar de o termo “fracasso da gestão de talentos” ter vários significados nos discursos académicos e de a grande parte da literatura que aborda o tema não definir o conceito, parece

estar demonstrado que, pelo menos em determinado grau, o sistema de gestão de talentos falha (Mellahi & Collings, 2010; Chabault *et al.*, 2012). Pfeffer (2001: 258), defende que *“fighting the war for talent can indeed be hazardous to an organization’s health”*. Segundo este autor, a guerra pelo talento incita algumas falhas organizacionais, como sejam: a ênfase no desempenho individual prejudica o trabalho em equipa, pois cria competição interna destrutiva; a tendência para glorificar os talentos do exterior da organização gera desmotivação nos colaboradores internos e a saída de bons profissionais; o endeusamento dos talentos, em que as empresas rotulam indiretamente a maioria dos seus colaboradores de “menos capazes”, excluindo-os de oportunidades de desenvolvimento, acaba por gerar menos bom desempenho; negligenciar problemas sistémicos, culturais ou de processo de negócio que possam existir, enquanto procuraram o sucesso apenas através de “estrelas” e o desenvolvimento de uma atitude arrogante por serem bem sucedidas na guerra pelo talento, isto é, por conseguirem recrutar os melhores talentos. Mallahi e Collings (2010) citam alguma literatura que nos remete para a noção de que muitas empresas falham na gestão do seu talento e abordam as causas do fracasso do sistema de gestão de talentos em multinacionais. Baseando-se num estudo que efetuaram numa multinacional, Huang e Tansley (2012: 3673), referem: *“based on our findings, we propose the notion of rhetorical obfuscation to conceptualize the intentional use of persuasive language to selectively project and communicate organizational agenda as a mean of directing and reinforcing relevant stakeholders commitments and reinforcing behaviours. In particular, we found that rhetorical obfuscation was used extensively in the case organization to cover up inconsistency in practices and lack of legitimacy during the institutionalization of talent management”*.

Na opinião de McDonnell (2011), o conceito de gestão do talento ainda está na infância e coloca um conjunto de questões que considera de resposta crucial e cujos impactos das opções deverão ser analisados quer por profissionais, quer por académicos: se os empregados deverão saber que são considerados talentos; durante quanto tempo um empregado deve ser designado como talento e se um programa de gestão de talentos deve ter um limite temporal; se haverá termos menos “fortes” do que “talento” ou “elevado potencial” para as empresas designarem os seus talentos. O autor defende ainda que deverão ser avaliados os impactos que os diferentes cenários terão na motivação, compromisso e performance dos empregados.

Como foi referido acima, diversos autores referem que o insucesso na gestão de talentos é uma questão importante nas organizações, mas poucos procuram definir o conceito. Uma das

exceções é Cappelli (2008) que refere que o fracasso da gestão de talentos resulta de desfasamentos entre a oferta e a procura; por um lado, têm-se demasiados empregados, o que conduz a processos de reestruturação e *layoffs*; por outro, possui-se pouco talento, o que conduz à escassez de talento. “*At its heart, talent management is simply a matter of anticipating the need for human capital and then setting out a plan to meet it*” (Cappelli, 2008: 74). O autor considera estar na altura de se seguir uma nova abordagem da gestão do talento, a qual tenha em atenção a grande incerteza que as empresas enfrentam hoje em dia, e sugere que se apliquem as técnicas da gestão da cadeia de abastecimento. “*The issues and challenges in managing an internal talent pipeline – how employees advance through development jobs and experiences – are remarkably similar to how products move through a supply chain*” (Cappelli, 2008: 77). Para Scott, McMullen e Royal (2012), não possuir os talentos chave adequados tem consequências na performance atual das empresas e, uma vez que muitos destes talentos frequentemente se tornam os seus líderes, também na sua performance futura. Perder talentos tem custos muito mais elevados, na medida em que a contribuição e o impacto destes empregados são maiores do que os dos “empregados típicos”. Segundo os autores, as estimativas indicam que os custos de *turnover*, dependendo da função desempenhada, rondam os 50% e os 200% do salário anual do empregado.

Apesar do conceito de gestão de talentos despertar um elevado interesse quer por parte de profissionais, quer por parte de académicos, o tópico ainda se encontra pouco desenvolvido. Para tal, concorre uma limitação fundamental: a gestão de talentos carece de uma definição consistente e da clarificação conceptual das suas fronteiras. A revisão de literatura efetuada sugere que, do ponto de vista teórico, a área da gestão de talentos ainda se encontra na infância (McDonnell, 2011; Collings & Mellahi, 2009), requerendo um elevado grau de desenvolvimento teórico. Nestas circunstâncias e por questões de natureza metodológica, optamos por analisar a gestão de talentos adotando o modelo de gestão estratégica de talentos proposto por Collings e Mellahi (2009). Este modelo parece ser o mais fundamentado, na medida em que os autores ajudam a clarificar as fronteiras conceptuais do tema, fornecendo um quadro conceptual que permite esboçar pesquisas nesta área. Os próprios autores remetem para a necessidade de futuras pesquisas testarem empiricamente o seu modelo. Acresce aqui o facto de o modelo retomar a importância da componente da estratégia nas organizações, associada a uma área específica, a qual já foi analisada, de forma mais abrangente, anteriormente neste trabalho.

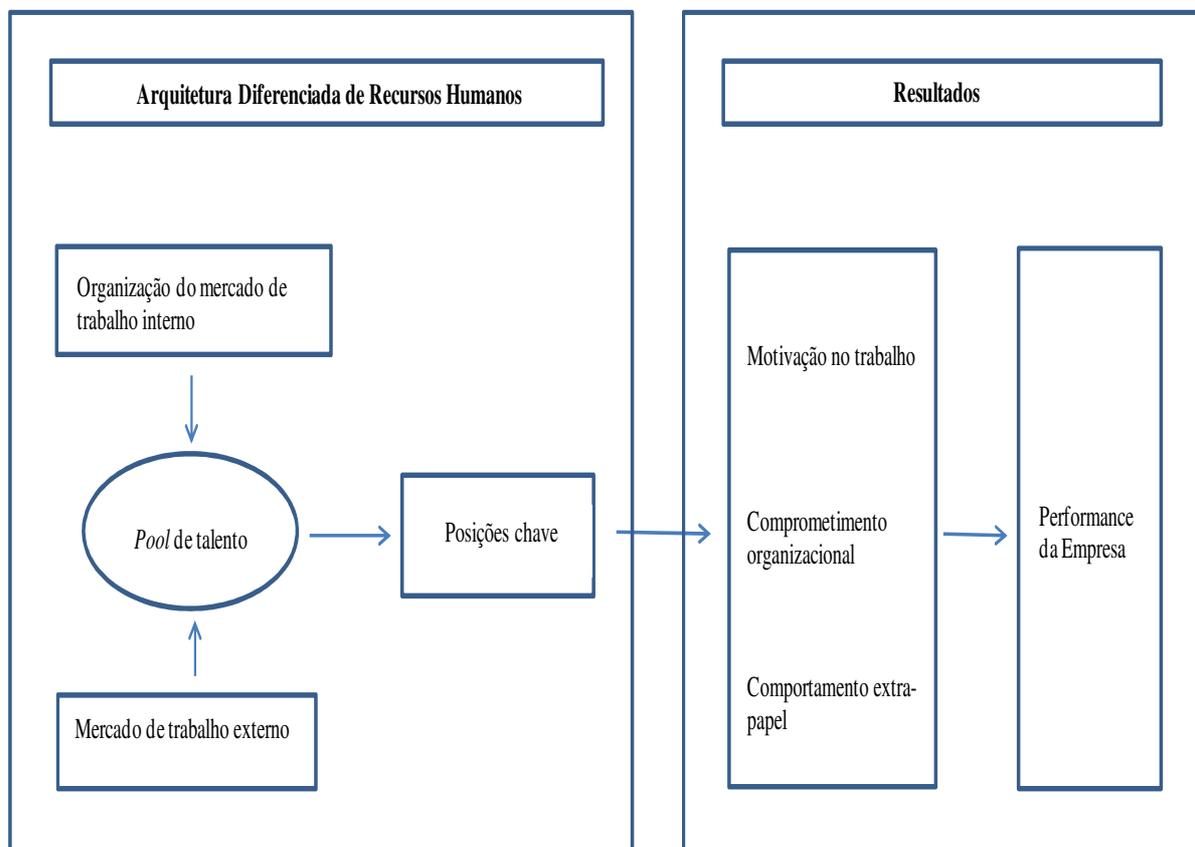
1.4. 1. A gestão estratégica de talentos: um modelo teórico

Collings e Mellahi (2009: 304), definem a gestão estratégica de talentos como “*activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization’s sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resources architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization. In this regard, it is important to note that key positions are not necessarily restricted to the top management team (TMT) but also include key positions at levels lower than the TMT and may vary between operating units and indeed over time*”.

Estes autores defendem que o ponto de partida de qualquer sistema de gestão de talentos deve ser a identificação sistemática das posições chave que contribuem de forma diferenciada para a vantagem competitiva sustentável da empresa. Esta posição é consistente com o crescente reconhecimento de que deverá haver, dentro das empresas, um elevado nível de diferenciação entre funções, com foco maior nas funções estratégicas do que nas não estratégicas (Becker & Huselid, 2006), ou entre cargos que apenas têm impacto marginal em relação aos que podem trazer resultados acima da média; o que contrasta com a prática de algumas organizações de investirem demasiado em funções não estratégicas (Boudreau & Ramstad, 2005; Huselid *et al.*, 2005). Um segundo elemento constante na definição coloca a ênfase no desenvolvimento de uma *pool* de talento com pessoas de alto potencial e alta performance, tendo em vista preencher as funções anteriormente identificadas, com contributo diferenciador na vantagem competitiva sustentável da empresa. Neste aspeto, os autores defendem que as empresas devem diferenciar os empregados de alto desempenho dos que têm desempenho inferior, uma vez que as funções estratégicas apenas têm impacto positivo nos resultados das empresas se forem ocupadas por pessoas de alto desempenho. Esta posição diverge da que defende que uma empresa deverá apenas ter empregados de alto desempenho, devendo os empregados de performance baixa saírem das empresas (Michaels *et al.*, 2001). Para os autores do modelo em análise, não é praticável, nem desejável, preencher todas as posições dentro de uma empresa apenas com empregados de elevada performance, na medida em que isso resultaria num sobre investimento em cargos não essenciais. Por outro lado, a gestão de talentos deve focar-se nos empregados de alto desempenho e não em todos os empregados da organização.

O terceiro aspeto do modelo diz respeito à importância de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento das posições chave dentro da organização com pessoas competentes e assegurar o seu comprometimento contínuo com a empresa. Uma vez identificadas as posições chave e os empregados de alto desempenho e alta performance para preenchimento da *pool* de talento, o desafio aqui será implantar as políticas adequadas de recursos humanos, que assegurem que estas pessoas são estrategicamente mantidas e suportadas com políticas de recursos humanos apropriadas. Collings e Mellahi (2009: 306) fazem a seguinte distinção entre gestão estratégica de recursos humanos e gestão estratégica de talentos: “*in contrast to strategic human resource management, which while recently recognizing the differing contribution of different groups of employees within the firm, generally focuses on all employees within an organization; strategic talent management focuses on those incumbents who are included in the organization’s pivotal talent pool and who occupy, or are being developed do occupy, pivotal positions*”. O modelo teórico de gestão estratégica de talentos é apresentado na figura I e as suas etapas descritas de seguida.

Figura 2 – Modelo teórico de gestão estratégica de talentos



Fonte: Adaptado de Collings e Mellahi (2009)

Identificar as posições de talentos chave

Conforme referido anteriormente, os autores defendem que a primeira etapa de qualquer sistema de gestão estratégica do talento é a identificação das posições de talentos chave. Esta perspectiva vai ao encontro das teorias que defendem que o foco deve incidir na identificação das posições chave (Boudreau & Ramstad, 2005) ou nas “*A positions*” (Huselid *et al.*, 2005), que são as que têm o potencial de ter impacto diferenciador na vantagem competitiva sustentável das empresas. Reconhece-se aqui que o aspeto diferenciador, em termos de ajuste, deve ser a função e não o empregado individualmente. Fundamentalmente, é dado um foco diferenciado às posições estratégicas em detrimento das que não o são. Esta abordagem requer uma mudança significativa na forma como as organizações avaliam os papéis e as tarefas. Tradicionalmente, as tarefas eram diferenciadas em termos de *inputs*, como sejam competências, esforços, capacidades e condições de trabalho. Esta perspectiva enfatiza a avaliação em termos dos potenciais *outputs*, ou no potencial de as funções contribuírem para os objetivos da organização. Se existem funções e tarefas estrategicamente importantes, a regulamentação e a standardização da formação ou qualificação profissional significa que a performance da tarefa pode ser relativamente uniformizada e o seu potencial diferenciador é limitado. São as funções estrategicamente importantes, que permitem um potencial diferenciador entre performance, que devem ser particularmente centrais nos sistemas de gestão estratégica do talento das organizações. O termo “chave” é utilizado para descrever o impacto marginal dos recursos, atividades e decisões que produzem grandes diferenças para a estratégia e valor da organização. Boudreau e Ramstad (citados por Collings & Mellahi, 2009), fazem a distinção entre impacto médio e marginal e argumentam que apesar de algo poder ter um elevado valor, aumentar ou reduzir o seu volume pode ter um impacto limitado. Defendem a segmentação do talento e o foco nas *poosl* de talentos chave, onde 20% da qualidade ou eficácia têm o maior impacto no sucesso das organizações. Não obstante, tipicamente, as empresas investem demasiado em *pools* de talentos importantes mas não chave, não investindo suficientemente nas *pools* de talentos chave.

Desenvolvimento de uma pool de talento

Os autores utilizam o termo *pool* de talento para referir “*the pool of high potential and high performing incumbents that the organization can draw upon to fill pivotal talent positions*” (Collings & Mellahi, 2009: 307). Para estes autores, uma vez identificadas as posições de talentos chave dentro da organização, o foco do sistema de gestão estratégica de talentos passa a ser o desenvolvimento de uma *pool* de talento para preenchimento dessas posições chave.

“In simple terms, this entails a shift from vacancy led recruitment toward ‘recruiting ahead of the curve’” (Collings & Mellahi: 307). Esta fase envolve uma identificação proativa dos incumbentes com potencial para preenchimento das posições chave que se vierem a tornar disponíveis. Os autores chamam, no entanto, a atenção para o facto de os empregados suscetíveis de preencherem uma *pool* de talento serem altamente empreendedores e poderem ficar facilmente desiludidos se forem colocados em funções que limitem o âmbito de aplicação das suas capacidades ou o desenvolvimento do seu talento. Segundo estudos apontados pelos autores, os empregados tendem a estar mais motivados, mais satisfeitos e mais produtivos quando executam tarefas mais complexas.

Considerando os contributos de Cappelli, que remete para a necessidade de se gerir o talento usando as técnicas da gestão da cadeia de abastecimento, os autores reconhecem que uma *pool* de talento deverá focar-se na gestão dos riscos – os custos associados com resultados que são difíceis de prever – aliados às posições chave. Referem que *“the key risks include: the potential mismatch between employees and skills, i.e. too few employees to meet business demands or too many employees resulting in redundancies; equally the failure to retain talent resulting in a loss in the investment development initiatives. These challenges are illustrated, and indeed exasperated, by the volatile nature of the global economic climate in the modern age”* (Collings & Mellahi, 2009: 308).

Os autores defendem que existem dois fatores que facilitam o efetivo desenvolvimento da *pool* de talento. No primeiro, as empresas deverão combinar desenvolvimento interno com recrutamento externo para o preenchimento da *pool* de talento. Este aspeto facilitará a gestão do risco quantitativo associado, assegurando que existe talento suficiente para responder às necessidades da organização e não um excesso de oferta, o que representaria um desperdício de recursos. Facilitará, igualmente, a gestão do risco qualitativo associado ao assegurar que a empresa dispõe do conjunto de competências necessário num determinado momento. No segundo, é mais eficaz, para as empresas, desenvolverem o talento atendendo a um contexto mais amplo dentro da organização, do que tendo em vista a sucessão de uma determinada função. Este aspeto evita que se desenvolvam empregados especializados em funções e permite que o seu desenvolvimento abarque um leque mais amplo de competências, o que lhes possibilitará atender a uma variedade de funções.

Criação de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos

Conforme referido anteriormente, desde as últimas duas décadas, que a ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a performance das organizações tem sido um tema relevante na literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos. Estas correntes refletem uma transição da anterior centragem nas práticas de gestão de recursos humanos individuais para uma dimensão em que a gestão de recursos humanos, enquanto bordagem congruente de gestão, pode ter impacto na vantagem competitiva da organização. Esta nova abordagem requer uma orientação estratégica.

Collings e Mellahi identificam duas correntes fundamentais no seio da literatura de gestão estratégica de recursos humanos. A primeira, diz respeito à abordagem das *best practices*, a qual assume que existe uma configuração universal das práticas de recursos humanos que pode melhorar a rentabilidade das empresas. A segunda, designada de escola contingencial, sugere que as empresas devem alinhar as suas estratégias de recursos humanos com a estratégia da empresa e a envolvente externa. Apesar das diferenças entre estas abordagens, existe uma tendência para ambas assumirem que todos os empregados dentro da mesma empresa são geridos com uma única configuração de práticas de recursos humanos. Os autores referem a existência de contributos mais recentes que identificam a importância de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, a qual reconhece que grupos específicos de trabalhadores podem trazer contributos diferentes para a performance da empresa. Neste sentido, defendem uma abordagem contingencial e argumentam que o foco deverá ser o desenvolvimento de práticas de recursos humanos apropriadas ao contexto da organização. Assim, a ênfase das práticas de recursos humanos deve assentar na motivação, comprometimento e desenvolvimento dos que estão na *pool* de talento e na mudança de um contrato psicológico “transacional” a curto prazo para um contrato psicológico “relacional” a longo prazo.

Resultados

Para os autores, o objetivo de investir num sistema de gestão estratégica de talentos é o impacto positivo dos resultados críticos ao nível individual ou organizacional. Seguindo outros autores que distinguem entre resultados financeiros, organizacionais e relacionados com recursos humanos, reconhecem o papel fundamental dos resultados ao nível dos empregados no sistema de gestão estratégica de talentos e a importância de assegurar a motivação e o seu comprometimento com a organização, como variáveis mediadoras entre a

gestão estratégica de talentos e os resultados organizacionais. Os autores defendem que é através da motivação, compromisso organizacional e comportamento extra-papel que melhor se pode compreender e prever os efeitos da gestão do talento na performance global da organização. “*Specifically, we expect that effective talent management will have an indirect positive relationship with organizational performance, mediated by work motivation, organizational commitment, extra-role behavior acting separately or in combination with one another*” (Collings & Mellahi, 2009: 309).

A ideia central do modelo teórico de Collings e Mellahi é a de que, na construção de performance organizacional, as empresas têm de focar-se primeiro na performance individual. No contexto da gestão estratégica de talentos, a questão que se coloca é a de saber como é que se pode maximizar o contributo da *pool* de talento para a performance organizacional. Os autores entendem a performance como um conjunto de comportamentos que são relevantes para a prossecução dos objetivos da empresa. Neste sentido, apresentam o modelo AMO, que se tornou, recentemente, uma das abordagens teóricas dominantes da literatura para analisar a ligação entre gestão de recursos humanos e performance. “*In essence the AMO framework, proposes that employee performance (P) is a function of the employee’s ability (A), motivation (M) and opportunity (O) to perform*” (Collings & Mellahi, 2009: 310), conforme apresentado na seguinte equação:

$$P = f(A, M, O).$$

Esta equação indica que, apesar de ainda não ter sido estabelecida a relação entre as três variáveis em causa, se sabe que todas têm impacto na performance dos empregados. O modelo AMO baseia-se na ideia de que os interesses da organização são melhor servidos por um sistema de recursos humanos que tenha em atenção os interesses dos empregados, nomeadamente as suas necessidades em termos de competências, motivações e a qualidade do seu trabalho. Dado que o sistema de gestão estratégica de talentos tem como premissa a identificação de empregados de alto potencial e alta performance, coloca-los em posições chave e apoiá-los com uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, o modelo AMO sugere que será evidenciado um elevado nível de performance individual. Os autores defendem que as capacidades são passíveis de predeterminar. Quando um indivíduo é escolhido para pertencer à *pool* de talento, tal significa que lhe são reconhecidas as características necessárias, nomeadamente que tem um nível relativamente alto de aptidão. Tendo em atenção toda a literatura sobre motivação, os autores reconhecem o papel

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

fundamental da motivação como variável mediadora entre gestão estratégia de talento e performance organizacional.

Collings e Mellahi entendem que a teoria da motivação tem-se concentrado essencialmente na explicação da performance na tarefa e diz pouco sobre a retenção de empregados e o *turnover*. Por isso, defendem que interessa mais às empresas reterem os membros que compõem as suas *pools* de talentos do que perderem-nos devido ao *turnover*. Assim, consideram que a temática da retenção e do *turnover* é também uma variável mediadora relevante. Neste sentido, defendem que o comprometimento organizacional é uma ponte poderosa entre a gestão de talentos e a performance organizacional. Inclusive, sustentam que o comprometimento organizacional fortalece uma associação positiva entre uma gestão de talentos eficaz e o desempenho organizacional. Os autores utilizam a definição de comprometimento organizacional de Mowday, Porter e Steers “*the relative strength of an individual’s identification with and involvement in an organization*” (Mowday, Porter & Steers citados por Collings & Mellahi, 2009: 310).

A última variável mediadora identificada na teoria de Collings e Mellahi diz respeito à performance extra-papel, a qual definem como sendo um comportamento positivo, que desempenha um efeito de reforço na associação entre a gestão de talentos e desempenho organizacional. Existem amplas evidências que sugerem que o comportamento extra-papel tem um efeito positivo na eficácia organizacional, coesão no trabalho em equipa e uma relação negativa quer com o *turnover*, quer com a tendência para os empregados abandonarem a empresa. O comportamento extra-papel tende a ter mais tolerância com as condições de trabalho menos “ideais”, participar no processo de decisão, aumentar o interesse no sucesso e bem-estar da organização e potenciar o apoio e *mentoring* aos colegas de trabalho. Este tipo de comportamento é particularmente relevante para as posições chave acima identificadas, uma vez que estas requerem uma grande proatividade e flexibilidade para dar resposta à rapidez com que a envolvente organizacional muda e adaptação em tempo oportuno a novos processos e inovações. Para os autores, a motivação no trabalho, comprometimento organizacional e comportamento extra-papel medeiam a relação entre os sistemas de gestão estratégica de talentos e a performance da empresa.

Em conclusão, de acordo com o modelo em análise, para que uma empresa tire total partido do seu talento, deverá, numa primeira fase, identificar internamente as posições que têm o

potencial de ter um impacto diferenciador nos seus resultados. Só depois de ter identificado essas funções, poderá focar-se em preenche-las. Numa segunda fase, é fundamental a criação de uma *pool* de talento com empregados de alto potencial e alta performance, tendo em vista o preenchimento das posições chave da empresa. Por último, deverá suportar as etapas anteriores com uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, a qual irá maximizar o potencial da *pool* de talento. Segundo os autores, as empresas que utilizarem o sistema de gestão de talentos como identificado no modelo acima descrito melhorarão a sua performance.

2. As Condições de Realização do Trabalho

2.1. A evolução das condições de trabalho em termos legislativos³

O contexto socioeconómico atual tem vindo a provocar profundas alterações na perceção quer individual, quer coletiva, sobre a segurança no emprego. O défice dos governos, a falta de liquidez na banca, as dificuldades das empresas, em termos da sua viabilidade, o aumento das taxas de desemprego e de medidas como o aumento dos impostos ou alteração da legislação laboral com diminuição de regalias já dadas como adquiridas, tem vindo a aumentar a desconfiança da sociedade. Neste momento, já há quem se questione se a crise económica e financeira não estará a colocar em causa a evolução sustentada do século XX, em termos das condições de trabalho e do mercado de emprego. Face a esta questão, apresenta-se aqui uma breve resenha histórica sobre a evolução ocorrida em matéria de legislação laboral durante o último século.

Em 1910, as condições de vida dos trabalhadores e as questões sociais assumiam grande relevância nos debates e provocavam alguma agitação, considerando o período difícil que a maioria dos países europeus estava a atravessar. Portugal também passava por estas dificuldades, aumentando a insatisfação da população e apressando o fim da monarquia. Apesar de já se ter percebido a necessidade de proceder a alterações nas condições em que o trabalho era realizado, a legislação existente era escassa e os primeiros diplomas legais sobre a matéria remontavam a 1891. Neste ano, D. Carlos fez publicar um Decreto sobre o trabalho de menores e mulheres nos estabelecimentos industriais (Oliveira, 2012). É também neste ano

³ A Legislação referida neste ponto poderá ser consultada em <http://dre.pt>.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

que é definida a jornada de trabalho de 8 horas diárias, mas apenas para os manipuladores de tabaco. Em 1893 é publicado um Decreto sobre inspeção das condições de trabalho e em 1895 publicou-se a primeira Lei sobre higiene e segurança no trabalho na construção civil. Em 1916 é criado o Ministério do Trabalho e da Providência Social (que veio a ser extinto em 1925). Portugal é um dos países fundadores da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919.

Durante a I República procurou-se aproximar a legislação portuguesa às europeias e registaram-se alguns avanços significativos nesta matéria, embora nem todos tenham sido aplicados na prática. A este título, podem-se referir os diversos diplomas publicados em 1919, que visavam a proteção dos trabalhadores na doença, velhice e invalidez. Na prática, os direitos consagrados na Lei não eram aplicados a todos os trabalhadores de forma generalizada, já que se encontravam excluídos da sua aplicação os trabalhadores rurais e domésticos, os quais representavam na altura mais de 50% da população ativa. Legislação de 1907 estabelece a obrigatoriedade de descanso semanal de 24 horas e fixa o domingo como o dia em que este deve ser respeitado. Em 1911, a legislação estabelece que o dia de descanso obrigatório pode ser gozado num dos 3 dias subsequentes ao domingo de trabalho e consagra a irrenunciabilidade ao direito ao descanso semanal. No entanto, só em 1928 Portugal ratifica a convenção da OIT, sobre o descanso semanal na indústria. Em 1915 é fixado em 10 horas diárias e 60 semanais o horário de trabalho no comércio e indústria. Estes limites foram alterados para 8 horas diárias e 48 semanais em 1919, mas a lei não chegou a ser regulamentada e reduzia significativamente o seu âmbito de aplicação ao excluir os trabalhadores rurais e domésticos.

A Lei nº 297 de 22 de janeiro de 1915 regulamenta o trabalho de mulheres e menores, proibindo, nomeadamente, o trabalho nas quatro semanas a seguir ao parto, mas sem direito a remuneração. Esta Lei permitia que a mãe se ausentasse para amamentar o filho, após as quatro semanas. No que respeita aos menores, esta Lei estabelecia como limite legal os 10 anos completos, exigindo, no entanto, que a criança “tenha o exame do 1º grau completo, compleição física robusta e se ocupe de trabalhos leves”. Se não fossem reunidas estas condições, as crianças apenas poderiam trabalhar a partir dos 12 anos, com o horário limitado a 10 horas diárias e 60 semanais. O Decreto nº 14498, de 1927, alarga para 12 anos a idade legal para trabalhar e define que o período de pós parto das mulheres (que se mantém em quatro semanas) seja remunerado. A Lei nº 83, de 24 de julho de 1913, sobre acidentes no

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

local de trabalho, vem atribuir responsabilidade pelos acidentes de trabalho nas indústrias fabris e prevê a responsabilidade de transferir para as companhias de seguros essa responsabilidade, com a consequente obrigatoriedade de pagamento de indemnizações aos trabalhadores vítimas de acidentes. Esta Lei foi considerada uma das iniciativas da República mais avançadas e também das melhores, na medida em que, até aí, os acidentados estavam completamente desprotegidos, sendo obrigados a recorrer à caridade pública ou à generosidade dos patrões, para conseguirem sobreviver.

Durante o Estado Novo e até ao início dos anos 60, a legislação laboral esteve praticamente estagnada, tendo-se verificado um bloqueamento das medidas mais avançadas tomadas durante a I República e um retrocesso nas condições de trabalho. Durante este período, as condições de trabalho resultam dos princípios estabelecidos na Constituição. A partir dos anos 60 e devido em grande parte à adesão de Portugal à EFTA, começa a verificar-se alguma preocupação nesta matéria. No Estado Novo, as mulheres viveram tempos difíceis, tendo-se verificado uma regressão dos seus direitos e uma intenção de as afastar do mercado de trabalho. Esta situação sofreu uma significativa alteração nos anos 60, com a guerra de África, embora tal não tenha significado um aumento de regalias (Oliveira, 2012).

Até à chamada “primavera marcelista”, em que foi produzida uma série de diplomas que favoreceram a melhoria de condições de trabalho, como seja a Lista de Doenças Profissionais, Portugal só tinha retificado 30 das 138 convenções da OIT sobre esta matéria e muitas delas só viriam a ser aprovadas depois do 25 de abril de 1974. É Marcelo Caetano que cria o subsídio de Natal. Após o 25 de abril de 1974, e já no Regime Democrático, é criado o Ministério do Trabalho e torna-se mais abrangente a noção de “condições de trabalho”. É ainda neste ano que se cria o salário mínimo. Em 1975 foi criado o subsídio de desemprego, foi generalizado o direito a férias, com direito a um subsídio equivalente ao salário (subsídio de férias) e definido o novo regime de pensões de reforma, velhice e invalidez. Em 1976 foi instituída a licença de maternidade de 90 dias remunerados. Em 1977 e 1978 foi definido o salário mínimo para a agricultura e serviço doméstico, respetivamente. Em 1991, com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 441/91 é reconhecido do direito à higiene, segurança e proteção da saúde no local de trabalho.

Quanto às mulheres, em 1976 a Constituição da República Portuguesa reconhece o seu direito ao trabalho e, em 1978, com a revisão do Código Civil, a mulher passa a ter um estatuto de

igualdade com o homem, deixando, assim, o seu estatuto de dependência. Apesar de nem em todas as empresas se verificarem, na prática, as alterações legislativas que se foram produzindo, várias medidas criaram progressivamente melhores condições de trabalho para as mulheres e facilitaram a sua inclusão no mercado de trabalho. O alargamento do prazo de licença de maternidade, a criação de condições especiais de segurança e saúde nos locais de trabalho para trabalhadoras grávidas e lactantes, licenças para acompanhamento a filhos menores, deficientes ou com doenças crónicas são alguns exemplos dessas medidas.

Em termos legislativos, haverá a destacar a regulamentação do Estatuto do Trabalhador Estudante em 1997 e a aprovação do Código do Trabalho em 2003, o qual, entre outras medidas, veio garantir o direito à formação profissional e uma maior proteção da maternidade e paternidade. Em 2012 entrou em vigor a 3ª alteração do Código do Trabalho (Lei 23/2012 de 25 de junho), que, constituindo o diploma mais importante da reforma laboral (decorrente do Memorado de compromisso assinado pelo Governo perante a União Europeia, o Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional em maio de 2011), tem como objetivo principal o estímulo da empregabilidade e o crescimento económico. Das alterações laborais aqui produzidas destacamos: redução do valor da compensação por cessação do contrato de trabalho; concretização do regime de despedimento por extinção do posto de trabalho, maior flexibilidade na organização dos tempos de trabalho; possibilidade de suspensão dos contratos em caso de crise laboral; redução do valor hora para retribuição do trabalho suplementar e restrição do descanso compensatório dele decorrente e maior amplitude na mobilidade funcional e geográfica, eliminação do acréscimo obrigatório do período de férias em função do “não absentismo” e redução do número de feriados. Em nome do favorecimento da empregabilidade, foram permitidas novas modalidades de contrato de trabalho (como por exemplo, o contrato de trabalho de muito curta duração), as quais são cada vez mais utilizadas, não obstante a precaridade que encerram. Apesar do período normal de trabalho continuar a não poder exceder as oito horas por dia e quarenta semanais, em benefício das empresas e da produtividade, foram estabelecidos alargamentos ao chamado “banco de horas”, que prevê o alargamento do período normal de trabalho diário e semanal. O intervalo de descanso entre jornadas de trabalho (de uma a duas horas), pode ser reduzido ou excluído e a prestação de trabalho consecutiva pode, face aos novos regimes de flexibilidade, ir até 6 horas.

Desta breve apresentação das disposições legais em matéria laboral é possível aferir que após um período de evolução em matéria de direitos conferidos aos trabalhadores, com melhorias das condições de trabalho, começamos a assistir, essencialmente desde 2011, a uma redução dos direitos adquiridos pelos trabalhadores. Estas alterações surgem, como referido anteriormente, em nome do estímulo da empregabilidade e do crescimento económico, numa altura em que o desemprego continua a aumentar. Ao mesmo tempo que se verificam as alterações referidas no plano Laboral, as metas orçamentais a que Portugal se comprometeu exigem um maior esforço contributivo sobre os rendimentos em sede de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS) dos trabalhadores do setor público e privado. Neste contexto, compreende-se que no 5º Estudo Sobre o Estado das Relações Laborais em Portugal, realizado pelo Observatório Português de Boas Práticas Laborais (OPBPL, 2012), os trabalhadores portugueses encarem as relações laborais de forma depreciativa, verificando-se que 47,5% classifiquem como “negativo” o estado das relações laborais em Portugal e apenas 14,7% o considerem como “positivo”, verificando-se aqui um aumento de 11% e uma redução de 7,3%, respetivamente, em relação a janeiro de 2010, conforme se poderá verificar na tabela abaixo, na qual se apresentam os resultados obtidos nos 5 estudos realizados (entre janeiro de 2010 e janeiro de 2012).

Quadro 4 – O estado das relações laborais em Portugal

Globalmente, como classifica o estado das relações laborais em Portugal	Jan-10	Jul-10	Jan-11	Jul-11	Jan-12
Positivo	22,0%	21,8%	19,8%	16,5%	14,7%
Neutro	33,9%	28,1%	30,2%	34,3%	30,4%
Negativo	36,5%	43,3%	43,8%	42,4%	47,5%
NS/NR	7,6%	6,8%	6,2%	6,8%	7,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Adaptado do 5º Estudo Sobre as Relações Laborais em Portugal (OPBPL, 2012)

2.2. O mercado de trabalho

Desde os anos 90 que assistimos ao panorama de reestruturação de empresas. As alterações e reestruturações de que muitas empresas vêm sendo alvo são recorrentemente marcadas por processos de *downsizing*. Vários autores observaram, neste período, uma força de trabalho apreensiva (Capelli *et al.*, 1997, citados por Camera *et al.*, 2010). Em Portugal, há muito que os noticiários anunciam quase diariamente o fecho de uma fábrica ou empresa (algumas em processo de deslocalização), ou uma nova vaga de despedimentos. Conforme referido no

ponto anterior, o desemprego em Portugal continua a aumentar, situando-se, no 4º trimestre de 2012, perto dos 17% da população ativa, o que significa um aumento de 2 pontos percentuais (p.p.) relativamente ao trimestre homólogo de 2011 e 1,1 p.p. relativamente ao trimestre anterior. No primeiro trimestre de 2013 manteve-se a tendência de aumento, uma vez que a taxa de desemprego atingiu os 17,7% (Fonte: Instituto Nacional de Estatística). Neste cenário, é natural que os receios aumentem junto da população empregada. Como consequência destes receios, tendem a aumentar o sentimento de insegurança, a perda de sentido de lealdade à empresa e a desmotivação. Os discursos otimistas dos gestores poderão não ser suficientes para gerar confiança nas pessoas, uma vez que (quase) todas conhecem casos onde discursos idênticos não impediram o posterior encerramento da empresa ou o recurso a despedimentos.

Vollmann e Brazas (1993) defendem que o *downsizing* que não se focaliza no *rightsizing* tende a ser um exercício fútil. A menos que a carga de trabalho seja reduzida – mediante a simplificação, o reemprego estratégico e outras melhorias no processo de trabalho – é provável que o emprego e os custos retornem aos patamares anteriores como consequência (a) da celebração de contratos de prestação de serviços, (b) da contratação de anteriores empregados como consultores, (c) do recurso a horas extraordinárias e outros custos laborais “extra-balanço”. Os autores referem ainda que, frequentemente, o *downsizing* é uma resposta de corte de custos a um problema de afundamento de lucros. E aduzem: “*Não é necessariamente a resposta apropriada, pelo menos isoladamente, a problemas competitivos resultantes de fraca qualidade, carência de flexibilidade, estratégias incorrectas ou obsoletas, indolência tecnológica, sobrediversificação e/ou fracasso na criação de sinergias, incapacidade para enfrentar as estratégias dos concorrentes, marketing ineficaz, etc. De facto, se os problemas são alguns de entre estes, o downsizing, provavelmente, dificultará ainda mais a decisão*” (Vollmann & Brazas, 1993: 20). Neste sentido entende-se a razão pela qual muitas das empresa que adotam processos de *downsizing* não melhoram o seu desempenho no período seguinte ou não revelam melhores desempenhos do que os das empresas que não seguiram tais processos.

Para Martins (2012), é inquestionável que o emprego em Portugal só poderá aumentar quando o crescimento económico atingir, pelo menos, os 2% do Produto Interno Bruto (PIB), o que não deverá ser fácil, nem acontecer nos tempos mais próximos. Quanto ao trabalho existente, há tendência para que seja realizado cada vez mais em condições mais precárias e mais longe

de casa. O Professor Espanhol José Ramón Pin referiu, numa entrevista à revista brasileira *Você RH*⁴, que a saída de alguns países latinos da crise vai ser em “L”: uma vez chegados ao fundo, a economia não se levantará facilmente. Nestes países latinos, especialmente Espanha e Portugal, se a economia faz o trajeto em “L”, a luta por talentos demorará a voltar. Aqui, na opinião do referido Professor, as áreas de recursos humanos estão a especializar-se na redução de pessoal. Assim se advinha que a atual gestão de recursos humanos vai continuar a posicionar-se num delicado equilíbrio entre (a) a visão das pessoas como a principal fonte de vantagem competitiva e (b) a visão dos recursos humanos como uma das principais origens de custos. A gestão deste equilíbrio não é fácil. Alguns gestores optam pela diminuição dos custos a curto prazo, o que tem fortes impactos futuros quer na sobrevivência, quer no desenvolvimento da empresa.

Apesar das altas taxas de desemprego, o risco global de obtenção de talento continua a aumentar nos países do hemisfério norte, devido ao rápido envelhecimento da população e ao facto de os *standards* educacionais serem insuficientes. De acordo com estudos realizados pelo Boston Consulting Group, (Strack *et al.*, 2011), os Estados Unidos necessitarão de aumentar o número de trabalhadores existentes em mais de 25 milhões até 2030 para sustentar o crescimento económico, enquanto se estima que perto de 75 milhões de *baby boomers* se reformem nos próximos anos e existam apenas 30 milhões de pessoas da geração X para os substituírem (Caye & Hinshaw, 2011). Para o mesmo período, a Europa necessitará de mais de 45 milhões de trabalhadores. Nos países desenvolvidos, o envelhecimento da população e a reforma dos *baby boomers* terão implicações significativas na forma de gestão da força de trabalho quer em termos qualitativos, quer em termos quantitativos e de custos. Nos países situados no hemisfério sul, a força de trabalho é excedentária devido ao elevado desenvolvimento económico e taxas de natalidade estáveis. No entanto, questiona-se a empregabilidade destes trabalhadores, nomeadamente se possuem as habilidades necessárias para obterem emprego e trabalharem de forma eficiente. As desigualdades em termos de qualidade do sistema educacional dos países em desenvolvimento é uma das razões que explica o facto de os trabalhadores não receberem a formação que necessitam para serem bem sucedidos numa economia cada vez mais global. Por exemplo, 25% dos profissionais indianos são considerados não empregáveis pelas multinacionais (Caye & Hinshaw, 2011).

⁴ http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteúdo_576449.shtml, consulta em 27/09/2011

Num estudo produzido recentemente pela Hays⁵, mais de 86% das empresas de tecnologias de informação em Portugal pretende recrutar pessoas até ao final do ano. No entanto, 78% dos empregadores deste setor afirmam que há escassez de profissionais desta área em Portugal, sendo os principais motivos desta escassez a falta de experiência, a fuga de talentos para o estrangeiro e uma desadequação dos cursos superiores relativamente às necessidades das empresas. O inquérito revela ainda potenciais desequilíbrios entre a procura e a oferta de determinados conhecimentos e competências, das quais se destacam: proatividade, capacidade de trabalho, autonomia e orientação para o cliente. Segundo Caye e Hinshaw (2011), alguns países já estão a confrontar-se com problemas de escassez de talento nas áreas de engenharia de *software* e tecnologias de informação. Nos mercados de alto crescimento, o grande desafio é encontrar o número suficiente de pessoas com as competências necessárias. Coloca-se aqui, pois, questões não só de quantidade, como também de qualidade. A escassez de pessoas com as competências necessárias irá piorar na próxima década, dificultando a capacidade de as empresas entrarem em novos mercados e competirem na sua volatilidade, os quais requerem novos modelos de negócio e novos tipos de talento para que a estratégia de negócio das empresas tenha sucesso.

2.3. O desafio da gestão de pessoas

Uma das afirmações mais recorrentes nos discursos dos executivos é “as pessoas são o nosso ativo mais importante”. No entanto, o seu conteúdo nem sempre é validado pela prática organizacional. Conforme refere Fernández-Aráoz (2007), as decisões de gestão de pessoas são frequentemente tomadas de forma muito menos rigorosa e com conhecimento menos avançado do que as decisões financeiras. As organizações contemporâneas enfrentam o desafio de criação de valor. Neste sentido, a forma como as empresas gerem as suas pessoas é fundamental para o seu valor de longo prazo. Uma das principais tarefas dos atuais gestores é a de compreenderem como as empresas podem gerir as pessoas de forma a aumentarem a respetiva capacidade produtiva e criativa e manterem, simultaneamente, em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho. Para que consigam cumprir este triângulo, as organizações enfrentam dois desafios: gerar ambientes de trabalho estimulantes.

A gestão em geral e a gestão de pessoas em particular acontece em ambientes cada vez mais internacionais. Tanto as organizações, como a economia e a gestão são terrenos dinâmicos.

⁵ Estudo referido pela RH Magazine em <http://www.editorarh.pt/nl/sala.html>, consulta em 27/06/2013.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

Este dinamismo tem provocado também alterações na forma como as pessoas se posicionam face ao mercado de trabalho. As suas expectativas têm aumentado. Hoje em dia, espera-se que as empresas adotem práticas de equilíbrio trabalho-família, proporcionem oportunidades de experiências internacionais e, ultimamente, começam a assumir relevância as políticas amigas do ambiente. Mesmo neste contexto de constante mudança, existem valores que permanecem imutáveis. Neste tipo de valores podemos incluir a necessidade que as pessoas sentem de terem trabalho com significado para as suas vidas, de satisfazerem as suas necessidades de realização social, de desempenharem as suas funções em ambientes organizacionais onde predomine o respeito e de pertencerem a redes sociais que lhes permitam satisfazer as suas necessidades sociais, de pertença e de comunidade.

A pertinência da gestão de pessoas para o sucesso das organizações assume maior significado quando se compreende que a “economia das chaminés”, como refere Toffler (1991), há muito que deu lugar a uma economia baseada no conhecimento. Uma quantidade progressivamente maior de empresas processa tanto conhecimento como matérias-primas. Tomemos como exemplo a Microsoft, a eBay, a Bial ou até, na indústria automóvel, a percentagem relativa de materiais comparativamente ao conhecimento envolvido na construção de um veículo moderno. Esta particularidade da vida económica e empresarial exige que a gestão das empresas se oriente para o aproveitamento e desenvolvimento do seu capital humano. Este desafio não pode ser alcançado com as mesmas práticas de gestão que eram utilizadas para gerir apenas “braços” humanos (Cunha *et al.*, 2010).

Para compreender melhor este desafio e a sua abrangência haverá que olhar para as exigências do mundo atual, como as identificadas por Cabrera *et al.* (2006). A envolvente da empresa mudou. Os gestores confrontam-se atualmente com uma grande quantidade e heterogeneidade de variáveis que podem ter impacto nos resultados da empresa. As constantes mudanças nas tecnologias, nos mercados, no ciclo de vida dos produtos, nos gostos dos clientes e na vida económica e social rapidamente tornam ultrapassados produtos, métodos de gestão e serviços anteriormente bem sucedidos. A envolvente é cada vez mais complexa, incerta e instável. As pessoas mudaram. Atualmente, as pessoas desejam ter mais autonomia no trabalho, dedicam-se mais à profissão do que à empresa e revelam menor sentido de lealdade à empresa. As pessoas hoje procuram adquirir competências que lhes permitam ter empregabilidade quer para beneficiar de oportunidades de mercado, quer para lidar com eventuais saídas involuntárias da empresa onde estão. A natureza do trabalho mudou. Hoje em dia, as tarefas

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

são menos programáveis do que eram nas linhas de fabrico. Dificilmente será possível programar o trabalho de um criativo, de um analista de sistemas ou até, a partir de um certo ponto, de um empregado de balcão num hotel ou num banco. A gestão tem de garantir que as pessoas aplicam o seu conhecimento e experiência de forma empenhada e eficiente, no sentido de se atingirem os objetivos organizacionais.

As exigências e mudanças anteriormente referidas exigem que as empresas tenham a capacidade de estimular elevados rendimentos nos seus colaboradores. Este desafio requer que se adotem determinadas práticas de gestão incompatíveis com uma gestão centralizada, numa lógica comando e controlo, sem partilha de informação e fortemente hierarquizada; requer seleção de pessoas abertas à mudança, a partilha de informação de forma generalizada, desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem organizacional e que seja recompensado o mérito. É necessário que as empresas adotem práticas de gestão que sejam coerentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócio. A competição é de tal forma complexa que as empresas têm de avaliar os custos e os benefícios das suas práticas de gestão. Caso contrário, podem perder o terreno competitivo para a concorrência. Todas estas alterações requerem que a gestão não se limite apenas à determinação de salários adequados, mas que crie igualmente oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, atue de forma justa, incentive redes sociais de confiança e cooperação, reforce o sentido de identidade dos seus colaboradores com a organização, incentive o empenho das pessoas e seja socialmente responsável.

Para Cunha *et al.* (2010), os departamentos de recursos humanos podem desempenhar um papel fundamental nesta matéria, nomeadamente assessorando, apoiando, inspirando, sensibilizando e participando na definição e implementação da estratégia da empresa. Estes autores identificam aquilo que consideram ser as “incumbências e desígnios da gestão de recursos humanos no século XXI”: a) Adotar políticas de gestão de recursos humanos proativas e incentivar a cooperação entre os gestores de linha e o departamento de recursos humanos; b) Considerar os resultados da empresa como uma variável chave na definição e implementação de programas e políticas de recursos humanos; c) Analisar a envolvente competitiva constantemente; d) Adotar práticas de gestão de recursos humanos consistentes internamente e ajustadas à estratégia da empresa e do seu negócio; e) Criar mecanismos de debate e cooperação dentro e fora da empresa, os quais permitam analisar as consequências estratégicas dos programas de gestão de recursos humanos sobre as várias operações e

unidades da empresa; f) Tornar os profissionais de recursos humanos como agentes internos capazes de darem apoio e aconselhamento na melhoria do funcionamento da gestão em todos os seus níveis; g) Inculcar um espírito de cooperação e de destino comum dentro da empresa, o qual evitará conflitos disruptivos entre unidades ganhadoras e perdedoras; h) Estimular e apoiar a flexibilidade dentro da empresa, para que esta seja capaz de responder com rapidez e “sabedoria” às mudanças da envolvente; i) Zelar pela adoção de práticas de gestão que concedam às pessoas oportunidade de realizarem trabalho com significado para as suas vidas e que lhes proporcione oportunidades de desenvolvimento das suas capacidades e competências; j) Atuar como uma “força organizativa positiva”, ajudando o desenvolvimento das forças dos colaboradores e das equipas.

Num ambiente de estabilidade, as empresas podem determinar com algum grau de certeza os talentos que são necessários para responder às necessidades e adotarem políticas e práticas de desenvolvimento interno, tendo em vista obterem os talentos que necessitam (como sejam a mobilidade interna ou o *coaching*). Em ambientes como o atual, de incerteza e volatilidade, os talentos internos podem deixar de dar resposta às necessidades. Nestas circunstâncias, adotar medidas de retenção de talentos pode ser demasiado dispendioso ou inviável face ao *timing* disponível, o que leva muitas empresas a procurar os talentos necessários no exterior. Consequentemente, muitas empresas enfrentam dificuldades em reter os seus talentos. Acresce aqui o facto de, face à limitação de promoções internas, os talentos procurarem alternativas laborais noutras empresas ou, devido à conjuntura económica do país, no estrangeiro.

3. Método de investigação

3.1. Hipóteses de investigação

O presente trabalho de investigação propõe-se a encontrar fundamentação empírica para as seguintes hipóteses:

H1: As empresas consideram que, no contexto atual de crise económica, um dos aspetos decisivos para as organizações é a atração e retenção de pessoas talentosas, na medida em que o talento existente nas empresas é um fator

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

determinante quer para a sua vantagem competitiva, quer para a sua performance financeira.

H2: Nas empresas, o ponto de partida do sistema de gestão de talentos é a identificação das posições chave, que são as que contribuem de forma diferenciada para a sua vantagem competitiva sustentável.

H3: O segundo elemento do sistema de gestão de talentos das empresas é o desenvolvimento de uma *pool* de talento com pessoas de alto potencial e alta performance, tendo em vista preencher as posições de talento chave.

H4: As empresas têm uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, de forma a assegurar que os seus talentos são estrategicamente mantidos com políticas e práticas de recursos humanos adequadas.

H5: A gestão de talentos tem como objetivos a motivação, o comprometimento organizacional e o comportamento extra-papel, os quais têm impacto positivo na performance organizacional.

3.2. População alvo

Definiu-se como população alvo do estudo o universo de empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação, a laborar em Portugal, de natureza pública ou privada que se destacassem positivamente na vertente de gestão de pessoas. Para tal, direcionou-se o estudo para uma fonte independente do investigador, as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal, listadas no *ranking* atribuído em 2013 pelo Great Place to Work® Institute. A opção por esta fonte justifica-se pelo facto desde Instituto reconhecer, através da lista das Melhores Empresas para Trabalhar, os ambientes de trabalho de excelência em mais de 45 países em todo o mundo. Com base em dados que representam cerca de 10 milhões de colaboradores, este projeto é considerado o maior do mundo e um estudo credível em termos de ambientes de trabalho e práticas de gestão de pessoas. A metodologia do Great Place to Work® é reconhecida como rigorosa e objetiva na definição do padrão das Melhores Empresas para Trabalhar para uso comercial, académico e governamental. Os resultados são publicados anualmente através de meios de comunicação em todo o mundo, tais como a revista Fortune, Handelsblatt, e o Le Figaro Économie.

3.3. População inquirida

A população inquirida consistiu num titular que desempenhasse funções de direção da área de gestão de recursos humanos (ou função equiparada, caso a empresa não usasse esta

designação) em cada uma das empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação constantes na lista das Melhores Empresas para Trabalhar.

3.4. Universo amostral

O universo amostral definido consistiu nas empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação consideradas pelo Great Place to Work® Institute como as melhores empresas para trabalhar em Portugal. Os consultores Great Place to Work® avaliam organizações e selecionam as Melhores Empresas para Trabalhar, para a potencial inclusão em alguma das suas listas, com base em dois instrumentos de avaliação: o Trust Index® *survey* dirigido aos colaboradores e o Culture Audit®, questionário dirigido à organização. Através destas ferramentas, avaliam as perceções dos colaboradores. Questionam sobre a sua experiência de trabalho e analisam a eficácia das práticas que integram a cultura de trabalho na organização. Consideram que o indicador mais relevante de uma Melhor Empresa para Trabalhar é aquele mais vezes identificado pelos colaboradores. Neste sentido, dois terços da avaliação do Great Place to Work é baseada no feedback confidencial e anónimo dos colaboradores que recebem através do *survey* Trust Index®. Este instrumento questiona os colaboradores sobre comportamentos que indicam a medida em que valores como, credibilidade, respeito, e justiça são expressos no local de trabalho. Adicionalmente, recolhe informação sobre os níveis de orgulho e camaradagem no ambiente de trabalho. O *survey*, enquanto instrumento de pesquisa, é validado anualmente e reconhecido como instrumento de medida *standard* na avaliação de excelentes ambientes de trabalho, quer em contexto de investigação empresarial, quer académico.

O Culture Audit® fornece informação relativa ao sistema de valores da organização, programas e práticas dirigidas às pessoas, e traduz um terço da avaliação total. Esta secção visa expressar a cultura da organização. Este questionário é geralmente preenchido pela direcção de recursos humanos da organização e está dividido em duas secções. A Parte I inclui as demografias dos colaboradores (por ex. número de colaboradores, saídas voluntárias, diferenças étnicas, ocupação, etc.), informação geral sobre a organização (por ex. ano de fundação, receitas) e benefícios e regalias proporcionadas aos colaboradores (por exemplo, percentagem de prémio de seguro pago pela empresa, número de dias de férias, etc.). A Parte II corresponde a um conjunto de questões abertas e fechadas, proporcionando à organização a oportunidade de partilhar a sua política e respetivas práticas em áreas como a contratação, comunicação, desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e comemorações da

organização. O estudo é efetuado em empresas que se candidatem ao mesmo, as quais têm de preencher dois requisitos: a) enviar o formulário de inscrição, devidamente preenchido e b) ter acima de 20 colaboradores até ao último dia do ano civil anterior à inscrição.

3.5. Método de recolha de dados

Foram identificadas 7 empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação na lista das 25 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal do Great Place to Work® Institute, em 2013, que, a saber, são: Cisco Systems Portugal (1º lugar); Everis Portugal (3º lugar); Microsoft Portugal (4º lugar); Gatewit (5º lugar); ROFF (6º lugar); SAS Institute Software (10º lugar) e Maksen Consulting (12º lugar). Esta informação encontra-se disponível em <http://www.greatplacetowork.pt/melhores-empresas/melhores-empresas-para-tabalhar-em-portugal>.

Os primeiros contactos com as empresas foram feitos telefonicamente, identificando o âmbito, os objetivos do estudo, os métodos utilizados para recolha de dados e tempo de disponibilidade previsto. O objetivo deste primeiro contacto visava também identificar as pessoas adequadas para participação no estudo. Posteriormente, foram formalizados os pedidos de participação por correio eletrónico, solicitando também o agendamento de reunião e autorização para envio de um questionário. Após estes contactos, foram recebidas as respostas das empresas, sendo que a ROFF e a Maksen Consulting declinaram o convite e o SAS Institute Software, apesar de ter aceitado participar no estudo, não respondeu aos vários pedidos de agendamento de reunião, nem ao inquérito que lhe foi enviado, pelo que não foi possível inclui-lo. Assim, o estudo contou com a colaboração da Cisco Systems Portugal, da Everis Portugal, da Microsoft Portugal e da Gatewit. Após a receção das respostas, foi enviado um questionário sobre a gestão de talentos, por correio eletrónico e recebidas, pela mesma via, a data e a hora para realização da entrevista.

3.5.1. Instrumentos de colheita de dados

Foram utilizados dois instrumentos de colheita de dados: um inquérito estruturado, contendo perguntas abertas e fechadas e uma entrevista semiestruturada. Por questões de garantia de fiabilidade e consistência dos resultados obtidos, optou-se por recorrer ao inquérito adotado por Ready e Conger (2007). Este inquérito, originalmente redigido em inglês, foi adaptado para o português (ver Anexo I). Considerando o debate que existe à volta do tema “gestão do talento”, referido anteriormente neste trabalho, a necessidade de analisar a forma como o

mesmo está a ser utilizado nas empresas alvo deste estudo e a opção pela validação de um modelo teórico, tornou necessário também a realização de entrevistas. Ackroyd e Hughes (1992) referem que as entrevistas, como instrumento de recolha de dados, permitem que um investigador tenha acesso a relatórios verbais facultados pelos respondentes, os quais possuem uma variedade quase infinita de informação que seria impossível de recolher de outras formas. É uma técnica apropriada quando se procura obter dados ricos para definir uma teoria que descreva um contexto ou explique um fenómeno (Rubin & Rubin, 2012). Acresce aqui o facto de o inquérito não se adequar, na sua totalidade, ao modelo teórico em estudo. De referir que foi também colocada a hipótese de se inquirirem os empregados das empresas alvo do estudo. No entanto, como a resposta da primeira empresa contactada foi negativa, esta opção foi excluída, por se considerar fundamental a homogeneidade dos instrumentos de recolha de dados em todas as empresas.

Inquérito

A estrutura do inquérito foi dividida em 3 grupos, organizadas consoante as características da informação a recolher. O Grupo 1 e 2 foram acrescentados ao inquérito original, uma vez que o mesmo não previa a recolha desta tipologia de informação.

Grupo 1 – Caracterização do respondente – teve como objetivo a recolha de informações gerais acerca dos respondentes, tendo em vista a caracterização breve do perfil dos mesmos. Nesta parte, foram apresentadas 4 perguntas abertas e uma fechada, relacionadas com a função desempenhada, antiguidade na empresa, tempo de exercício da sua função e habilitações literárias. A questão que pedia o nome do respondente era de resposta facultativa e visava apenas a identificação do interlocutor na entrevista.

Grupo 2 – Caracterização da empresa – destinava-se a recolher informações gerais sobre as características sociodemográficas das empresas alvo do estudo. Foram apresentadas perguntas de resposta fechada relacionadas com o número de anos de laboração em Portugal, volume de vendas e margem de lucro, número de empregados em Portugal e âmbito de atuação. Foram, ainda, apresentadas duas perguntas que pretendiam aferir as funções com principal necessidade de talentos em Portugal e o principal meio de recrutamento de talentos que a empresa utiliza em Portugal.

Grupo 3 – Capacidade atual de gestão do talento – esta parte incluía 10 perguntas de resposta fechada, tendo em vista avaliar a capacidade atual da empresa em gerir talento (medida através de uma escala de 1 a 10, variando entre “temos uma baixa performance” e “temos uma excelente performance”). Todas as perguntas de resposta fechada estavam suportadas pela

mesma pergunta de resposta aberta, “qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?”. Esta questão foi colocada no inquérito para respeitar o original. No entanto, para facilitar a resposta ao inquérito e aumentar a taxa de adesão, foi colocada como resposta facultativa.

a) Teste ao inquérito

Após tradução do inquérito, este foi submetido à análise de 4 indivíduos não pertencentes à população alvo do estudo. Todos tinham um nível de escolaridade idêntico (ensino superior). Procurou-se avaliar a clareza e a compreensão das questões apresentadas, por comparação com o inquérito original. Deste teste resultou a necessidade de se proceder a algumas alterações, nomeadamente em termos de vocabulário e a descrição utilizada na escala, para que esta fosse mais compreensível. Os inquéritos foram enviados por correio eletrónico, vários dias antes da realização das entrevistas e as respostas recebidas pela mesma via, com exceção de uma das empresas, cujas respostas foram entregues, em papel, no dia da entrevista.

Entrevista

A opção de operacionalizar a gestão do talento em contexto de entrevista direcionou para uma entrevista de formato semiestruturado, na qual o investigador introduz o tópico e, de seguida, guia a discussão ao colocar questões específicas (Rubin & Rubin, 2012). Este formato permitiu colocar aos entrevistados um conjunto de perguntas que traduziam as várias etapas do modelo teórico de gestão estratégica do talento adotado por Collings e Mellahi, sendo-lhes dada liberdade de discurso. O investigador intervinha para garantir que os diferentes elementos em análise eram relatados, explorando qualquer informação que parecesse incompleta e validando a correta compreensão da informação que lhe foi transmitida. Desta forma, a estrutura do guião da entrevista elaborado não foi seguido de forma rígida, no que diz respeito à ordem e forma das perguntas que o constituíam.

a) Guião da entrevista

Uma ferramenta fundamental para a realização de uma entrevista semiestruturada é o guião da entrevista. Este instrumento representa um guia de conversação, um mapa que indica ao entrevistador a direção a seguir no processo de interação com o entrevistado. Desta forma, evita que o entrevistado se desvie dos tópicos de importância para o investigador (Rubin & Rubin, 2012). Pretendendo-se reduzir o efeito de desejabilidade social nas respostas,

adotaram-se as seguintes estratégias, as quais se relacionam com a informação transmitida ao entrevistado no início da entrevista: informou-se os participantes sobre os objetivos da investigação, que as suas respostas seriam usadas apenas para fins de investigação e que os dados recolhidos estavam sujeitos a confidencialidade.

Definiu-se que se daria início à entrevista apresentando os agradecimentos ao entrevistado por aceder em participar na investigação, referindo-se a consciência do esforço do entrevistado em disponibilizar tempo para a entrevista, atendendo à sua agenda preenchida. Por este motivo, era reafirmada a intenção de não ultrapassar o tempo previsto, isto é, 60 minutos. De seguida, informava-se o objeto de estudo do trabalho em questão e o seu objetivo, assim como o da entrevista em particular. A confidencialidade dos dados era reafirmada, solicitando-se, de seguida, autorização para gravar a entrevista. Uma vez concedida essa autorização, dava-se início à gravação áudio e à entrevista propriamente dita. A entrevista terminava com o agradecimento ao entrevistado pela sua disponibilidade e colaboração no estudo.

b) Teste ao guião de entrevista

Dada a complexidade do processo de construção de um guião de entrevista, considerou-se fundamental que, antes da sua aplicação, se procedesse ao seu teste. Este teste foi realizado em dois momentos distintos. No primeiro momento, foi testado junto de dois indivíduos não pertencentes à população em estudo. Ambos tinham um nível de formação idêntico (ensino superior), sendo que um deles exerce funções ligadas à gestão de recursos humanos e outro não. Procurou-se, nesta primeira fase, avaliar a clareza, compreensão e adequação das questões apresentadas aos entrevistados. Foi solicitado aos dois indivíduos que dissessem pelas suas próprias palavras o que tinham entendido que se pretendia com as questões colocadas pelo entrevistador e o que era esperado deles na entrevista. Em resultado da aplicação do guião da entrevista junto destes dois indivíduos foram introduzidas algumas alterações, nomeadamente em termos de vocabulário.

O segundo momento do teste do guião de entrevista realizou-se junto do primeiro elemento pertencente à população alvo do estudo, mais concretamente, ao primeiro entrevistado com quem foi possível realizar a entrevista. Foram analisadas a adequação do formato e ordem das questões, a clareza das instruções, tendo esta primeira entrevista servido para identificar eventuais necessidades de melhoria que o entrevistador devesse ter em atenção nas entrevistas seguintes (no fim de cada entrevista, o entrevistador registava a sua autoavaliação

relativa ao desempenho durante a mesma). Rubin e Rubin (2012) sugerem esta abordagem e referem que o facto de o investigador se preparar para a realização da entrevista, ao nível da técnica e dos temas a abordar, revela ao entrevistado que se encontra devidamente preparado para a entrevista. Desta forma, evita-se que o entrevistado apresente cenários idealizados ou normativos do fenómeno em estudo quando se encontra na entrevista. Foi ainda avaliada a adequação do tempo previsto para a realização da entrevista (60 minutos), tendo em atenção o número de questões elaboradas.

Nesta análise, o investigador identificou a necessidade de assumir uma postura mais assertiva junto dos entrevistados, evitando desvios aos temas em análise, de forma a cumprir o tempo de duração previsto. Considerou esta situação bastante relevante, tendo em atenção as agendas dos entrevistados, para que fosse possível garantir a recolha de toda a informação pertinente. Foi identificado alguma renitência do entrevistado em responder às duas questões sobre o *turnover*. Assim, verificou-se a necessidade de definir o uso desta informação e garantir aos entrevistados, antes da colocação destas questões, que as repostas seriam abordadas de forma genérica e não associadas às empresas, mesmo não sendo estas identificadas a quando da apresentação dos dados.

c) Realização da entrevista

As entrevistas realizadas no âmbito desta investigação podem ser sistematizadas em 3 fases principais: 1) introduzir a técnica aos entrevistados; 2) recolher a informação e 3) terminar a entrevista. Na primeira fase, como já foi referido anteriormente, o início da entrevista era dedicado à apresentação dos objetivos do trabalho e à garantia da confidencialidade da informação recolhida. Na segunda fase, após apresentação das questões, procurou-se dar liberdade de discurso ao entrevistado, cabendo ao investigador anotar a informação relatada e intervir com o objetivo de clarificar alguma dúvida colocada pelo entrevistado ou no sentido de solicitar clarificações sempre que tal se considerou necessário, procurando obter respostas completas acerca das situações abordadas. Após receber a informação, o investigador repetia o essencial do discurso do entrevistado, com o objetivo de clarificar o seu entendimento e direcionar a entrevista para nova questão. O fim da entrevista (3ª fase), chegava de forma natural com o entrevistador a anunciá-la e a agradecer a colaboração e disponibilidade do entrevistado para colaborar no estudo.

3.6. Análise e tratamento dos dados

Uma vez recolhida a informação, há que proceder ao respetivo tratamento, o qual consiste na análise e interpretação dos mesmos. A análise dos dados consiste num processo sistemático de pesquisa e de organização de transcrição de entrevistas ou de outros instrumentos de recolha de dados, tendo como objetivo aumentar a compreensão desses materiais e permitir apresentar o que se conseguiu obter com o trabalho de investigação (Reis, 2010). Neste sentido, o processo utilizado para análise da informação recolhida pode ser esquematizado em duas fases principais: 1) preparar e organizar o material e 2) analisar a informação.

Terminada a fase de recolha de informação, uma vez que o material recolhido não se encontrava num formato que permitisse a sua análise, foi necessário processá-lo, fazendo o tratamento dos inquéritos e organizando e transcrevendo as gravações das entrevistas, assim como as notas elaboradas pelo investigador. O critério utilizado para organizar este material foi o cronológico: data da realização da entrevista (foi tratado em primeiro lugar o material da primeira entrevista realizada, depois o respeitante à segunda entrevista realizada e assim sucessivamente). Concluído este processo, passou-se à análise dos resultados do trabalho de investigação e a sua interpretação. Reis (2010) defende que a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas, com a finalidade de confirmar ou rejeitar as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa. A interpretação dos resultados deverá incluir uma descrição das variáveis e das relações entre elas, assim como a validação ou não das hipóteses pré-formuladas. Para tal, haverá que proceder à apresentação dos resultados da investigação, o que faremos no capítulo seguinte.

4. Análise da informação e conclusões

Atendendo aos objetivos definidos para o presente trabalho de investigação, torna-se necessário que os resultados alcançados não se limitem à mera descrição da informação recolhida, impondo-se a necessidade de ir mais longe, procurando identificar uma teoria a partir da informação recolhida. O processo de identificação dos temas para recolha de informação desenvolveu-se no sentido de procurar dar resposta às hipóteses de investigação definidas inicialmente. Assim, parece adequado organizar a apresentação dos resultados à volta das mesmas, procurando que estes traduzam os dois processos utilizados: descrição e

análise. Desta forma, a apresentação dos dados irá ser feita segundo as etapas do modelo teórico de gestão estratégica de talentos adotado por Collings e Mellahi, identificado anteriormente neste trabalho. Num primeiro momento, iremos debruçar-nos sobre as ideias principais, seguindo uma lógica temática, analisando a sua presença nos dados. Num segundo momento, esses diferentes temas serão cruzados, no sentido de darmos resposta às hipóteses de investigação definidas.

Este capítulo começará com a análise descritiva dos resultados do estudo, nomeadamente com a caracterização dos respondentes, caracterização das empresas e apresentação dos resultados da parte do inquérito que dizia respeito à capacidade atual das empresas para gestão de talentos. De seguida, será apresentada a informação recolhida nas entrevistas, como referido no parágrafo anterior, de forma temática e complementada com os resultados obtidos no Grupo 3 do Inquérito, quando tal se considerar necessário para complementar a informação. Por último, serão apresentadas as conclusões, face à informação recolhida.

4.1. Análise descritiva dos resultados do estudo

Por questões de confidencialidade, procurando reduzir a probabilidade de associação da informação às empresas alvo do estudo, os dados sobre os respondentes e as empresas serão apresentados separadamente dos recolhidos na entrevista. Também por este motivo e apesar de o número de empresas em causa ser reduzido, optámos por, mesmos assim, recorrer a estatística descritiva e análise de frequências para proceder à descrição dos resultados do inquérito, no que respeita aos seguintes aspetos: a) caracterização dos respondentes e b) caracterização das organizações em estudo. Na componente “capacidade atual de gestão do talento”, os dados serão apresentados em termos da média de cada resposta e resultados globais por empresa.

4.1.1. Caracterização dos respondentes

A caracterização dos respondentes procurou responder às seguintes questões:

- a) Função ocupada atualmente;
- b) Número de anos que trabalha da empresa em estudo;
- c) Número de anos na função ocupada atualmente;
- d) Habilitações literárias.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

Como é possível verificar no Quadro 5, todos os respondentes ocupam funções de responsabilidade na área de gestão de recursos humanos.

Quadro 5 - Função ocupada atualmente

		Frequências	Porcentagem efetiva
Respostas válidas	Diretor Departamento RH	1	25,00
	<i>People Conector</i>	1	25,00
	<i>HR Manager</i>	2	50,00
Total		4	100,00

Como se pode verificar pela análise do quadro 6, existe alguma heterogeneidade relativamente à antiguidade dos respondentes, a qual varia entre uma antiguidade inferior a 5 anos e superior a 10, identificando-se dois casos com antiguidade situada entre os 5 e os 10 anos.

Quadro 6 - Número de anos que trabalha na empresa em estudo

		Frequências	Porcentagem efetiva
Respostas válidas	Inferior a 5 anos	1	25,00
	De 5 a 10 anos	2	50,00
	Superior a 10 anos	1	25,00
Total		4	100,00

Da análise dos quadros 6 e 7, verificasse que apenas 1 respondente não exerce as funções atuais desde a sua admissão na empresa em análise, estando nestas funções há menos de 5 anos.

Quadro 7 - Número de anos na função ocupada atualmente

		Frequências	Porcentagem efetiva
Respostas válidas	Inferior a 5 anos	2	50,00
	De 5 a 10 anos	2	50,00
Total		4	100,00

No que diz respeito às habilitações literárias, todos os inquiridos têm formação ao nível do ensino superior.

Quadro 8 - Habilitações literárias

		Frequências	Percentagem efetiva
Respostas válidas	Licenciatura	1	25,00
	Pós-graduação/MBA	2	50,00
	Mestrado	1	25,00
Total		4	100,00

4.1.2. Caracterização das empresas em estudo

A caracterização das empresas das empresas alvo deste estudo centrou-se na análise das seguintes dimensões:

- a) Número de anos de laboração em Portugal;
- b) Volume anual de vendas;
- c) Margem de lucro;
- d) Número de empregados, em Portugal;
- e) Âmbito de atuação.

Todas as empresas têm atividade em Portugal há mais de 10 anos.

Quadro 9 - Número de anos de laboração em Portugal

		Frequências	Percentagem efetiva
Respostas válidas	Entre 10 e 15 anos	2	50,00
	Entre 15 e 20 anos	1	25,00
	Entre 20 e 30 anos	1	25,00
Total		4	100,00

No que diz respeito ao volume anual de vendas, verifica-se uma enorme heterogeneidade da situação das empresas. Esta vertente inclui uma empresa com um volume anual de vendas inferior a 50.000.000,00€ e outra com um volume anual de vendas que se situa acima dos 2.000.000.000,00€.

Quadro 10 - Volume anual de vendas

		Frequências	Percentagem efetiva
Respostas válidas	Inferior a 50.000.000 €	1	25,00
	Entre 75.000.000 e 100.000.000 €	1	25,00
	Entre 200.000.000 e 300.000.000 €	1	25,00
	Superior a 2.000.000.000 €	1	25,00
Total		4	100,00

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

Relativamente à margem de lucro, apenas duas empresas responderam a esta questão, identificando que a mesma se situou entre os 10 e os 13%, num caso, e igual ou superior a 20%, noutro caso, pelo que não se justifica apresentar o quadro correspondente a esta pergunta.

O número de empregados das empresas alvo do estudo situa-se entre os 100 e os 349.

Quadro 11 - Número de empregados em Portugal

		Frequências	Percentagem efetiva
Respostas válidas	Entre 100 a 149	1	25,00
	Entre 150 e 149	1	25,00
	Entre 250 e 299	1	25,00
	Entre 300 a 349	1	25,00
Total		4	100,00

No que diz respeito ao âmbito de atuação, todas as empresas em estudo operam em Portugal e no estrangeiro. Devido à homogeneidade das respostas a esta questão, não se justifica a apresentação do quadro correspondente.

Foram incluídas duas perguntas que pretendiam aferir as necessidades de recrutamento e meios utilizados para o efeito: 1) funções com principal necessidade de empregados em Portugal e 2) principal meio de recrutamento de talentos em Portugal.

Da análise do quadro 12, verificamos que 3 das 4 empresas em análise necessitam de recrutar colaboradores para o exercício de funções técnicas e duas necessitam também para funções operacionais. Surgem ainda identificadas como funções que carecem de recrutamento de talentos as seguintes: gestão, chave e comerciais. Todas as empresas em causa identificaram necessidades de recrutamento.

Quadro 12 - Funções com principal necessidade de empregados em Portugal.

		Frequências	Porcentagem efetiva
Respostas válidas	Operacionais	2	25,00
	Técnicas	3	37,50
	Gestão	1	12,50
	Chave	1	12,50
	Comerciais	1	12,50
Total		8	100,00

Da análise do quadro 13, verifica-se que o principal meio para recrutamento de talentos, em Portugal, utilizado pelas empresas em análise, é o recurso a Universidades. Seguem-se, com igual nível de importância, a divulgação de anúncios (incluindo nas redes sociais) e o recrutamento especializado.

Quadro 13 -. Principal meio de recrutamento de talentos em Portugal

		Frequências	Porcentagem efetiva
Respostas válidas	Anúncios	2	28,57
	Universidades	3	42,86
	Recrutamento especializado	2	28,57
Total		7	100,00

4.1.3. Capacidade atual das empresas para a gestão do talento

Neste ponto serão apresentados os resultados da parte do inquérito que incluía as perguntas sobre a capacidade das empresas em gerirem talento.

Da análise do quadro 14, verificamos que a média das respostas obtida é elevada: 9,19 (numa escala de 1 a 10). Este resultado significa que as empresas alvo do estudo consideram ter uma elevada capacidade de gestão do seu talento. A pergunta que tem a média de respostas mais elevada é a “8. Como líder, tem atuado de forma a demonstrar inequivocamente que está totalmente comprometido/a com o desenvolvimento de talentos em toda a sua organização?”, com uma média de 9,67 (esta pergunta não foi respondida por uma das empresas). Em segundo lugar, com médias de respostas mais elevadas, encontram-se as perguntas “6. A sua Empresa tem uma *pool* diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?” e “10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?”, obtendo ambas a média de 9,50. A pergunta que tem a média mais baixa é a “4.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

Quando surgem novas oportunidades, a sua Empresa está preparada para disponibilizar as pessoas certas, de forma rápida e sem interrupção significativa nas restantes áreas da sua organização?”, com média de 8,50.

Quadro 14 - Capacidade atual de gestão de talentos – resultados obtidos

	Total	Média
	Respostas válidas	
1. Sabe quais são as competências que a sua organização precisa para atingir os seus objetivos de crescimento?	37	9,25
2. A sua empresa tem forma de identificar, avaliar e desenvolver a sua próxima geração de líderes em todas as suas áreas de negócio e áreas geográficas?	36	9,00
3. A sua Empresa tem planos de desenvolvimento específicos para os seus líderes de alto potencial?	37	9,25
4. Quando surgem novas oportunidades, a sua Empresa está preparada para disponibilizar as pessoas certas, de forma rápida e sem interrupção significativa nas restantes áreas da sua organização?	34	8,50
5. A sua Empresa tem pools diversificadas e corretamente dimensionadas de empregados talentosos que estão prontos, dispostos e capazes para serem mobilizados para novas oportunidades de nível técnico, de gestão e de liderança?	37	9,25
6. A sua Empresa tem uma <i>pool</i> diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?	38	9,50
7. A sua Empresa proporciona aos gestores e executivos experiências de desenvolvimento específicas, no sentido de os preparar para desafios em organizações maiores, mais complexas e globalizantes?	36	9,00
8. Como líder, tem atuado de forma a demonstrar inequivocamente que está totalmente comprometido/a com o desenvolvimento de talentos em toda a sua organização?	29	9,67
9. As pessoas que trabalham consigo consideram-no/a ativamente empenhado/a em iniciativas de gestão de talentos na sua organização?	36	9,00
10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?	38	9,50
Média dos resultados obtidos		9,19

Analisados os resultados globais por empresa (quadro 15), verifica-se que a que alcança resultados mais elevados é a A (com média de 9,90) e a que obtém resultados mais baixos é a C (com média de 7,89). De referir que as respostas desta Empresa refletem o fato de as orientações globais serem adaptadas a nível regional. Não obstante, verifica-se que todas obtiveram resultados altos, atendendo à escala utilizada (1 a 10), o que indicia que todas consideram ter uma boa capacidade de gestão de talentos. Resultados individuais das respostas dadas a cada uma das perguntas pelas empresas alvo do estudo serão apresentados juntamente com os dados recolhidos das entrevistas, sempre que tal se julgar pertinente para análise da dimensão que se estiver a tratar. Importa ainda referir que nenhuma empresa respondeu à questão aberta “Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?”.

Quadro 15 - Capacidade atual de gestão de talentos – resultados por empresa

Empresa	Média global obtida
Empresa A	9,90
Empresa B	9,70
Empresa C	7,89
Empresa D	9,10

4.1.4. Aplicação de um modelo teórico de gestão estratégica de talentos

Neste ponto, serão apresentados os dados obtidos através das entrevistas, por empresa, complementados por dados do inquérito e segmentados de acordo com o modelo de gestão estratégica de talentos adotado por Collings e Mellahi, já abordado neste trabalho. Considerou-se fundamental, antes de aferir se as empresas geriam talento de acordo com o modelo acima identificado, identificar qual o significado que a palavra “talento” assume nas organizações alvo do estudo. Assim, este será o primeiro aspeto abordado na apresentação dos dados recolhidos, em cada empresa.

Empresa A

a) Definição de talento

Na empresa A, utiliza-se a expressão “talento”. Esta designação aplica-se aos colaboradores que se identificam com os valores da Empresa, valorizando-se o envolvimento deste com a organização, e cuja performance é elevada. Em termos de recrutamento, é avaliado o potencial o individuo para desempenho da função quer em termos técnicos, quer em termos comportamentais, embora admita que privilegia as competências comportamentais, em detrimento das técnicas, já que estas podem ser desenvolvidas dentro da Empresa.

b) Identificação das posições de talentos chave

Nesta empresa, todas as posições da organização são preenchidas com talento, na medida em que considera que todas as áreas e funções são importantes para a organização. Refere que os custos desta opção são elevados, nomeadamente os resultantes das remunerações, mas que tal compensa em termos de resultados financeiros. O processo de identificação das competências necessárias para atingir os objetivos da organização é realizado anualmente, quando são definidos os objetivos para o ano seguinte e poderão visar um ou dois anos. A identificação de necessidades poderá também resultar da elaboração dos “Planos de Contingência”, atividade

que a Empresa desenvolve tendo em vista dar resposta, de forma proativa, a situações passíveis de ocorrer dentro da Organização. De referir que a Empresa autoavaliou-se com “10” na pergunta “1. Sabe quais são as competências que a sua organização precisa para atingir os seus objetivos de crescimento?”

c) Desenvolvimento de uma pool de talentos

Na Empresa A, existem planos de sucessão para todas as funções, o que significa que têm colaboradores preparados para assumirem as funções dos atuais titulares das mesmas. Com o objetivo de preparar outros colaboradores para assumirem as suas funções, os atuais titulares envolvem colegas de trabalho nas suas atividades diárias e nas tarefas sob a sua responsabilidade. Por exemplo, os titulares de funções de chefia incluem, nas reuniões em que participam, outros colaboradores, tendo em vista a passagem de conhecimento nos assuntos que carecem do seu envolvimento e, também desta forma, preparem-nos para a sucessão. No entanto, os colaboradores designados como sucessores desconhecem que estão nesta posição. Esta opção da Empresa visa gerir as expectativas destes indivíduos, para o caso de a efetiva substituição não ser concretizar. A empresa considera estar com uma excelente performance nesta matéria, avaliando-se com “10” nas perguntas “5. A sua Empresa tem *pools* diversificadas e corretamente dimensionadas de empregados talentosos que estão prontos, dispostos e capazes para serem mobilizados para novas oportunidades de nível técnico, de gestão e de liderança?” e “6. A sua Empresa tem uma *pool* diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?”

A Empresa considera ter uma cultura de meritocracia, sendo que a preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores começa na Administração. O desenvolvimento interno dos talentos é uma tarefa partilhada pelo Departamento de Recursos Humanos e chefias, requerendo de ambos um grande envolvimento em termos de tempo e dedicação. Compete ao Departamento de Recursos Humanos identificar e acompanhar os talentos e às chefias acompanharem-nos e desenvolverem-nos no dia a dia. Considerando que a Empresa preenche todas as suas funções com talento, o processo revela-se extremamente exigente para ambos. Este aspeto foi considerado como um dos impactos negativos de uma gestão do talento realizada de forma tão abrangente. O acompanhamento faz-se, nomeadamente, através da avaliação de desempenho, com periodicidade mensal, e na qual se discute com o avaliado os resultados obtidos, quer em termos comportamentais, quer em termos de objetivos, analisando-se os aspetos que este terá de melhorar. Nas questões “8. Como líder, tem atuado

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

de forma a demonstrar inequivocamente que está totalmente comprometido/a com o desenvolvimento de talentos em toda a sua organização?” e “10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?” a empresa autoavaliou-se igualmente com “10”.

A gestão da oferta e da procura é feita de forma equilibrada entre pessoas pertencentes à Empresa e indivíduos recrutados no exterior. A opção é tomada mediante a possibilidade de desenvolverem, ou não, internamente, as competências que necessitam. Procura que o preenchimento de uma vaga com recurso a recrutamento externo seja célere e, para tal, gere a sua base de dados de *curricula vitae* de forma proativa, validando regularmente o interesse e a disponibilidade dos candidatos. O desenvolvimento interno dos colaboradores é efetuado de acordo com o plano de carreiras, política salarial, compromisso e resultados alcançados por estes. A Empresa autoavaliou-se com “10” na pergunta: “4. Quando surgem novas oportunidades, a sua Empresa está preparada para disponibilizar as pessoas certas, de forma rápida e sem interrupção significativa nas restantes áreas da sua organização?”.

d) Criação de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos

Uma vez que a Empresa preenche todas as vagas com talentos, não dispõe de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos. Procura, em termos genéricos, seguir as boas práticas de recursos humanos adotadas pelo setor de atividade em que se insere. Os empregados sabem que são considerados talentos, havendo mesmo um reconhecimento público, em eventos da Empresa. No encontro anual, os líderes identificam publicamente os sucessos de cada um dos seus colaboradores. Os benefícios disponíveis (como sejam: seguros de saúde, bilhetes para espetáculos, fruta distribuída diariamente e de forma gratuita, prémios, entre outros), pretendem satisfazer os interesses de todos os colaboradores da mesma forma. Estes benefícios incluem, ainda, o acompanhamento das necessidades dos colaboradores quer sejam económicas, quer de cariz emocional. Apenas as funções de maior responsabilidade têm benefícios distintos. Nas restantes, pretendem atribuir benefícios adequados às preferências de cada colaborador. É o mérito e os resultados alcançados durante o ano que consubstanciam a atribuição de prémios anuais.

e) Resultados

A Empresa A considera fundamental o comprometimento, a motivação e o sentimento de pertença à organização. Por isso, o desenvolvimento das pessoas, os seus interesses e as suas

necessidades são preocupações partilhadas pela Administração, pelo Departamento de Recursos Humanos e pelos líderes. Os comportamentos extra-papel são de tal forma valorizados que atribuem, mensalmente, um “prémio de dedicação extra” aos colaboradores que se destacaram nesta vertente. Quando as pessoas não são considerados talentos, procura que estas avaliem se estão na função certa ou na empresa certa e “procurem o seu lugar”.

O grande foco da Empresa na motivação dos seus colaboradores e no compromisso destes com a organização, atuando para que tal exista, permite-lhe ter pessoas com resultados acima da média. Entende que são este tipo de pessoas que trazem vantagens competitivas e resultados financeiros favoráveis para a organização. Para empresas de serviços, a diferença competitiva está nas pessoas e nos resultados que elas alcançam. Apesar da conjuntura nacional atual, considera ser este um dos fatores que justifica a fase de crescimento e expansão em que se encontra.

Empresa B

a) Definição de talento

Para a empresa B, talento significa “pessoas acima da média”, o que é aferido, numa primeira instância, através de um processo de recrutamento e seleção respeitando “padrões exigentes”. Recruta pessoas com elevado potencial de desenvolvimento e crescimento e considerados “acima da média” do mercado. São ainda considerados talentos os colaboradores com performance elevada, pessoas “com valor e que necessitam de desafios”. Considera que, internamente e comparando o desempenho de colaboradores no mesmo nível, existem diferenças, e preferem a designação de “A”, “B” ou “C”, sendo que os “A” terão uma performance mais elevada que os “B” e estes que os “C”. Defendem que uma pessoa não é um talento durante toda a vida, mas que o é apenas durante uma parte da mesma, uma vez que tem capacidades acima da média.

b) Identificação das posições de talentos chave

Nesta Empresa, todas as pessoas que recrutam são consideradas talentos, independentemente das posições que pretende preencher. A identificação das competências necessárias para atingir os objetivos da organização é feita anualmente, quando elaboram o orçamento para ao ano seguinte e identificam as necessidades para este mesmo ano. Este processo é complementado, semanalmente, no “*Comité de Staffing*”, constituído pelos representantes das diferentes Unidades de Negócio, do qual podem surgir novas necessidades. Procuram fazer a

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

correspondência entre os pedidos que surgem, as pessoas disponíveis e as suas competências e apetências. A Empresa autoavaliou-se com “10” na pergunta “1. Sabe quais são as competências que a sua organização precisa para atingir os seus objetivos de crescimento?”.

c) Desenvolvimento de uma pool de talentos

A Empresa B recruta talentos essencialmente através do recurso a universidades. Por este motivo, existem dois momentos no ano, por excelência, em que tal acontece e que coincidem com a conclusão dos cursos de licenciatura e mestrado. Ao longo do ano, realizam processos de recrutamento pontuais, visando para dar resposta a necessidades concretas. Os colaboradores mais experientes passam o conhecimento aos mais novos, ficando disponíveis para realizarem tarefas mais exigentes e desafiantes. Existe uma enorme preocupação com o desenvolvimento das pessoas e em que estas sejam colocadas perante desafios que correspondam às suas expectativas. Todos os colaboradores têm um mentor, com o qual discutem anualmente a sua performance durante o ano anterior e o seu plano de formação e desenvolvimento. Para além deste momento, os colaboradores são também avaliados no fim de cada projeto em que participam. De referir que a autoavaliação às questões “8. Como líder, tem atuado de forma a demonstrar inequivocamente que está totalmente comprometido/a com o desenvolvimento de talentos em toda a sua organização?” e “10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?” obteve resultado “10” em ambas.

A Empresa tem implementado um modelo de carreiras que assenta em princípios chave, alinhados com os seus valores e a sua cultura, com o objetivo de atrair e reter os melhores profissionais. Tem implementado um modelo de avaliação de desempenho que, através de objetivos e meritocracia, funciona como uma ferramenta essencial da gestão e garante da sucessão. Às perguntas “5. A sua Empresa tem *pools* diversificadas e corretamente dimensionadas de empregados talentosos que estão prontos, dispostos e capazes para serem mobilizados para novas oportunidades de nível técnico, de gestão e de liderança?” e “6. A sua Empresa tem uma *pool* diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?” a Empresa autoavalia-se com “10”.

Nesta Empresa, as pessoas não são designadas de talento, embora seja do conhecimento de todos, de forma não explícita, quem tem desempenho “A”, “B” ou “C”. No entanto, esta segmentação apenas significa que vão ser mais exigentes com as pessoas “A”, do que com as

outras e, tanto umas quanto outras, têm conhecimento deste aspeto. Ter um desempenho “A” não significa que o colaborador em causa irá ter apenas benefícios, mas que lhe será também exigida uma contrapartida de responsabilidade equivalente. O mesmo acontece com as pessoas com desempenho “B” ou “C”, o nível de exigência e responsabilidade será equivalente a este nível de performance. Por esta razão, considera não existir impactos negativos da gestão de talentos. Refere, no entanto, que em termos financeiros, gerir talento de forma transversal é exigente para a organização.

Em termos de gestão da oferta e da procura, a Empresa, como já referimos, opta por recrutar, essencialmente, recorrendo a universidades. O facto de realizar recrutamento duas vezes por ano pode implicar que, durante um período, tenha excedentes de pessoal. No entanto, considera que, se não o fizer, corre o risco de não conseguir dar resposta a necessidades futuras. Complementa esta forma de recrutamento com processos esporádicos, visando colmatar necessidades concretas, ou recorrendo a subcontratação, para dar resposta a projetos mais complexos. Prefere no entanto, privilegiar os recrutamentos internos, por forma a dar oportunidades de evolução de carreira aos seus colaboradores. A Empresa prepara os seus talentos para serem polivalentes e poderem abarcar um leque variado de funções. A autoavaliação à questão “4. Quando surgem novas oportunidades, a sua Empresa está preparada para disponibilizar as pessoas certas, de forma rápida e sem interrupção significativa nas restantes áreas da sua organização?” obteve um resultado “10”

d) Criação de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos

A única prática que existe na Empresa, tendo em vista distinguir os desempenhos, diz respeito aos aumentos salariais, na medida em que os desempenhos “A” têm aumentos superiores aos restantes. As pessoas com maior potencial e performance são colocados perante desafios maiores. No entanto, como a Empresa considera que coloca todas as pessoas perante desafios adequados às suas capacidades, não encara esta prática como distintiva. Os responsáveis dos projetos tendem a seleccionar as pessoas de maior potencial para a sua equipa, o que significa, em termos práticos, um favorecimento das pessoas “A”. Para a Empresa, não se poderá dizer que esta situação consubstancie uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, mas apenas que existe uma preocupação em desenvolver as pessoas, de forma individual, de acordo com as suas necessidades e expectativas, tendo em vista mantê-las motivada. O papel do mentor é ajudar a pessoa a “ir tão longe quanto for possível”. A Empresa vê a adoção de políticas diferenciadas como um aspeto negativo, que favoreceria a destruição do espírito que

pretendem para a Empresa: pessoas felizes com o que fazem e orgulhosas por pertencerem a esta Organização.

e) Resultados

A gestão de talentos de forma transversal a toda a organização requer um investimento maior. Esta Empresa considera ter níveis de remuneração mais elevados do que a concorrência. Têm também mais custos de desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores. No entanto, entende que o retorno justifica o investimento: têm colaboradores com “muita capacidade e uma atitude excepcional”, o que tem impacto positivo na performance financeira da Empresa, permitindo-lhe crescer mesmo em tempos de crise. Quando as pessoas não são consideradas talentos, aconselham-nas a procurar outra empresa. Como fazem um acompanhamento da carreira de cada colaborador de forma muito personalizada, as situações que ocorrem são geralmente bem geridas ou surgem de forma natural, sendo o próprio colaborador, em regra, a tomar a iniciativa de sair da Empresa. O comprometimento dos colaboradores com a organização e os seus valores, os seus níveis de motivação e “atitude excepcional” resulta da preocupação da Empresa com as suas necessidades de desenvolvimento.

Empresa C

a) Definição de talento

A Empresa C utiliza o termo talento e enquadra nele as pessoas críticas, chave, com potencial para atingir os objetivos a que se propõe e sem as quais teria mais dificuldade em atingi-los. Neste conceito, incluem conhecimentos, comportamentos e formas de estar e relacionamento com clientes. Na avaliação, procuram combinar conhecimentos técnicos com competências comportamentais. Estão incluídas nesta categoria as pessoas com alto potencial e alta performance. No recrutamento externo, têm em consideração o potencial dos candidatos para desempenharem a função atual, mas também o seu potencial de crescimento e capacidade para desempenharem outras funções.

b) Identificação das posições de talentos chave

Esta Empresa recruta talento para todas as posições. O processo de identificação das competências que necessita para atingir os seus objetivos resulta da análise dos planos de sucessão, relativamente às posições críticas/chave para a Organização. Neste processo, começa por se focar na identificação das posições que são críticas passando, posteriormente, para a identificação das pessoas que as podem preencher. Os planos de sucessão centram-se

nos talentos já identificados e são desenhados de acordo com o “jogo de xadrez”, o que significa que identifica os sucessores para as funções e os sucessores destes. Na pergunta “1. Sabe quais são as competências que a sua organização precisa para atingir os seus objetivos de crescimento?”, a Empresa autoavaliou-se com “8”.

c) Desenvolvimento de uma pool de talentos

O desenvolvimento da *pool* de talentos resulta de duas abordagens distintas: 1) identificação das posições chave para a Organização e 2) da necessidade de motivar os talentos, independentemente da função ocupada. Na primeira, após reconhecimento daquelas posições, as chefias identificam os talentos que as podem preencher, confirmam que estes estão interessados e têm ambição para tal. De seguida, inicia o processo de desenvolvimento da pessoa para ser o sucessor da função em causa. Na segunda, são identificados os talentos e passa a haver um foco neste, nomeadamente, no seu plano de desenvolvimento e formação. Estas duas abordagens resultam do facto de a Empresa pretender assegurar que tem planos de sucessão para as funções críticas e, simultaneamente, reter o seu talento. Para tal, elabora planos de desenvolvimento para líderes e outras funções consideradas críticas, cujo potencial de perda do titular tem um impacto negativo significativo. O papel da chefia é preponderante nestes processos. Todos os meses, é realizada uma reunião entre a chefia e o colaborador, na qual são abordados o desempenho e o plano de desenvolvimento deste. De referir que a Empresa autoavaliou-se com “9” na pergunta “10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?”

Nesta Empresa existe o conceito de “talento chave”, o qual se subdivide em dois outros conceitos: 1) o de “alto potencial” e o de “talento de topo”. Para estes grupos existem regras de exigibilidade anual, as quais resultam da aplicação do modelo de avaliação de desempenho, e são traduzidas em quotas: no primeiro caso, podem ser eleitos 5% dos colaboradores e, no segundo, 15%. No total, poderão ser incluídos no conceito de “talento chave” 20% dos colaboradores da Empresa. Estas regras são definidas globalmente, havendo margem para adaptação a nível regional.

Em termos de recrutamento, a opção por interno ou externo resulta da avaliação de dois aspetos: 1) dar oportunidade de crescimento e evolução aos colaboradores, de acordo com as regras definidas, por forma a retê-los e 2) “rejuvenescer” e trazer jovens recém-licenciados

para a organização. Por motivos de limitações quanto ao aumento do quadro de pessoal, não realizam recrutamento proativo, isto é, prevendo necessidades futuras, apenas o fazem para dar resposta a necessidades presentes. Nas perguntas “5. A sua Empresa tem *pools* diversificadas e corretamente dimensionadas de empregados talentosos que estão prontos, dispostos e capazes para serem mobilizados para novas oportunidades de nível técnico, de gestão e de liderança?” e “6. A sua Empresa tem uma *pool* diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?”, a Empresa autoavalia-se com “7 e “8”, respetivamente.

d) Criação de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos

Nesta Empresa, os colaboradores sabem que são considerados talentos, embora admita que esta informação pode criar alguma desmotivação nas pessoas que esperavam ser incluídas nesta categoria e não o foram, por vezes, em resultado da aplicação das regras internacionais. Não obstante, a Empresa considera que as pessoas são suficientemente maduras para gerirem estas situações. Defende que não existe uma “solução mágica” para gerir talento, mas que tal resulta de várias variáveis: uma liderança forte e inspiradora, que é dos fatores com maior impacto na retenção dos talentos; identificarem-se com a cultura da Empresa e com o Projeto da Empresa e terem uma boa relação com as chefias e os seus pares. A gestão do talento inclui também muitas práticas de inclusão, que fazem com que as pessoas se sintam bem a trabalhar na Organização.

A Empresa considera não ter políticas diferenciadas de gestão de recursos humanos para gestão do talento. No entanto, admite que aplica práticas distintas, em termos de compensação adicional e programas de desenvolvimento. Para além de impactos diretos na remuneração, os “talentos chave” têm incremento de *stock options* e um prémio anual. Os talentos de “alto potencial”, por terem um elevado potencial de desenvolvimento, possuindo ambições e capacidades para assumir funções de gestão e liderança, são também envolvidos em programas internacionais que ajudam a acelerar e criar bases mais sólidas para esse mesmo crescimento rápido. Nestes programas estão incluídos: seminários formações, *networking* e participação assegurada em eventos importantes organizados pela Empresa.

e) Resultados

A motivação e a retenção, assim como a capacidade de acelerar e criar uma base sustentada para o crescimento e desenvolvimento dos talentos, de forma mais acelerada do que

aconteceria se não tivessem o apoio que lhes é proporcionado, são consideradas fundamentais para esta Empresa. São também assumidos como extremamente importante os comportamentos extra-papel dos colaboradores, aquilo que estes fazem para além dos requisitos da função, sendo este aspeto incluído na avaliação de desempenho. A transparência e o diálogo constante entre a chefia e o colaborador permitem gerir bem as situações em que as pessoas não estão a ter um desempenho adequado. Quando as pessoas sentem que estão a ser reconhecidas entregam-se muito às organizações e ao trabalho. A motivação e a retenção são muito impactadas por este reconhecimento. Defende que, neste momento, até em Portugal é fundamental reter os talentos e é uma preocupação não permitir que estes emigrem. Analisados os custos e benefícios da gestão de talentos, a Empresa considera que os resultados que alça, em termos de vantagem competitiva da organização, são muito favoráveis.

Empresa D

a) Definição de talento

A definição de talento para a Empresa D relaciona-se com a sua estratégia e os seus objetivos. Avalia os objetivos que pretende atingir num período que pode ir dos 3 aos 5 anos e identifica os conhecimentos, as competências e os comportamentos necessários para tal. Em termos de medição, avalia a performance atual do colaborador, a qual tem de ser excelente, e o potencial deste para se tornar um gestor, um líder ou um técnico especializado.

b) Identificação das posições de talentos chave

Esta Empresa considera que todas as posições são igualmente importantes para a atingir os objetivos a que se propõe. A abordagem é feita de forma holística. Cada unidade de negócio e cada função tem necessidades específicas de talento. O processo de identificação das funções chave para a organização resulta da análise das tendências do mercado, que está em constante e rápida mudança, e os objetivos que a Empresa pretende alcançar nos próximos 2 a 5 anos. Depois de terem efetuado esta análise, procedem à identificação das competências necessárias para a prossecução desses objetivos. Este processo conta com o forte envolvimento dos líderes, na medida em que são estes que vão gerir e operacionalizar a mudança. Na pergunta “1. Sabe quais são as competências que a sua organização precisa para atingir os seus objetivos de crescimento?”, a Empresa autoavalia-se com “9”.

c) Desenvolvimento de uma pool de talentos

Na sequência da identificação das funções críticas para a organização, elaboram planos de sucessão com um a três potenciais candidatos quer a substituição se preveja ocorrer a curto prazo, quer a longo prazo. Tanto os líderes como os restantes colaboradores são preparados para o desempenho das funções de acordo com as competências identificadas como necessárias para a operacionalização da mudança. Quando não há capacidade de reposta internamente, procuram externamente as pessoas com as competências necessárias. Existe, no entanto, uma forte preocupação com a transparência interna, em termos das oportunidades disponibilizadas pela Empresa. Por esta razão, uma percentagem muito significativa das vagas que surgem são publicadas na internet (com visibilidade internacional), o que permite que qualquer colaborador apresente a sua candidatura, de forma discreta (a chefia só terá conhecimento caso o colaborador seja selecionado). Esta medida visa satisfazer as necessidades de desenvolvimento dos seus talentos, potenciando a sua retenção. Têm também recrutamento especializado interno. Neste processo, o recrutador da Organização contata os empregados que considera terem potencial para preenchimento da vaga e aconselha-os a candidatarem-se. De referir que, nas perguntas “5. A sua Empresa tem *pools* diversificadas e corretamente dimensionadas de empregados talentosos que estão prontos, dispostos e capazes para serem mobilizados para novas oportunidades de nível técnico, de gestão e de liderança?” e “6. A sua Empresa tem uma *pool* diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?”, a Empresa autoavaliou-se com “10”.

Os colaboradores sabem que são considerados talentos, na medida em que todos passam por um processo de discussão de performance e desenvolvimento de carreira. Neste processo, a chefia e empregado analisam a performance deste, a sua carreira, as suas aspirações, os planos que fez para o futuro e o seu potencial de promoção. A evolução de carreira está definida, para cada tipologia de função, de acordo com um sistema de níveis de graduação, sendo que as posições de liderança são as que podem atingir os graus mais elevados. O processo de gestão de talentos requer muita atenção dos gestores e líderes. Ambos se encontram comprometidos com o Processo e reconhecem o valor que este representa para a Organização. A gestão das expectativas e a transparência são consideradas fundamentais, permitindo que os colaboradores saibam exatamente o que esperar. A Empresa autoavaliou-se com “9” nas perguntas “8. Como líder, tem acurado de forma a demonstrar inequivocamente que está totalmente comprometido/a com o desenvolvimento de talentos em toda a sua organização?” e

“10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?”.

Em termos de recrutamento, a Empresa procura dar oportunidade de desenvolvimento, crescimento e promoção aos seus colaboradores, conforme já referido. Por vezes, as funções em causa necessitam de pessoas internas, possuindo características muito específicas. O fato de ter um mercado muito grande, em termos do número de países onde atua, facilita o desenvolvimento de talentos internos e a mobilidade internacional. Existem casos em que, pelo contrário, preferem recrutar pessoas do exterior, com novas ideias. Para além de procurar colmatar necessidades atuais, faz também recrutamento proativo, prevendo necessidades futuras. Por esta razão, à qual acresce o facto de o mercado mudar rapidamente, nem sempre consegue encontrar as “pessoas certas” com rapidez. Nestes casos, recorre às universidades para recrutamento de talentos e, posteriormente, desenvolvem as competências necessárias internamente. Procura que exista um equilíbrio entre o recrutamento interno e externo. Na questão “4. Quando surgem novas oportunidades, a sua Empresa está preparada para disponibilizar as pessoas certas, de forma rápida e sem interrupção significativa nas restantes áreas da sua organização?” a autoavaliação da Empresa correspondeu a um resultado de “8”.

d) Criação de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos

Não considerando ter exatamente uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, a Empresa refere ter planos específicos para os seus talentos, relativamente a recompensas, formação e experiências proporcionadas, de acordo com as funções desempenhadas. Considera que o desenvolvimento dos colaboradores deve passar por três aspetos distintos, mas complementares: experiência, formação e “exposição”. A experiência profissional é a mais importante e representa 70% do desenvolvimento do colaborador. A formação inclui a aprendizagem de competências de *coaching*, de gestão e programas de treino. A “exposição”, isto é, a forma como os talentos se expõem aos líderes e aprendem com eles, inclui processos de *shadowing* (os quais permitem que uma talento acompanhe o dia a dia de um líder que admire e aprenda com ele através da observação) e processos de *mentoring*. Em muitos casos, os talentos de alto potencial são expostos aos mais altos níveis de gestão da Organização. Os líderes de alto potencial têm programas de desenvolvimento específico, os quais são desenhados para talentos de topo, recompensas mais elevadas, evolução de carreira mais rápida e têm preferência quando surgem novas oportunidades. A retenção dos seus talentos é um aspeto fundamental na gestão dos colaboradores.

e) Resultados

Esta Empresa considera fundamental a motivação, o entusiasmo e o comprometimento dos colaboradores. Apesar das contingências do mercado externo, é possível a Empresa atingir os seus objetivos se as pessoas forem geridas da forma correta, se se investir no seu desenvolvimento e recompensar de acordo com a performance. Considera fundamental a ligação entre o empregado e a sua chefia, na medida em que se aquele tiver um líder que o inspire, dará o melhor de si em tudo o que faz e fará mais do que aquilo que lhe é exigido. A Empresa precisa destas pessoas, pois são elas que trazem vantagem competitiva e, conseqüentemente, valor para a organização. Cada colaborador recebe anualmente a sua avaliação. Na sequência desta e se os resultados indicarem que a pessoa necessita de melhorar, dão-lhe essa oportunidade e um plano para o efeito. Procuram que as pessoas encontrem o seu lugar na Empresa, mas se tal não for possível, terão de “deixá-las ir”. Apenas os colaboradores de alto desempenho ficam na Empresa. Para conseguir alcançar os seus objetivos, a Empresa tem de forçar-se nas “pessoas certas”, as que dão o seu contributo à Organização.

Adicionalmente, com o objetivo de contextualizar o mercado português relativamente à oferta e procura de talentos, questionou-se as empresas sobre a dificuldade em recrutar talentos e se consideram que existe “guerra pelo talento” em Portugal. As empresas consideram, genericamente, que é difícil recrutar talento para preenchimento de funções técnicas, mas que há excesso de candidatos para as outras funções, devido à elevada taxa de desemprego do país. No que diz respeito às funções técnicas, referem que o número de pessoas que chegam ao mercado é insuficiente para as necessidades e que a saída de pessoas de Portugal ainda reduz mais esse número. Este é também um dos aspetos porque consideram fundamental a retenção do seu talento. Algumas empresas procuram ultrapassar este constrangimento recorrendo ao recrutamento de pessoas fora do país. As empresas consideram que não existe “guerra pelo talento” em Portugal, mas que se verifica uma concorrência muito forte, no que diz respeito a funções técnicas.

4.1.5. Conclusões

Nas empresas alvo do estudo, foi possível verificar a utilização da palavra “talento”, sendo esta utilizada para indicar os empregados de alto potencial e alta performance, embora a

Empresa B prefira a utilização da designação de pessoas “A”, “B” ou “C”. De referir que esta designação foi também encontrada na revisão de literatura efetuada, tendo idêntico significado (Huselid *et al.*, 2005; Lewis & Heckman, 2006). Assim, foi possível aferir que a definição de “talento” utilizada nestas empresas, numa análise mais abrangente, é semelhante à apresentada no modelo de Collings e Mellahi (2009: 307): “*high potencial and high performing incumbentes*”, sendo que cada empresa tem a sua própria definição.

O modelo teórico de gestão estratégica de talentos adotado por Collings e Mellahi defende que a primeira etapa de qualquer sistema de gestão estratégica de talentos deve ser a identificação das posições de talentos chave. Verificou-se que tal não acontece em todas as empresas alvo do estudo. Na Empresa A e na Empresa B todas as posições são preenchidas com talento, não havendo distinção entre funções estratégicas e não estratégicas para este efeito. Verificou-se, nestas duas empresas, que o foco é colocado nas pessoas, considerando-se que todas as funções são relevantes, de igual forma, para atingirem os objetivos da Organização. Nas empresas C e D é efetuada a identificação das posições chave para a organização, aquelas que permitem, de forma diferenciada, atingir os objetivos estratégicos. No entanto, ambas acrescentam aqui a prática, à semelhança das empresas A e B, de recrutarem talento para todas as funções da organização. Nesta vertente, foi possível aferir que as práticas existentes nas empresas alvo do estudo não consubstanciam a primeira fase do modelo de gestão estratégica de talentos em análise neste trabalho. Apesar de duas das empresas identificarem as posições críticas para a organização, as quatro consideram que todas as funções são igualmente importantes para atingirem os seus objetivos e, por esse motivo, são preenchidas com talento. Não se verificou, portanto, uma distinção total entre funções chave, aquelas que têm o maior impacto no sucesso da organização, e funções importantes, mas não críticas, em termos de gestão de talentos.

Uma vez que as empresas alvo do estudo recrutam talentos para todas as funções existentes, de uma maneira geral, referem elaborar planos de sucessão para todas as posições. A preparação das pessoas para assumirem outras funções pode ser feita de forma mais restrita, tendo em vista o preenchimento de uma função específica, como acontece nas empresas A, C e D, quer de forma mais abrangente, procurando que as pessoas sejam polivalentes e possam preencher várias posições, de acordo com as necessidades da empresa, como acontece na Empresa B. Nas empresas C e D verifica-se ainda uma abordagem mista, na qual, por um lado, identificam as posições críticas para os objetivos estratégicos e desenvolvem as pessoas

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

para preencher estas funções e, por outro, desenvolvem as pessoas identificadas como talento, tendo em vista a sua retenção, mesmo quando as suas funções não são consideradas críticas. Na empresa C, verifica-se uma segmentação do talento, não em resultado da identificação das posições críticas para a organização (como defende o Modelo em análise), mas que decorre da aplicação do sistema de avaliação de desempenho, que limita a 20% o número de pessoas passíveis de serem incluídas no conceito de “talento chave”. Verifica-se também aqui que o foco reside no desempenho dos colaboradores e não nas funções identificadas como críticas para o sucesso da Organização. Assim, foi possível aferir que, nestas empresas, o desenvolvimento de *pools* de talentos significa o desenvolvimento de planos de sucessão e que, em regra, estes são estendidos a todas as posições da organização.

Foi possível aferir, também, que o preenchimento de todas as posições da organização com talentos leva à segmentação do próprio conceito de talento. Uma vez que este processo se baseia, em regra, na avaliação do desempenho do colaborador e nos planos de desenvolvimento de carreiras, existe uma tendência para as empresas distinguirem os colaboradores com desempenhos acima da média da própria empresa. Embora sejam todos considerados talentos, verifica-se que, por comparação aos desempenhos dentro da empresa, existem pessoas consideradas como tendo mais talento do que outras (“talentos de topo” ou empregados “A”). Todas as empresas alvo do estudo admitem não reter as pessoas que não são consideradas talento. Em termos de preenchimento das necessidades, verifica-se que todas as empresas dão grande relevância ao desenvolvimento e progressão dos seus colaboradores, procurando equilibrar a procura de valências fora da organização com a retenção dos seus talentos. Apenas a Empresa D refere fazer recrutamento proativo, com uma abrangência que vai de 2 a 5 anos, recrutando pessoas com competências, capacidades e conhecimentos para dar resposta a necessidades de negócios futuros.

As empresas alvo deste estudo admitem talento para todas as funções dentro da organização, como já foi referido. Por este motivo, nenhuma delas considera ter uma arquitetura diferenciada de gestão de recursos humanos para os seus talentos. Não obstante, foi possível aferir a existência de algumas práticas diferenciadoras destinadas aos colaboradores de mais elevado desempenho ou potencial liderança ou, ainda, para as funções de maior responsabilidade. A este nível, foram identificadas: remunerações mais elevadas, atribuição de prémios ou bónus, programas de desenvolvimento e formação específicos e maiores oportunidades de evolução na carreira, nomeadamente quando proporcionam a participação

em projetos e experiências mais abrangentes e desafiantes. Considerando-se as devidas diferenças entre as realidades das empresas e o modelo de gestão estratégica de talentos de Collings e Mellahi, pode dizer que existe uma diferenciação, ao nível das práticas de recursos humanos, entre os “talentos de topo” e os restantes “talentos” da organização.

Todas as empresas alvo do estudo admitem que gerir talento de forma transversal a toda a organização é um processo exigente e que requer um grande investimento quer em termos de tempo, quer em termos financeiros. No entanto, referem que as vantagens competitivas e os resultados financeiros que atingem, permitindo-lhes crescer mesmo em tempos de crise, justifica e fundamenta esse investimento. Na vertente “resultados”, encontrou-se uma total correspondência com o modelo em estudo, na medida em que todas as empresas pretendem ter empregados motivados, comprometidos com a organização e com comportamentos que vão para além daquilo que lhes é exigido. Verificou-se que todas as empresas valorizam os comportamentos extra-papel, sendo que duas delas os valorizam de forma explícita quer através da atribuição de prémios (Empresa A), quer através da avaliação de desempenho (Empresa C). Tal como defende o modelo AMO, estas empresas centram-se nos interesses dos seus colaboradores e desenvolvem os seus sistemas de recursos humanos tendo em vista as suas necessidades, em termos de desenvolvimento e crescimento, e as suas motivações. Acresce aqui uma variável não identificada no modelo em análise e que diz respeito ao papel das chefias neste processo. Verificou-se, em todas estas empresas, a existência de um acompanhamento muito próximo e regular por parte das chefias, o qual realça o papel da liderança em todo o processo de gestão do talento. Esta atuação, à qual se acrescenta a componente reconhecimento, resulta em elevados níveis de performance individual.

Estas empresas gerem o seu talento mediante políticas e práticas de recursos humanos que visam a motivação, satisfação e retenção dos seus colaboradores. Neste sentido, foi possível aferir que todas têm elevadas taxas de retenção e, conseqüentemente, baixas taxas de *turnover*. Apesar de, por questão de confidencialidade não serem referidas os valores transmitidos pelas empresas, pode-se indicar que, segundo as mesmas, as suas taxas de *turnover* estão muito abaixo da média da do setor de atividade onde se inserem, sendo que as respeitantes aos empregados que lhes interessa reter são muito residuais. Assim, é possível concluir que, apesar das divergências entre as práticas das empresas alvo do estudo e o modelo de gestão estratégica de talentos adotado por Collings e Mellahi, acima identificadas, as empresas consideram que a gestão de talentos resulta em vantagens competitivas e aumenta

a sua performance financeira, permitindo o seu crescimento, mesmo na conjuntura económica atual.

5. Conclusões finais e recomendações

5.1. Conclusões finais

A globalização da economia tem derrubado fronteiras, ultrapassando diferentes línguas e costumes e criado uma realidade inteiramente nova e diferente. O grande número de concorrentes inseridos no mercado e as transformações que ocorrem rapidamente em todo mundo são alguns dos fatores que levam as empresas a procurarem fontes de vantagem competitiva sustentável e um número cada vez maior de académicos e profissionais a dedicam-se ao estudo do potencial da gestão de pessoas para a melhoria da performance das organizações. São vários os autores, e as abordagens, que defendem que as pessoas são o elemento decisivo para a vantagem competitiva das empresas. Nesta linha de investigação, a perspetiva da gestão de talentos defende que, no contexto atual de crise económica, um dos aspetos decisivos para as organizações é a atração e gestão de pessoas talentosas, na medida em que o talento existente nas empresas é um dos fatores mais determinantes do seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. Neste cenário, a grande questão que se colocou no início deste trabalho foi se existe coerência entre o que se escreve e fala sobre a gestão de pessoas e as práticas das empresas. Os resultados deste estudo de investigação parecem indicar a que as empresas estão a gerir talentos e que consideram que este é fonte de vantagem competitiva e um fator com impacto positivo na performance das organizações. De uma forma geral, todas as empresas consideram que têm uma elevada capacidade de gestão de talentos, atendendo à média dos resultados obtidos no questionário (9,19, numa escala de 0 a 10).

Em termos dos resultados esperados da gestão de talentos, foi possível constatar que todas as empresas procuram o impacto positivo dos resultados ao nível individual e organizacional. As empresas reconhecem o papel fundamental dos resultados ao nível dos empregados no sistema de gestão de talentos e a importância de assegurar a motivação, o comprometimento organizacional e os comportamentos extra-papel como variáveis mediadoras entre a gestão de talentos e os resultados organizacionais. Empregados motivados e comprometidos com a organização envolvem-se mais, tem comportamentos que vão para além dos exigidos para a função e conseguem obter desempenhos mais elevados, o que tem impacto positivo na

performance da empresa. Constatou-se, ainda, que existe uma grande preocupação das empresas com a retenção dos seus talentos, assumindo-a também como uma variável mediadora relevante.

Este trabalho evidencia que os profissionais de talento tendem a ser aqueles que ultrapassam os parâmetros de desempenho definidos pela organização ou que se destacam dos restantes em determinada função. Os talentos manifestam algumas características comuns, como sejam o facto de gostarem de desafios, gerirem altos níveis de complexidade, são os primeiros a serem lembrados e indicados para novos projetos e experiências mais abrangentes e desafiantes, necessitam de *feedback* constante sobre o seu desempenho e de dar significado às tarefas que executam. Esta pesquisa identificou uma característica comum em todas as empresas alvo do estudo, que permite reforçar a definição de talento encontrada na literatura: pessoas de alto desempenho e alto potencial. Em todas as situações, é possível caracterizar o desempenho como o resultado de três fatores: resultados, comportamento e desenvolvimento. Os resultados espelham o cumprimento dos objetivos do negócio. Os comportamentos podem ser caracterizados como o relacionamento interpessoal, o alinhamento com os valores da organização e a capacidade de ultrapassarem as expectativas do seu papel organizacional. O desenvolvimento pode ser considerado como a capacidade de as pessoas lidarem com níveis crescentes de complexidade. Quanto ao potencial, a sua avaliação remete para uma projeção do desempenho do empregado em termos futuros. Este aspeto contém um elevado grau de intangibilidade e inclui a adesão aos objetivos e valores da organização, a rapidez de aprendizagem, a inovação, o relacionamento interpessoal, a capacidade de resolução de problemas e ser agente da mudança.

Verifica-se que, quer em termos teóricos, quer em termos práticos, a gestão de talentos é considerada como um fator estratégico, criador de vantagem competitiva e que tem influência na performance da organização. Ao mesmo tempo, este estudo aponta para uma tendência para se lidar com a gestão de talentos de forma similar a práticas usuais de gestão de pessoas, investindo-se demasiado em funções não estratégicas, conforme já tinha sido observado por Boudreau e Ramstad (2005) e Huselid *et al* (2005). A gestão estratégica de talentos requer uma maior atenção aos empregados que se encontram em posições críticas, que são as que trazem valor acrescido às empresas, e que apresentem elevada performance e potencial, como defendem Becker e Huselid (2006) e Collings e Mellahi (2009). Em termos teóricos, estas pessoas devem ter um reconhecimento e recompensas superiores às dos restantes empregados.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

No entanto, verificou-se que, na maioria dos casos, as práticas distintivas de recursos humanos são direcionadas a todos os colaboradores que apresentem desempenho e potencial elevado independentemente da função que ocupam. Para que as empresas implementem uma gestão estratégica de talentos, será necessário que identifiquem as posições chave para a organização e as pessoas capazes de ocupá-las. Para que possam gerir o risco qualitativo e quantitativo associado ao preenchimento das posições chave, torna-se necessário realizar recrutamento proativo, atendendo ao contexto mais amplo dentro da organização e por forma a abarcar um leque mais amplo de competências, o que vai para além dos planos de sucessão e requer a gestão de *pools* de talentos. Seguidamente, terão de desenvolver um sistema de gestão de pessoas que permita, estrategicamente, atrair, desenvolver e reter essas mesmas pessoas.

Esta pesquisa permitiu aferir que, em Portugal, existe escassez de talento para funções técnicas ligadas às tecnologias de informação e comunicação. Esta escassez é explicada pelo número reduzido de profissionais que entram no mercado de trabalho quer seja por razões demográficas, quer devido à situação económica que o país atravessa e que leva as pessoas a procurem oportunidades de emprego no estrangeiro. Este cenário faz aumentar a competição entre as empresas e com que algumas procurem preencher as suas necessidades recorrendo à contratação de profissionais noutros países. Por esta razão, as empresas pretendem também assegurar a retenção do seu próprio talento. Este aspeto evidencia ainda mais a necessidade da existência de um sistema estruturado de gestão estratégica de talentos.

Este estudo realçou a necessidade da gestão de talentos agregar valor económico para a organização e valor social para os indivíduos. Verificou-se que o modelo AMO se aplica à prática das empresas, na medida em que todas consideram que as organizações só conseguem alcançar os seus objetivos se tiverem em atenção os interesses dos empregados, nomeadamente em termos de competências, motivações e qualidade de trabalho. Por essa razão, identificam os empregados de alto potencial e alta performance, procuram desenvolver as suas competências e colocá-los em posições que permitam o alargamento do âmbito de aplicação das suas capacidades ou o desenvolvimento do seu talento e apoiam-nos com políticas e práticas de recursos humanos, tendo em vista a sua motivação, o que permite obter elevados níveis de performance individual.

Outro aspeto evidenciado com este estudo prende-se com a tripla responsabilidade da gestão de talentos, na medida em que esta deve ser partilhada pelos líderes, pela área de recursos humanos e pelo próprio talento. A retenção dos talentos passa por terem uma liderança forte e inspiradora, fundamentada num bom relacionamento, valorização e reconhecimento. A área de recursos humanos define as políticas e as práticas apropriadas, focadas na motivação, comprometimento e desenvolvimento das pessoas de talento. A efetiva gestão do talento requer uma parceria entre a área de recursos humanos e os líderes, sustentada no comprometimento da gestão de topo. Os talentos, por seu lado, constroem para si um sistema de desenvolvimento e aspirações, procurando constantemente novos desafios, que lhes permitam evoluir e crescer em termos profissionais.

Entendemos que o valor deste trabalho reside em vários pontos, entre os quais a constatação de que existem empresas em Portugal que estão a gerir talento, no seio da conjuntura atual, e que consideram que o talento é um fator com forte impacto na sua vantagem competitiva e performance financeira; o contributo para a delimitação do conceito de talento; aferição de que as empresas não estão a fazer uma gestão estratégica de talento, nomeadamente mediante a identificação das posições chave, que são as que podem trazer resultados acima da média, e a necessidade da gestão de talentos ser uma tríplice responsabilidade.

5.2. Recomendações

Como recomendações para futuros estudos, destacam-se aquelas que possam aprofundar as conclusões obtidas nesta pesquisa.

Em primeiro lugar, considerando que o conceito de gestão de talento ainda se encontra pouco desenvolvido, haverá que realizar mais estudos teóricos tendo em vista encontrar uma definição consistente e a clarificação das suas fronteiras. O próprio modelo de gestão estratégica de talento de Collings e Mellahi necessita de mais estudos que permitam testá-lo, através de uma análise mais detalhada e aplicada quer a um universo maior de empresas, quer a outros setores de atividade, bem como pesquisas que procurem indicar às empresas como podem operacionalizar a gestão de talentos de forma estratégica.

O facto de se verificar excesso de procura para funções que não são de carácter técnico, no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação, fundamenta a necessidade de serem

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

realizados estudos empíricos noutra tipologia de organizações, os quais poderão revelar realidades diferentes das aqui apresentadas.

As empresas alvo deste estudo identificaram como desvantagens da gestão de talentos de forma abrangente o forte investimento financeiro e de tempo. Neste sentido, acredita-se que fará sentido efetuar estudos longitudinais, que permitam aferir se tais práticas são sustentáveis a médio/longo prazo.

A segmentação do talento em pessoas com mais talento do que outras deverá ser alvo de estudos empíricos mais aprofundados, tendo em vista aferir se o termo talento é o mais adequado para definir todos estes profissionais. Da mesma forma que, em termos teóricos, se aponta para a necessidade de distinguir entre posições chave e posições importantes, mas não chave, poderá verificar-se a necessidade de proceder à distinção, no próprio conceito de talento, de pessoas de “alto potencial e alta performance” e, eventualmente, de “bom potencial e desempenho”, com a clarificação conceptual das suas fronteiras.

Quando falamos de talento, falamos de pessoas. Por isso, outro quesito que merece aprofundamento de pesquisas relaciona-se com a forma como os colaboradores podem interagir mais com o modelo de gestão de talentos e influenciar ativamente o seu aperfeiçoamento.

Referências

- Ackroyd, S. & Hughes, J., 1992, *Data Collection in Context*, London, New York, Longman.
- Albuquerque, L. G. de, 2002, A gestão estratégica de pessoas, in M.T.L.Fleury (Coord.), *As Pessoas na Organização*, 35-52, São Paulo, Gente.
- Bassi, L. & McMurrer, D., 2007, Maximizing your return on people, *Harvard Business Review*, March, 1-10.
- Becker B. & Huselid, M., 1998, High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. & Huselid, M., 2006, Strategic human resources management: where do we go from Here?, *Journal of Management*, 32, 6, 898-925.
- Boudreau, J. & Ramstad, P., 2005, Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for the new strategy definition, *Human Resources Management*, 44, 129-136.
- Cabrera, A., Gómez-Mejia, L. & Bonache, J., 2006, Los pilares de la dirección de personas, in J. Bonache, & A. Cabrera, (Eds.), *Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y Perspetivas para el siglo XXI*, 167-188, Madrid, Prentice Hall/Financial Times.
- Cappelli, P., 2000, A market-driven approach to retaining talent, *Harvard Business Review*, January-February, 103-111.
- Cappelli, P., 2008, Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Carvalho, J.C. de & Filipe, J. C., 2008, *Manual de Estratégia. Conceitos, Prática e Roteiro*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Caster, M., 2001, Survivor: How HR can survive & thrive in the organizations, *Organization Development Journal*, summer 2001, 19, 2, 79-92.
- Caye, J.M. & Hinshaw, K., 2011, Make talent, not war, Boston Consulting Group, http://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resouces_engagement_culture_make_talent_not_war/, acesso em 20/01/2013.
- Chabault, D., Hulin, A. & Soparnot, R., 2012, Talent management in clusters, *Organizational Dynamics*, 41, 327-335.
- Collings, D. & Mellahi, K., 2009, Strategic talent management: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, 4, 304-313.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J., 2010, *Manual de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Silabo.
- Drucker, P., 2003, *Sociedade Pós Capitalista*, Lisboa, Actual Editora.
- Drucker, P., 2009, *O Essencial de Drucker*, Lisboa, Actual Editora.
- Fernández-Aráoz, C., 2007, Making people decisions in the new global environment, *MIT Sloan Management Review*, Fall, 17-20.
- Gratton, L., & Truss, C., 2003, The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action, *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.
- Grupo de Lisboa, 1994, *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.
- Guthrie, J., 2001, High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44 (1) 180-190.
- Hall, B.J, 2002, *Incentive Strategy within Organizations*, Boston, Harvard Business School Background Note 902-131.
- Hrebiniak, L., 2006, *Fazendo a Estratégia Funcionar; O Caminho para uma Execução Bem Sucedida*, Porto Alegre, Bookman.
- Huang, J. & Tansley, C., 2012, Sneaking through minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation, *The international Journal of Human Resources Management*, 23 (17), 3673-3691.
- Huselid, M.A., 1995, The impact of the human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W. & Becker, B.E., 2005, "A Players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management, *Harvard Business Review*, December, 110-117.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to action*, Boston, Harvard Business School Press
- Kaplan, R. & Norton, D.P., 1997, *A estratégia em Ação*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Lewis, R. & Heckman, R., 2006, Talent management: a critical review, *Human Resources Management Review*, 16, 139-154
- Martins, A., 2012, A reforma do Código de Trabalho, *Trabalho & Segurança Social*, 8, 7-20.
- McDonnell, A., 2011, Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal Of Business And Psychology*, Vol.26(2), 169-173.
- Mellahi, K. & Collings, D. 2010, The barriers to effective global talent management: the example of corporate elites en MNEs, *Journal of World Business*, 45, 143-149.

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B., 2001, *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press
- Michie, J. & Sheehan, M., 2005, Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, 3, 445-464.
- Mintzberg, H., 1987, Five P's for strategy, *California Management Review*, Vol. 30, 11-24 .
- Moniz, A. & Kovács, I. (Coord.), 2001, *Sociedade da Informação e Emprego*, Direcção-Geral de Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Caderno de Emprego nº 28.
- Oliveira, C., 2012, Evolução das condições sociais de trabalho, *Dirigir*, nº 117, janeiro/março, IEFP, 15-21.
- Pereira, L.F., 2009, *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*, Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho.
- Pfeffer, J., 1994, *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 2001, Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health, *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Porter, M., 1996, What is strategy?, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1996, 61-78.
- Quinn, J., Anderson, P. & Finkelstein, S., 1996, Making the most of the best, *Harvard Business Review*, March-April, 71-80.
- Ready, D. A. & Conger, J. A., 2007, Make your company a talent factory, *Harvard Business Review*, Vol.85(6), pp.68-77.
- Reis, F.L., 2010, *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado. Segundo Bolonha*, Lisboa, Lidel.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S., 2012, *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. Sage Publications, Inc.
- Schuler R. & Jackson, S., 1987, Linking competitive strategies and human resources management practices, *Academy of Management Executives*, 1 (3), 207-219.
- Schuler R., 1992, Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 2, 18-32.
- Scott, D., McMullen, T. & Royal, M. M., 2012, Retention of key talent and the role of rewards, <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=62016>, acesso em 21/06/2013.

- Strack, R., Baier, J., Caye, J.M., Zimmermann, P. & Dyrchs, S., 2011, Global talent risk: Seven responses, Boston Consulting Group, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_strategic_planning_global_talent_risk_seven_responses/, acesso em 25/03/2013.
- Strack, R., Caye, J.M., Bhalla, V., Tollman, P., Von Der Linden, C., Haen, P., & Quiros, H., 2012, Creating people advantage 2012. Mastering HR challenges in a two-speed world, Boston Consulting Group (BCG) e World Federation of People Management Associations http://www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/people_organization/publicationdetails.aspx?id=tcm:12-119399&mid=tcm:12-119349, acesso em 27/06/2013
- Toffler, A., 1980, *A Terceira Vaga*, Lisboa, Ed. Livros do Brasil.
- Toffler, A., 1991, *Os Novos Poderes*, Lisboa, Livros do Brasil.
- Thompson, A. & Strickland III, A., 1996, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Boston, McGraw-Hill.
- Touraine, A., 1970, *A Sociedade post-industrial*, Lisboa, Ed. Moraes.
- Ulrich, D., 1997, *Human Resource Champion: the next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., 2000, *Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspetivas para os Profissionais de Recursos Humanos*, São Paulo, Futura.
- Vollmann, T. & Brazas, M., 1993. Downsizing. *European Management Journal*, 11(1), 18-29.
- Walumbwa, F., Christensen, A., Hailey, F., 2011, Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers, *Organizational Dynamics*, 40, 110-118.
- Wright, P, McMahan, G. & McWilliams, A., 1994, Human resources as a source of sustained competitive advantage. A resource-based perspective, *International Journal of Human Resources Management*, 5, 301-326.
- Observatório Português de Boas Práticas Laborais, 2012, 5º Estudo sobre o estado das relações laborais em Portugal, <http://opbpl.cies.iscte.pt.>, acesso em 06/06/2013.

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito de gestão de talentos

1. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1.1. Nome (facultativo):
- 1.2. Qual a função que ocupa atualmente na Empresa que descreve neste Inquérito?
- 1.3. Há quanto tempo trabalha nessa Empresa?
- 1.4. Há quanto tempo desempenha a função que indica?
- 1.5. Habilitações Literárias:
- Inferior ao 12º Ano
 - 12º Ano de Escolaridade
 - Licenciatura
 - Pós-Graduação/MBA
 - Mestrado
 - Doutoramento

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 2.1. Qual é o número de anos de atividade da sua Empresa em Portugal?
- Há menos de 1 ano
 - Entre 1 a 3 anos
 - Entre 3 a 5 anos
 - Entre 5 a 10 anos
 - Entre 10 a 15 anos
 - Entre 15 a 20 anos
 - Entre 20 a 30 anos
 - Entre 30 a 40 anos
 - Entre 40 a 50 anos
 - Mais de 50 anos
- 2.2. Qual o volume de vendas da sua Empresa em 31/12/2012?
- Inferior a 50.000.000
 - Entre 50.000.000 e 75.000.000 Euros
 - Entre 75.000.000 e 100.000.000 Euros
 - Entre 100.000.000 e 150.000.000 Euros

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

- Entre 150.000.000 e 200.000.000 Euros
- Entre 200.000.000 e 300.000.000 Euros
- Entre 300.000.000 e 400.000.000 Euros
- Entre 400.000.000 e 500.000.000 Euros
- Entre 500.000.000 e 1.000.000.000 Euros
- Entre 1.000.000.000 e 2.000.000.000 Euros
- Superior a 2.000.000.000 Euros

2.3. Qual das seguintes categorias melhor descreve a margem de lucro da sua Empresa?

- Prejuízo
- Breakeven* (ponto de equilíbrio)
- 1 a 4%
- 5 a 9%
- 10 a 13%
- 14 a 19%
- Igual ou superior a 20%
- Não sabe/não responde

2.4. Qual é o número atual de empregados da sua Empresa em Portugal?

- Menos de 10
- Entre 10 a 49
- Entre 50 a 99
- Entre 100 a 149
- Entre 150 a 199
- Entre 200 a 249
- Entre 250 a 299
- Entre 300 a 349
- Entre 350 a 399
- Mais de 400.

2.5. Qual é o âmbito de atuação da sua Empresa?

- Nacional
- Internacional

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

2.6. Quais as funções para as quais existe a principal necessidade de empregados, em Portugal?

- Operacionais
- Técnicas
- Gestão
- Chave
- Outra (descreva): _____

2.7. Qual é o principal meio de recrutamento de talentos da sua Empresa em Portugal?

- Anúncios (Expresso Emprego)
- Universidades
- Recrutamento especializado
- Outro (descreva): _____

3. CAPACIDADE ATUAL DE GESTÃO DO TALENTO

Segue-se um conjunto de questões que permitem analisar a capacidade atual de gestão do talento da sua empresa.

Pede-se que avalie em que medida a sua organização responde a cada um dos pontos abaixo, utilizando uma escala de 1 a 10 (1 - Temos uma baixa performance e 10 - Temos uma excelente performance). De seguida, indique uma medida que pensa aplicar para fortalecer algum aspeto que considere necessitar de melhorias (resposta facultativa).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sabe quais são as competências que a sua organização precisa para atingir os seus objetivos de crescimento?	<input type="checkbox"/>									

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. A sua empresa tem forma de identificar, avaliar e desenvolver a sua próxima geração de líderes em todas as suas áreas de negócio e áreas geográficas?	<input type="checkbox"/>									
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. A sua Empresa tem planos de desenvolvimento específicos para os seus líderes de alto potencial?	<input type="checkbox"/>									
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Quando surgem novas oportunidades, a sua Empresa está preparada para disponibilizar as pessoas certas, de forma rápida e sem interrupção significativa nas restantes áreas da sua organização?	<input type="checkbox"/>									
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. A sua Empresa tem <i>pools</i> diversificadas e corretamente dimensionadas de empregados talentosos que estão prontos, dispostos e capazes para serem mobilizados para novas oportunidades de nível técnico, de gestão e de liderança?	<input type="checkbox"/>									

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. A sua Empresa tem uma <i>pool</i> diversificada e dimensionada de líderes capazes de assumir funções executivas de mais alto nível?	<input type="checkbox"/>									

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. A sua Empresa proporciona aos gestores e executivos experiências de desenvolvimento específicas, no sentido de os preparar para desafios em organizações maiores, mais complexas e globalizantes?	<input type="checkbox"/>									

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Como líder, tem atuado de forma a demonstrar inequivocamente que está totalmente comprometido/a com o desenvolvimento de talentos em toda a sua organização?	<input type="checkbox"/>									
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. As pessoas que trabalham consigo consideram-no/a ativamente empenhado/a em iniciativas de gestão de talentos na sua organização?	<input type="checkbox"/>									
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Na sua Empresa, os gestores e líderes são responsáveis por identificar e desenvolver talentos nas suas áreas de atividade, funções e áreas geográficas?	<input type="checkbox"/>									
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Qual será o seu contributo para fortalecer a capacidade da sua Empresa nesta área?

Muito obrigada.

Anexo 2 – Guião de entrevista

Parte 1 - Introdução

- Apresentar os agradecimentos ao entrevistado por aceder em colaborar no estudo e reafirmar a previsão de duração da entrevista (60 minutos).
- Informar o objeto de estudo, o objetivo do trabalho e o da entrevista.
- Reafirmar todos os aspetos referentes à confidencialidade dos dados.
- Pedir autorização para gravar a entrevista.

Parte 2 – Entrevista/recolha de informação

1. Qual é a vossa definição de talento? Têm um termo diferente, que considerem mais adequado?
2. Quais as funções que preenchem com talento?
3. Como se processa a identificação das necessidades de talento? E com que periodicidade?
4. Têm *pool* de talentos? Em caso afirmativo, para que funções?
5. A *pool* de talentos é preenchida com pessoas internas ou externas (ou ambas)? Como fundamentam essa opção?
6. No desenvolvimento do talento, têm atenção o preenchimento de uma função específica ou preparam a pessoa para abarcar um leque variado de funções?
7. Os empregados sabem que são considerados talentos? Em caso afirmativo, de que forma gerem as suas expectativas e os mantêm motivados?
8. Qual o impacto da gestão do talento na motivação, compromisso e performance desses empregados (comparado com os restantes)?
9. Têm uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para os talentos? Se sim, em que princípios de baseia?
10. Quais as políticas de recursos humanos que constituem essa arquitetura?
11. Como fazem a gestão da oferta e procura, isto é, para terem o número de pessoas adequadas às necessidades e com as competências necessárias?
12. Fazem recrutamento proativo, para responder a necessidades futuras?
13. Estão a efetuar recrutamento de talento?
14. É difícil recrutar talento, em Portugal? Se sim, quais os principais motivos?
15. Qual é a vossa taxa de *turnover*? – talentos _____ outros empregados _____ Total _____
16. Quais são os principais motivos de *turnover* dos talentos?

O Impacto da Crise na Gestão de Pessoas em Empresas de TIC

17. Considera que a gestão de talento é fator de vantagem competitiva para a Empresa? Quais as principais vantagens/resultados em termos de:
 - a. Performance organizacional?
 - b. Comportamento dos colaboradores/talentos?
18. Identifica alguns Impactos negativos da gestão do talento?
19. Considera que existe “guerra pelo talento” em Portugal?

Parte 3 – Terminar a entrevista

- Agradecer novamente ao entrevistado a disponibilidade para participar no estudo.