

## **A study on talent management in information and communication technology companies**

### **Um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação**

Catarina Rito<sup>1</sup>, Luís F. Martinez<sup>2</sup>, Paulo J. R. Rego<sup>3</sup> e Miguel Pereira Lopes<sup>4</sup>

#### **Resumo**

A gestão de talentos (GT) é um dos aspetos mais determinantes do sucesso das empresas e da sua sustentabilidade a longo prazo. O presente trabalho de investigação procurou contribuir para o desenvolvimento do tópico da GT e 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 mostram que as organizações estão efetivamente 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” 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.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Empresarial: ISCTE – IUL

E-mail: mcatarina.rito@gmail.com

<sup>2</sup> Assistant Professor, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa

E-mail: luis.martinez@novasbe.pt.

<sup>3</sup> Mestre PDRH: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa

E-mail: pjrrgo@gmail.com

<sup>4</sup> Pós-Doutorado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa  
Doutorado em Psicologia Aplicada (Psicologia Organizacional) pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal, na área de investigação da Liderança e dos Estudos Organizacionais Positivos  
Licenciado em Psicologia, especialidade de Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Portugal  
Coordenador - Adjunto da Unidade de Gestão de Recursos Humanos no ISCSP, Universidade de Lisboa  
Coordenador - Adjunto da Unidade de Desenvolvimento Socioeconómico no ISCSP, Universidade de Lisboa

Coordenador de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional Grupo do Instituto de Pesquisa CAPP da Universidade de Lisboa  
E-mail: mplopes@iscsp.ulisboa.pt

## **Abstract**

Talent Management (TM) is one of the most decisive aspects for the companies' success and their long-run sustainability. This research paper aimed at contributing to the development of the TM topic of the development of GT and monitoring implementation of a theoretical model of strategic talent management through an empirical study on information and communication technology companies. Results 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. As far as theory is concerned, the huge challenge of the present "Talent Era", 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.

## **1. 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. Os impactos negativos desta crise fizeram-se sentir nas economias nacionais e no tecido empresarial, motivando muitas empresas e instituições a redefinirem as suas políticas e estratégias, adotando, por vezes, medidas austeras com efeitos negativos nas pessoas que nelas trabalham. Assiste-se à necessidade, por parte das empresas, de adoção de políticas que visem, não só uma saída mais rápida da crise, mas também a retenção de talentos de uma forma geral por parte de todas as organizações, em especial por parte das empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que pela natureza são muito competitivas e dinâmicas. 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.

Com este estudo, procurou-se estudar o impacto da crise económica nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos em empresas de TIC a laborar em Portugal, nomeadamente no que diz respeito à gestão do talento (GT), optando-se por fazer assentar a investigação realizada neste trabalho num modelo específico de gestão estratégica de talentos, procurando validar também a sua aplicação prática.

Os objetivos deste trabalho são: 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 TIC a laborar em Portugal, que se destaquem positivamente na vertente de gestão de pessoas, à luz de um modelo teórico.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Estratégias organizacionais e a gestão estratégica de recursos humanos**

A estratégia organizacional adotada por uma empresa tem repercussões na estratégia de recursos humanos. Por essa razão, defende-se que a estratégia de recursos humanos deverá estar alinhada com a estratégia de negócio. 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 porém, 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. 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 e Truss, 2003).

Alguns 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. Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010), por sua vez, identificam três perspetivas, isto é, a Perspetiva das Melhores Práticas, Perspetiva do Alinhamento e a Perspetiva da Gestão de Talentos, que de uma forma genérica, correspondem às abordagens reconhecidas por Michie e Sheehan (2005).

## **2.2. 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, o tema da gestão de talentos assumiu um interesse significativo para profissionais e académicos (Collings e Mellahi, 2009; Mellahi e Collings, 2010; Chabault, Hulin e Soparnot 2012). Para Michaels, Handfield-Jones (2001) a guerra pelo talento começou nos anos de 1980, com o surgimento da Era da Informação e 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 e para além dos aspetos económicos, tem-se que considerar outros aspetos e os seus impactos nas empresas e as mudanças sociais. A guerra pelo talento está a criar uma nova realidade, como se sistematiza na Tabela 1.

**Tabela 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 lhe oferecem	As pessoas procuram muito mais.

A importância da gestão do talento mantém-se importante. 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. Alguma literatura sobre gestão estratégia de recursos humanos refere que o potencial das pessoas é uma fonte de vantagem competitiva (Becker e Huselid, 2006; Schuler e 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, McMahan e McWilliams, 1994).

Lewis e Heckman (2006) identificam três correntes de pensamento sobre o conceito da gestão do talento. A primeira diz respeito a uma mera substituição do título gestão de recursos humanos por gestão do talento. 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. A terceira abordagem, que se subdivide em duas vertentes, segundo Lewis e Heckman (2006), foca-se no talento de forma genérica, sem considerar os limites organizacionais ou posições específicas. Surge porém, uma quarta abordagem, em que 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.

Autores como Pfeffer (2001) e Mallahi e Collings (2010), referem que a guerra pelo talento incita algumas falhas organizacionais a vários níveis e com diversas consequências. 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. McMullen e Royal (2012) referem que não possuir os talentos chave adequados tem, entre outras, consequências na performance atual das empresas.

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 e Mellahi, 2009), requerendo um elevado grau de desenvolvimento teórico. 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, que segundo os autores, deve ser testado empiricamente em futuras pesquisas, parece ser o mais fundamentado, na medida em que os autores ajudam a clarificar as fronteiras

conceituais do tema, fornecendo um quadro conceptual que permite esboçar pesquisas nesta área.

### **2.2.1. 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”*.

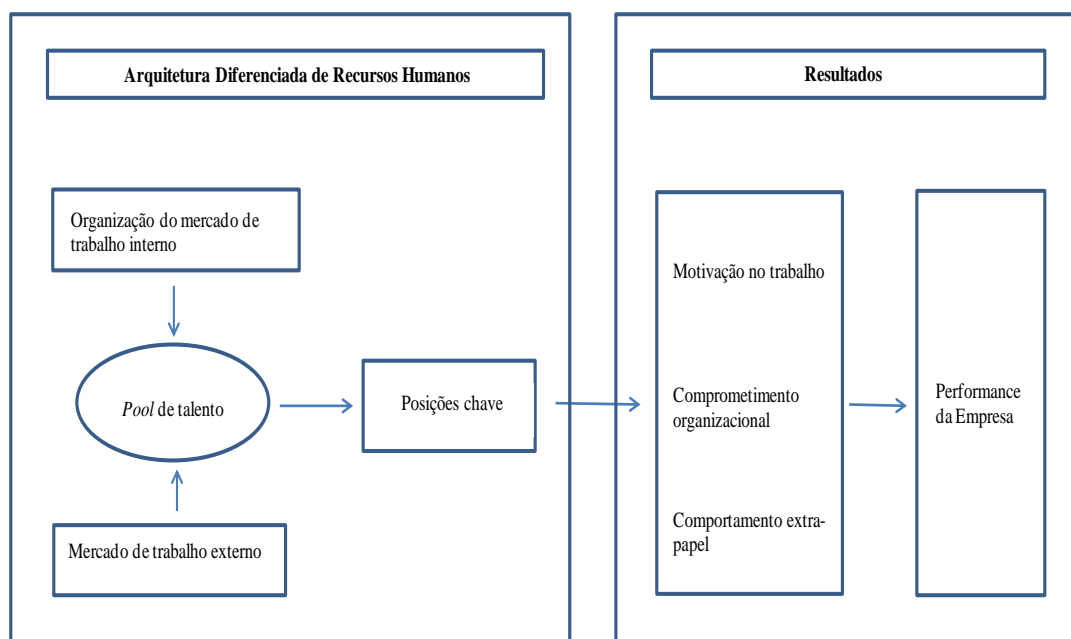
Estes autores, que distinguem gestão estratégica de recursos humanos de gestão estratégica de talentos, defendem que qualquer sistema de gestão de talentos deve ser a identificação sistemática das posições chave que contribuem de forma diferenciada para a vantagem competitiva sustentável da empresa. 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 e 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 e Ramstad, 2005; Huselid, Beatty e Becker, 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), não sendo por isso para estes autores, 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. 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. Identificadas as posições chave e os empregados de alto desempenho e alta performance para preenchimento da *pool* de talento, o desafio será implantar políticas adequadas de recursos humanos, que assegurem que estas pessoas são estrategicamente mantidas e suportadas com políticas de recursos humanos apropriadas. O modelo teórico de gestão estratégica de talentos é apresentado na Figura 1.



**Figura 1 – Modelo teórico de gestão estratégica de talentos**



Fonte: Adaptado de Collings e Mellahi (2009)

### 2.2.2. 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 e 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. 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. 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.

### 2.2.3. 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 e 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. Esta fase envolve uma identificação proactiva dos incumbentes com potencial para preenchimento das posições chave que se vierem a tornar disponíveis.

Considerando os contributos de Cappelli (2000, 2008), que remetem para a necessidade de se gerir o talento usando as técnicas da gestão da cadeia de abastecimento, 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.

Cappelli (2008) defende 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.

#### **2.2.4. 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 abordagem congruente de gestão, pode ter impacto na vantagem competitiva da organização. Esta nova abordagem requer uma orientação estratégica.

Collings e Mellahi (2009) 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.

### **2.2.5. Impacto ao nível individual ou organizacional**

O objetivo de investir num sistema de gestão estratégica de talentos é o impacto positivo dos resultados críticos ao nível individual ou organizacional (Collings e Mellahi, 2009). Até mesmo outras abordagens 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. Collins e Mellahi (2009) 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.

A ideia central do modelo teórico de Collings e Mellahi (2009) 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. Estes 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 e 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, colocá-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. Collings e Mellahi (2009) 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 fundamental da motivação como variável mediadora entre gestão estratégia de talento e performance organizacional.

Collings e Mellahi (2009) 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. A última variável mediadora identificada na teoria de Collings e Mellahi (2009) 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.

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.

### **3. Método**

#### **3.1. Participantes**

Este estudo incidiu sobre uma amostra de conveniência de empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação, a laborar em Portugal, de natureza pública e/ou privada, que se tivessem destacado positivamente na vertente de gestão de pessoas. Direcionou-se o estudo para empresas listadas no ranking atribuído em 2013 pelo Great Place to Work® Institute às Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. A amostra inquirida consistiu num titular que desempenhasse funções de direção na área de gestão de recursos humanos (ou função equiparada, caso a empresa não usasse esta designação) em cada uma dessas empresas.

Foram selecionadas sete 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, sendo que depois de telefonicamente se ter informado, as mesmas sobre o âmbito, os objetivos do estudo, os métodos utilizados para recolha de dados e tempo de disponibilidade previsto, só aceitaram participar neste estudo, as empresas Cisco Systems Portugal, Everis Portugal, Microsoft Portugal e Gatewit. Importa referir que por motivos de confidencialidade, serão omitidos os nomes das empresas na apresentação dos resultados.

#### **3.2. Instrumentos e procedimento**

Utilizou-se um inquérito estruturado, contendo perguntas abertas e fechadas, que foi dirigido a colaboradores diversos, e uma entrevista semiestruturada, que foi realizada, a um titular que desempenhasse funções de direção da área de gestão de recursos humanos. 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.

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.

## **4. Resultados**

### **4.1. Análise descritiva**

Por questões de confidencialidade, os dados sobre os entrevistados e as empresas são apresentados separadamente dos dados recolhidos na entrevista. Na componente “capacidade atual de gestão do talento”, os dados são apresentados em termos da média de cada resposta e resultados globais por empresa.

Todos os entrevistados ocupavam (à data da entrevista) funções de responsabilidade na área de gestão de recursos humanos: um Diretor RH, dois HR Managers, e um People Connector. Existe alguma heterogeneidade relativamente à antiguidade dos respondentes, a qual varia entre uma antiguidade inferior a 5 anos e superior a 10 anos, identificando-se dois casos de antiguidade situada entre os 5 e os 10 anos. Apenas um entrevistado não exerce as funções atuais desde a sua admissão na empresa em análise, estando nestas funções há menos de 5 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, todos os inquiridos têm formação ao nível do ensino superior.

Todas as empresas têm atividade em Portugal há mais de 10 anos, sendo que o número de colaboradores das empresas em estudo situa-se entre os 100 e os 349. No que diz respeito ao âmbito de atuação, todas as empresas em estudo operam nacional e internacionalmente.

Foram identificadas necessidades de recrutamento nas quatro empresas, sendo que o principal meio para recrutamento de talentos utilizado pelas empresas em análise tem



sido o recurso a graduados de universidades, através da divulgação de anúncios (incluindo as redes sociais) e o recrutamento especializado.

#### 4.2. Capacidade atual das empresas para a gestão do talento

Conforme se pode ver na Tabela 2, verificamos que a média das respostas obtida é elevada: 9.19 (numa escala de 1 a 10, que varia entre “1 - discordo totalmente” e “10 - concordo totalmente”), o que significa que as empresas alvo do estudo consideram ter uma elevada capacidade de gestão do seu talento.

**Tabela 2 – Capacidade atual de gestão de talentos das quatro empresas analisadas**

	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
<b>Média dos resultados obtidos</b>		<b>9,19</b>

Analisados os resultados globais por empresa, 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). As empresas B e D, obtiveram, respetivamente, 9.70 e 9.10. Todas obtiveram resultados elevados, atendendo à escala utilizada (1 a 10), o que indicia que todas consideram possuir 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?*”.

#### **4.3. Aplicação de um modelo teórico de gestão estratégica de talentos**

São 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 (2009), já referido 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, sendo este o primeiro aspeto abordado na apresentação dos dados recolhidos, em cada empresa.

##### **Empresa A**

###### **a) Definição de talento**

Utiliza-se a expressão “talento”, para designar os 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 indivíduo para desempenho da função quer em termos técnicos, quer em termos

comportamentais, privilegiando-se as competências comportamentais, em detrimento das técnicas, já que estas podem ser desenvolvidas dentro da empresa.

*b) Identificação das posições de talentos chave*

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. Os custos desta opção são elevados, nomeadamente os resultantes das remunerações, mas 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 proactiva, a situações passíveis de ocorrer dentro da Organização. 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*

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 preparem outros colaboradores para assumirem as suas funções, os atuais titulares envolvem colegas de trabalho, sem que estes saibam quais os objetivos. 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 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

proactiva, 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 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**

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**

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 correspondência entre os pedidos que surgem, as pessoas disponíveis e as suas competências e apetências. Esta empresa, também se autoavaliou-se com “10” na pergunta 1, obtendo o mesmo resultado da empresa A.

c) *Desenvolvimento de uma pool de talentos*

A empresa B recruta talentos essencialmente através do recurso a universidades, existindo 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. A autoavaliação que esta empresa faz em relação às questões 8 e 10 (já supracitadas), é também de “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 e 6 (também estas já supracitadas), esta 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.

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. Em relação à questão 4 (já mencionada anteriormente) esta empresa autoavaliou-se com 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 selecionar 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 excecional”, 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**

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. 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**

Recruta talento para todas as posições, sendo que 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. 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. Quando se colocou a questão 1 (a mesma colocada às duas empresas anteriores) a esta empresa, esta 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.

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 proactivo, isto é, prevendo necessidades futuras, apenas o fazem para dar resposta a necessidades presentes. Nas perguntas 5 e 6 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, com o projeto, 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 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, sendo fundamental reter os talentos e não permitir que estes emigrem. Analisados os custos e benefícios da gestão de talentos, a empresa considera que os resultados que alcança, em termos de vantagem competitiva da organização, são muito favoráveis.

**Empresa D**

*a) Definição de talento*

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 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 e 6 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 e 10.

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 facto 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 proactivo, 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 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 um 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 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. Apenas os colaboradores de alto desempenho ficam na empresa. Para conseguir alcançar os seus objetivos, a empresa tem de forçar-se nas “pessoas certas”.

## **5. Discussão**

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.

Foi também possível constatar no que toca à gestão de talentos, 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. Desta forma, 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 sugere 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 inúmeras 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.

Em termos teóricos e 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). Verificou-se que 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 proactivo, 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 investigação mostra 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 salientado por 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.

### **5.1. Recomendações finais**

Destacam-se aquelas que considerando que o conceito de gestão de talento ainda se encontra pouco desenvolvido, apontam para a realização de 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 realizados estudos empíricos noutra tipologia de organizações, os quais poderão revelar realidades diferentes das aqui apresentadas.

Foram identificados por parte das empresas que participaram neste estudo, 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. Aponta-se também 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. Outra questão que merece aprofundamento 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 Bibliográficas

- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: where do we go from Here?, *Journal of Management*, Vol. 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*, Vol. 44: 129-136.
- 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*, Vol. 86 (3): 74-81.
- Chabault, D., Hulin, A. & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters, *Organizational Dynamics*, Vol. 41: 327-335.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, Vol. 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. (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*, Vol. 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*, Vol. 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*, Vol. 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*, Vol. 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 Acção*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: a critical review, *Human Resources Management Review*, Vol. 16: 139-154
- Martins, A. (2012). A reforma do Código de Trabalho, *Trabalho & Segurança Social*, Vol. 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*, Vol. 45: 143-149.
- 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.
- 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. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health, *Organizational Dynamics*, Vol. 29 (4): 248-259
- Ready, D. A. & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory, *Harvard Business Review*, Vol.85 (6): pp.68-77
- Schuler R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resources management practices, *Academy of Management Executives*, Vol. 1 (3): 207-219