



SÍLVIA CRISTINA  
SOUSA MENDES  
ALEMÃO DA SILVA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE TALENTO NAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

**ORIENTADOR**

Professor Doutor António José Almeida

Novembro, 2022

SÍLVIA CRISTINA  
SOUSA MENDES  
ALEMÃO DA SILVA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE TALENTO NAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO**

**JÚRI**

**Presidente:** Professor Dr. José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

**Vogal Arguente:** Professora Dra. Anabela Gomes Correia, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

**Orientador:** Professor Dr. António José Almeida, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Novembro, 2022

*“Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que fez a tua rosa tão importante”.*

Antoine de Saint-Exupéry

## **Agradecimentos**

À minha família, que impulsionou o meu regresso à academia, me motivou e incentivou a ir mais além, em especial à minha filha (Beatriz) para quem todos os dias procuro encontrar a melhor versão de mim mesma.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor António José Almeida, que ao longo dos anos me desafiou a realizar o mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, área pela qual nutro, quer a nível académico, quer a nível profissional, uma paixão.

Aos meus orientadores, a Professora Doutora Maria Odete Pereira, entretanto reformada, que me guiou em grande parte deste percurso e ao Professor Doutor António José Almeida, que me direcionou na fase final deste trabalho.

Agradeço também aos participantes nesta investigação, profissionais exemplares e apaixonados pela gestão de pessoas e de talento.

Aos meus colegas de curso, pela forma como me integraram na turma, pelas partilhas de momentos difíceis e pela ajuda e superação em todo o processo.

A todos muito obrigada!

## Resumo

A quarta revolução tecnológica, as tendências demográficas divergentes entre países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento, a incerteza geopolítica, e as alterações climáticas, entre outros, têm transformado de forma significativa as necessidades de mão de obra das organizações, cada vez mais tecnológicas e especializadas. Assim, para que as organizações alcancem com sucesso os seus objetivos estratégicos, têm de contratar e reter profissionais, classificados como talentos, cujas competências são escassas no mercado de trabalho. A gestão do talento surge assim como um imperativo para atrair, desenvolver e reter trabalhadores identificados como “talento” na organização.

O objetivo geral deste trabalho consiste na caracterização das políticas e práticas de gestão de talento nas organizações. Esta investigação de natureza qualitativa, recorreu a entrevistas semiestruturadas a 6 Diretores de Recursos Humanos, de empresas de diferentes setores de atividade e de diferente dimensão, com o intuito de compreender, neste estudo exploratório as políticas e práticas de gestão de talento adotadas pelas organizações que representam.

Os resultados da análise empírica indicam que as empresas em estudo apresentam diferentes conceptualizações de talento e encontram-se em diferentes níveis de maturidade no que se refere quer à estratégia, quer às políticas e práticas de gestão de talento, estando as empresas do sector tecnológico num estado de maturidade claramente mais avançado, devido à escassez de talento particularmente acentuada neste sector de atividade. Verificou-se também que mesmo as organizações com um menor nível de maturidade no âmbito da gestão de talento, estão a implementar processos e procedimentos, ainda que de forma menos estruturada ou mais informal, que lhes permitam atrair, desenvolver e reter trabalhadores considerados talentos. A presente investigação permitiu ainda concluir que as organizações têm investido sobretudo nas práticas de desenvolvimento de talento. Por fim, no que concerne às métricas de gestão de talento foram referenciadas sobretudo a avaliação de desempenho, o questionário de satisfação e a medição do turnover, sendo que todos os entrevistados referenciaram pelo menos uma destas métricas.

**Palavras-Chave:** Talento, Gestão de Talento, Estratégia de Gestão de Talento, Políticas e Práticas de Gestão de Talento.

## **Abstract**

The fourth technological revolution, divergent demographic trends between developed countries and emerging countries, geopolitical uncertainty, and climate changes, among others, have significantly transformed the workforce needs in organizations, which are increasingly technological and specialized. Therefore, for organizations to successfully achieve their strategic objectives, they must hire and retain professionals whose skills are scarce in the job market.

In this context, talent management emerges as an imperative to attract, develop and retain workers identified as “talent” in the organization.

The general objective of this research is the characterization of talent management policies and practices in organizations. This qualitative research based on semi-structured interviews focuses on 6 Human Resources Directors, working in companies from different sectors of activity and sizes in order to understand in, this exploratory study, the policies and practices of talent management in organizations that represent.

The results of the empirical analysis show that the organizations under study have different conceptualizations of talent and are at different levels of maturity in terms of both talent strategy and talent management policies and practices, with companies in the sector technology in a clearly more advanced state of maturity, due to the need and shortage of talent even more accentuated in this industry. It was also found that even organizations with a lower level of maturity in terms of talent management are implementing processes and procedures, albeit in a less structured or more informal way, that allows them to attract, develop and retain talented workers. The present investigation also allowed us to conclude that organizations have invested mainly in talent development practices. Finally, with regard to talent management metrics, performance evaluation, the satisfaction questionnaire and turnover measurement were mentioned above all, and all respondents mentioned at least one of these metrics.

The emerging research results allow us to contribute to the relevant and scientific debate on talent management in organizations.

**Keywords:** Talent, Talent Management, Talent Management Strategy, Talent Management Policies and Practices.

## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da Literatura .....	2
1.1. Conceito de Talento .....	2
1.2. Gestão Estratégica de Talentos: Uma abordagem holística .....	6
1.3. Políticas e Práticas de Gestão de Talentos .....	9
1.4. A Função Recursos Humanos e a Gestão de Talentos .....	20
2. Metodologia do Estudo .....	24
2.1. Objetivos do estudo .....	24
2.2. Opções Metodológicas .....	25
2.2.1 Abordagem Metodológica .....	25
2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados .....	26
2.2.3. Instrumento de Investigação .....	29
2.2.4. Participantes .....	30
2.3 Técnicas de Tratamento de Dados .....	31
3. Análise e Discussão de Resultados .....	33
3.1 Caracterização dos Participantes na Investigação .....	33
3.2 Concetualizações de talento e de gestão de talento .....	34
3.3 Estratégias de Gestão do Talento .....	40
3.3.1 A estrutura organizacional da gestão de talento .....	42
3.4 Políticas e Práticas de Gestão de Talento .....	46
3.4.1 Políticas e Práticas de Atração de Talento .....	46
3.4.2 Políticas e Práticas de Desenvolvimento de Talento .....	47
3.4.3 Políticas e Práticas de Retenção de Talento .....	50
3.5 Métricas de Gestão de Talento .....	53
Conclusão .....	56
Referências Bibliográficas .....	60
Apêndice I – Guião de Entrevista Semiestruturada .....	67

Apêndice II – Ficha de caracterização dos participantes do estudo.....	70
Apêndice III - Declaração de Consentimento Informado dos Participantes do Estudo.....	71
Apêndice IV – Análise de Conteúdo das Entrevistas Semiestruturadas .....	73

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Diferentes abordagens ao conceito de talento.....	5
Tabela 2 – Atividades de Gestão de Talento com maior e menor impacto por nível de atuação .....	22
Tabela 3 - Dimensões de análise e objetivos .....	29
Tabela 4 - Categorias de Análise de Conteúdo .....	32
Tabela 5 - Caracterização dos Entrevistados .....	33
Tabela 6 - Tabela 6: Políticas e Práticas de Retenção de Talento.....	51
Tabela 7 - Métricas de Gestão de Talento.....	54

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Práticas de Gestão de Talento .....	10
--	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Ciclo de vida do talento .....	8
---	---

## **Introdução**

As organizações operam atualmente num contexto caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A este contexto acresce a rápida evolução tecnológica caracterizada por processos como a automação, gestão de dados em larga escala e inteligência artificial, a qual, em alinhamento com os novos processos produtivos, se denomina por quarta revolução industrial.

Este novo paradigma exige que as empresas se adaptem a uma velocidade sem precedentes na história e procurem nos seus trabalhadores, atuais ou futuros, novas competências que lhes permitam alcançar com sucesso os objetivos organizacionais. É neste contexto que emergem políticas e práticas de gestão de talento, que permitem às organizações identificar, atrair, desenvolver e reter indivíduos classificados como talento para a organização.

O objetivo geral desta investigação consiste na caracterização das políticas e práticas de gestão de talento nas organizações. Os objetivos específicos deste estudo consistem na conceptualização de talento e gestão de talento nas organizações, compreensão da definição da estratégia global de talentos nas organizações, caracterização das políticas e práticas de gestão de talento nas organizações e identificação das métricas de gestão de talento nas organizações.

Este estudo assenta numa metodologia qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas a 6 diretores de recursos humanos de organizações de diferentes setores de atividade, com diferentes dimensões e com diferentes estruturas de recursos humanos.

O presente relatório está estruturado em 3 capítulos. O primeiro capítulo, que consiste na revisão da literatura, irá incidir sobre uma abordagem teórica ao conceito de talento, à gestão estratégica de talentos, políticas e práticas de gestão de talentos e a discussão do papel da função recursos humanos na gestão de talentos. No segundo capítulo, irão identificar-se os objetivos do estudo e as opções metodológicas, nomeadamente a abordagem metodológica, a técnica de recolha de dados adotada, a caracterização dos participantes, bem como as técnicas de tratamento de dados. Por fim, o terceiro capítulo incidirá sobre a análise e discussão dos resultados obtidos, para o efeito ir-se-á caracterizar os participantes no estudo, e analisar-se-á as conceptualizações de talento e de gestão de talento, as estratégias de gestão de talento, as políticas e práticas de gestão de talento bem como as métricas de gestão de talento adotadas nas organizações em estudo.

## 1. Revisão da Literatura

Atualmente as organizações operam num contexto de elevada mudança tecnológica, social e ambiental. Para Ryder (2017:18) “o mundo do trabalho está a passar por mudanças transformadoras, de um ritmo, escala e profundidade sem precedentes. Impulsionada por uma “quarta revolução tecnológica”, por tendências demográficas divergentes em diferentes regiões do mundo, pelo novo imperativo da luta contra as alterações climáticas e pela continuidade da marcha incerta da globalização”.

A globalização dos mercados e da economia, bem como a crescente mobilidade do capital humano, associada aos inúmeros recursos tecnológicos que permitem trabalhar da localização em que o indivíduo está para qualquer parte do mundo, em tempo real, abrem um novo paradigma às empresas no âmbito da gestão de talentos.

Este novo referencial trouxe às organizações e aos gestores de recursos humanos novos desafios associados a estruturas organizacionais mais complexas e, necessariamente, mais ágeis, como resposta às necessidades do mercado de atração e retenção de talentos.

A gestão de talentos terá surgido como estratégica para as empresas entre finais dos anos 90 e o início do novo século. No entanto, em contraste com esta necessidade emergente das organizações, Lewis & Heckman (2006) referem que o conceito de gestão de talento é caracterizado pela falta de definições consistentes.

Nas últimas décadas a gestão de talentos tem vindo a perpetuar-se como um catalisador que poderá impulsionar a competitividade organizacional num contexto caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Para Michaels et al (2001), a “guerra” pela obtenção e manutenção de talentos surge como um ponto de inflexão estratégica que ressuscitou silenciosamente das cinzas da era industrial para a década de 80, saltou para as manchetes na década de 1990 e continuará a modelar o mundo do trabalho nas próximas décadas. Para os mesmos autores, o talento é um *driver* do desempenho organizacional e por isso a capacidade de uma empresa atrair, desenvolver e reter talentos será uma grande vantagem competitiva agora e no futuro.

Na revisão da literatura, de suporte a este estudo, iremos analisar, compreender e aprofundar as diferentes abordagens teóricas do conceito de talento e gestão de talentos, políticas e práticas de gestão de talento, e o envolvimento da função recursos humanos na gestão de talentos.

### 1.1. Conceito de Talento

O mercado de trabalho enfrenta atualmente a quarta revolução industrial. A Indústria 4.0, a qual consiste na fusão de métodos produtivos com os mais recentes desenvolvimentos nas

tecnologias de informação e comunicação (Amaral, 2016), trouxe um conjunto de desafios organizacionais associados à automação, agilidade, análise massiva de dados em tempo real, inteligência artificial, entre outros. Esta nova realidade cria um contexto de complexidade crescente nas estratégias organizacionais, que para responderem ao desafio da competitividade têm de lutar pela atração e retenção de profissionais altamente qualificados e escassos, capazes de acompanhar o constante progresso tecnológico e adaptarem-se à mudança, no mercado global.

Desta forma, é essencial para as empresas, para alcançarem um nível organizacional de excelência, reconhecerem e trabalharem de forma pró-ativa e sistemática a gestão de talentos (Berger & Berger, 2018). A crescente percepção, por parte das organizações, da carência de talento evidencia a necessidade do desenvolvimento e implementação de práticas de gestão que respondam às necessidades atuais e futuras.

É, nesse sentido, relevante que a gestão de talentos esteja conectada com a gestão estratégica da organização, a qual consiste num conjunto de decisões e ações de gestão que ajudam a determinar o desempenho de longo prazo de uma organização, nomeadamente a análise do ambiente externo e interno, o planeamento estratégico, e a estratégia de implementação, avaliação e controle da estratégia (Wheelen et al, 2015).

É neste contexto que se torna pertinente analisar as diferentes abordagens ao conceito de talento e gestão de talentos, os quais ganharam especial relevância no mundo empresarial nos últimos 15 a 20 anos.

Sendo estratégico para as organizações, o talento é um acelerador do desempenho corporativo e, por isso, a capacidade de uma empresa atrair, desenvolver e reter talentos será uma grande vantagem competitiva, agora e no futuro (Amstrong & Taylor, 2014).

No âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, é incontestável que as empresas dependem do capital humano para implementar a sua estratégia, medir resultados e serem bem sucedidas a longo prazo, pelo que se o acesso ao talento for limitado ou condicionado a viabilidade da organização poderá estar em causa (Boxal & Purcell, 2003).

O conceito de talento foi definido por Michaels et al (2001, cit. in Amstrong & Taylor, 2014:265) como o conjunto intrínseco de “habilidades de uma pessoa... os seus dons intrínsecos, competências, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude, carácter e motivação (...) capacidade de aprender e crescer”. Numa perspetiva distinta sobre o referido conceito, Ulrich (2014:2) sugere uma simples fórmula em que “Talento = Competência \* Compromisso \* Contribuição”. O autor define competências como conhecimento necessário que o indivíduo tem para o desempenho da função atual e futura, compromisso como o envolvimento ou engajamento do trabalhador e contribuição para a realização pessoal do trabalhador por fazer parte da organização. Importa ainda referir que, para este autor, os 3 elementos desta fórmula são cumulativos, o que significa que, caso de um deles não esteja

contemplado na equação, não existem condições para a identificação de um indivíduo como talento.

Numa visão mais holística, Schiemann (2013:2) define talento como o “conhecimento coletivo, competências, habilidades, experiências, valores, hábitos e comportamentos extratrabalho transferidos para a missão da organização”. Nesta perspectiva, o conceito de talento não é encarado como algo meramente individual, mas sim como o conjunto de conhecimentos que é adquirido ou perdido pela organização com a entrada ou saída de capital humano.

Algumas das abordagens ao conceito de talento focam-se num conjunto específico de profissionais. Neste sentido, para Amstrong & Taylor (2014), talento é o conjunto de competências que as pessoas têm de possuir para desempenhar as suas funções com sucesso. Os autores consideram que são os trabalhadores que fazem a diferença para o sucesso organizacional e são também potenciais contribuidores para o futuro da organização. Segundo Gallardo-Gallardo et al. (2013) existem diferentes abordagens ao conceito de talento: as que identificam o talento como uma habilidade natural do indivíduo; as que abordam a operacionalização do talento como o domínio de habilidades desenvolvidas de forma sistemática; e as que enfatizam a importância do ajuste entre o talento de um indivíduo e o contexto dentro do qual ele trabalha, ou seja, em termos de organização e / ou função.

Existem também diferenças significativas na forma como as empresas entendem o termo talento (Transley, 2011). Há empresas para as quais o termo talento não está definido nem é conceptualizado em políticas ou processos organizacionais, outras utilizam de forma limitada o conceito em políticas e processos existindo compreensão emergente em certos níveis da organização; e noutras o uso do conceito está amplamente difundido e está associado à estratégia organizacional. Nesta corrente considera-se que as organizações encontram maior valor em formular o seu próprio conceito de talento do que aceitar definições universais. Esta adaptação de conceito leva a que existam diferenças consideráveis caso se trate de uma multinacional ou de uma pequena ou média empresa, por exemplo.

Existem diferentes formas de identificar e segmentar talento numa organização, nomeadamente (Transley, 2011):

- “*Leadership Talent*” o qual, como o próprio nome indica, é focado nos líderes da organização, são os visionários da estratégia da organização e as suas competências são únicas no mercado de trabalho;
- “*Key Talent Group*” que representam cerca de 2 a 5% dos trabalhadores e são geralmente procurados por empresas de *head hunting*;
- “*Core Talent*” considerado o conjunto de profissionais operacionais que executam no curto prazo os processos organizacionais. São profissionais cujo talento não é difícil de substituir, mas cuja recolocação significa perda de eficiência e produtividade temporal;

- “*Peripheral talent*” que são profissionais como *outsourcers*, que prestam serviços essenciais e especializados, mas que são facilmente substituíveis.

Ao mesmo tempo que os investigadores conceptualizam o conceito de talento, emergem conceitos compreensivos como as “*pools de talento*”, que consistem na identificação de um conjunto de trabalhadores como talentosos, os quais podem desenvolver competências no sentido de serem recrutados internamente para outras funções ou para necessidades que emerjam no seio da organização (Transley, 2011).

Numa ótica de pirâmide, Ulrich & Smallwood (2012) definem talento a 4 níveis. Para os autores cada um destes níveis representa desafios táticos distintos para a organização pelo que a estratégia de atuação em cada segmento deve ser diferenciada. No topo encontra-se o grupo “*Suite Executives*”, ou executivos de topo, têm características únicas no mercado de trabalho e, por isso, têm um grande impacto a nível organizacional. A este nível o autor considera que devem ser trabalhados os planos de sucessão e identificada a *pool* de talentos do futuro. Em seguida encontramos os “*Leadership Cadre*”, estes profissionais devem ser suscetíveis de ações de mentoria e ser avaliados no sentido de adquirirem competências que lhes permitam ser os líderes do futuro e assim responder às futuras necessidades de negócio. Descendo na estrutura da pirâmide encontramos, de acordo com o autor, os “*High-Potentials*”, os quais ocupam posições chave dentro da empresa e são reconhecidos pelas competências técnicas ou de gestão, têm margem de progressão futura na estrutura organizacional e podem ser promovidos horizontal ou verticalmente. Por fim, na base da pirâmide encontramos “*All Employees*” em que cada trabalhador deve ser considerado como um potencial talento, sendo que a este nível os autores remetem para o conceito de talento anteriormente referido em que o talento é um misto de competência, compromisso e contributo.

O conceito de talento tem vindo a ser amplamente discutido quer a nível teórico, quer a nível de prática organizacional. Para uma análise sistematizada e cronológica de algumas das abordagens teóricas mais relevantes a nível bibliográfico, elaborou-se a seguinte tabela:

Tabela 1 - Diferentes abordagens ao conceito de talento

Ano	Autor	Definição de Talento
2001	Michael et al. (2001)	“(…) o somatório das habilidades pessoais - dons intrínsecos, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude caráter e motivação. Também inclui a sua capacidade para aprender e crescer”.
2006	Lewis and Heckman (2006)	“é essencialmente um eufemismo para ‘pessoas’”.

2007	Sthal et al. (2007)	“um grupo seletivo de funcionários – aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho – em vez de toda a força de trabalho”.
	Transley et al. (2007)	“O talento consiste naqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional”.
2012	Ulrich & Smallwood (2012)	“Talento = competência [conhecimento, habilidades e valores necessários para o trabalho de hoje e de amanhã; habilidades certas, lugar certo, trabalho certo, hora certa] x comprometimento [disposto a fazer o trabalho] x contribuição [encontrar significado e propósito em seu trabalho]”.
2013	Schiemann (2013)	“(…) conhecimento coletivo, habilidades, experiências, valores, hábitos e comportamentos de todo o trabalho que é trazido para a missão da organização”.
2016	Cardoso (2016)	“São pessoas que associam a sua capacidade para atingir resultados ao potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências”.

Fonte: Elaboração própria com base na bibliografia indicada.

Parece claro que existem diferentes conceitos e abordagens relativamente ao talento, mas parece também evidente que o primeiro passo para a criação de uma política de gestão de talento passará pela sua conceptualização a nível organizacional. Atrair e reter talentos na organização cria vantagens competitivas que podem num contexto de incerteza e ambiguidade fazer a diferença entre o sucesso ou o insucesso organizacional. Perder trabalhadores chave, não ter planos de sucessão, não trabalhar a retenção dos futuros sucessores pode impactar a estratégia organizacional.

Em suma, num contexto em que o capital humano das organizações é constituído pela qualidade dos seus talentos (Boxall e Purcell, 2003), definir com exatidão o que é entendido por talento, permite às empresas definir estratégias, implementar planos de ação, identificar objetivos e alocar recursos à gestão de talentos, o que permitirá, de forma concreta, medir o retorno do investimento.

## **1.2. Gestão Estratégica de Talentos: Uma abordagem holística**

Sendo a Gestão de Talentos estratégica para as organizações, não pode ser vista como um fim em si própria, mas como um meio para ajudar as organizações a alcançarem os seus objetivos. Por isso, não se trata de desenvolver trabalhadores, criar planos de sucessão ou

alcançar melhores taxas de *turnover*, a gestão de talentos é um suporte para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos e financeiros (Cappelli, 2008). Gerir talento é absolutamente crítico para o sucesso empresarial.

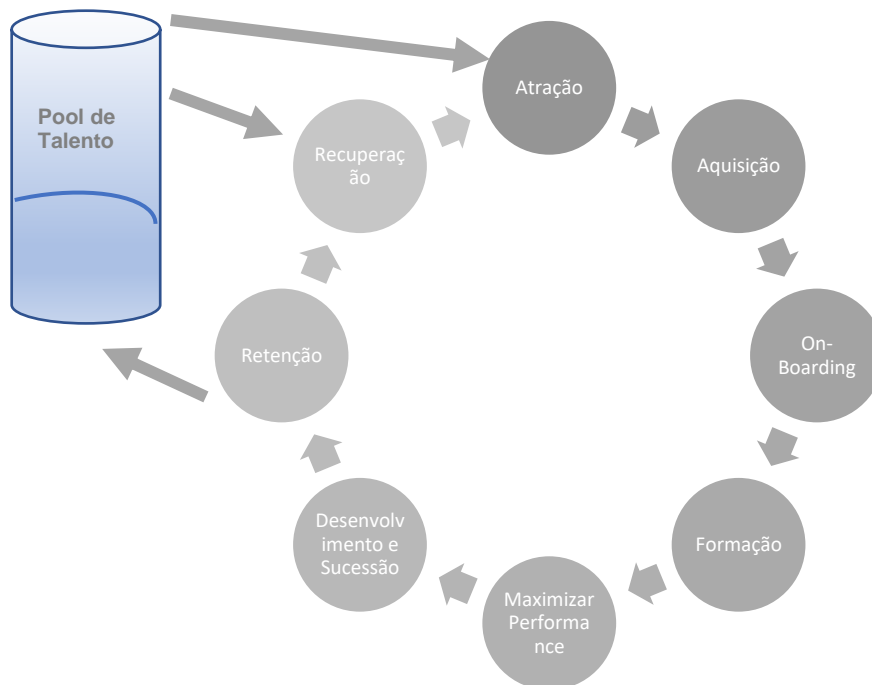
A nível conceptual, a Gestão de Talentos pode ser compreendida como o uso sistemático da Gestão de Recursos Humanos, alinhada com a estratégia organizacional, para atrair, desenvolver e reter capital humano de elevado valor para a organização (Schuler et al, 2010). Segundo Lewis & Heckman (2006), a Gestão de Talentos pode ser interpretada de 3 formas distintas: 1) como uma combinação de práticas padrão de gestão de recursos humanos, como recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira; 2) como a criação de uma grande *pool* de talento, garantindo o fluxo quantitativo e qualitativo de funcionários através da organização, ou seja, semelhante à sucessão ou planeamento de recursos humanos; 3) como a gestão dos talentos dos trabalhadores de forma genérica. Estas 3 dimensões da gestão de talentos, sendo conceptualmente distintas, requerem naturalmente objetivos e práticas diversificadas. De uma forma simplificada, Cappelli (2008) descreve a gestão de talentos como a antecipação das necessidades de capital humano das organizações e o plano de execução para satisfazer essas necessidades. No entanto, esta simplicidade traz desafios de abordagem à gestão organizacional e, por isso, para o mesmo autor, a forma mais inovadora de abordar a gestão de talentos passa por integrar 4 conceitos da gestão de cadeias de abastecimento, nomeadamente:

- Fazer e comprar talentos para gerir o risco: neste caso, uma *pool* de talento representa um custo elevado para as empresas, por isso estas devem reduzir este reservatório e se necessário recorrer ao mercado externo para recrutar competências que não existam na empresa e que venham a revelar-se necessárias;
- Adaptar-se à incerteza na procura de talentos: por exemplo reduzir o tempo de formação e desenvolvimento, com margem para adaptação a necessidades emergentes e otimização do conjunto de talentos;
- Melhorar o retorno do investimento no desenvolvimento de trabalhadores: repartindo com os trabalhadores por exemplo o investimento em formação e mantendo contacto com ex trabalhadores que possam regressar à empresa;
- Salvaguardar o investimento balanceando os interesses do empregador e do trabalhador: com efeito, a principal razão para um trabalhador sair da empresa é encontrar uma oportunidade melhor, sendo assim, manter um balanço equilibrado entre aquilo que a empresa quer oferecer e os interesses do trabalhador, pode ajudar nesta retenção.

O conceito de ciclo de vida do talento, introduzido por Schiemann (2013), integra todas as atividades associadas à gestão de talentos, nomeadamente a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Este processo deve gerar retorno para a empresa do investimento

realizado, o qual pode ser financeiro e/ou reputacional. O ciclo de vida do talento abrange todas as etapas de interação entre a organização e o seu capital humano, nomeadamente desde a construção de uma marca de empregador que visa atrair, adquirir, integrar, desenvolver, gerir, reter e recuperar talento para a organização. Quanto melhor calibrado estiver o sistema de gestão de talentos maior será a produtividade dos trabalhadores, retenção e fidelização de clientes, maior o volume de vendas, maior a retenção de trabalhadores, menores os riscos regulatórios e/ou ambientais e melhor o desempenho operacional e financeiro. A figura 1 sistematiza o processo de gestão de talento inerente ao ciclo de vida do talento.

Figura 1 - Ciclo de vida do talento



Fonte: Adaptado de Schiemann (2013)

Para Berger & Berger (2018) é extremamente relevante fazer uma gestão proactiva de talentos, a qual deve concentra-se nos seguintes elementos:

- Identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de “*Superkeepers*”, ou seja, de um grupo reduzido de indivíduos que se superam profissionalmente, que têm um conjunto de valores e competências essenciais para a organização e inspiram os outros;
- Identificação e desenvolvimento de trabalhadores com alto desempenho que possam vir a preencher cargos chave dentro da organização;
- Classificação do investimento alocado a cada funcionário com base no seu real e / ou potencial valor na organização, sendo que uma incorreta alocação de recursos

associados a recompensas, formação e/ou desenvolvimento pode levar à insatisfação e perda de talentos estratégicos para a organização.

Além das definições de Gestão de Talentos, a literatura evidencia a existência de estudos que caracterizam uma perspectiva inclusiva ou exclusiva de Gestão de Talentos (Lewis & Heckman, 2006). Na perspectiva inclusiva todos os indivíduos da organização são considerados talento, ou seja, cada trabalhador tem os seus próprios pontos fortes e, por isso, pode criar valor agregado para a organização. Na perspectiva exclusiva, o objetivo é a segmentação das pessoas de acordo com a sua performance, potencial, função ou hierarquia. Para a perspectiva exclusiva os perfis profissionais são únicos ou escassos no mercado e, por isso, devem ser tratados de forma seletiva pela organização, a qual deve alocar também de forma seletiva os recursos financeiros associados à gestão de talentos.

Um dos maiores desafios que as empresas de todo o mundo enfrentam no âmbito da gestão de talentos consiste no estabelecimento de uma estratégia organizacional de gestão de talentos. De acordo com Collings & Mellahi (2009:305) a estratégia de gestão de talentos é o conjunto de “atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave e que contribuem de forma diferenciada para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um pool de talentos de alto potencial e alto desempenho para preencher essas funções e o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com indivíduos competentes garantindo o seu compromisso contínuo com a organização”.

À medida que a gestão de talentos se desenvolve para um estágio de maior maturidade para Colligns et al. (2012) iremos assistir a um maior consenso em torno de definição e limites intelectuais do seu conceito, o que para o autor é interpretado como um progresso.

A gestão de talento assume atualmente um papel crítico para organizações de todo o mundo. De acordo com o World Economic Forum (2016), um dos maiores desafios inerentes à 4ª revolução industrial consiste na escassez de competências e talento no mercado de trabalho a nível global. É por isso relevante que as organizações redefinam as suas práticas de capital humano e invistam em estratégias de gestão de talento que lhes permitam alcançar com sucesso os objetivos da organização.

### **1.3. Políticas e Práticas de Gestão de Talentos**

A gestão de talentos deve estar alinhada com a gestão estratégica da organização, o que implica o envolvimento direto da gestão de topo na mesma (Sthal et al, 2012). Desta forma, a gestão de talentos é mais do que a mera gestão de recursos humanos, ela é o novo paradigma estratégico a nível empresarial. Assim, enquanto a gestão de recursos humanos se concentra em todos os trabalhadores da organização, a gestão estratégica de talentos

foca-se nos trabalhadores com alto potencial, os quais estão incluídos na *pool* de talentos e ocupam ou têm potencial para ocupar posições chave na organização (Collings & Mellahi, 2009).

Para Collings & Mellahi (2009), é crítico identificar quais serão as funções que criam vantagem competitiva e diferenciam a empresa da sua concorrência. Para tal é necessário criar uma *pool* de talento de alto rendimento, a qual pode ser desenvolvida internamente e alimentada externamente, é também essencial ter uma arquitetura de gestão de recursos humanos diferenciada e especializada que dê suporte a estas necessidades.

A estratégia de gestão de talento deve definir de forma clara talento, competências e potencial, deve identificar a quem se destina (trabalhadores alvo) e identificar as necessidades futuras de talento da organização (Amstrong & Taylor, 2014).

Para identificar estrategicamente as necessidades atuais e futuras de talento é necessário alimentar uma *pool* de talento através de um pipeline que consiste em obter recursos, internos ou externos, planejar carreiras, desenvolver talento e manter o fluxo de talento necessário para alimentar a *pool* de talento (Amstrong & Taylor, 2014).

Considerando que o grande desafio da Gestão de Recursos Humanos é atrair, desenvolver e reter talento nas organizações, é impossível dissociar o impacto relevante da gestão de recursos humanos na gestão de talento (Câmara et al., 2007). Estas 3 dimensões, atrair, desenvolver e reter talento estão interrelacionadas entre si, pelo que uma empresa ao apostar no desenvolvimento profissional da sua *pool* de talento está, por um lado, a investir na retenção desse talento e, por outro, a posicionar-se de forma mais atrativa enquanto marca empregadora no mercado de trabalho.

Um estudo de Stahl et al. (2007) identifica 3 grandes conjuntos de práticas que abrangem a gestão de talentos e que são: o recrutamento, a formação e desenvolvimento e a retenção. O quadro 1 sintetiza algumas das práticas de gestão de talento nas organizações tendo em conta estas três dimensões.

Quadro 1 - Práticas de Gestão de Talento

<b>Identificar e atrair talento</b>
Pool de talento estratégica e segmentada (interna e externa)
Contratação seletiva
Relação próxima com escolas de negócios e universidades
Proposta de valor atrativa e aposta na marca de empregador
Alinhamento cultural
Inventários de talento
<b>Desenvolver Talento</b>

Cultura de desenvolvimento dos líderes organizacionais Política de promoção interna Avaliação e feedback contínuos Planos de formação e desenvolvimento individual Transferências internacionais e rotação de função como ferramentas de desenvolvimento <i>Coaching, mentoring, job rotation.</i>
<b>Reter Talento</b>
Monitorização de taxas de saída por nível de desempenho Remuneração altamente competitiva Planos de carreira personalizados Trabalho flexível Programas de diversidade e inclusão.

Fonte: Adaptado de Stahl et al. (2007)

Assim, os processos de gestão de talento são transversais às práticas de gestão de recursos humanos. No entanto, é também evidente que as mesmas necessitam de adaptação para responder às necessidades do negócio.

Em seguida iremos analisar cada uma das seguintes dimensões de gestão de talento e práticas associadas às mesmas, bem como analisar a forma como se distinguem das práticas genéricas de recursos humanos.

### **1.3.1. Identificar e Atrair Talento**

Num mercado de trabalho complexo, competitivo, ágil e global, o processo de atração e identificação de talento é um método que quando bem estruturado pode ser diferenciador, quanto ao posicionamento de uma empresa no mercado de trabalho.

De acordo com o relatório Talent Shortage 2022 do ManpowerGroup (2022), 75% dos empregadores em todo o mundo referem dificuldades na contratação, o valor mais elevado desde 2006, o primeiro ano da realização do estudo.

De acordo com os mais recentes dados do Instituto Nacional de Estatística (2022), a taxa de desemprego no primeiro trimestre de 2022 em Portugal foi estimada em 5,9%, o valor mais baixo dos últimos 20 anos. Este cenário traz às organizações que operam no mercado português um desafio acrescido no âmbito da atração e retenção de talento, em virtude da escassez de mão de obra.

Os dados do Talent Shortage 2022 e do Instituto Nacional de Estatística (2022), refletem a necessidade premente das empresas adotarem estratégias de identificação e atração de

talento. Só as empresas que conseguirem estar alinhadas com os objetivos e expectativas dos candidatos conseguirão atrair e, conseqüentemente, reter talento.

Para Ulrich (2020) atrair talento consiste em trazer a pessoa “certa” para a organização. O autor identifica a atração de talento como uma das iniciativas que as organizações devem desenvolver no âmbito das políticas de gestão de talento.

As estratégias de atração e identificação de talento estão profundamente relacionadas com o pipeline da *pool* de talentos. O grande objetivo destas estratégias é alimentar uma *pool* de talentos que possam acrescentar valor para o negócio da empresa. Segundo Amstrong & Taylor (2014), a atração de talentos deve ser trabalhada dentro e fora da organização, dentro da organização identificar talentos passará pela implementação de programas de desenvolvimento profissional e gestão de carreira, externamente passará por empreender políticas que tornem a empresa como marca empregadora de referência no mercado de trabalho.

É neste contexto que muitos dos tradicionais processos de recrutamento e seleção, que de uma forma holística visam comunicar uma necessidade ao mercado de trabalho e assim atrair candidatos para abastecer o seu processo seletivo (Chiavenato, 2010), são reformulados numa estratégia de atração e identificação de talento que passa pelo Employer Branding. Esta estratégia de Employer Branding, consiste em incorporar técnicas utilizadas no marketing de produtos aos processos de recrutamento e seleção, para atrair candidatos de elevado potencial para a organização (Torrington et al, 2017).

O sucesso das técnicas de employer branding é de forma recorrente referenciado pelas organizações que mencionam que os custos emergentes associados aos processos de recrutamento diminuem em resultado do elevado número de candidaturas com potencial que recebem após o desenvolvimento e aplicação destas técnicas (Taylor, 2002, cit in Torrington et al, 2017).

Segundo Arasanmi & Krishna (2019), o *employer branding* é o conjunto de atividades que visa envolver benefícios funcionais, económicos, mas também psicológicos, disponibilizados pela organização aos seus trabalhadores. Nesta perspetiva, que inclui a comunicação da experiência de trabalhador como estratégia competitiva, o *employer branding* traduz-se não só num conjunto de atividades de comunicação com os candidatos externos, mas também num conjunto de práticas que visam reter talentos internos na organização.

Estas práticas devem ser desenvolvidas de forma abrangente, consistente e continuada, devem comunicar com o potencial talento, interno e externo, e valorizar os aspetos mais relevantes da organização, no âmbito das suas práticas de gestão, compensação, benefícios, etc. (Bancalero, 2010).

Trabalhar o *employer branding* representa um novo paradigma para o recrutamento externo e interno nas organizações. Ao comunicar externamente com candidatos com talento as

empresas estão a alimentar a sua *pool* de talento de forma proactiva e não reativa, como acontece nos tradicionais processos de recrutamento. Ao comunicar e implementar estratégias de *employer branding* a nível interno as empresas estão a evidenciar aos seus trabalhadores aquilo que as diferencia da concorrência ao nível do mercado de trabalho, o que irá ter impacto na retenção e na atração de trabalhadores com talento para processos de recrutamento interno.

Atrair candidatos com as competências, habilidades e conhecimentos críticos para a organização e incentivá-los a juntarem-se à equipa é o principal propósito do *employer branding*.

Segundo Câmara et al (2007), existem duas formas distintas de atrair talento, uma delas consiste em valorizar o talento que existe na organização, através do recrutamento interno, e outra através do recrutamento de talento externo, procurando por esta via aceder a competências que não existem na *pool* de talento interno.

Trabalhar a atração de talento também implica ter uma estratégia clara para a *pool* de talento, por isso, é também relevante para as organizações questionarem o seu posicionamento, nomeadamente no que se refere à segmentação da *pool* de talento de acordo com as necessidades do negócio (Lewis & Heckman, 2006).

Para trabalhar de uma forma eficaz a *pool* de talento deve ser tido em consideração o ciclo de vida do processo de gestão do talento (Schieman, 2013), que abrange todas as etapas da relação entre a organização e o potencial talento, e que vai desde a identificação de potencial talento externo à organização, à atração, desenvolvimento, retenção e recuperação de talento (figura 1). Este circuito deve ser alimentado de forma permanente e consistente pelas organizações, dado que a *pool* de talento permite às organizações anteciparem necessidades de recrutamento futuro.

Assim, as organizações devem ter presente que atrair e identificar talento, implica trabalhar com recursos humanos escassos no mercado e desejados por outras organizações, concorrentes ou não. Neste paradigma o “candidato é Rei”, ou seja, é ele que decide em que organização e projeto irá trabalhar.

Posto isto, as empresas devem capacitar-se de instrumentos e políticas de atração mais competitivas do que os seus concorrentes, por forma a estarem alinhadas e moldadas ao que são os interesses e desejos do trabalhador (Schuler et al, 2010).

Para Lanier (2004), uma das estratégias de atração de talento, nomeadamente talento altamente especializado, passa por trabalhar a diversidade e a inclusão. Empresas que sejam percebidas pelos candidatos como inclusivas são, por norma, mais atrativas para os candidatos que veem nestas empresas a possibilidade de em primeiro lugar serem reconhecidos pelo seu talento e competências e não pelo seu background cultural, orientação sexual, género ou idade. Também o World Economic Forum (2016), identifica a diversidade e

a inclusão como uma prioridade nas estratégias de recursos humanos no âmbito da gestão de talento.

Um estudo desenvolvido por Sthal et al (2007) identifica como práticas de gestão de talento associadas à atração e retenção a existência de uma pool de talento para o recrutamento de funções específicas, uma relação de aproximação entre líderes de negócio e escolas e/ou universidades, um processo de contratação seletivo, a existência de uma proposta de valor para os trabalhadores, foco nos valores e cultura da empresa, avaliação contínua de performance e potencial, classificação do nível de competência dos líderes, utilização de inventários de talento para fins de seleção e sucessão, diferentes pools de talento com diferentes evoluções de carreira.

No âmbito da atração de talento, é importante que as organizações possuam métricas de desempenho que lhes permitam avaliar a sua estratégia, essas métricas poderão ser a percentagem de recrutados graduados, percentual de vagas para funções seniores preenchidas internamente e a percentagem de candidatos externos que aceitam a oferta de valor a qual incluir remuneração e outros benefícios (Mayo, 2018).

Em suma, as estratégias de atração de candidatos passam pelo planeamento e implementação de programas de recrutamento e seleção, internos, externos ou mistos, altamente qualificados, que assegurem trabalhadores com elevados níveis de competência, que possam prosperar a nível de carreira organizacional, e que permaneçam na empresa durante um período de tempo razoável (Amstrong & Taylor, 2014).

### **1.3.2. Desenvolver Talento**

O mercado de trabalho enfrenta mudanças estruturais sem precedentes, mudanças essas impulsionadas pela necessidade crescente de capital humano associado a um maior background académico, competências técnicas específicas, capital social e capital psicológico (Cunha et al, 2012), pela 4<sup>o</sup> revolução industrial, bem como pela pandemia de covid 19 que alterou a forma como empresas e candidatos abordam o mercado de trabalho. De acordo com o relatório Talent Shortage 2022 do ManpowerGroup (2022), em Portugal 85% dos empregadores refere ter dificuldades em preencher as vagas que tem disponíveis. Face a esta realidade é sem dúvida pertinente implementar estratégias de desenvolvimento de talento, que permitam às organizações identificar e desenvolver internamente competências que são escassas no mercado laboral.

Para Gagné (2010, cit in Caracol et al, 2016:16) a motivação é crítica para o talento, porque o seu processo de desenvolvimento requer esforço contínuo e procura pela excelência de forma sistemática. De acordo com este princípio o talento pode ser adquirido ou

potencializado em alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio, com claros benefícios para o indivíduo e para a organização.

A aprendizagem e desenvolvimento de novas competências dentro da organização é absolutamente essencial numa estratégia de desenvolvimento de talento, no entanto o desenvolvimento do capital humano requer recursos financeiros significativos (Cappelli, 2008), pelo que esta estratégia deve estar em absoluto alinhamento com a estratégia organizacional.

Num estudo desenvolvido por Dries et al (2008), os autores identificam diferentes práticas de desenvolvimento de talento associadas à formação e desenvolvimento, nomeadamente: *coaching*, rotação de funções, experiências iniciais de liderança, tarefas desafiantes e formação em competências de liderança.

Algumas das práticas acima mencionadas são também enumeradas por Krewson (2004) enquanto ferramentas de desenvolvimento de talento, nomeadamente:

- *Coaching*, cujo autor identifica como um processo de aprendizagem, com base no feedback constante, desenvolvidos por um conjunto diferenciado de profissionais, internos ou externos à organização, com diferentes experiências, em níveis de decisão iguais ou superiores ao do indivíduo. O *coaching* deve ser entendido como uma estratégia de desenvolvimento contínuo, que assenta sobre uma relação de feedback entre *coach* e *coachee*, com orientação para o negócio e que visa a criação de rotinas comportamentais e autoconsciência;
- Rotação de funções, cujo autor identifica como uma ferramenta de aprendizagem que fornece amplitude e profundidade na aquisição de conhecimentos essenciais a outras áreas do negócio. Neste processo, é geralmente identificado um mentor que trabalha em parceria com os recursos humanos e a liderança corporativa com a finalidade de fornecer direção e feedback periódico sobre o desempenho. A grande vantagem deste processo é a transversalidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, as quais serão essenciais para tomadas de decisão mais conscientes e alinhadas com as necessidades do negócio;
- Tarefas interinas ou urgentes, referidas pelo autor como atribuições interinas de funções e tarefas numa situação específica e por um determinado período de tempo;
- *Task Force*, mencionada pelo autor como uma ferramenta de desenvolvimento assente na participação num projeto ou equipa específica, em que se desenvolvem competências como orientação para a ação e liderança. É uma ferramenta útil para identificar novas lideranças;
- Formação, segundo o autor existe uma tendência crescente para cada vez mais empresas criarem academias de aprendizagem internas, com um plano formativo

personalizado criado com base nos requisitos e competências críticas para o negócio. Muitas vezes estas academias funcionam em parceria com universidades locais;

- Programas executivos, para o autor, estes programas externos de aprendizagem permitem adquirir competências que não existem na organização e uma network externa de aprendizagem e desenvolvimento;
- Leituras guiadas, o autor refere o investimento que algumas empresas fazem na compra de livros ou periódicos sobre a indústria. Este é um tipo de aprendizagem que requiere autodisciplina e deve ter em consideração o estilo individual de aprendizagem;
- Ensinar como aprendizagem, para o autor uma das formas de desenvolvimento de competências consiste em ensinar. Esta técnica é um instrumento poderoso para desenvolver competências de comunicação, liderança de grupos e pensamento criativo. É uma técnica que desenvolve a autoconfiança;
- Atividades extracurriculares, para o autor o desenvolvimento de competências de liderança em atividades extracurriculares é vasto e uma vez que está fora do escrutínio da liderança direta permite ao individuo trabalhar mais a criatividade, fazer algo com propósito para si próprio e assumir o risco. Nestas atividades podem encaixar-se por exemplo o voluntariado. É uma forte ferramenta de engagement;
- *E-learning*, o autor menciona também esta ferramenta de desenvolvimento de talento, como uma forma rápida de adquirir novas competências, com a vantagem de estar disponível em qualquer dia e a qualquer hora, dando liberdade total para o individuo gerir a aprendizagem dos conteúdos.

Os programas de desenvolvimento de talento podem ser agrupados em 4 categorias distintas (Garavan *et al*, 2012):

- Programas formais, que abrangem um conjunto de estratégias tais como programas de desenvolvimento baseados em competências, programas de desenvolvimento pessoal, desenvolvimento baseado em feedback e intervenções de desenvolvimento focadas em ações;
- As experiências de desenvolvimento baseadas em relações interpessoais, que englobam um conjunto de técnicas como o coaching, mentoring e acompanhamentos de carreira;
- As experiências de desenvolvimento baseadas no trabalho, que representam uma fonte primária de desenvolvimento e aquisição de competências horizontais e de negócio;
- Atividades de desenvolvimento informal, como por exemplo o networking, que são atividades não planeadas e ocorrem de forma não intencional.

As empresas que apostam em estratégias de gestão de talento investem no compromisso com o desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores chave. Neste âmbito, importa referir o contributo de Stahl et al (2007) uma vez que consideram que a gestão da formação deve estar enraizada na cultura organizacional. Os autores identificam como práticas de gestão de talento no âmbito da formação e desenvolvimento as seguintes:

- O desenvolvimento da liderança, o qual deve ser prioridade e estar profundamente enraizado na cultura;
- A existência de política de promoção interna;
- A avaliação contínua das necessidades de formação e feedback (avaliações de 360 graus);
- A existência de planos de desenvolvimento individual vinculados ao processo de planeamento de sucessão;
- A rotatividade de empregos e transferências internacionais como ferramentas de desenvolvimento de carreira;
- Práticas de envolvimento dos gestores de linha (coaching, mentoria, acompanhamento de tarefas, etc.);
- A utilização de sistemas de anúncios de emprego abertos ao mercado interno de talentos.

O conceito de desenvolvimento de talento pode ser também assente num processo de 3 vias: o indivíduo o manager e a organização. Neste processo todos os elementos da tríade têm responsabilidades específicas para o desenvolvimento de talento. A organização oferece recursos, ferramentas, valores e cultura, e os managers têm um papel relevante na definição de objetivos, feedback e monitorização das aprendizagens e os indivíduos definem as metas de carreira e os planos de ação para lá chegar (Kaye, 2002, cit in Garavan *et al*, 2012).

No que concerne às métricas que as organizações podem ter no âmbito das políticas e práticas de desenvolvimento de talento podem enumerar-se os seguintes percentuais: trabalhadores transferidos para uma nova função no último ano, trabalhadores destacados em processos desenvolvimento, trabalhadores com experiência em mais de uma geografia e trabalhadores com formação numa “business school” (Mayo, 2018)

As competências do futuro serão necessariamente diferentes das do passado, pelo que incentivar os trabalhadores com potencial para apostarem na sua requalificação e formação continua e desenhar planos para responder a essa necessidade é um dos objetivos da estratégia de gestão de talentos.

### 1.3.3. Reter Talento

A gestão de talento, quando definida em articulação com a gestão estratégica, é basilar para o crescimento e evolução de uma organização. Por isso, reter talento na organização é tão relevante como atrair e desenvolvê-lo. Este é um desafio que as empresas enfrentam de forma global, a nível de geografia e/ou a nível de indústria, pois empresas de todo o mundo e de diferentes tipos de negócios vivem esta realidade.

A estratégia das empresas para reter talento poderá passar por planear e implementar programas de retenção de talento, introduzir políticas de recompensa baseadas na excelência, no empreendedorismo e nas conquistas dos trabalhadores talentosos, criar planos de desenvolvimento de carreira e trabalhar planos de sucessão (Amstrong & Taylor, 2014).

Algumas das melhores praticas de retenção de talento foram identificadas e definidas por Sthal et al (2007), e resumem-se da seguinte forma:

- Monitorização continua das taxas de saída de trabalhadores (*attrition rate*) por nível de desempenho, esta métrica diferencia-se das tradicionais taxas de turnover monitorizadas para todos os trabalhadores;
- Planos de compensação/remuneração altamente competitivos e focados no longo prazo. As políticas de remuneração “agressivas” devem ser acompanhadas por outros benefícios como oportunidades de aprendizagem e crescimento, uma excelente cultura corporativa e/ou um propósito inspirador;
- Planos de carreira personalizados, que permitam aos profissionais devolver internamente as suas carreiras;
- Atenção da gestão de topo;
- Acordos de trabalho flexíveis e outras práticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal. Cada vez mais os trabalhadores talentosos procuram equilibrar a sua vida pessoal e profissional.
- Programas de diversidade projetados para desenvolver, reter e promover talentos diversos. Criar um ambiente de trabalho onde trabalhadores com talento se sintam confortáveis e confiantes para contribuir.

A taxa de *turnover* de talento está inversamente relacionada com a retenção de talentos. O turnover acarreta custos para as empresas que terão de voltar ao mercado de trabalho, para recrutar interna ou externamente, e formar novos talentos. Este processo tem um impacto financeiro relevante e, por isso, é tão importante as empresas apostarem em programas de retenção de talento proactivos, que criem sinergias com as necessidades dos indivíduos e um ambiente propício a que o talento permaneça na organização (Colligns et al, 2019).

No entanto, nem sempre o turnover é negativo para a organização, quando não é possível reter talento a organização deve ser capaz de identificar o potencial desses ex-colaboradores retornarem à empresa mais atualizados e com novas competências adquiridas muitas vezes em empresas concorrentes, clientes, da mesma indústria ou sector de atividade (Colligns, 2018).

As políticas de remuneração e compensação são absolutamente centrais em qualquer relação de emprego. No âmbito da gestão de talentos as políticas de recompensa podem ser definidas como “programas que abrangem todas as ações de remuneração necessárias para atrair, reter, incentivar e recompensar pessoas (...) dentro da estratégia de gestão de talentos declarada” (Berger & Berger, 2018:22). Na esfera da gestão de talentos, as políticas de recompensas são vitais para a retenção de trabalhadores. Estas políticas, no âmbito da gestão de talento, devem ser desenhadas à medida e ter uma estratégia de acordo com aquilo que se pretende alcançar, dar mais foco aos melhores talentos e criar entusiasmo (Conley et al, 2004). Assim, estas políticas podem, por exemplo, incluir nas recompensas a atribuição de ações da empresa e incentivos de longo prazo. Envolver os trabalhadores chave e ter um plano de comunicação claro no âmbito das políticas de recompensa, pode ser crítico para a retenção de talento na organização.

Apesar da importância da política de recompensas na gestão de talento, cada vez mais as organizações reconhecem que a componente financeira é apenas uma peça no complexo processo de retenção, pois as recompensas não podem substituir a realização de um trabalho estimulante, o planeamento de carreira a longo prazo e a atenção por parte dos gestores (Stahl et al, 2012).

Assim, existem outros critérios a considerar no âmbito da retenção de talentos, nomeadamente, a imagem da empresa, a efetividade dos processos de recrutamento, a liderança, as oportunidades de formação e progressão na carreira e performance, reconhecimento e premiação (Amstrong & Taylor, 2014).

De acordo com Câmara *et al* (2007), os fatores a considerar no âmbito da retenção de talento são, sobretudo, o desenvolvimento constante, um sistema de recompensas adaptado à natureza do talento e ao seu impacto na organização e a manutenção de equidade interna e externa. Os mesmos autores referem também a relevância do salário emocional na retenção e a consequente necessidade das empresas trabalharem na motivação e no envolvimento dos trabalhadores, como forma de incrementarem o compromisso.

De um ponto de vista analíticos, as métricas de gestão de talento associadas à retenção podem ser as percentagens de talentos perdidos para outras organizações num determinado período de tempo, dos anteriores quais os que referiram “falta de oportunidades de carreira” ou “desconforto com a cultura (Mayo, 2018).

A estratégia de retenção de talento está profundamente relacionada com as estratégias de atração e desenvolvimento. Empresas que comuniquem de forma clara, interna e externamente, as suas estratégias são mais capazes de se tornar mais atrativas para novos talentos, externos à organização, mas talento para os talentos que já se encontram no quadro, internos à organização. Em todo este processo a comunicação, a transparência e o envolvimento com os trabalhadores e/ou candidatos talentosos é absolutamente crítica para o sucesso desta estratégia. No âmbito da comunicação existem 4 práticas que poderão estimular a retenção de talento na organização nomeadamente, reuniões regulares com os trabalhadores, feedback regular e contínuo, aprendizagem continua e desenvolvimento profissional, e a realização de entrevistas periódicas (Erickson 2015).

#### **1.4. A Função Recursos Humanos e a Gestão de Talentos**

A complexidade e concorrência organizacional, o contexto de volatilidade e mudança permanente e a necessidade de entregar valor acrescentado aos acionistas, isto é tornar as organizações cada vez mais rentáveis, é o mote para que os líderes organizacionais exijam uma maior rentabilidade a todos os níveis da organização. Por este motivo, cabe aos responsáveis pela gestão de recursos humanos assegurar que quer líderes quer trabalhadores chave dentro da organização possuem as competências estratégicas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

A competição pela aquisição, desenvolvimento e retenção de capital humano, tornou-se global, não só pela emergência em todo o globo de empresas multinacionais, mas também pela tecnologia que permite aos trabalhadores trabalharem remotamente para outras geografias.

Considerando que o grande desafio da Gestão de Recursos Humanos é atrair, desenvolver e reter talentos nas organizações é impossível dissociar o impacto relevante que tem na gestão de talentos (Câmara et al., 2007).

Num estudo sobre o papel da função GRH na gestão de talentos, Farndale et al. (2010) identificam quatro papéis críticos que as direções de recursos humanos têm neste domínio, nomeadamente:

- “*Champions of processes*” - cujo objetivo fundamental é a monitorização e controlo de todos os sistemas e processos de gestão de talentos;
- “*Network, leadership and intelligence*” - o qual visa manter uma estreita conexão e perceção do mercado de trabalho externo e do talento interno, garantindo assim uma constante alimentação da *pool* de talentos e planos de sucessão;

- “*Guardian of culture*” - na qual a direção de recursos humanos tem o papel de incentivar a confiança e a motivação para uma cultura de mobilidade transversal à organização e o desenvolvimento e implementação de práticas de *employer branding*;
- “*Managers of internal receptivity*” - cujo objetivo é gerir o fluxo de talentos, mudando mentalidades e eventuais bloqueios internos à gestão de talentos, as práticas de gestão de carreira e o fluxo de talentos.

Para Farndale et al. (2010), os quatro papéis da função recursos humanos na gestão de talentos estão interconectados entre si. Ao analisar os quatro papéis da direção de recursos humanos no contexto da gestão de talento, e pelo facto de os mesmos serem transversais a toda a organização, percebe-se que o sucesso destas funções depende em grande escala do envolvimento da liderança de topo e dos líderes de linha para ser bem sucedidas (Farndale et al, 2013).

De acordo com um estudo desenvolvido por Farndale et al (2019), as funções acima descritas implicam um papel formal da direção de recursos humanos e também da liderança de topo na gestão de talentos. O mesmo autor ilustra também a evidência da existência de processos conduzidos pelos funcionários, nos quais os mesmos tomam a iniciativa de fazer parte do fluxo de talentos, perante esta situação as funções de “Guardian of culture” e “Network leadership & intelligence” são parte fundamental do processo.

A investigação conduzida por Farndale et al (2019), reflete também a necessidade de incorporação de práticas de “Employer branding” nas funções associadas à gestão de talentos. Os autores referem também possíveis ligações e práticas futuras relacionadas com a responsabilidade social.

Ao longo dos últimos anos milhões de euros terão sido investidos para atrair e reter talento nas organizações. Assim, um dos maiores desafios de líderes de recursos humanos no âmbito da sua influência na gestão de talento passa por identificar quais as práticas de gestão de talento com maior retorno para a organização.

Para Ulrich (2020), priorizar práticas de gestão de talento passa por identificar os resultados desejados. Assim, com o objetivo de suportar decisões estratégicas da direção de recursos humanos no âmbito da gestão de talento, o autor desenvolveu em 2020 um estudo no qual identificou 9 práticas de gestão de talento (aquisição e talento, gestão da performance dos trabalhadores, desenvolvimento de trabalhadores, gestão de carreiras e promoções, comunicação com trabalhadores, retenção dos melhores trabalhadores, gestão de saídas de trabalhadores, monitorização do *engagement* de trabalhadores e criação de uma cultura positiva de experiência do trabalhador) e o impacto das mesmas dividido por 5 áreas de atuação organizacional (global, trabalhadores, estratégia de negócio, clientes e financeira).

A tabela seguinte mostra as principais conclusões do estudo de Ulrich (2020), o qual propõe o tipo de orientação que a área de RH deve adotar sobre a melhor estratégia de Gestão de Talento a utilizar em cada situação específica.

Tabela 2 – Atividades de Gestão de Talento com maior e menor impacto por nível de atuação

<b>Nível de atuação Organizacional</b>	<b>Nível de Impacto</b>	<b>Práticas de Gestão de Talento</b>
<b>Global</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição das “pessoas certas” para a organização</li> <li>• Monitorização do <i>engagement</i> dos trabalhadores.</li> </ul>
	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção dos melhores trabalhadores.</li> </ul>
<b>Trabalhadores</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da performance dos trabalhadores.</li> <li>• Monitorização do <i>engagement</i> dos trabalhadores.</li> </ul>
	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção dos melhores trabalhadores.</li> </ul>
<b>Estratégia de Negócio</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição das “pessoas certas” para a organização</li> <li>• Monitorização do <i>engagement</i> dos trabalhadores.</li> </ul>
	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção dos melhores trabalhadores.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização do <i>engagement</i> dos trabalhadores.</li> <li>• Comunicação com trabalhadores.</li> <li>• Retenção dos melhores trabalhadores.</li> </ul>
	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de carreiras e promoções</li> </ul>
	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de trabalhadores.</li> </ul>

<b>Financeira</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição das “pessoas certas” para a organização.</li> <li>• Gestão de Carreiras e promoções.</li> </ul>
	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de saídas de trabalhadores.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ulrich (2020).

Para além dos desafios acima mencionados, a direção de recursos humanos enfrenta também, no âmbito da gestão de talento, a necessidade de gerir sistemas e ferramentas informáticas que lhe permitam mapear talento, interna e externamente, com o objetivo de tomar as melhores decisões para a sustentabilidade do negócio (Collings et al, 2012). É por isso essencial que a direção de recursos humanos seja dotada de competências e ferramentas analíticas que lhe permitam identificar tendências no âmbito da gestão de talentos, lacunas de competências e forneça orientações que possam ajudar as organizações a alinhar os seus negócios, capacidade inovativa, estratégia por forma a maximizar oportunidades de negócio e a capitalizar tendências transformacionais (World Economic Forum, 2016).

## **2. Metodologia do Estudo**

De acordo com Hill e Hill (1998:4), “o processo de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimento, mas também um processo de planificação e criatividade controlada”.

A revisão da literatura, assente num conjunto de pesquisas, leituras e análise de documentação sobre gestão de talentos, permitiu enquadrar teoricamente esta investigação. Partindo desse enquadramento teórico, neste capítulo enunciamos os objetivos, geral e específicos, que orientaram este estudo, e as opções metodológicas que sustentam a operacionalização do estudo empírico durante a fase de recolha e tratamento de dados. Por fim, caracterizamos a amostra e os critérios que presidiram à sua escolha.

### **2.1. Objetivos do estudo**

O mercado de trabalho enfrenta desafios sem precedentes, as empresas têm dificuldades de recrutamento e escassez de talento provocadas pelas alterações dinâmicas que as novas tecnologias como a robótica, automação e inteligência artificial introduzem a um ritmo acelerado nas organizações (World Economic Forum, 2016).

O atual contexto volátil e competitivo em que as organizações operam, as mudanças tecnológicas implementadas pela quarta revolução industrial, e as alterações no mercado de trabalho global, são um motivador para o estudo sobre a importância que as políticas e práticas de gestão de talentos têm para as organizações.

Neste contexto, o objetivo geral desta investigação consiste na caracterização das políticas e práticas de gestão de talento nas organizações. Importa referir que, no âmbito da investigação, o objetivo é um contributo essencial para o enriquecimento do tema a estudar (Hill e Hill, 1998).

Assim, e decorrente do objetivo geral, acima identificado, preconizam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Conceptualização de talento e gestão do talento nas organizações;
2. Compreensão da definição da estratégia global de talentos nas organizações;
3. Caracterização das políticas e práticas de gestão de talentos nas organizações;
4. Identificação das métricas de gestão de talento utilizadas nas organizações.

No que se refere aos objetivos, estes devem servir de guia ao estudo proposto e às decisões tomadas a nível de opções metodológicas (Maxwell, 2009).

Importa ainda salientar que a escolha do tema e do objetivo geral e específicos desta investigação procuraram ser realísticos e manejáveis no que se refere à gestão de tempo,

acesso a literatura relevante, acesso a dados e ao conhecimento prévio sobre o tema (Hill e Hill, 1998).

## **2.2 Opções Metodológicas**

O enquadramento teórico anteriormente realizado, permitiu avaliar a pertinência e atualidade das temáticas inerentes à gestão de talentos, o passo seguinte será avançar para a fase de investigação.

A investigação em ciências sociais visa compreender melhor os significados de um determinado acontecimento ou comportamento, fazer um ponto de situação inteligente, captar as formas de funcionamento de uma organização, refletir sobre implicações de uma decisão, e/ou a compreender a forma como alguns indivíduos apreendem um problema (Quivy & Campenhoudt, 2005).

De acordo com Fortin (2009), a investigação é mais orientada para o processo do que para os resultados finais. O foco é o conhecimento e, por isso, os seus objetivos são a descoberta, a descrição, a explicação, a indução.

Para Quivy e Campenhoudt (2005), o procedimento de investigação é constituído por 3 etapas que se articulam entre si:

- A rutura é a primeira etapa e consiste em romper com preconceitos e falsas evidências. Esta é uma fase exploratória;
- A construção é a segunda etapa, na qual o investigador se debruça sobre a problemática e a construção do modelo de análise;
- A verificação é a terceira e última etapa, em que o investigador observa os dados, analisa as informações e retira conclusões, adquirindo conhecimento.

Assim, o processo de investigação permite ao investigador a formulação de uma teoria, a análise de pressupostos (através de recolha e tratamento de dados), e a aquisição de conhecimento.

### **2.2.1 Abordagem Metodológica**

Os projetos de investigação envolvem a decisão sobre um conjunto de processos e procedimentos de pesquisa que se iniciam numa ampla suposição e convergem em métodos específicos de recolha e análise de dados (Creswell, 2009). Assim, é crítico nesta fase a escolha do método mais adequado para a investigação. O método a selecionar deverá estar articulado com a questão inicialmente proposta pelo investigador, por forma a atingir o objetivo estabelecido.

De acordo com Fortin (2009), existem dois métodos distintos de investigação, o método quantitativo e o método qualitativo, devendo ser a natureza da investigação a determinar o método a utilizar.

O método de investigação quantitativo apela à análise da relação causa efeito, e é caracterizado pelo número de variáveis e pela consecução de dados numéricos passíveis de serem generalizados a outras populações. Este é o método mais conhecido (Fortin, 2009).

Este método de investigação tem como objetivos estabelecer factos, evidenciar relações entre variáveis, estabelecer relações de causa efeito ou verificar teorias. Consiste num método que tem como pressuposto que o que existe pode ser medido (Fortin, 2009).

De acordo com Bauer e Gaskell (2003), a pesquisa quantitativa é sobretudo numérica e assenta em modelos estatísticos de análise de dados, podendo designar-se como pesquisa *hard*.

O método de investigação qualitativo, é focado na compreensão alargada dos fenómenos. De acordo com Fortin (2009:31) este método está “associado a uma conceção holística do estudo dos seres humanos”.

O método qualitativo pressupõe a existência de várias realidades e as investigações subjacentes tendem a fazer ressaltar o sentido que o fenómeno em estudo tem para o indivíduo. Trata-se de estudos centrados na compreensão do comportamento humano (Fortin, 2009).

De acordo com Bauer e Gaskell (2003), a pesquisa qualitativa é baseada na interpretação de realidades sociais e pode designar-se como pesquisa *soft*.

Segundo Creswell (2009) existe ainda um terceiro método de investigação que é método misto que cruza ou interconecta os métodos quantitativo e qualitativo.

Após análise das diferentes abordagens metodológicas, e considerando a pergunta a que se pretende responder, considerou-se como mais adequada para este estudo a abordagem qualitativa. Neste estudo, os factos e os princípios são determinados pelo contexto histórico e cultural dos participantes, bem como pelas realidades vividas pela população em análise (Fortin, 2009).

A abordagem qualitativa, focada no comportamento humano, tende a estar centrada em dados que não permitem análise estatística. No entanto, a análise de dados qualitativos em que assenta permite conhecer e explorar os sentidos da realidade que pretendemos estudar.

### **2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados**

Considerando a abordagem qualitativa como a abordagem metodológica a utilizar na presente investigação, é importante selecionar as técnicas de recolha de dados que permitam ao investigador alcançar os seus objetivos.

De acordo com Fortin (2019:33), na abordagem qualitativa “o número de participantes não é decidido previamente na investigação (...); depende dos dados colhidos”. Para a autora, o número de participantes deve basear-se no conceito de saturação, ou seja, quando os temas se tornam repetitivos e já não são passíveis de fornecer nova informação.

Deslauriers & Kérisit (1999, cit in Fortin, 2019) referem que os instrumentos de recolha de dados que o investigador dispõe são a entrevista, a observação, os documentos impressos e as notas de campo.

Numa abordagem coincidente, Quivy e Campenhoudt (2005) identificam e descrevem 4 tipos distintos de técnicas de recolha de informação:

- O Inquérito por questionário, é uma técnica que visa a colocação de um conjunto pré-definido e geralmente codificado de perguntas, a um conjunto representativo de uma população sobre a sua situação social, profissional, familiar ou as suas opiniões em relação à problemática de interesse do investigador. Este método tem como vantagens a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados o que permite ao investigador fazer correlações. As desvantagens desta técnica estão associadas ao investimento financeiro das mesmas, à superficialidade das respostas e à eventual fragilidade da amostra;
- A Entrevista, é uma técnica cujos pilares se centram nos processos fundamentais de comunicação e interação social que permitem ao investigador retirar elementos de reflexão de elevado potencial. Esta técnica baseia-se no contacto direto entre investigador e interlocutores através de um princípio de verdade e confiança. As vantagens do método são o grau de profundidade dos elementos recolhidos e as desvantagens estão, sobretudo, associadas ao risco de neutralidade do entrevistador, e a possíveis desvios de interpretação;
- A Observação direta, é uma técnica que incide sobre a observação de comportamentos dos atores sociais, o que por si só torna o campo de investigação infinitamente amplo. Como principais vantagens desta técnica pode enunciar-se a apreensão de acontecimentos no momento e a autenticidade, como desvantagens podem indicar-se as dificuldades de registo e interpretação e muitas vezes as dificuldades em ser aceite como observador;
- A Recolha de dados pré-existentes: Dados secundários e dados documentais. Esta técnica é bastante relevante quando se verifica, por exemplo, a necessidade de recorrer a dados macroeconómicos ou macrossociais. Como grande vantagem evidencia-se a economia de tempo e dinheiro, por recorrer a dados pré-existentes e como desvantagem podemos referir eventuais problemas de credibilidade e a estruturação de dados que foi feita para um outro estudo e que muitas vezes pode não estar em completo alinhamento com as necessidades do investigador.

Para o desenvolvimento do estudo em epígrafe, e tendo em conta o objetivo geral e os objetivos específicos a alcançar, a técnica de recolha de informação selecionada será a entrevista. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005:192) as entrevistas permitem ao investigador “retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”. Estes elementos permitirão ao investigador retirar conhecimentos sobre as perceções, interpretações e experiências do entrevistado sobre a problemática em causa.

Tendo em conta que a entrevista é sobretudo um processo baseado nos princípios da comunicação, Guerra (2010:22) refere que, “do ponto de vista relacional, a entrevista (ou observação) exige o mesmo que qualquer outra técnica de recolha de informação decorrentes do estabelecimento de uma relação de confiança, neutralidade, e controlo de juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir e devolução de resultados”. Assim, cabe ao investigador garantir a máxima imparcialidade no decorrer da entrevista ou da análise do seu conteúdo.

Dentro das técnicas de entrevista encontram-se as entrevistas semidirectivas (também designadas por semidirigidas ou semiestruturadas), que são as mais utilizadas no âmbito das ciências sociais. Estas consistem num conjunto de perguntas pré-determinadas (guião de entrevista), sem a necessidade do investigador o seguir estritamente. Para Quivy e Campenhoudt (2005:192), “a entrevista semidiretiva não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas”.

As principais vantagens das entrevistas semidiretivas consistem na profundidade dos dados recolhidos, na flexibilidade e na fraca orientação deste procedimento de recolha de informação. Como principais desvantagens destacam-se a eventual espontaneidade do entrevistador e a neutralidade, difícil de alcançar, do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2005). Conhecendo as vantagens e limitações do método cabe ao investigador implementar planos de ação para mitigar ou eliminar as limitações e potenciar as vantagens da sua utilização.

Para este estudo o foco não é a análise numérica, quantitativa, mas sim a compreensão e análise das diferentes experiências e contextos vivenciados, logo o que se busca é “a diversidade e não a homogeneidade, e para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias, é preciso assegurar a presença de diversidade dos sujeitos ou das situações em estudo” (Guerra, 2010:41).

Este estudo, contou também com a análise documental através recolha de dados pré-existentes (Quivy & Campenhoudt, 2005), como documentos sobre políticas internas das organizações, ferramentas de gestão de talento utilizadas, manuais de *onboarding* e consulta de web sites.

Face ao que foi anteriormente explanado, dentro das técnicas de entrevista e análise documental, este estudo qualitativo irá basear-se fundamentalmente em entrevistas

semiestruturadas a responsáveis pela gestão de recursos humanos. Pretende-se com estas técnicas de recolha de dados conseguir respostas ao objetivo central: as políticas e práticas de gestão de talento nas organizações. Em suma, estas entrevistas irão permitir aos entrevistados partilhar livremente as suas experiências e visão sobre o tema.

### 2.2.3. Instrumento de Investigação

Sendo esta uma investigação assente sobretudo em entrevistas semiestruturadas como opção metodológica, importa salientar como foi desenvolvido e aplicado o instrumento de avaliação.

As entrevistas semiestruturadas ou semidiretivas consistem num conjunto de perguntas determinado à partida (Quivy e Campenhoudt, 2005). Assim, com o intuito de trabalhar o objetivo geral e específicos desta investigação construiu-se um guião de entrevista com um conjunto de dimensões de pesquisa. A construção deste guião teve por base fundamentos essenciais com objetivo de enriquecer a pesquisa, pelo que na sua construção o investigador considerou a necessidade de não seguir rigidamente o guião no momento da sua aplicação, tendo os entrevistados toda a liberdade de expressão.

O guião de entrevista desenvolvido para este estudo foi construído por blocos ou dimensões associadas aos objetivos geral e específicos e encontram-se identificados na Tabela 3.

Tabela 3 - Dimensões de análise e objetivos

<b>Designação dos Blocos/Dimensões</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>A</b> Legitimação da Entrevista e motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação.</li> <li>• Legitimar a Entrevista.</li> <li>• Motivar e esclarecer o entrevistado sobre a entrevista/investigação.</li> </ul>
<b>B</b> Concetualização de Talento e Gestão de Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o conceito de gestão de talento na visão das organizações.</li> </ul>
<b>C</b> Estratégia de Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender da estratégia global de talento nas organizações.</li> <li>• A estrutura organizacional na Gestão de Talento.</li> </ul>
<b>D</b> Políticas e Práticas de Talento (Atração, Desenvolvimento, Retenção)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar as políticas e práticas de gestão de talento desenvolvidas pela organização.</li> </ul>

<b>E</b> Métricas de Gestão Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os indicadores chave de performance de gestão de talento na organização.</li> </ul>
<b>G</b> Finalização da entrevista e agradecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço para acrescentar novas ideias</li> <li>• Finalização da Entrevista</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Guião de Entrevista Semiestruturada

#### 2.2.4. Participantes

De acordo com Fortin (2009), numa investigação de natureza qualitativa a amostra deve conter indivíduos que vivem ou viveram o fenómeno em estudo e permitir aos mesmos exprimir as suas vivências, ideias, concepções pessoais sobre o tema. Sendo o objetivo desta investigação estudar as políticas e práticas de gestão de talento nas organizações, naturalmente procurou-se indivíduos com categoria profissional compatível com a função, ou seja, diretores de departamento de recursos humanos, diretores de departamento de talentos, e afins. A nível de amostra é também importante mencionar que para este estudo o número de participantes não foi previamente definido e dependeu da qualidade dos dados recolhidos no processo de investigação de acordo com o processo de saturação, repetição de temas (Fortin, 2009).

A obtenção dos dados baseou-se em 6 entrevistas semiestruturadas, com uma duração média de 45 minutos, realizadas via plataforma Teams entre junho e agosto de 2022. Estas entrevistas foram realizadas em horário laboral. Todos os entrevistados foram previamente contactados, via LinkedIn ou via telefone, e convidados a participar no estudo. Este contacto preliminar teve como objetivo uma breve apresentação da investigação e dos seus objetivos para perceber a motivação e disponibilidade dos entrevistados para participar no estudo.

Em todas as entrevistas solicitou-se a autorização e o consentimento dos entrevistados para a gravação em suporte áudio e consequente transcrição integral. Informou-se também que os dados recolhidos seriam tratados e analisados, todas as informações codificadas e foi assegurada a total confidencialidade. Alertou-se também os entrevistados para a eventual utilização de excertos no estudo, ainda que de forma codificada. Aqui importa ressaltar que todos os entrevistados consentiram a gravação da entrevista e utilização de dados. No entanto, devido a um problema técnico numa das entrevistas apenas ficou gravada a voz da entrevistadora, sendo que nesta situação em específico não se irá recorrer à utilização de excertos, apenas ideias chave.

## 2.3 Técnicas de Tratamento de Dados

O nosso estudo tem um carácter exploratório com o qual se pretende aprofundar conhecimento empírico. Assim, tratando-se de um estudo de natureza qualitativa, em que as entrevistas semiestruturadas são a técnica por excelência de recolha de dados, recorreremos à análise de conteúdo como principal técnica de tratamento dos dados recolhidos.

De uma forma geral, Bardin (2011:40) define “análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”.

De acordo com Guerra (2010:69), a “análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o que foi dito, ou seja, vai além das palavras e pode analisar todo o processo de comunicação verbal e não verbal.

Para Quivy e Campenhoudt (2005) a análise dos dados inclui 3 estágios, a preparação dos dados, a análise das relações entre variáveis e a comparação dos resultados observados com os esperados.

No que concerne às técnicas de tratamento de dados através da análise de conteúdo, Bardin (2011) identifica as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise visa a sistematização dos dados. Esta é a fase inicial em que se combina e organiza todo o material a analisar. Usualmente esta fase possui três funções que Bardin (1997:121) caracteriza como “a escolha dos dados a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”.

Após a conclusão da pré-análise, dá-se início à fase da análise dos dados, a exploração de todo o material obtido. Para Bardin (1997:127) esta é uma etapa “longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Nesta fase, os dados em bruto são codificados de acordo com regras precisas e específicas que permitam uma representação de conteúdo. De acordo com Holsti (1969, cit in Bardin, 1997), a codificação consiste na sistematização da transformação dos dados em bruto e na sua aglomeração em unidades, que permitam a descrição das características pertinentes, ou seja, esta técnica permite catalogar dados que exibam relações de semelhança entre si.

Nesta investigação foram recolhidos e reunidos dados das entrevistas semiestruturadas que foram posteriormente trabalhados, organizados e classificados. Os dados recolhidos foram codificados em categorias, de forma a sistematizar e organizar a informação obtida. Para a análise de conteúdo, identificaram-se categorias de temas e após a gravação e transcrição

das entrevistas agruparam-se os elementos do texto em categorias (Guerra, 2010). As categorias de análise estão refletidas na Tabela 4.

Tabela 4 - Categorias de Análise de Conteúdo

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1	A. Concetualização de Talento e Gestão de Talento	A.1 Concetualização de talento e gestão de talento na organização A.2 Elemento mais valorizados na concetualização de talento A.3 Abrangência da concetualização de talento (Inclusivo ou Exclusivo) A.4 Comunicação da concetualização de talento A.5 Identificação de Talento
2	B. Estratégia de Gestão de Talento	B1. Existência de uma estratégia de Gestão de Talento B2. Departamentos Envolvidos na Estratégia de Talento B3. Comunicação da Estratégia de Talento B4. Objetivos da estratégia da Gestão de talento B5. Conexão do DRH e as restantes áreas da empresa na gestão de talento
3	C. Políticas e Práticas de Gestão de Talento	C1. Desenho e Implementação das Políticas de Gestão de Talento C2. Políticas e Práticas de Atração C3. Políticas e Práticas de Desenvolvimento C4. Políticas e Práticas de Retenção C5. A Cultura da Gestão de Talento C6. Políticas e Práticas de Gestão de Talento, Desafios
4	D. Métricas de Gestão de Talento	D1. KPI/Indicadores chave específicos de Gestão de Talento D2. Ajuste das práticas de Gestão de Talento face aos KPI

Fonte: Adaptado de análise de conteúdo da entrevistas semiestruturadas

### 3. Análise e Discussão de Resultados

A análise e discussão de dados obtidos reflete a segunda fase da análise de conteúdo que consiste na exploração do material recolhido nas entrevistas realizadas aos diretores de recursos humanos.

Neste capítulo iremos apresentar uma breve caracterização dos participantes no estudo e avançaremos para a análise dos resultados obtidos, de acordo com as 4 dimensões que guiaram esta análise de acordo com os objetivos geral e específicos estabelecidos para a investigação.

#### 3.1 Caracterização dos Participantes na Investigação

A tabela seguinte reflete a caracterização da amostra em estudo. Esta caracterização foi obtida através da ficha de caracterização dos participantes no estudo, documento este preenchido após a gravação das entrevistas com a informação fornecida pelos entrevistados. Para garantir a confidencialidade de dados a identificação dos participantes foi codificada.

Tabela 5 - Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Categoria Profissional	Habilitações Académicas	Anos na Função	Dimensão da Organização (Trabalhadores)	Sector de atividade da Organização	Caracterização da Organização
E1	M	People Advisor	Licenciatura	1-3	50-250	Atividades de Consultoria em Informática	Nacional
E2	M	People & Culture Director	Licenciatura	+5	+250	Atividades de Consultoria em Informática	Multinacional
E3	M	Human Resources Director	Licenciatura	+5	+250	Atividades dos Centros de Chamadas	Multinacional
E4	F	Human Resources Manager	Licenciatura	+5	50-250	Indústria do Açúcar	Multinacional
E5	M	Head of Human Resources	Licenciatura	+5	50-250	Comércio por grosso de brinquedos, jogos e artigos de desporto	Nacional
E6	F	Human Resources Manager	Licenciatura	+5	50-250	Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos	Multinacional

Fonte: Inquérito por entrevista

Os 6 entrevistados são diretores ou responsáveis de áreas de recursos humanos, destes 2 são de empresas nacionais e 4 de empresas multinacionais. Dos entrevistados 2 trabalham em empresas de grande dimensão que, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2022b), são empresas com mais de 250 trabalhadores, e 4 trabalham em empresas de média dimensão, ou seja, segunda a mesma fonte são empresas entre 50 e 250 trabalhadores. Importa também referir que todos os entrevistados são licenciados em Gestão de Recursos Humanos. Por fim, é de salientar os diferentes setores de atividade em que estes profissionais trabalham, sendo que um trabalha na indústria, 2 no comércio e 3 em empresas de serviços.

### 3.2 Concetualizações de talento e de gestão de talento

No âmbito desta investigação exploratória, que visa caracterizar as políticas e práticas de gestão de talento nas organizações, considerou-se pertinente compreender as conceptualizações de talento existente nas organizações em que os nossos entrevistados têm responsabilidades ao nível da GRH.

Neste sentido, o entrevistado E1 associa a conceção de talento às competências específicas inerentes ao sector de atividade em que a organização opera. Para a organização em que este profissional desenvolve a sua atividade, o talento está associado às competências técnicas que são escassas no mercado de trabalho: *“...tudo o que são makers, nós consideramos talento (...) quando nós falamos de makers, são engenheiros de software e pessoas que desenvolvem software”* (E1).

Colocar as competências no centro das discussões estratégicas permite ao gestor de talentos, função assumida pelo responsável de recursos humanos da empresa E1, identificar as competências essenciais para o negócio hoje e prever as competências essenciais para alcançar os objetivos futuros ou oportunidades de negócio emergentes (World Economic Forum, 2016, o que, segundo o nosso entrevistado, é absolutamente vital numa empresa que presta serviços de consultoria tecnológica.

No caso do entrevistado E2 o mesmo conceptualiza a gestão de talento remetendo-a para o desenvolvimento profissional e pessoal ao longo da vida, bem como para a experiência do trabalhador:

*“...gestão de talento acima de tudo, por um acompanhamento de carreira próximo, que permita uma constante, por exemplo, identificação de oportunidades de desenvolvimento das pessoas, de identificação de necessidades que as pessoas têm de melhorar algo na sua vida, que melhora a experiência do colaborador”* (---); *“...um conceito muito focado na formação ao longo da vida, no desenvolvimento individual...”* (...); *“...temos ainda um outro conceito de (...), gestão de talento que é muito direcionado à parte da experiência, e é aqui que entra toda a vertente mais de happiness management...”* (E2).

Estas concetualizações, para além de profundamente relacionados com a experiência do trabalhador, está também relacionada com a marca de empregador, a qual, segundo Colligns et al. (2012), pode ser um elemento essencial na construção e sustentação da reputação corporativa, transformando-se num catalisador de atração e retenção de talento.

Este entrevistado introduziu também no seu discurso uma das vantagens que considera existir na concetualização de talento existente na empresa, a livre escolha dada ao trabalhador no desenvolvimento das suas competências e carreira e o conseqüente suporte organizacional nesse processo:

*“Acho que um dos grandes trunfos do nosso conceito, gestão, talento passa pela liberdade de escolha que nós damos às nossas pessoas e do conceito que nós temos macro, que é o conceito, chama-se conceito de carreiras sem barreiras” (E2).*

Esta conceção de carreiras sem barreiras ou carreiras proteanas, caracterizadas por Hall et al (2017) como carreiras direcionadas pelo individuo, de acordo com os seus valores intrínsecos e não pela organização, remete também para a responsabilização do individuo na aquisição de competências e na condução da sua própria carreira profissional (Cappelli, 2008). Para o entrevistado, esta liberdade dada ao trabalhador cria compromisso com a empresa e pode ser um acelerador de retenção, motivo pelo qual criaram um programa exclusivamente dedicado a este tema.

Numa abordagem completamente distinta das anteriores, o entrevistado E3 associa o talento ao ADN da empresa, à cultura e missão vivida dentro da organização: *“O talento para nós é exatamente isso, a identificação da pessoa, do colaborador, com aquilo que é a missão, os valores e o contexto da (empresa) (...) ou seja, onde estamos e para onde queremos ir” (E3).* A concetualização de talento identificada pelo entrevistado E3, baseia-se naquilo que são as experiências, competências, valores e comportamentos trazidos pelo individuo, classificado como talento, para a missão da organização (Schieman, 2013).

As entrevistadas E4 e E6 remetem a conceção de talento existente na organização para os processos de avaliação de desempenho:

*“...a definição de talento vai muito de acordo de acordo com a avaliação de desempenho e todo o processo de avaliação de desempenho e gestão de pessoas no ciclo de vida das pessoas na empresa” (E4);*

*“...está associado à avaliação de desempenho...” (E6).*

Esta abordagem que associa a gestão do talento aos processos de avaliação de desempenho, entendido como um processo sistematizado e planeado no contexto organizacional, onde se avaliam competências e se identificam áreas de desenvolvimento futuras, quando implementados adequadamente podem ser, como referem Aguinis et al (2012), uma ferramenta eficaz para reter os melhores talentos na organização.

É também curioso registrar que no discurso destas entrevistadas, E4 e E6, ambas mencionam alguma informalidade na classificação do talento nas organizações em que desenvolvem a sua atividade:

*“não existe um és um talento! (...) acaba por ser informalmente, há muita gestão informal no grupo...” (E4);*

*“existe um conceito um pouco arcaico... não existe um conceito formal...” (E6).*

Este défice de formalização também está presente nas palavras do entrevistado E5 ao afirmar que *“um conceito de talento não se pode dizer que exista” (E5).*

A diversidade de concepções sobre o que se entende por talento, identificadas no discurso dos entrevistados, remete-nos para a tese defendida por Ulrich (2011, cit in Gallardo-Gallardo et al, 2013: 291) em que o autor refere que talento parece ter o significado que qualquer líder de negócio ou autor lhe dê, dado que todos têm a sua ideia sobre este conceito atribuindo-lhe diferentes significados. Esta multiplicidade de concepções é também identificada por Transley (2011), que refere que definir talento não é fácil não só porque existe uma multiplicidade de conceitos, mas também pela forma como pode ser definido no contexto organizacional, correspondendo, por isso, muitas vezes àquilo que são as necessidades e à cultura das organizações. Importa referir que o conjunto de profissionais entrevistados, trabalha em setores de atividade distintos o que poderá também contribuir para explicar esta diversidade de concepções.

Em síntese, das entrevistas realizadas aos responsáveis pela GRH foi possível agrupar a mobilização do conceito de talento de 3 formas distintas: empresas que não utilizam o termo talento nas políticas e práticas de GRH adotadas (E5); empresas com uma utilização limitada do termo em políticas e práticas de GRH em certos níveis da organização (E3, E4 e E6); e, por fim, uma utilização alargada do termo em toda a estratégia organizacional (E1 e E2). Agora que se analisaram as concetualizações de talento tendo em conta as vivência e experiências dos entrevistados, importa salientar como foi incorporada pelas organizações a abordagem do talento nas suas políticas e práticas de GRH e qual foi o envolvimento da direção de recursos humanos nesse processo. O Entrevistado E3 refere que esta abordagem foi adotada aquando da sua entrada na organização, até essa data não se falava de talento, tendo sido a direção de recursos humanos a ter o papel central na sua adoção: *“Foi definido pela direção de recursos humanos há 4 meses e meio” (E3).* No mesmo sentido, a entrevistada E6 refere também que a abordagem nasceu *“dentro do departamento de recursos humanos...” (E6).*

A entrevistada E4, que trabalha numa empresa multinacional, refere que estas práticas estão associadas a políticas do grupo e que são posteriormente adaptadas localmente pela área de recursos humanos:

*“... (as) práticas de recursos humanos vêm de um chapéu maior que é um grupo americano, grupo..., mas que são depois são transferidas e adaptadas para aquilo que é o universo europeu” (E4).*

É de salientar o papel da gestão de recursos humanos na gestão de talento que de acordo com Arissis *et al.* (2014) é absolutamente decisivo e deve estar articulado com a estratégia e cultura organizacional.

No que concerne aos elementos mais valorizados para a classificação de talentos, nas empresas cujo sector de atividade está associado às tecnologias de informação, pela escassez de mão de obra qualificada no mercado de trabalho, os elementos mais valorizados são as competências tecnológicas mais escassas para o negócio da empresa, que, sendo críticas para o negócio, são mais raras:

*“...nós estamos muito focados no talento, que é o negócio core da empresa” (E1);*

*“... uma das coisas interessantes pelas quais nós identificamos o talento tem muito a ver com a tecnologia em que trabalham, no caso da consultoria, ou seja, tecnologias que são mais raras do que outras e mais difíceis do que outras de encontrar” (E2).*

Partindo das necessidades atuais e futuras de talento da empresa, o entrevistado E4 refere que a identificação de talento:

*“Tem a ver muito com a área em que estão colocadas as pessoas e a forma como, neste caso, as próprias chefias, ou os partners, ou a comissão executiva entendem que têm uma mais-valia e que poderão dar mais do que aquilo que estão a dar hoje em dia e que são, de facto, o futuro da empresa, é dentro dessa lógica” (E5).*

No caso do entrevistado E3, que tem responsabilidades num Call Center, os elementos mais valorizados para a identificação de talento são o compromisso e o alinhamento com a missão da empresa: *“...identificar dentro da operação quem é que são as pessoas que estão alinhadas a nível de missão...” (E3).*

A valorização do talento para as entrevistadas E4 e E6 está amplamente relacionada com o serviço ao cliente:

*“Portanto, o trabalho em equipa, a inovação, a melhoria contínua, o serviço ao cliente, portanto, são, são os pontos chave diria...” (E4);*

*“...compromisso, aprendizagem, liderança, comunicação, atendimento... competências chave de negócio (...) das lojas” (E6).*

Para a identificação do talento, os entrevistados referem que utilizam dois tipos de ferramentas, a avaliação de desempenho e mapas de classificação de talentos, como podemos constatar a partir das palavras de três dos entrevistados.

*“A nível de talentos, criámos um mapa de talentos, criamos um mapa de identificação de talentos...” (E3);*

*“Fazemos trimestralmente a avaliação ou o acompanhamento daqueles que são identificados (como) talentos, e como é que são identificados os talentos? é através da avaliação de desempenho” (E4);*

*“...como ferramenta de identificação utilizamos a avaliação de desempenho...” (E6).*

A forma como a política de gestão de talento é comunicada interna e externamente foi também abordada pelos entrevistados. Esta comunicação, quando existe, passa muito por práticas associadas ao processo de acolhimento e integração (*onboarding*), de acompanhamento dos líderes e de avaliação de desempenho, como referido pelos entrevistados E1 e E2:

*“... é tudo dito à pessoa quando a pessoa entra e está escrito no Employee Handbook” (...); “Nós temos uma função que é o career advisor (...). O ‘Career Advisor’ é não mais do que um tutor que existe para ajudar a pessoa desde que ela entra e ao longo da sua vida dentro da (empresa)... o seu papel que é falar com as pessoas” (E1);*

*“Desde logo também durante o processo de onboarding...” (E2).*

Os outros entrevistados admitem que internamente a política de gestão de talento não é comunicada aos trabalhadores, traduzindo-se num conjunto de práticas de reconhecimento tácito como seja a promoção do trabalhador para uma categoria profissional superior.

*“Acho que não estamos nesse ponto. Francamente, acho que ainda não estamos nesse ponto...” (E3);*

*“Este é um tema trabalhado, não é propriamente transmitido, é trabalhado entre a direção, imaginando que é identificado no talento numa determinada direção, esse assunto acaba por ser gerido entre os recursos humanos e o manager, a chefia da pessoa (...); Mas não existe um és um talento! Agora vamos tratar de ti de outra forma. Não, acaba por ser informalmente, há muita gestão informal no grupo...” (E4);*

*“Na realidade, a comunicação do talento é no máximo comunicada através das nomeações para a nível de categorias, passou a partner, passou a sénior manager, a nível de pirâmide digamos assim, e é uma forma que temos de demonstrar para aquela pessoa que tem um peso importante na empresa e que foi promovido a uma categoria superior e passa muito por essa forma de comunicar (...); de resto estas situações muito específicas, associadas ao talento propriamente dito, aquelas pessoas importantes que estão identificadas como sendo 6 ou 7 pessoas, nem sempre é comunicado da forma transparente que às vezes poderia fazer sentido até para a empresa sentir que, de facto, há ali uma mais-valia” (E5).*

É curioso registar que os entrevistados E3, E4, E5 e E6, não investem numa comunicação formal da política de gestão de talento. De acordo com Cunha e Rego (2019), ao classificarmos na organizações pessoas como talentosas, corremos o risco de, indiretamente, classificar as outras como desprovidas de talento, o que poderá levar a uma desmotivação dos restantes colaboradores, e como consequência a um menor desempenho e menor probabilidade de se identificarem novos talentos.

O entrevistado E2, por sua vez, remete para uma comunicação implícita da política de gestão de talento para a fase do recrutamento: *“Numa fase de recrutamento a pessoa também já fica com uma ideia...”* (E2).

Nas entrevistas realizadas aos diretores de recursos humanos também se questionou a abrangência da política de gestão de talento. O objetivo era compreender se os entrevistados viam a gestão do talento de forma inclusiva, em que as políticas e práticas são generalizadas a todos os trabalhadores da empresa, ou se viam o talento de forma não inclusiva, ou seja, uma abordagem direcionada apenas para alguns trabalhadores da empresa identificados como “com potencial” ou com “elevado potencial” (Gallardo-Gallardo et al, 2013).

Para os entrevistados E3, E5 e E6 a gestão de talento não é inclusiva e está direcionada para alguns trabalhadores específicos:

*“Não, não, não, claro que não. Não, claro que era ótimo, mas não”* (E3);

*“(estão) associadas ao talento propriamente dito, aquelas pessoas importantes que estão identificadas como sendo 6 ou 7 pessoas...”* (E5);

*“não, são identificados apenas alguns colaboradores como talento...”* (E6).

A abordagem não inclusiva de gestão do talento considera a segmentação da força de trabalho e entende o talento como o conjunto de trabalhadores que pode fazer a diferença. Nesta abordagem os recursos financeiros e simbólicos são estrategicamente alocados a estes indivíduos (Lewis & Heckman, 2006; Iles et al., 2010).

No discurso dos entrevistados E2 e E1 estão presentes algumas evidências de uma abordagem mais inclusiva da gestão do talento, pese embora marcada, nalguns casos, por uma certa forma de hierarquização desse mesmo talento:

*“Temos uma designação de ‘high potentials’, ou seja, são identificadas algumas pessoas anualmente que acreditamos que têm um desempenho e um potencial diferencial, principalmente um potencial diferenciado e que, com isso, devem ser alvo de um olhar atento e de um investimento também diferenciado...”* (...); *“...ou seja, a gestão do talento abrange todos os colaboradores, sem exceção”* (E2);

*“Eu diria que 95% das pessoas dentro da empresa é aquilo que nós consideramos talentos”* (E1).

Em suma, os nossos entrevistados evidenciam a existência de diferentes formas de definir um talento e de promover uma política de gestão de talento. Também ao nível da comunicação dessa política se constata a existência de práticas diferentes sendo, no entanto, dominante a ausência de mecanismos formais de comunicação dessa política.

### 3.3 Estratégias de Gestão do Talento

Uma estratégia de gestão de talento consiste numa visão sobre como os processos envolvidos na criação de uma 'pool' de talentos devem convergir para um objetivo único – adquirir e desenvolver talentos onde quer que seja necessário para a organização utilizando para o efeito diferentes políticas e práticas de gestão de talento (Amstrong & Taylor, 2014). Assim, a estratégia de gestão de talento consiste no conjunto de esforços desenvolvidos a nível organizacional com o intuito de ter o talento disponível de acordo com as necessidades organizacionais.

Tendo em conta o contexto global de escassez de talentos sem paralelo na história do trabalho (World Economic Forum, 2011), com esta investigação pretendeu-se compreender como é que as organizações definem, desenvolvem e implementam esta estratégia de gestão de talento. Os diretores de recursos humanos de empresas do sector das tecnologias de informação, E1 e E2, identificaram com clareza a existência de uma estratégia de gestão de talento:

*“a nossa estratégia está direcionada para os objetivos que a (empresa) tem, chegar até ao fim de 2023 às 100 pessoas/Makers, a estratégia passa claramente por na área do desenvolvimento de carreiras de pessoas, criar equipas de 4 pessoas por cada 'career advisor' e não mais” (E1);*

*“E a verdade é que a estratégia foi pensada... está desenhada desde o primeiro dia e fomos fazendo acontecer. (...) ...a estratégia está assente em tentar ter o ciclo de vida do colaborador mais ou menos bem definido, ter os principais pilares também, que são eles o 'onboarding', desde logo a questão do acolhimento e integração, a questão da avaliação de desempenho que nós temos uma terminologia, temos um modelo que se chama 'feedback & coffee'...” (E2).*

Estes entrevistados entendem o talento como uma fonte de vantagem competitiva para a organização, mas, de acordo com Becker et al. (2009), não são as pessoas que são o ativo estratégico, mas sim a capacidade da organização em gerir esse talento estratégico. Daí a importância de compreendermos de onde parte essa iniciativa organizacional.

*“Essa estratégia começou a ser definida pelo departamento de recursos humanos, tentou-se envolver o marketing” (E1);*

*“... a verdade é que tudo isto passou por vender um conceito, vender um projeto. Na altura “vendi” esse projeto, digamos assim, ao CEO e ao Diretor de Operações, expliquei-lhes o que é que eu achava que eu poderia ter e onde é que poderíamos chegar com esse desenho e foi-me dada, basicamente, carta branca para avançar...” (E2).*

Também a entrevistada E4 atribui à Direção de Recursos Humanos o acompanhamento e desenvolvimento da estratégia de gestão de talentos: “...são os recursos humanos que gerem essa questão. Sim, claramente o acompanhamento é a gestão, é feita pelos recursos humanos” (E4).

O papel da função recursos humanos na gestão de talento é absolutamente crucial, e as decisões sobre gestão de talento devem estar articuladas com a estratégia e cultura organizacional (Ariss *et al.*, 2014). Face aos papéis assumidos pelos entrevistados E1, E2 e E4 na estratégia de gestão de talentos, importa também salientar que, segundo Ulrich *et al.* (2012), os profissionais de recursos humanos devem garantir que os meios de gestão de talento e a estrutura organizacional estejam alinhados com a estratégia de forma eficaz e eficiente.

Situação distinta é a referida pelos entrevistados E3 e E6 que referem a inexistência de uma estratégia de gestão de talentos, mas ambos referem estar a desenvolver atividades para a definição dessa estratégia no âmbito do Departamento de Recursos Humanos:

*“Não existe, Não, não” (...) ...havemos de lá chegar. Eu acho que havemos de lá chegar através da identificação e do mapeamento do talento...” (E3);*

*“...ainda não existe, iremos desenvolvê-la com a entrada de uma pessoa para o departamento de recursos humanos para área da formação e desenvolvimento” (E6).*

É interessante observar que embora existam referenciais teóricos que claramente identificam a vantagem da utilização de uma estratégia global de gestão de talento a longo prazo em empresas multinacionais, que esteja alinhada com a legislação, cultura, sociedade, política, economia e ambiente de um determinado país ou região (Schuler & Tarique, 2009), não foi possível registar evidências desta situação nas entrevistas realizadas.

Uma estratégia de gestão de talentos torna explícitos os tipos de pessoas em quem a organização investirá (Berger & Berger, 2018), por conseguinte a sua inexistência poderá provocar o efeito inverso, motivo pelo qual, provavelmente, ambos os entrevistados referem que embora neste momento essa estratégia seja inexistente estão a trabalhar para a alcançar.

Numa linha distinta dos entrevistados anteriores, o entrevistado E5 pronuncia-se sobre a estratégia de gestão de talento e refere que na empresa onde está inserido ela não passa pela área de recursos humanos, mas sim pela Comissão Executiva, tendo a direção de recursos humanos conhecimento das decisões entretanto tomadas:

*“...está muito assente naquilo que é a Comissão Executiva. A Comissão Executiva identifica, basicamente falam entre eles, eu não faço parte do conselho executivo e, por isso, muitas vezes sei e tenho conhecimento, mas de qualquer maneira é a comissão executiva que identifica e que inclusive define algumas estratégias de retenção” (E5).*

É interessante verificar que embora bastante distinta dos casos anteriores, dado que a função recursos humanos assume um papel subalterno, a responsabilidade pela estratégia de gestão de talento da empresa E5 parece ir ao encontro da ideia defendida por Ariss *et al.* (2014:178),

para quem “o CEO irá tornar-se no Chief Talent Officer” dada a sua relevância crítica para a prossecução dos objetivos organizacionais.

Ainda em relação à estratégia de gestão do talento solicitamos aos diretores de departamentos de recursos humanos entrevistados que partilhassem connosco o modo como é feita a comunicação interna e externa da estratégia de gestão de talento. Os Entrevistados E1 e E2 e E4, entendem como vantajoso para a organização a divulgação dessa estratégia e, por isso, apostam na sua comunicação:

*“Já na abordagem que nós fazemos às pessoas, nós começamos logo por comunicar, esta estratégia” (E1);*

*“...a comunicação interna é uma das maiores ferramentas que nós utilizamos na gestão de talento, ou seja, muito mais do que dizer que a nossa comunicação interna é um departamento de comunicação institucional, nós utilizamos a comunicação interna como parte integrante da nossa estratégia...” (E2);*

*“Nós, em todas as comunicações que fazemos, externamente não tanto, mas os candidatos quando são admitidos, existe muito a política da meritocracia, portanto, isso, isso é claramente divulgado, portanto, que nós a evolução e o desenvolvimento é baseada no mérito, portanto, acabamos sempre por ter muito esse peso das pessoas serem melhores, e serem ou não talentos...” (E4).*

O enfoque da comunicação sobre a estratégia de gestão do talento, que envolve as atividades e processos que identificam de forma sistemática as funções chave para o sucesso organizacional e que desenvolve a ‘pool’ de talento para ocupar essas funções (Collings & Mellahi, 2009), é visto pelos entrevistados E1, E2 e E4 como uma vantagem competitiva para a organização.

### **3.3.1 A estrutura organizacional da gestão de talento**

Durante as entrevistas, os entrevistados foram desafiados a pensar o papel da direção de recursos humanos na gestão de talento e na organização departamental da área de recursos humanos. Neste âmbito apenas os entrevistados E1, e E2 referiram ter na sua estrutura colaboradores afetos à Gestão de Talento. No entanto, enquanto a área de gestão de talento na empresa do entrevistado E1 é assumida na totalidade apenas por si, o entrevistado E2 menciona a existência de uma equipa de 9 pessoas alocadas à gestão de talento: “...hoje somos 9 pessoas na equipa (...) eu tenho ... os tais Business Partners que o que fazem ... a gestão de talento e em si” (E2).

O benefício de uma organização ter gestores internos de talentos, no caso mencionado pelo entrevistado E2 os Business Partners, consiste no facto de poder controlar o tempo, as atividades e a qualidade dos serviços de gestão de talento. Os gestores de talento podem

contribuir para a definição das competências atuais e futuras em alinhamento com os desafios organizacionais, sendo assim essenciais para a tomada de decisão (Ariss et al., 2014)

Os restantes entrevistados evidenciam a existência de estruturas organizacionais sem recursos humanos alocados exclusivamente à gestão de talento:

*“Não temos colaboradores que sejam exclusivamente ou que estejam exclusivamente dedicados à gestão do Talento” (E3);*

*“O departamento de recursos humanos é pequeno ... muito centrado na área administrativa e recrutamento, não temos ninguém alocado exclusivamente ao talento... essa gestão é exclusivamente feita por mim” (E6).*

Também a entrevistada E4 quando questionada sobre se a estrutura de gestão de talento está concentrada exclusivamente na diretora de recursos humanos responde: *“sim, sim”*.

Olhando para aquilo que se entende pelo papel da direção de recursos humanos na gestão de talento, sempre que esta direção assegura que a organização tem as competências necessárias para responder às exigências do negócio, a área torna-se central e crítica para o negócio (Ulrich, 2015). Neste sentido, os entrevistados E2, E3 e E6 identificam este papel crítico da direção de recursos humanos evidenciando nos seus discursos o papel de influência que têm junto da administração da empresa:

*“...até que ponto é que o papel do DRH é importante em tudo isto? e eu acho que é crucial (...); Sou ouvido junto do CEO, do Diretor de Operações, tenho sempre uma palavra a dizer, fazendo parte do board é muito importante e quando isto não acontece, tenho muitas dúvidas que a estratégia seja tão eficaz como deve ser” (E2);*

*“... somos parceiros vitais... eu faço questão de estar perto das pessoas, estar perto dos diretores de operações, estar perto do negócio” (...) o facto de estarmos todos na board meeting todas as semanas ajuda e, portanto, não há nenhuma decisão estratégica de negócio que não seja validada por nós ao nível de pessoas...” (E3);*

*“... os Recursos Humanos trabalham em parceria com a Gestão de Operações na gestão de talento, bem como com a Administração” (E6).*

Para a diretora de recursos humanos, E4, o papel da direção de recursos humanos é garantir que as práticas e procedimentos estão em vigor e que desenvolvem o capital humano da organização garantindo o necessário fluxo de talento interno:

*“O papel da direção de recursos humanos é fomentar o desenvolvimento daqueles que são identificados não é, portanto, se difere ou não daquilo que é uma política normal de, de gestão de pessoas, nem digo gestão de talentos depende porque as nossas políticas de gestão em termos de formação em termos de, de carreira, nós temos isso, trabalhamos isso de uma forma geral e com uma atenção particular naqueles que são identificados como talentos...” (E4).*

É curioso observar que de acordo com Ulrich et al (2012: 109) “os profissionais de RH mais eficazes dominam teoria, pesquisa e prática em gestão de talentos e design organizacional”.

Assim, de acordo com o autor, cabe aos profissionais de Recursos Humanos garantir que os meios de gestão de talentos estão alinhados com as estruturas organizacionais da empresa e alinhados com a estratégia de forma eficaz e eficiente.

No contexto da articulação da direção de recursos humanos com as outras áreas, o entrevistado E1 refere o papel basilar que a administração tem na gestão de talento: “... o administrador também é uma parte importante e opina também dentro da área ...” (E1).

Conseguimos verificar no discurso dos entrevistados E1, E2, E3, E6 a contribuição da função recursos humanos na tomada de decisão de negócio. De acordo com Vaiman et al (2012), há uma mudança no sentido de aumentar a influência da área de recursos humanos no processo de decisão organizacional, sendo que a nível de gestão de talento deve estar intimamente ligada à estratégia e à cultura corporativa das empresas.

Por fim, questionou-se os diretores de recursos humanos que participaram neste estudo sobre o *ownership* e *sponsorship*, quis-se com esta questão compreender quem são os proprietários e os patrocinadores da gestão de talento. Uma vez mais registámos opiniões divergentes que estão sobretudo relacionadas com a forma como a estratégia, processos e procedimento de gestão de talento estão organizados em cada uma das organizações. Assim, os entrevistados E2 e E4 remetem a responsabilidade da gestão do talento para o gestor direto de cada trabalhador identificado como talento, é ele quem identifica e monitoriza de perto o desenvolvimento, as aprendizagens, a progressão e aquisição de competências críticas de negócio que transformam determinado trabalhador em talento:

*“...o owner da gestão do talento deve ser cada manager, esse sim é responsável pela sensibilidade que tem, pelo conhecimento que tem” (E2);*

*“O owner devia ser sempre o manager, não é? Portanto, parte de quem identifica o talento ser owner da coisa, que é quem toma a responsabilidade do talento...” (E4).*

Quanto a este papel do gestor direto na gestão de talento, Tulgan (2018) defende que o sucesso da organização depende fortemente da sua liderança, pelo que a formação dos gestores diretos deve começar pela compreensão do seu papel crítico na gestão do talento. É o gestor direto que, no âmbito da gestão do talento, é o primeiro a motivar, identificar pontos fortes, eixos de melhoria, a reconhecer e a impulsionar o desenvolvimento interno do talento. Os entrevistados E1 e E6 remetem a propriedade do processo de gestão do talento para a área de recursos humanos, é nesta área que se iniciam todos os processos e, por isso, referem que:

*“(o) Owner da gestão de talentos tenho que ser eu. Eu sou owner do processo, sou eu que desencadeia os processos...” (E1);*

*“...os owners da gestão de talento são os recursos humanos, mais do que isso eu diria que são os embaixadores da gestão de talento...” (E6).*

O Entrevistado E3 remete-nos para uma concepção um pouco diferente em que cada colaborador, cada manager, a direção da empresa, devem ter responsabilidade em todo o processo, por isso considera que:

*“...o sponsor e o owner são realidades cada vez mais bipartidas ou tripartidas. Acho que todas as pessoas têm que ser owners e todas as pessoas têm que ser sponsor do processo” (E3).*

O entrevistado E5 considera, face à realidade da empresa em que desenvolve a sua atividade, que o proprietário e o patrocinador do processo é assumido pelo administrador:

*“...está tudo muito centrado, o ownership nitidamente é o CEO e o sponsorship quase que também, se há alguma ideia de alguém que identifica outra pessoa que acha que faz sentido ter uma aposta a nível do talento e até mesmo as políticas de retenção ou tentar reter a pessoa através de várias estratégias, se ele entender que aquela pessoa não é aquilo que os outros todos estão a dizer, provavelmente essa pessoa nunca vai ser considerada como sendo entre aspas um talento” (E5).*

No que confere ao patrocínio da gestão de talento os entrevistados E1, E2 e E6 atribuem essa responsabilidade à administração da empresa. É a responsável pela estratégia e sucesso empresarial e, por isso, o sucesso de uma estratégia e das práticas de gestão de talento não acontece sem o seu envolvimento:

*“Os patrocinadores é uma pergunta mais difícil de responder, mas eu acho que é administração é de facto. Não só o patrocinador, mas como o principal impulsionador que o processo funcione, porque a gestão já percebeu que este processo está a trazer frutos positivos... E cria o empowerment que nós precisávamos” (E1);*

*“... sponsors, o board executivo é essencial, a direção da empresa tem que, como é que eu hei de dizer, tem que ser o sponsor na verdadeira ascensão da palavra...” (E2);*

*“...os sponsors (são) a administração...” (E6).*

A empoderamento que a gestão de topo confere aos processos de gestão e talento é para estes profissionais determinante para o sucesso do negócio, o qual passa por garantir que a organização tem o talento necessário quando precisa. Com base na importância crucial da gestão de talento nas organizações, Ariss et al (2014) referem que num futuro breve o CEO será o novo Chief Talent Officer, o que confere a responsabilidade global de todo o processo. Os mesmos autores mencionam também a interconexão que existirá entre as áreas de recursos humanos, marketing e operações (supply chain) em todo o processo de gestão do talento.

### 3.4 Políticas e Práticas de Gestão de Talento

As políticas e práticas de gestão de talento têm como objetivo atrair, desenvolver e reter talento na organização (Stahl *et al*, 2007). Num contexto em que o talento é cada vez mais escasso no mercado de trabalho, quis-se aprofundar quais as políticas e práticas adotadas nas empresas em que os nossos entrevistados têm responsabilidades, nomeadamente no que respeita à atração, desenvolvimento e retenção do talento.

#### 3.4.1 Políticas e Práticas de Atração de Talento

A capacidade de atrair talentos externos para uma determinada organização depende da forma como os candidatos com potencial veem a organização, o seu sector de atividade e a sua proposta de valor (CIPD, 2021). É por isso relevante compreender e descrever as políticas e práticas de atração de talento enumeradas pelos diretores de recursos humanos entrevistados.

Uma das políticas de atração de talentos identificada pelo entrevistado E1, refere-se à competitividade da proposta de remuneração a apresentar aos candidatos, a qual deve ser competitiva face ao mercado: “*Temos a componente salarial que nós tentamos que seja atrativa*” (E1). No âmbito da atração de talento uma proposta de valor diferenciadora, a qual inclui o pacote de remuneração, liga emocionalmente o trabalhador à missão e objetivos da organização (Stahl *et al*, 2007), pelo que esta política poderá ter um impacto significativo na gestão de talento.

O entrevistado E2, por sua vez, menciona como política de atração de talento o enfoque colocado no ‘employer branding’, sobretudo a nível de comunicação com os candidatos: “*Nós trabalhamos uma parte da comunicação... para a parte da atração*” (E2).

Falar sobre marca é falar sobre “...relacionamentos e comunicação...” (Sparrow & Otaye (2015:3), e na prática a marca de empregador “baseia-se no pressuposto de que o capital humano agrega valor à organização e quanto mais distinta uma marca empregadora, mais valor a própria marca tem” (Sparrow & Otaye, 2015:8). Assim, um dos objetivos de comunicação da marca de empregador é a atração de talento para a organização, como identificado pelo entrevistado E2.

O mesmo entrevistado realça ainda a aposta na comunicação com a comunidade, nomeadamente através das redes sociais, o que de certa forma está em linha com os discursos dos entrevistados E3, E4 e E6. O objetivo desta prática é identificar e mapear talento externo fora dos tradicionais meios de recrutamento.

*“Temos produtos que são mais transversais e abertos à comunidade e quem quiser participa... e aqui funcionamos mesmo quase como uma academia global, digamos assim” (E2);*

*“Estamos mais presentes nas redes sociais, estamos mais presentes em tudo o que são feiras de emprego, estamos mais presentes junto das universidades também, e vamos começar a partir de setembro o programa de influências...” (E3);*

*“...temos estado a trabalhar mais a nível de redes sociais...” (E6).*

Estabelecer uma rede de contactos profissionais em academias, redes profissionais de especialidade, redes sociais como o LinkedIn, ou feiras de emprego, por exemplo, é atualmente crítico para a atração de novos candidatos, com competências diferenciadas que irão alimentar a ‘pool’ de talento. Um dos papéis chave que Farndale et al. (2010) identificam como responsabilidade da área de recursos humanos na gestão de talento é o networking, o que parece acontecer nos três casos mencionados anteriormente.

A entrevistada E4 refere que, ao nível da atração de talentos, esse trabalho não é desenvolvido nem está implementado. No entanto, é importante ressaltar o setor de atividade da empresa em que desenvolve a sua atividade, indústria do açúcar, que é um setor muito específico e completamente distinto do das empresas em que os outros entrevistados atuam, o que poderá ajudar a explicar a ausência de uma política específica ao nível da atração de talentos: *“Da atração de candidatos, não. Esse trabalho é feito à posteriori, ou seja, a pessoa está na organização e é identificada como talento. Agora em termos de atração? Não, não” (E4).*

Importa também referir que, devido à sua estrutura organizacional, nas empresas dos entrevistados E1 e E2 a função recrutamento é externa ao departamento de recursos humanos o que poderá explicar o facto destes entrevistados não terem mencionado a existência de quaisquer estratégias ligadas à atração de talentos.

### **3.4.2 Políticas e Práticas de Desenvolvimento de Talento**

Nas entrevistas realizadas procurou-se explorar informação referente às estratégias de desenvolvimento de talento, nomeadamente como é que esse desenvolvimento se concretiza no dia a dia das organizações. As políticas e práticas de desenvolvimento foram referenciadas por todos os entrevistados, o que por si só demonstra a importância desta prática para estes profissionais.

As organizações que procuram ocupar posições estratégicas no mercado, com base nos seus talentos, devem investir na sua retenção. Existe um conjunto de custos associados ao recrutamento, seleção, integração, formação e separação que se forem devidamente medidos revelam-se dispendiosos para as organizações (Amstrong & Taylor, 2014), motivo pelo qual

as políticas e práticas de desenvolvimento interno de talento são cruciais para a estratégia das organizações.

Uma das práticas mais referenciadas pelos entrevistados consiste na formação profissional como elemento-chave da qualificação do talento, através do desenvolvimento de novas competências ou de competências críticas para o seu desempenho atual ou futuro. Exemplo disso é o entrevistado E1 que salienta a aposta da organização em formação, explicando diferentes processos formativos que podem ocorrer, desde cursos de e-learning, formação em 'hard skills' de negócio, formação em línguas e até mesmo cursos superiores. Neste caso a formação surge associada ao contrato psicológico estabelecido entre o trabalhador e a organização:

*“nós formamos também muitas pessoas (...) Uma das vantagens de formar essas pessoas é que depois a pessoa fica muito mais comprometida com a organização” (E1).*

O entrevistado E2 ressalva a existência de estratégias de formação diferenciadas, individuais ou coletivas. Muito relevante também no discurso deste entrevistado é a flexibilidade deste processo que se iniciou há 4 anos e que permite que neste momento existam já cursos online, cursos externos, mentoria, e-learning, packs há medida das necessidades formativas dos trabalhadores, o que reflete o investimento que esta organização faz nesta área:

*“...temos ainda a nossa academia A... que passa por olhar a tudo o que são necessidades individuais, mas também coletivas de desenvolvimento, de formação.... trabalhamos em várias frentes” (E2).*

A entrevistada E4 refere-se à formação como prática de gestão de talento, sublinhando a existência de programa formativos desenvolvidos à medida dos indivíduos identificados como talento: *“... em termos de formação, (...) trabalhamos isso de uma forma geral e com uma atenção particular naqueles que são identificados como talentos” (E4).*

O entrevistado E3 referencia a ausência de um sistema de diagnóstico de necessidades de formação como uma lacuna no seu sistema de gestão de talento, dentro da organização, reconhecendo assim a importância da formação para o desenvolvimento do talento: *“Mas pelo meio existe uma lacuna de identificação das necessidades de formação da pessoa (...) e é isto que neste momento nos falta” (E3).*

O entrevistado E5, fruto de uma estratégia de gestão de talento menos estruturada por comparação com as restantes empresas, acaba por indicar que a formação está orientada para a globalidade dos trabalhadores, não estando focada na gestão do talento, mas no desenvolvimento de competências transversais: *“definimos um conjunto de ações de formação estruturantes para todas as pessoas, transversais, e que permitem que as pessoas tenham o seu desenvolvimento pessoal ...” (E5).*

A Entrevistada E6, que desenvolve a sua atividade profissional numa multinacional de comércio a retalho, também menciona a formação como uma prática relevante. A necessidade de atualização constante dos conhecimentos e das competências dos trabalhadores faz com que disponham de um plano de formação, tendo conduzido à decisão de recrutar um novo profissional para a área da Formação: *“sim temos um plano de formação. Estamos a recrutar uma pessoa para a área da formação para trabalhar este tema de forma mais sistemática...”* (E6).

A formação, sendo uma prática de gestão de talento referenciada por Sthal *et al* (2007), pode ser entendida como “...um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho na função” (Cunha *et al*, 2012:381). Sendo a formação um instrumento que permite às organizações e indivíduos a aquisição de novos conhecimentos e competências críticos para o sucesso da estratégia organizacional, ela foi identificada pelos profissionais de recursos humanos entrevistados como prática de gestão de talento de extrema relevância para as organizações.

As práticas de feedback constante junto do trabalhador e os momentos de avaliação de desempenho também são mencionadas por alguns dos entrevistados como práticas de desenvolvimento de talento. O objetivo destas reuniões de feedback é identificar áreas de desenvolvimento pessoal e desenhar planos de ação para a aquisição de conhecimentos e competências essenciais ao negócio. É neste ambiente de feedback que se cria o compromisso com o trabalhador “talentoso” e que se recolhe feedback sobre as suas preocupações, podendo as áreas de recursos humanos gerir preventivamente eventuais riscos de perda de talento. Estes momentos de feedback e avaliação são conversas que envolvem o trabalhador com talento, o seu gestor direto e, nalguns casos, o departamento de recursos humanos:

*“nós de 3 em 3 meses fazemos um feedback (...) nesse processo está o talento (...), o career advisor do maker e estou eu...”* (E1);

*“... plano de desenvolvimento individual, em que o gestor e o liderado trabalham em conjunto para identificar as tais necessidades...”* (E2);

*“Fazemos uma (reunião) trimestralmente, a avaliação ou o acompanhamento daquilo que são identificados (como) talentos”* (E4).

Os entrevistados E1, E2 e E3 sublinham como prática de gestão de talento o feedback contínuo. De acordo com Tulgan (2018:201), “os trabalhadores - os melhores, os piores e os medianos - geralmente têm um desempenho mais alto, crescem, desenvolvem e permanecem mais comprometidos com *coaching*, direção e feedback (...)”. É por isso função do gestor direto, como observamos no discurso dos entrevistados E1 e E2, dar esse feedback identificando claramente ao trabalhador os pontos fortes e eixos de melhoria (Tulgan, 2018).

Para os entrevistados é unânime a importância e o impacto positivo que as políticas e práticas de desenvolvimento, associadas à formação profissional, têm no desenvolvimento dos trabalhadores com talento. Conseqüentemente, essas práticas são essenciais para o atingimento de objetivos organizacionais e para o futuro da organização, pelo que devem ser encaradas como um fator diferenciador da estratégia de gestão de talento. Também a avaliação de desempenho e o feedback contínuo são processos valorizados pelos profissionais entrevistados.

O investimento em políticas de formação e desenvolvimento resulta numa maior mobilidade interna. O atual contexto de competição global e a constante procura por trabalhadores mais qualificados levam a que as organizações e os departamentos de recursos humanos procurem desenvolver políticas e práticas de gestão de talento focadas na aprendizagem e desenvolvimento. Isso exige que os departamentos de recursos humanos assumam, cada vez mais, o papel de “campeão de processos” (Farndale et al, 2010) na gestão de talento controlando e monitorizando processos como os de formação e desenvolvimento ao longo da estrutura organizacional.

### **3.4.3 Políticas e Práticas de Retenção de Talento**

Importa agora analisar as políticas de retenção de talentos identificadas pelos entrevistados neste estudo. Há semelhança do desenvolvimento, a retenção visa o retorno do investimento feito no talento. Como vimos anteriormente, o risco financeiro de perder talento poderá ter um impacto significativo na estratégia empresarial. Podendo o talento ser visto como uma mercadoria perecível, cabe à empresa fazer o balanço sobre durante quanto tempo investir nesse trabalhador (Cappelli, 2008), o que certamente tem conseqüências sobre a capacidade de retenção do talento.

As políticas e práticas de retenção de talento têm como objetivo criar condições para que os trabalhadores identificados como talento permaneçam na organização. De acordo com Mayo (2018), a retenção é sobre “fatores de pressão” (aqueles que fazem o trabalhador pensar em sair) e “fatores de atração” (ofertas externas feitas pela empresa ao trabalhador com talento). No âmbito da retenção de talento os entrevistados enumeraram um conjunto significativo de práticas e/ou políticas, as quais se encontram organizadas na tabela seguinte:

Tabela 6 - Tabela 6: Políticas e Práticas de Retenção de Talento

Políticas e Práticas de Retenção	Descrição
Eventos Organizacionais	<p>“...fazemos alguns eventos anualmente...” (E1),</p> <p>“já criei os grupos de almoço, eu acho que a comida junta às pessoas...” (E1),</p> <p>“Os eventos, vamos voltar a ter eventos presenciais...” (E2),</p> <p>“...o envolvimento das famílias, a animações como São João ou Santo António, a festa do verão...” (E3),</p> <p>“...enviar uma mensagem de aniversário a toda a gente, os filhos dos nossos colaboradores receberam a carta do dia da criança em casa, as animações, vamos implementar a partir de 2023 o dia de aniversário de de férias, portanto, são pequenas iniciativas” (E3).</p>
Pacote Salarial	<p>“Temos a componente salarial que nós tentamos que seja atrativa” (E1),</p> <p>“... e tentamos ... em termos de remunerações ser o mais competitivos possível em termos daquilo que pagamos...” ( E2).</p>
Benefícios Monetários	<p>“...temos o pagamento do transporte às pessoas, temos o prémio de aniversário, quando a pessoa faz anos recebe, temos algumas pessoas que recebem prémios, que recebem percentagem de projetos que trouxeram” (E1),</p> <p>“...e tentamos... ser o mais competitivos possível... em termos de benefícios” (E2),</p> <p>“...prémios de retenção e tudo isso, que aí sim é quando as pessoas têm total consciência que há uma aposta da empresa em relação a eles e em função disso, logicamente eles também têm mais valias tanto a nível das questões salariais com o nível de prémios de retenção” (E5).</p>
Benefícios Não Monetários	<p>“... vamos implementar a partir de 2023 o dia de aniversário de férias...” (E3),</p> <p>“Temos viagens a clientes no estrangeiro em que nós tentamos que a equipa rode e possa ir aos clientes no estrangeiro” (E1),</p> <p>“Mas uma coisa que nós, (...), tentamos fazer ao máximo é dar liberdade de escolha às pessoas para escolher o projeto onde se querem inserir” (E2).</p>

	<p><i>“Temos o dia de atendimento ao colaborador, portanto, temos todas as semanas (...), temos uma assistente social ao serviço de todos os colaboradores...” (E3),</i></p> <p><i>“...novas políticas de luta, salvo seja, contra o absentismo, campanha de referênciação “Member get Member...” (E3),</i></p> <p><i>“A criámos a hotline, portanto, temos desde 30 de Maio a nossa linha de denúncias de harassment...” (E3)</i></p> <p><i>“...o dia de aniversário, este ano passámos também a ter associado à avaliação de desempenho a possibilidade da pessoa ganhar o direito a mais 1 dia de férias” (E5).</i></p>
Flexibilidade/Tempo	<p><i>“...a maior parte pessoas está em teletrabalho, a maior parte destas pessoas prefere teletrabalho” (E1),</i></p> <p><i>“... flexibilidade de horários...” (E5).</i></p>
Comunicação	<p><i>“...newsletter semanal que nós temos, com as nossas pessoas a que chamamos de (...) LIFESTYLE, que não é mais do que uma partilha da empresa com as pessoas...” (E2).</i></p>
Nenhuma política	<p><i>“ainda não temos nada específico muito específico direcionado para a retenção de talento...será a pessoa que entrar na área de formação e desenvolvimento que vai começar a trabalhar esses temas...” (E6),</i></p> <p><i>“...sabemos que aquela pessoa é uma pessoa a reter, mas não é feito muita coisa em relação a isso, porque lá está, as funções operacionais são mais difíceis porque para um operador de manutenção ou um operador de embalagem não há muito a fazer para desenvolver a pessoa” (E4).</i></p>

Fonte: Inquérito por entrevista

De acordo com a tabela 6, "políticas e práticas de retenção de talento", podemos observar diferentes políticas e práticas de retenção de talento. Os entrevistados das empresas E4 e E6 referem não ter qualquer pratica associada exclusivamente à retenção de talento, no entanto as empresas E1, E2, E3 e E5, descrevem práticas como o reconhecimento e a recompensa, através de eventos organizacionais, flexibilidade de horário, benefícios monetários associados a prémios ou benefícios não monetários associados como por exemplo a oferta do dia de aniversário. De acordo com o CIPD (2021), as estratégias de retenção estão associadas a ferramentas de recompensa e reconhecimento e devem reconhecer o talento do individuo.

Embora as políticas de retenção de talentos tenham um impacto significativo na gestão de talento, é importante ter em consideração que nem todas as empresas investem nessa retenção (Transley, 2011). Durante a análise de conteúdo das entrevistas foi possível verificar que nem todas as empresas, onde os entrevistados desempenham a sua atividade profissional, têm políticas ou práticas de retenção de talento. Tal facto decorre de diferentes motivos. A entrevistada E4 refere a dificuldade de reter um talento sobretudo ao nível operacional, cujas funções são intelectualmente menos desafiantes. Já a entrevistada E6 aponta a necessidade emergente e estratégica de trabalharem internamente estas práticas, motivo pelo qual irão contratar um profissional de recursos humanos dedicado exclusivamente a esta área.

É também importante salientar que o capital humano é um recurso cada vez mais caro para a maioria das organizações em todo o mundo (Schiemann, 2013). Assim, é de realçar que as políticas de retenção de talento, identificadas pelos entrevistados E1, E2, E3 e E5, parecem requerer um investimento financeiro significativo (prémios de desempenho, remuneração, entre outros) e muitas delas estão diretamente relacionadas com benefícios monetários.

Em suma, após caracterizarmos todas as políticas e práticas de gestão de talento nas organizações que participaram no estudo, registamos diferenças significativas. As empresas tecnológicas têm políticas e práticas mais estruturadas enquanto as restantes empresas, embora apresentem já algumas práticas de gestão de talento, estão numa fase mais embrionária de implementação e desenvolvimento das suas políticas. De referir que, de acordo com Sthal et al, 2012, é importante que as organizações não imitem nem repliquem as práticas das outras, mas que as ajustem ao que é a sua estratégia e valores, por forma a que sejam consistentes e bem-sucedidas.

### **3.5 Métricas de Gestão de Talento**

Questionou-se os diretores de recursos humanos, convidados a participar neste estudo, sobre as métricas, indicadores-chave de performance, utilizados no âmbito da gestão do talento. O objetivo era perceber se existem e como medem estes profissionais o sucesso ou insucesso das políticas e práticas de gestão de talento.

As métricas referenciadas são similares sendo que se distribuem pela realização de um inquérito de satisfação junto dos trabalhadores da empresa, pelos indicadores resultantes da avaliação de desempenho ou por uma matriz de gestão de talento e turnover.

Tabela 7 - Métricas de Gestão de Talento

<b>Métricas de Gestão de Talento</b>	<b>Indicadores</b>
Avaliação de desempenho	<p><i>"temos uma matriz que analisa o ano inteiro de evolução da pessoa. Se a pessoa começou no nível 1 e chegou ao final do ano nível 4 houve claramente uma evolução" (E1),</i></p> <p><i>"A nossa avaliação tem uma grelha de 3 níveis, basicamente que é abaixo dentro e acima do esperado. Nós olhamos para esses indicadores" (E2),</i></p> <p><i>"Temos a avaliação de desempenho" (E3),</i></p> <p><i>"...temos o acompanhamento, portanto, nós fazemos o follow up trimestral, portanto, acaba por ser um KPI de acompanhamento" (E4),</i></p> <p><i>"...a avaliação de desempenho..." (E6).</i></p>
Questionário de Satisfação	<p><i>"temos vários questionários, satisfação sempre a surgirem e a serem colocados às pessoas" (E2),</i></p> <p><i>"Temos o survey agora" (E3),</i></p> <p><i>"...o inquérito organizacional que é feito trimestralmente..." (E5),</i></p> <p><i>"questionário de satisfação..." (E6).</i></p>
Turnover	<p><i>"...trabalhamos muito aquilo que são os níveis de absentismo ..." (E3),</i></p> <p><i>"da taxa de retenção dos talentos esse é um dos KPI's" (E4),</i></p> <p><i>"...turnover..." (E6).</i></p>
Outros	<p><i>"o número de pontos de situação que são feitos mensalmente, desse quais é que geraram, por exemplo, ações como uma promoção, uma revisão salarial, etc." (E2).</i></p>

Fonte: Entrevistas semiestruturadas.

Em síntese, de acordo com a tabela 7, métricas de gestão de talento, todos os entrevistados mencionaram pelo menos uma métrica de gestão de talento. De acordo com o CIPD (2021), avaliar a estado de talentos é difícil, mas necessário para garantir que o investimento que as organizações fazem nas políticas e práticas de gestão de talento são justificadas.

A avaliação de desempenho é uma métrica de gestão de talento relatada por 6 dos 5 entrevistados (E1, E2, E3, E4, E6). A gestão eficaz do desempenho pode ser entendida como um processo fundamental na identificação de talentos na organização (CIPD, 2021). Olhar para o alcance de objetivos e passados pode ser relevante para a organização identificar as competências necessárias quer do presente, quer do futuro. Importa salientar que no âmbito da gestão de talento o sistema de avaliação de desempenho, mais do que se basear em formulários pré-definidos, deve ser específico tendo em consideração a estratégia

organizacional e o tipo de talento e funções críticos para a organização, um processo robusto de gestão de desempenho é uma forma de identificar antecipadamente talentos dentro da organização (CIPD, 2021).

O questionário de satisfação foi também uma das métricas referenciadas por 4 dos entrevistados (E2, E3, E5, E6). Esta métrica pretende aferir a satisfação dos trabalhadores. Neste âmbito a preocupação do empregador consiste em monitorar níveis de satisfação por forma a melhor direcionar as práticas de gestão de talento.

O *turnover* de talentos pode ser definido como a rotatividade de talentos associada à demissão voluntária iniciada por um trabalhador identificado como talento e indesejada pela organização (Dries et al, 2019). Na presente investigação os entrevistados E3, E4, E6, referem o turnover como uma métrica de gestão de talento, sendo que têm em vigor procedimentos rotineiros que lhes permitem controlar este indicador.

Os entrevistados E1, E2 e E3 referiram também a preocupação da organização em implementar medidas corretivas face aos KPI alcançados.

Note-se que nenhum dos entrevistados referenciou como métrica de gestão de talento o sucesso organizacional, o qual poderá ser entendido como a métrica mais eficaz de gestão de talentos (CIPD, 2021).

## Conclusão

A quarta revolução industrial, suportada em grandes avanços tecnológicos como a robotização, a análise massiva de dados e a inteligência artificial, leva a que as organizações sintam a necessidade permanente de adaptar as suas estruturas e pessoas a novas competências, cada vez mais especializadas e tecnológicas, por forma a alcançarem as suas estratégias com sucesso (World Economic Forum, 2016). Esta necessidade, associada a fatores como tendências demográficas divergentes, instabilidade geopolítica, alterações climáticas e novas formas de trabalho que permitem ao trabalhador a partir da sua residência trabalhar para qualquer local do mundo de forma remota, levam a uma escassez de talento no mercado de trabalho.

Desde o final da década de 90 que o conceito de talento e gestão de talento começaram a ganhar relevância quer a nível académico quer a nível organizacional. No entanto o conceito de talento carece de uma definição específica e parece ter o significado que cada líder, organização ou autor lhe pretenda atribuir (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Existem conceptualizações mais focadas no indivíduo (Michael et al., 2001), outras focadas no conjunto de indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional (Transley et al. 2007), outras focadas no conhecimento coletivo (Schiemann et al., 2013) e até mesmo as que consistem numa fórmula que se traduz no produto entre competências, compromisso e contribuição (Ulrich & Smallwood, 2012).

Sendo estratégica para as organizações, a estratégia de gestão de talento deve definir de forma clara talento e competências, deve identificar a quem se destina (trabalhadores e candidatos alvo) e identificar as necessidades futuras de talento da organização (Amstrong & Taylor, 2014). A criação de uma estratégia de gestão de talentos analisa a oferta e a procura da força de trabalho, a demografia atual, as previsões de escassez de competências e as tendências do mercado e trabalho, por forma a responder com sucesso aos objetivos organizacionais.

No âmbito das políticas e práticas de gestão de talento Stahl et al. (2007) identificam 3 grandes conjuntos de práticas que abrangem a gestão de talentos e que são: o recrutamento, a formação e desenvolvimento e a retenção.

Assim, para compreender a resposta que as organizações estão a dar à escassez de talento no mercado de trabalho, este estudo exploratório teve como objetivo geral caracterizar as políticas e práticas de gestão de talento nas organizações e como objetivos específicos, a conceptualização de talento e gestão de talento, a compreensão das estratégias de gestão de talento, a caracterização da políticas e práticas de gestão de talento e a identificação das métricas de gestão de talento.

A metodologia utilizada para este estudo consistiu numa abordagem qualitativa suportada por entrevistas semiestruturadas a seis diretores de recursos humanos de empresas que operam no mercado português.

Em suma, no que se refere à conceptualização de talento concluiu-se, tal como a revisão bibliográfica apontava, que as concetualizações de talento e de gestão de talento são díspares. Os entrevistados tendem a definir talento e gestão de talento do modo que se adequar ao que mais se ajuste às necessidades da organização. Verificou-se a existência de concetualizações, definidas pelas áreas de recursos humanos, baseadas em competências, outras na cultura de compromisso, na experiência de colaborador, na avaliação de desempenho ou até mesmo a sua inexistência. Verificou-se também a existência de empresas com uma abordagem formal à gestão de talento e empresas com uma abordagem informal. De salientar o peso que cada sector de atividade tem para a conceptualização do talento. Por exemplo, nas organizações cujo sector de atividade está associado às novas tecnologias a concetualização do talento está claramente associada às competências e conhecimentos técnicos, os quais são altamente especializados e extremamente escassos no mercado de trabalho, nas outras organizações cuja atividade requer menor especialização, como por exemplo na organização serviços de centros de chamadas ou nas organizações que prestam uma atividade comercial, a concetualização parece ser mais informal ou até mesmo inexistente.

No âmbito da gestão estratégica de talento, que visa a existência de competências essenciais ao sucesso do negócio quando a organização necessita, constatou-se que existem também diferentes formas de trabalhar nas empresas em que estes profissionais desenvolvem a sua atividade. Enquanto os entrevistados do sector das tecnologias da informação e da indústria do açúcar referem a existência de estratégias estruturadas, os restantes entrevistados admitem a inexistência de uma estratégia quer sejam empresas de nacionais ou multinacionais.

Quanto ao papel da direção de recursos humanos na gestão de talento, embora todos considerem que o departamento de recursos humanos tem ou deverá vir a ter um papel central na gestão de talento, alguns entrevistados consideram que o departamento de recursos humanos é o “proprietário” da gestão de talento enquanto outros consideram que esse papel está nas mãos dos gestores de topo ou dos gestores de processos. Já o “patrocinador” da gestão de talento é para a maioria dos entrevistados a administração da empresa, assumindo aqui um papel crítico para que a gestão de talento seja transversal a toda a organização. No entanto, uma vez mais, como experiências diferentes levam a resultados diferentes, existem também diretores de recursos humanos que reclamam o “patrocínio” interno da gestão de talento para a direção de recursos humanos.

Todos os profissionais entrevistados admitem a existência de políticas e práticas de gestão de talento na organização em que trabalham. No entanto, dependendo da necessidade organizacional e dos recursos financeiros alocados à gestão de talento existem práticas mais orientadas para a atração outras para o desenvolvimento e ainda para a retenção. É perceptível a preocupação dos diretores de recursos humanos com as práticas que envolvam a aquisição e desenvolvimento de competências críticas ao sucesso da empresa, e o largo investimento que algumas destas empresas fazem em formação e desenvolvimento. É perceptível também, nos discursos dos entrevistados, que as políticas e práticas de gestão de talento deverão funcionar como fator diferenciador junto dos colaboradores identificados como talento. Também neste âmbito as empresas do setor das tecnologias de informação evidenciam uma maior preocupação e um maior número de práticas de gestão de talento, sendo que as restantes empresas parecem estar numa fase de desenvolvimento de práticas mais embrionária e menos estruturada. De referir ainda que das práticas de atração, desenvolvimento e retenção, aquelas que mereceram um maior destaque por parte de todos os entrevistados foram as práticas de desenvolvimento de talento.

Os indicadores chave de negócio utilizados para medir a gestão de talento não são muito sofisticados por não estarem diretamente relacionados com a estratégia da organização. No entanto existem e também diferem de organização para organização, sendo os mais referenciados os estudos de satisfação (clima organizacional), turnover e a avaliação de desempenho. Todos os entrevistados, independentemente do sector de atividade ou dimensão da empresa, mencionaram a utilização de algumas destas métricas de gestão de talento.

Em suma, uma das grandes conclusões deste estudo consiste no facto do sector de atividade ter um grande impacto nas políticas e práticas de gestão de talento, sendo evidente que em sectores onde a mão de obra é mais especializada e escassa no mercado de trabalho, como as tecnologias de informação, o foco na gestão de talento é claramente superior. Em relação à dimensão da organização parece não existir uma clara relação entre a dimensão da empresa e a existência de um maior investimento em práticas de gestão de talento. De referir ainda que, com exceção da única empresa nacional cujo sector de atividade não está relacionado com as tecnologias de informação, todos os restantes entrevistados consideraram que a área de gestão de recursos humanos desempenha um papel crítico na gestão de talento.

Numa reflexão sobre as limitações deste estudo, consideramos que a reduzida diversidade de setores de atividade e de empresas de diferentes dimensões representadas na nossa amostra pode limitar as nossas conclusões. Também o facto de os nossos entrevistados pertencerem a empresas localizadas na zona da grande Lisboa se constitui numa limitação

na medida em que pelas suas características metropolitanas apresentam um mercado de trabalho mais dinâmico e competitivo.

Assim, no quadro de futuras investigações sobre esta temática seria interessante alargar o âmbito do estudo a outros sectores de atividade e a empresas de diferentes dimensões, no sentido de compreender as políticas e práticas de gestão de talento adotadas em empresas de conhecimento intensivo / de mão de obra intensiva e de empresas de diferentes dimensões. Seria também interessante alargar este tipo de estudos a diferentes zonas geográficas do país, já que as organizações em que os nossos entrevistados atuam se localizam na área da grande Lisboa.

## Referências Bibliográficas

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6),609-616.<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>.

Amaral, L. M., (2016). *O conceito de reindustrialização, Indústria 4.0 e a política industrial para o século XXI*. Ciclo de debates CIP 2016- Política Industrial para o sec.XXI.

Arasanmi, C. N., & Krishna A. (2019). Employer branding: perceived organizacional support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 1-10, <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>.

Ariss, A., Cascio, W., Paauwe, J. (2014). Talent Management: Current Theories and future research directions. *Journal of World Business*,49, 173-179.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice*, 13ª Ed. Kogan Page.

Bancaleiro, J. (2010). Employer Brand.

[http://media.umadesign.com/000041/employer\\_branding.pdf](http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf)

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (4ª ed.). Edições 70.

Bauer, M. W., Gaskell, G. (ogs.) (2003). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um Manual Prático*. 2ª Edição Vozes.

Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. McGraw-Hill, <https://doi.org/10.1036/007143612X>

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill.

Boxal, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.

Câmara, Pedro B. da, Paulo B. Guerra e Joaquim V. Rodrigues (2007), *Novo Humanator: Recurso Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74.

Caracol, C., Palma, P., Lopes, P. Sousa, M. (2016). *Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: posposta de modelo*. Revista Psicologia Organizações e Trabalho. Volume 16, nr.1

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572016000100002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100002)

Cardoso, A. A. (2016). *Atração Seleção e integração de talentos*. Lidel.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3ª edição. Elsevier Editora Ltda.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304-313.

Collings, D., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). *Global Talent Management*; Routledge, 2<sup>nd</sup> Editions.

Collings, D., Scullion, H. & Vaiman, V. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), pp. 925-941, <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), pp. 304-313, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.

Collings, D. (2018) Talent management: dispelling some myths. *Human Resources*. May. Pp. 44-46. <https://www.hrماغazine.co.uk/content/features/talent-management-dispelling-some-myths>

Collings, D., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). *Global Talent Management*. 2nd edition, Routledge.

Conley, P., Lassonde, R., Larson, S. (2004) Using Long-Term Incentives to retain Top Talent: Super Rewards for Superkeepers. In *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. McGraw-Hill, <https://doi.org/10.1036/007143612X>.

CIPD (2021). *Talent Management: Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy*. CIPD. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet#gref>

Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3<sup>rd</sup> edition. Sage Publications.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A. (2019). Gestão do Talento. RH Magazine. <https://rhmagazine.pt/artigo-gestao-do-talento/>

Dries, N., Roland P. (2008), *Real" high-potential-careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials*, *Personnel Review*, 37 (1), 85-108.

Dries, N., Dysvik, A., Ohlmer, I. (2019). Global Talent Turnover. In Collings, D., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). *Global Talent Management*. 2nd edition, Routledge.

Erickson, A. (2015). Communication and Employee Retention. *International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic239>.

Farndale, E., Scullion, H., and Sparrow, P. (2010), 'The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management,' *Journal of World Business*, 45, 161–168, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012> .

Farndale, E., Scullion, H., and Sparrow, P. (2013). 'An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis,' *The International Journal of Human Resource Management*, 24:9, 1777-1798, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777541>.

Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P., Vidovic, M. (2019). New Challenges for the Corporate HR Function. In Collings, D., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). *Global Talent Management*. 2nd edition, Routledge.

Fortin, M. F, Cot, J., Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4),290–300, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002> .

Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 5-24.

Guerra, I.C. (2010). *Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. 3ª edição. Principia.

Hall, D., Yip, J., Doiron, K. (2017). Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 6.1-6.28. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>

Hill, M. M., & Hill, A. B. (1998). *Investigação empírica e, ciências sociais: um guia introdutório*. Dinamia.

Iles, P., Chuai, X., Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and diversity. *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, 179-189.

Instituto Nacional de Estatística (2022a). The Unemployment Rate Decreased to 5,9% in the 1<sup>st</sup> quarter of 2022.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=540173769&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173769&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2022b). O que se considera uma PME (Micro, Pequena e Média empresa).

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQ\\_Smodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQ_Smodo=1&xlang=pt)

Krewson, H. (2004). Integrating Coaching, Training, and Development with Talent Management. In *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. McGraw-Hill, <https://doi.org/10.1036/007143612X>.

Lanier, L. (2004). Building a Reservoir of High-Potential Women and Diverse Groups. In *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. McGraw-Hill, <https://doi.org/10.1036/007143612X>.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), pp.139-154, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.

ManpowerGroup (2022). Employment Outlook Survey: The Talent Shortage. <https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf>

[Maxwell, J. \(2009\). Designing a Qualitative Study. In The Handbook of Applied Social Research Methods. 2<sup>nd</sup> edition, Sage.](#)

Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management, Strategic HR Review, SHR-08-2018-0072 <https://doi.org/10.1108/>

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business Press.

Quivy R., Campenhoudt L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição. Gradiva.

Ryder, G. (2017). Intervenção do Diretor Geral da Organização Internacional do Trabalho Guy Ryder. In *Cadernos Sociedade e Trabalho: Centenário do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social: Conferência O Futuro do Trabalho, n.º 19, 17-22*.

Schiemann, W. A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012> .

Schuler, R. S., Tarique, I. (2009). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, *Journal of World Business*, 122-133, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>.

Schuler, R. S., Jackson, S.E., Tarique, I. (2010). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, 506-516, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>

Sparrow, P., Otake, L. (2015). Employer branding: from attraction to a core HR strategy. Lancaster: Lancaster University, Centre for Performance-led HR.

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. (2007), *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*, France, INSEAD; <https://www.researchgate.net/publication/291178303> .

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2): 25–42.

Transley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274, <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111145853> .

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Europe.

Tulgan, B. (2018). The Role of the Manager in Talent Management. In *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill.

Ulrich, D., Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012 (63), 55-61.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9, <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>.

Ulrich, D. (2015). From war for talent to victory through organization. *Strategic HR Review*, Vol 14. No1/2, pp 8-12. Doi: 10.1108/SRH-01-2015-0004, <https://dx.doi.org/10.1108/SHR-01-2015-0004>.

Ulrich, D. (2020). How to Increase the Impact of Your Talent Initiatives. Consultado em 16/09/2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/how-increase-impact-your-talent-initiatives-dave-ulrich/>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy – Globalization, Innovation, and Sustainability*. 14th Edition. Pearson.

World Economic Forum (2011). *Global Talent Risk – Seven Responses*. [https://www3.weforum.org/docs/PS\\_WEF\\_GlobalTalentRisk\\_Report\\_2011.pdf](https://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf)

World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Growth Strategies [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

## Apêndice I – Guião de Entrevista Semiestruturada

**Tema:** “O papel da direção de recursos humanos nas políticas e práticas de gestão de talento”.

**Objetivo Geral:** “Estudo do papel da direção de Recursos Humanos sobre a estratégia, implementação e monitorização das políticas e práticas de gestão de talento.

### Objetivo Específicos:

1. Analisar o papel dos recursos humanos na definição e execução de métricas de monitorização gestão de talento,
2. Compreender a eventual conexão entre o departamento de recursos humanos e as restantes áreas de negócio na gestão de talento,
3. Conhecer a visão holística da direção de recursos sobre o seu papel global na gestão de talento.

Designação dos Blocos/Dimensões	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas Orientadoras
<b>A</b> Legitimação da Entrevista e motivação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação</li><li>• Legitimar a Entrevista</li><li>• Motivar e esclarecer o entrevistado sobre a entrevista/investigação</li></ul>	<b>Apresentar</b> a investigadora; <b>Informar sobre o propósito do estudo</b> , quais os objetivos e procedimentos; <b>Solicitar o contributo do entrevistado</b> , considerando a relevância da sua experiência sobre a temática; <b>Explicar procedimentos éticos e de confidencialidade</b> das informações prestadas; <b>Solicitar autorização para gravação</b> a da entrevista áudio e permissão para citação de dados recolhidos; <b>Assinar documento de consentimento informado</b> (duplicado).
<b>B</b>		O que entende a GRH por talentos dentro da organização?

<p>Conceito de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o conceito de gestão de talento na visão da direção de recursos humanos.</li> </ul>	<p>Como foi definido o conceito de gestão de talento? Quais os elementos que mais valorizam para a classificação de talentos?</p> <p>Como é visto e transmitido este conceito às restantes direções e/ou estruturas da empresa?</p> <p>Como é visto e transmitido este conceito aos trabalhadores da empresa?</p>
<p><b>B</b> Estratégia de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o envolvimento da direção de recursos humanos na definição da estratégia global de talento na organização</li> </ul>	<p>Como é definida a estratégia de Gestão de Talento na organização?</p> <p>Existem outros stakeholders envolvidos na definição dessa estratégia? Quais?</p> <p>Quais são os inputs da Direção de Recursos Humanos para a definição dessa estratégia?</p> <p>Para a definição da estratégia de gestão de talento quais os Key Performance Indicators (indicadores chave) que são tidos em conta?</p> <p>A estratégia de talento é comunicada?</p>
<p><b>C</b> Políticas e Práticas de Talento (Atração, Desenvolvimento, Retenção)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o papel da direção de recursos humanos na implementação de políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talento,</li> <li>• Caracterizar as políticas de gestão de talento desenvolvidas pela direção de recursos humanos,</li> </ul>	<p>Como são desenhadas as políticas e práticas de Gestão de talento?</p> <p>Como são implementadas as políticas e práticas de Gestão de talento?</p> <p>Como é que a direção de recursos humanos trabalha a implementação destas políticas e práticas ao longo de toda a estrutura organizacional?</p> <p>Quais as políticas e práticas que existem neste momento a nível de Gestão de Talento?</p> <p>Como é trabalhada a cultura de gestão de talentos?</p>

<p><b>D</b> Métricas de Gestão Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o papel dos recursos humanos na definição e execução de métricas de monitorização gestão de talento,</li> </ul>	<p>Existem KPIS (indicadores chave de performance) específicos dentro da área de recursos humanos?</p> <p>Como é que a direção de recursos humanos analisa esses KPIS (indicadores chave de performance) e que impactos podem ter nas políticas globais de Gestão de talentos?</p> <p>Qual a perceção que tem dos resultados das práticas de gestão de talentos na organização?</p> <p>Existem dados que suportem a contribuição da gestão de talentos, nos resultados da empresa?</p>
<p><b>E</b> Papel da DRH e Interconectividade da Gestão Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a eventual conexão entre o departamento de recursos humanos e as restantes áreas de negócio na gestão de talento,</li> <li>• Conhecer a visão holística da direção de recursos sobre o seu papel global na gestão de talento.</li> </ul>	<p>Quais são os papeis assumidos pela direção de recursos humanos na gestão de talento e no que diferem da habitual gestão de recursos humanos?</p> <p>Como caracteriza o papel da direção de recursos humanos na gestão global de talento?</p> <p>Qual a interconexão entre a direção de recursos humanos e as restantes áreas da empresa na gestão global de talento?</p> <p>No seu entender quem são os “owners” da gestão de talento e os “sponsors” da gestão de talento?</p>
<p><b>F</b> Finalização da entrevista e agradecimentos</p>		<p><b>Questionar o entrevistado</b> sobre o seu desejo de <b>acrescentar</b> mais algum aspeto sobre o papel da direção de recursos humanos na gestão de talento.</p> <p><b>Agradecer</b> a colaboração do entrevistado</p> <p><b>Terminar</b> a entrevista</p>

Apêndice II – Ficha de caracterização dos participantes do estudo  
(Recolha de dados sociodemográficos, académicos e profissionais)

**Identificação**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade (anos): \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

**Género**

Feminino  Masculino  Outro

**Habilitações Académicas**

Licenciatura Ano Conclusão: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_  
 Mestrado Ano Conclusão: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_  
 Doutoramento Ano Conclusão: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_  
 Outro Ano Conclusão: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

**Função**

DRH  Responsável RH  Diretor de Talento  
 HR Manager  HR Business Partner  Outra: \_\_\_\_\_

**Anos Experiência Função**

1-3 anos  3-5 anos  + 5 anos

**Dimensão da organização**

Pequena Empresa -50 trabalhadores  Média Empresa 50-250 Trabalhadores  Grande Empresa +250 Trabalhadores

**Caracterização da organização**

Nacional  Multinacional

**Indústria**

CAE: \_\_\_\_\_

### Apêndice III - Declaração de Consentimento Informado dos Participantes do Estudo

O presente trabalho de investigação, orientado pela Professora Doutora Odete Pereira, subordinado ao tema “O papel da direção de recursos humanos nas políticas e práticas de gestão de talento”, é parte integrante de um estudo que decorre no âmbito do 2º ano de Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, lecionado na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Este estudo tem como objetivo geral conhecer o papel da direção de recursos humanos sobre a estratégia, implementação e monitorização das políticas de gestão de talento. Assim, e tendo em conta o objetivo geral acima identificado, os objetivos específicos são:

1. Identificar o conceito de gestão de talento na visão da direção de recursos humanos
2. Compreender o envolvimento da direção de recursos humanos na definição da estratégia global de talento na organização.
3. Identificar o papel da direção de recursos humanos na implementação de políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talento
4. Caracterizar as políticas de gestão de talento desenvolvidas pela direção de recursos humanos
5. Analisar o papel dos recursos humanos na definição e execução de métricas de monitorização gestão de talento.
6. Compreender a eventual conexão entre o departamento de recursos humanos e as restantes áreas de negócio na gestão de talento.
7. Conhecer a visão holística da direção de recursos sobre o seu papel global na gestão de talento.

De acordo com os objetivos enumerados optou-se pela realização de uma investigação qualitativa, descritiva, interpretativa, que nos permita conhecer a visão da direção de recursos humanos sobre o seu papel na gestão de talento. Face ao exposto considerou-se pertinente ouvir as experiências e vivências de Diretores de recursos humanos ou profissionais com categorias profissionais similares para compreender as suas perceções e vivências sobre o tema.

Face ao exposto anteriormente considerou-se a entrevista semiestruturada a melhor técnica de recolha de dados, pelo que será necessária a participação de **X** Diretores de Recursos Humanos que se disponibilizem a ser entrevistados.

As entrevistas realizadas serão gravadas em suporte áudio e transcritas integralmente. Uma cópia ser-lhe-á disponibilizada para que possa aferir a precisão da informação e, eventualmente acrescentar informação que considere útil.

Os dados recolhidos serão tratados e analisados, todas as informações serão codificadas e é assegurada a total confidencialidade. Alguns excertos poderão ser utilizados.

A sua participação é voluntária e naturalmente em qualquer momento, poderá retirar-se do estudo.

Após leitura do presente documento, declaro aceitar participar nesta investigação.

Data:

A Investigadora.

O/A Sr.(a). Participante.

---

---

## Apêndice IV – Análise de Conteúdo das Entrevistas Semiestruturadas

### Dimensão 1- A Conceptualização de Talento e Gestão de Talento

<p>A1. Concetualização de Talento e Gestão de Talento nas organizações.</p>	<p><b>E1:</b> “...nós recrutamos engenheiros de software e pessoas que desenvolvem software. Portanto, todas essas pessoas para nós são consideradas talentos(...)”</p> <p><b>E1:</b> “...tudo o que são <i>makers</i>, nós consideramos talento dentro da ...” “...quando nós falamos de <i>makers</i>, são engenheiros de software e pessoas que desenvolvem software.”</p> <p><b>E2:</b> “...gestão de talento acima de tudo, por um acompanhamento de carreira próximo, que permita uma constante, por exemplo, identificação de oportunidades de desenvolvimento das pessoas, de identificação de necessidades que as pessoas têm de melhorar algo na sua vida, que melhora a experiência do colaborador.”</p> <p><b>E2:</b> “...um conceito muito focado na formação ao longo da vida, no desenvolvimento individual...”</p> <p><b>E2:</b> “...temos ainda um outro conceito de gestão de pessoas, gestão de talento que é muito direcionado à parte da experiência, e é aqui que entra toda a vertente mais de <i>happiness management</i>...”</p> <p><b>E3:</b> “O talento para nós é exatamente isso, a identificação da pessoa do colaborador com aquilo que é a missão, os valores e o contexto a da própria ..., ou seja, onde estamos e para onde queremos ir.”</p> <p><b>E3:</b> “Foi definido pela direção de recursos humanos há 4 meses e meio.”</p> <p><b>E4:</b> “...a definição de talento vai muito de acordo de acordo com a avaliação de desempenho e todo o processo de avaliação de desempenho e gestão de pessoas no ciclo de vida das pessoas no na empresa.”</p> <p><b>E4:</b> “(conceito de talento)... as práticas de recursos humanos vêm de um chapéu maior que é um grupo americano grupo a SF, mas que são depois são transferidas e adaptadas para aquilo que é o universo europeu.”</p>
---	---

	<p><b>E5:</b> “um conceito de talento não se pode dizer que exista.”</p> <p><b>E5:</b> “Não há um conceito talento, o que existe é um grupo de pessoas que foi identificado como sendo importante para a empresa”</p> <p><b>E6:</b> “...está associado à avaliação de desempenho...”</p> <p><b>E6:</b> ““existe um conceito um pouco arcaico... não existe um conceito formal...”</p> <p><b>E6:</b> “...foi definido dentro do departamento de recursos humanos...”</p>
<p>A2. Elementos mais valorizados para na conceptualização de talento.</p>	<p><b>E1:</b> “...nós estamos muito focados no talento, que é o negócio core da empresa.”</p> <p><b>E1:</b> “as competências relacionais, é ótimo quando encontras alguém nesta área que domina tecnicamente, mas que domina competências relacionais e se são relacionais e comunicacionais, isso é muito importante.”</p> <p><b>E2:</b> “e uma das coisas interessantes pelas quais nós identificamos o talento tem muito a ver com um a tecnologia em que trabalham, no caso da consultoria, ou seja, tecnologias que são mais raras do que outras e mais difíceis do que outras de encontrar.”</p> <p><b>E2:</b> “...uma das formas de mapearmos o nosso talento é através daquilo que as pessoas entregam e daquilo que elas agregam em termos de valor à organização.”</p> <p><b>E2:</b> “Acho que um dos grandes trunfos do nosso conceito, gestão, talento passa pela liberdade de escolha que nós damos às nossas pessoas e do conceito que nós temos macro, que é o conceito, chama-se conceito de carreiras sem barreiras.”</p> <p><b>E2:</b> “sempre que alguém percebe que quer direcionar sua carreira para (...) outra tecnologia, para outra função, nós não fechamos portas, antes pelo contrário, tentamos perceber com a pessoa o que é que é necessário fazer para que ela chegue ...”</p> <p><b>E3:</b> “...identificar dentro da operação quem é que são as pessoas que estão alinhadas a nível de missão...”</p>

	<p><b>E4:</b> “Portanto o trabalho em equipa, a inovação, a melhoria contínua o serviço ao cliente, portanto, são são os pontos, chave diria...”</p> <p><b>E5:</b> “Tem a ver muito com a área em que estão colocadas as pessoas e da forma como neste caso as próprias chefias, ou os partners, a ou comissão executiva entendem que têm uma mais-valia e que poderão dar mais do que aquilo que estão a dar hoje em dia e que são, de facto, o futuro da empresa, é dentro dessa lógica.”</p> <p><b>E6:</b> “...compromisso, aprendizagem, liderança, comunicação, atendimento... competências chave de negócio (...) das lojas”</p>
<p>A3. Comunicação da conceptualização de talento.</p>	<p><b>E1:</b> “... é tudo dito à pessoa quando a pessoa entra e está escrito no Employee Handbook.”</p> <p><b>E1:</b> Nós temos uma função que é o career advisor dentro da (...). O career advisor é não mais um tutor que existe para ajudar a pessoa desde que ela entra e ao longo da sua vida dentro da (...) ... o seu papel que é falar com as pessoas”.</p> <p><b>E2:</b> “Numa fase de recrutamento a pessoa também já fica com uma ideia de qual é que é o processo estamos a falar de um ciclo que nunca termina, mas que nunca termina, porque é virtuoso.”</p> <p><b>E2:</b> “Desde logo também durante o processo de onboarding...”</p> <p><b>E2:</b> “Muito bem, então o contacto com o feedback &amp;cofee...”</p> <p><b>E3:</b> “Acho acho que não estamos nesse ponto. Francamente, acho que ainda não estamos nesse ponto...”</p> <p><b>E3:</b> “Temos vindo a aparecer um bocadinho mais uma das coisas que nós não tínhamos e que neste momento temos, é visibilidade no mercado.”</p> <p><b>E4:</b> “Este é um tema trabalhado, não é propriamente transmitido, é trabalhado entre a direção, imaginando que é identificado no talento numa determinada direção, esse assunto acaba por ser gerido entre os recursos humanos e o manager, a chefia da pessoa.”</p>

	<p><b>E4:</b> “Mas não existe um és um talento! Agora vamos tratar de ti de outra forma. Não, acaba por ser informalmente, há muita gestão informal no grupo...”</p> <p><b>E5:</b> “. Na realidade, a comunicação do talento é no máximo comunicada através das nomeações para nível de categorias, passou a partner, passou a senior manager, a nível de pirâmide digamos assim e é uma forma que temos de demonstrar para aquela pessoa que tem um peso importante na empresa e que foi promovido a uma categoria superior e passa muito por essa forma de comunicar”</p> <p><b>E5:</b> “...de resto estas situações muito específicas, associadas ao talento propriamente dito, aquelas pessoas importantes que estão identificadas como sendo 6 ou 7 pessoas, nem sempre é comunicado da forma transparente que às vezes poderia fazer sentido até para a empresa sentir que, de facto, há ali uma mais-valia”</p> <p><b>E6:</b> “...não é comunicado...”</p>
<p>A4. Abrangência do concetualização de talento: Inclusivo ou Exclusivo.</p>	<p><b>E1:</b> “...nós recrutamos engenheiros de software e pessoas que desenvolvem software. Portanto, todas essas pessoas para nós são consideradas talentos, tudo aquilo que não é administração, recursos humanos ou direção comercial, tudo o resto dentro da empresa são talentos.”</p> <p><b>E1:</b> “Eu diria que 95% das pessoas dentro da empresa é aquilo que nós consideramos talentos.”</p> <p><b>E2:</b> “Temos uma designação de high potentials, ou seja, são identificadas algumas pessoas anualmente que acreditamos que tem um desempenho e um potencial diferencial, principalmente um potencial diferenciado e que, com isso, devem ser alvo de um olhar atento e de um investimento também diferenciado...”</p> <p><b>E2:</b> “...ou seja, a gestão talento abrange todos os colaboradores, sem exceção.”</p> <p><b>E3:</b> “Não, não, não, claro que não. Não, claro que era ótimo, mas não.”</p>

	<p><b>E5:</b> “associadas ao talento propriamente dito, aquelas pessoas importantes que estão identificadas como sendo 6 ou 7 pessoas...”</p> <p><b>E6:</b> “não, são identificados apenas alguns colaboradores como talento...”</p>
A5. Identificação de talento	<p><b>E3:</b> “A nível de talentos, criámos um mapa de talentos, criamos um mapa de identificação de talentos...”</p> <p><b>E4:</b> “Fazemos a um trimestralmente a avaliação ou o acompanhamento daquilo que são identificados talentos e como é que são identificados os talentos é através da avaliação de desempenho”</p> <p><b>E6:</b> “...como ferramenta de identificação utilizamos a avaliação de desempenho...”</p>

## Dimensão 2- B Estratégia de Talento

B1. Existência de uma Estratégia de Gestão de Talento.	<p><b>E1:</b> “a nossa estratégia está direcionada para os objetivos que a (...) tem, chegar até ao fim de 2023 às 100 pessoas/Makers, a estratégia passa claramente por na área do desenvolvimento de carreiras de pessoas, criar equipas de 4 pessoas por cada career advisor e não mais”.</p> <p><b>E2:</b> “...a estratégia está assente em tentar ter o ciclo de vida do colaborador mais ou menos bem definido, ter os principais pilares também, que são eles o “onboarding”, desde logo a questão do acolhimento e integração, a questão da avaliação de desempenho que nós temos uma terminologia, temos um modelo que se chama feedback &amp; coffee...”</p> <p><b>E2:</b> “E a verdade é que a estratégia foi pensada... está desenhada desde o primeiro dia e fomos fazendo acontecer.”</p> <p><b>E3:</b> “Não existe, Não, não.”</p> <p><b>E4:</b> “...são os recursos humanos que gerem essa questão. Sim, claramente o acompanhamento e a gestão é feita pelos recursos humanos.”</p>
--	--

	<p><b>E6:</b> “...ainda não existe, iremos desenvolvê-la com a entrada de uma pessoa no departamento de recursos humanos para área da formação e desenvolvimento”</p>
<p>B2. Departamentos/áreas envolvidas na Estratégia de Talento.</p>	<p><b>E1:</b> “Essa estratégia começou a ser definida pelo departamento de recursos humanos, tentou-se envolver o marketing.”</p> <p><b>E2:</b> “... a verdade é que tudo isto passou por vender um conceito, vender um projeto. Na altura “vendi” esse projeto, digamos assim, ao CEO, ao e ao Diretor de Operações, expliquei-lhes o que é que eu achava que eu e poderia ter e onde é que poderíamos chegar com esse desenho e foi-me dada basicamente carta branca para avançar...”</p> <p><b>E2:</b> “...foi definida uma lista de prioridades.”</p> <p><b>E2:</b> “Tudo isto partiu de uma estratégia de começar a entregar em, constrói, entrega, constrói, entrega, constrói, entrega...”</p> <p><b>E3:</b> “E, portanto havemos de lá chegar. Eu acho que havemos de lá chegar através da identificação e do mapeamento do talento...”</p> <p><b>E4:</b> “Temos indicadores no sentido de da taxa de retenção dos talentos esse é um dos KPI’s, e temos o acompanhamento, portanto, nós fazemos o follow up trimestral, portanto, acaba por ser um KPI de acompanhamento, temos que definir medidas e fazer esse registo trimestralmente, do que é que tem sido feito relativamente àquele àquele talento.”</p> <p><b>E5:</b> “No caso da (...) está muito assente naquilo que é a Comissão Executiva. A Comissão Executiva identifica, basicamente falam entre eles, eu não faço parte do conselho executivo e por isso muitas vezes sei e tenho conhecimento, mas de qualquer maneira é comissão executiva que identifique e que inclusive define algumas estratégias de retenção”</p> <p><b>E5:</b> “Os KPIS que existem não estão tanto associadas a esta estratégia, mas sim aos departamentos da empresa”</p>

<p>B3. Comunicação da Estratégia de Gestão de Talento.</p>	<p><b>E1:</b> “Já na abordagem que nós fazemos às pessoas, nós começamos logo por comunicar, esta estratégia.”</p> <p><b>E2:</b> “a comunicação interna é uma das maiores ferramentas que nós utilizamos na gestão de talento, ou seja, muito mais do que dizer que a nossa comunicação interna é um departamento de comunicação institucional, nós utilizamos a comunicação interna como parte integrante da nossa estratégia...”</p> <p><b>E4:</b> “Nós, em todas as as comunicações que fazemos, externamente não tanto, mas os candidatos quando são admitidos, existe muito a política da meritocracia, portanto, isso isso é claramente divulgado, portanto, que nós a evolução e o desenvolvimento é baseada no mérito, portanto, acabamos sempre ter muito esse peso das pessoas serem melhores, e serem ou não talentos...”</p> <p><b>E4:</b> “..., mais uma vez informalmente e em termos de apresentação de recursos humanos e na comunicação que é feita aos recém admitidos há muito, essa questão da meritocracia e das pessoas serem mais, serem melhores e isso na empresa traz-lhes valor e desenvolvimento.”</p> <p><b>E5:</b> “não há uma comunicação estruturada a dizer a nossa política de recursos humanos, é esta aquela ou a outra.”</p> <p><b>E5:</b> “não se pode dizer que há uma política de comunicação associada à atração de talento, por exemplo.”</p>
<p>B4. Objetivos da Estratégia de Gestão de Talento</p>	<p><b>E2:</b> “vamos acelerar, então este potencial de forma que ele acabe por trazer resultados mais rapidamente e, com isso, como é óbvio, estamos a tentar um potenciar talento, dois reter talento.”</p> <p><b>E4:</b> “...de manter e de reter e tudo mais”... mas não há uma política, não há formalidade na gestão de talentos no grupo.</p> <p><b>E5:</b> “Há uma preocupação da parte dos recursos humanos à uma preocupação em ir arranjando alternativas, soluções e novas medidas que permitam que as pessoas fiquem cada</p>

	vez mais satisfeitos e que permitam reter as pessoas, que não está nada fácil neste mercado atual.”
B5. Conexão da DRH e restantes áreas da empresa na gestão de Talento.	<p><b>E1:</b> “Na (...) toda a direção de recursos humanos é virada para a gestão do talento. Não há outra forma de o ser, porque se não fosse assim a empresa não era viável, portanto, o trabalho todo que realizamos é todo virado para a gestão de talentos.”</p> <p><b>E1:</b> “...a (...) não tem gestão administrativa de recursos humanos, portanto, toda a gestão administrativa está numa empresa externa...”</p> <p><b>E1:</b>” o departamento de recursos humanos é um departamento pequeno, mas toda a gente participa na questão dos recursos humanos, nós temos career advisers, ... Temos a área comercial que sim faz recrutamentos. Está muito mais direcionada para fazer recrutamentos, até porque eles fazem um levantamento de necessidades, muitas vezes em clientes ou o levantamento de necessidade internamente... o administrador também é uma parte importante e opina também dentro da área de recursos humanos”.</p> <p><b>E1:</b> “Owner da gestão de talentos tenho que ser, eu. Eu sou owner do processo, sou eu que desencadeia os processos... Os patrocinadores é uma pergunta mais difícil de responder, mas eu acho que é administração é de facto. Não só o patrocinador, mas como o principal impulsionador que o processo funcione, porque a gestão já percebeu que este processo está a trazer frutos positivos... E cria o empowerment que nós precisávamos.</p> <p><b>E2:</b> “...até que ponto é que o papel do DRH é importante em tudo isto, e eu acho que é crucial .”</p> <p><b>E2:</b> “Sou ouvido junto do CEO, do Diretor de Operações, tenho sempre uma palavra a dizer, fazendo parte do board é muito importante e quando isto não acontece, tenho muitas dúvidas que a estratégia seja tão eficaz como deve ser.”</p>

	<p><b>E2:</b> “se me perguntares qual é que é para mim, então o grande papel da direção é este: um ser credível junto dos pares e topo da organização, dois conseguir de facto arrebatá-las, digamos assim, a sua equipa com novas ideias, novas estratégias.”</p> <p><b>E2:</b> “Nós somos a equipa de desenvolvimento de talento e isto pode parecer um pormenor, mas(...) quem gere o talento são gestores, são os managers, eles é que tem que gerir o talento no dia a dia...”</p> <p><b>E2:</b> “...quem tem que gerir as pessoas é cada manager...”</p> <p><b>E2:</b> “O que o gestor de talento como falavas, para mim tem de fazer, é dar todas as condições aos managers para que possam gerir bem a sua equipa e isso é essencial, então ele tem que ser capaz de criar ferramentas, processos, desenhar projetos e implementá-los. Acompanhá-los para que cada gestor ou cada manager tenha à sua disposição tudo o que necessita para que as suas pessoas estejam bem, e isto para mim é essencial.”</p> <p><b>E2:</b> “...na gestão estratégica de talento, nós temos vários grupos de trabalho para determinados temas.”</p> <p><b>E2:</b> “Temos (...)o nosso Board Executivo onde estou eu, o nosso Diretor de Operações, a Responsável de Negócio, o Responsável de Recrutamento, o CEO, está o Diretor de IT e o Diretor de HR &amp; Finance, aqui a discutir toda a estratégia da da da empresa em termos globais, e depois temos uma coisa que chamamos de Comité de Operações e aqui descemos o nível do tal board, para os Business Strategy Managers que são responsáveis por as grandes unidades dentro da organização, onde são discutidos temas nomeadamente destinados às pessoas. E é aqui que começa a ser trabalhada também a gestão de talento.”</p> <p><b>E2:</b> “Temos uma coisa muito boa na minha perspetiva, que é gostamos muito de ouvir as pessoas mesmo para baixo...”</p> <p><b>E2:</b> “...hoje somos 9 pessoas na equipa.”</p>
--	---

	<p><b>E2:</b> “...eu tenho duas pessoas totalmente a olhar para a vertente people experience, (...), tenho um elemento que é híbrido que está entre o people development e o people experience,(...) e depois por último People Development, que são os tais Business Partners que o que fazem é toda a gestão, como tu dizias a gestão de talento e em si, está nesta equipa...”</p> <p><b>E2:</b> “o que tem a ver com a gestão administrativa de RH, recrutamento, etc, não está connosco”</p> <p><b>E2:</b> “O nosso People Business Partner é a pessoa que apoia este manager na gestão dessa equipa que tira dúvidas que o aconselha, que lhe faz sugestões, que dá resposta às necessidades de formação... estas pessoas são fundamentais na gestão operacional de talento.”</p> <p><b>E2:</b> “...o owner da gestão do talento deve ser cada manager, esse sim é responsável pela sensibilidade que tem, pelo conhecimento que tem.”</p> <p><b>E2:</b> “... sponsors o board executivo é essencial, a direção da empresa tem que, como é que eu hei de dizer, tem que ser o sponsor na verdadeira ascensão da palavra”.</p> <p><b>E2:</b> “o gestor de talento é o próprio gestor da pessoa, o chefe direto da pessoa deve ser o gestor de talento, o sponsor é a equipa People and Culture, como é óbvio, somos os embaixadores da cultura como eu costumo dizer, é a direção da empresa, o top management e algum midle management devem ser sempre os sponsors da gestão de talento.”</p> <p><b>E3:</b> “... nós recursos humanos, temos um papel fundamental na prática da gestão de talento, mas qual é esse papel? É gerir as pessoas como pessoas, é dar- lhes espaço aquelas que sejam elas próprias...”</p> <p><b>E3:</b> “No caso da (...)nós (RH) somos parceiros vitais.... eu faço questão de estar perto das pessoas, estar perto dos diretores de operações, estar perto do negócio.”</p> <p><b>E3:</b> “...o facto de estarmos todos na board meeting todas as semanas ajuda e portanto, não há nenhuma decisão</p>
--	---

	<p>estratégica de negócio que não seja validada por nós ao nível de pessoas...”</p> <p><b>E3:</b> “...existe aqui uma interligação grande a nível de partilha, a nível de identificação, ajudou bastante o facto de eu ter pedido de lhes ter passado um bocadinho ónus do identifiquem vocês os talentos.”</p> <p><b>E3:</b> “Não temos colaboradores que sejam exclusivamente ou que estejam exclusivamente dedicados à gestão do Talento.”</p> <p><b>E3:</b> “Eu tenho uma equipa de 14 pessoas divididas por 2 áreas geográficas Porto e Lisboa(...).E tenho 2 áreas distintas: Suporte de RH e Recrutamento.”</p> <p><b>E3:</b>” O recrutamento que faz delivery &amp; search e tenho a equipa de suporte que basicamente faz todo o ciclo de vida do colaborador na empresa, sendo que os temas onde trabalha menos são os temas no do desenvolvimento de talento”.</p> <p><b>E3:</b> “...o sponsor e o owner são realidades cada vez mais bipartidas ou tripartidas. Acho que todas as pessoas têm que ser owners e todas as pessoas têm que ser sponsor do processo.”</p> <p><b>E3:</b> “Não me faz sentido responsabilizar a direcção de recursos humanos como donos do processo. Não me faz sentido responsabilizar a direcção de recursos humanos como sponsor do processo. Não me faz sentido responsabilizar a operação como sponsor do processo ou como owner do processo.”</p> <p><b>E4:</b> “O papel da direcção de recursos humanos é a fomentar o desenvolvimento daqueles que são identificados não é, portanto, se difere ou não daquilo que é uma política normal de gestão de pessoas, nem digo gestão de talentos depende porque as nossas políticas de gestão em termos de formação em termos de carreira, nós temos isso, trabalhamos isso de uma forma geral e com uma atenção particular naqueles que são identificados como talentos...”</p>
--	--

**E4:** “O Departamento de Recursos Humanos sou eu e neste momento mais 2 colegas, uma estagiária (um estágio profissional) e uma colega uma senior admin.”

**E4:** “E portanto esta área da gestão de talento estará focada em TI, na direção de recursos ?Sim, sim.”

**E4:** “O Owner devia ser sempre o manager, não é? Portanto, parte de quem identifica o talento ser owner da coisa, que é quem toma a responsabilidade do talento, e os recursos humanos como sponsors.”

**E4:** “... estes estes papéis acabam por ser um bocadinho informais... porque acaba por umas vezes os recursos humanos terem um papel de responsáveis no processo, não é? E de darem o passo e de dizerem, não para aquele talento temos que definir um plano de carreira, porque esta pessoa é para reter na organização.”

**E4:** “Por outro lado, muitas das vezes também são os managers que procuram os recursos humanos a dizer “cuidado que este este talento tem que ter um acompanhamento, porque no fundo, os os os managers são quem em última análise têm toda visibilidade daquilo que pode ser o percurso daquela pessoa e em que medida é que as competências daquela pessoa podem ser desenvolvidas.”

**E5:** “...está tudo muito centrado, o ownership nitidamente é o CEO e o sponsorship quase que também, se há alguma ideia de alguém que identifica outra pessoa que acha que faz sentido ter uma aposta a nível do talento e até mesmo as políticas de retenção ou tentar reter a pessoa através de várias estratégias, se ele entender que aquela pessoa não é aquilo que os outros todos estão a dizer, provavelmente essa pessoa nunca vai ser considerado como sendo entre aspas um talento.”

	<p><b>E6:</b> “... os Recursos Humanos trabalham em parceria com a Gestão de Operações na gestão de talento, bem como com a Administração” .</p> <p><b>E6:</b> “O departamento de recursos humanos é pequeno ... muito centrado na área administrativa e recrutamento, não temos ninguém alocado exclusivamente ao talento... essa gestão é exclusivamente feita por mim”.</p> <p><b>E6:</b> “...os owners da gestão de talento são os recursos humanos, mais do que isso eu diria que são os embaixadores da gestão de talento...os sponsors a administração...”</p>
--	---

### Dimensão 3- Políticas e Práticas de Talento (Atração, Desenvolvimento, Retenção)

<p>C1. O Desenho e implementação das políticas e práticas de gestão de talento</p>	<p><b>E3:</b>” A nível de a nível de de talentos, criámos um mapa de talentos, criamos um mapa de identificação de talentos... permitiu-nos de um momento para o outro identificarmos aquelas pessoas que não queremos que perder... Mas não existe propriamente uma política de gestão de talentos.”</p> <p><b>E4:</b> “...isso não existe formalmente. Nós, em termos de grupo de recursos humanos, temos isso incorporado nas nossas rotinas...”</p>
<p>C2. Políticas e Práticas de Talento, Atração.</p>	<p><b>E1:</b> “Temos a componente salarial que nós tentamos que seja atrativa”</p> <p><b>E2:</b> “Temos produtos que são mais transversais e abertos à comunidade e quem quiser participa... e aqui funcionamos mesmo quase como uma academia global, digamos assim. ”</p> <p><b>E2:</b> “Nós trabalhamos uma parte da comunicação... para a parte da atração. A parte da atração, trabalhamos para candidatos e para clientes.”</p> <p><b>E3:</b> “Estamos mais presentes nas redes sociais, estamos mais presentes em tudo que são feiras de emprego, estamos mais presentes a junto das universidades também, e vamos começar a partir de Setembro o programa de influências da (...).”</p>

	<p><b>E4:</b> “Da atração de candidatos, não. Esse trabalho é feito à posteriori, ou seja, a pessoa está na organização e é identificado como talento. Agora em termos de atração? Não, não.”</p> <p><b>E4:</b> “É mais difícil trabalhar os talentos quando estamos numa organização que já é muito <i>lean</i>...”</p> <p><b>E6:</b> “...temos estado a trabalhar mais a nível de redes sociais...”</p>
<p>C3. Políticas e Práticas de Talento, Desenvolvimento.</p>	<p><b>E1:</b> “nós formamos também muitas pessoas.” “Uma das vantagens de formar essas pessoas é que depois a pessoa fica muito mais comprometida com a organização.”</p> <p><b>E1:</b> “Temos tido muito bons resultados nisso, portanto pessoas que vieram sem cursos superiores,... a muitos deles comparticipamos as propinas.” “Trabalhamos também com plataformas Online de cursos”</p> <p><b>E1:</b> “nós de 3 em 3 meses fazemos um feedback que nós chamamos avaliação de desempenho e nós chamamos de feedback one-and-one... nesse processo está o talento o “Maker”, o career advisor do maker e estou eu... isso faz com que as pessoas se sintam presentes e contribui para a retenção de talentos dentro da (...).”</p> <p><b>E2:</b> “...temos ainda a nossa academia (...) que passa por a olhar a tudo o que são necessidades individuais, mas também coletivas de desenvolvimento de formação, soluções e produtos formativos à medida dessas necessidades e aquilo que nós fazemos trabalhamos em várias frentes. ”</p> <p><b>E2:</b> “... plano de desenvolvimento individual, em que o gestor e o liderado trabalham em conjunto para identificar as tais necessidades, e depois são feitas solicitações à academia de um pedido específico, que pode resultar de uma mentoria técnica, de uma mentoria de carreira, de uma formação, numa inscrição de um curso certificado externo.”</p> <p><b>E2:</b> “...algumas formações destinadas ou planos de formação destinados à carreira. Temos learning pack, por exemplo, já desenhados para determinadas tecnologias, para determinados níveis de senioridade, por exemplo...”</p>

	<p><b>E2:</b> “feedback &amp; coffee este acompanhamento mais recorrente, temos pontos de situação mais formais, de 3 em 3 meses, no sentido de acompanhar as expectativas, aquilo que são as necessidades de cada pessoa.”</p> <p><b>E3:</b> “Mas pelo meio existe uma lacuna de identificação das necessidades de formação da pessoa (...) neste momento nos falta.</p> <p><b>E4:</b> “avaliação de desempenho”</p> <p><b>E4:</b> “Fazemos uma trimestralmente a avaliação ou o acompanhamento daquilo que são identificados talentos”</p> <p><b>E4:</b> “as nossas políticas de gestão em termos de formação em em termos de carreira, nós temos isso, trabalhamos isso de uma forma geral e com uma atenção particular naqueles que são identificados como talentos”</p> <p><b>E5:</b> “um plano de formação um bocadinho diferente, daquilo que era feito. Nós definimos um conjunto de ações de formação estruturantes para todas as pessoas, transversais, e que permitem que as pessoas tenham o seu desenvolvimento pessoal e logicamente a empresa vai tirar proveito desse desenvolvimento profissional.”</p> <p><b>E5:</b> “há mais valias que de facto existem a (...) é uma empresa que permite aos colaboradores crescer, independentemente de ser tanto na vertical ou mesmo a nível horizontal”</p> <p><b>E6:</b> “sim temos um plano de formação para os colaboradores identificados como talento na avaliação de desempenho.... “queremos desenvolver as suas competências...”, “...estamos a recrutar uma pessoa para a área da formação para trabalhar este tema de forma mais sistemática...”</p>
C4. Políticas e Práticas de Talento, Retenção.	<p><b>E1:</b> “Temos a componente salarial que nós tentamos que seja atrativa”</p> <p><b>E1:</b> “...temos o pagamento do transporte às pessoas, temos o prémio de aniversário quando a pessoa faz anos recebe, temos algumas pessoas que recebem prémios, que recebem percentagem de projetos que trouxeram para (...)”</p>

	<p><b>E1:</b> “Temos viagens a clientes no estrangeiro em que nós tentamos que a equipa rode e possa ir aos clientes no estrangeiro”</p> <p><b>E1:</b> “...fazemos alguns eventos anualmente”</p> <p><b>E1:</b> “...tu tens contrato de trabalho efetivo (...) Isso é também uma forma de tentar reter as pessoas.”</p> <p><b>E1:</b> “...a maior parte pessoas está em teletrabalho, a maior parte destas pessoas prefere teletrabalho.”</p> <p><b>E1:</b> “A (...) não aumenta as pessoas porque é uma obrigação legal, aumenta de facto, se a pessoa merecer ser aumentada, e é sempre explicado porque é que a pessoa está a ser aumentada e a pessoa sabe que quando chegar ao nível de maturidade pretendido, vai subir de escalão e vai ser aumentado.”</p> <p><b>E1:</b> “E1: “Mas como é que ele vai para a Índia? Vai ficar 3 meses e vai para estar perto da família e depois vamos trazer a família dele para cá. E eu pensei mas como é que nós vamos trazer a família dele para cá? Porquê? Para não o perdermos, portanto, ele vai trazer para cá a família, e é que acontece.”</p> <p><b>E1:</b> “já criei os grupos de almoço, eu acho que a comida junta às pessoas...”</p> <p><b>E2:</b> “Nós trabalhamos uma parte da comunicação totalmente para a retenção, digamos assim...”</p> <p><b>E2:</b> “...newsletter semanal que nós temos, com as nossas pessoas a que chamamos de (...)LIFESTYLE, que não é mais do que uma partilha da empresa com as pessoas...”</p> <p><b>E2:</b> “Os eventos, vamos voltar a ter eventos presenciais...”</p> <p><b>E2:</b> “... e tentamos ... em termos de remunerações ser o mais competitivos possíveis em termos daquilo que pagamos, e daquilo que atribuímos em termos de benefícios para conseguir de facto trabalhar o talento na ótica da sua satisfação e ao mesmo tempo, isso traduzir-se em mais retenção, mais motivação e mais produtividade.”</p>
--	--

	<p><b>E2:</b> “Mas uma coisa que nós, (...), tentamos fazer ao máximo é dar liberdade de escolha às pessoas para escolher o projeto onde se querem inserir.”</p> <p><b>E2:</b> “...a entrevista de saída...”</p> <p><b>E3:</b> “...o envolvimento das famílias, a animações como São João ou Santo António, a festa do Verão(...), novas políticas de luta, salvo seja, contra o absentismo, campanha de referenciação “Member get Member”, portanto, tu trazes uma pessoa e no ato da admissão recibes 100€ e passados 6 meses, recibes mais 400€, portanto, estamos a trabalhar no sentido de vamos criar a tribo.”</p> <p><b>E3:</b> “...enviar uma mensagem de aniversário a toda a gente, os filhos dos nossos colaboradores receberam a carta do dia da criança em casa, as animações, vamos implementar a partir de 2023 o dia de aniversário de de férias, portanto, são pequenas iniciativas...”</p> <p><b>E3:</b> “Temos o dia de atendimento ao colaborador, portanto, temos todas as semanas (...), temos uma assistente social ao serviço de todos os colaboradores...”</p> <p><b>E3:</b> “A criámos a hotline, portanto, temos desde 30 de Maio a nossa linha de denúncias de harassment...”</p> <p><b>E4:</b> “Portanto, acaba por sim senhora, sabemos que aquela pessoa é uma pessoa a reter, mas não é feito muita coisa em relação a isso, porque lá está, as funções operacionais são mais difíceis porque para um operador de manutenção ou um operador de embalagem não há muito a fazer para desenvolver a pessoa”</p> <p><b>E5:</b> “prémios de retenção e tudo isso, que aí sim é quando as pessoas têm total consciência que há uma aposta da empresa em relação a eles e em função disso, logicamente eles também têm mais valias tanto a nível das questões salariais com o nível de prémios de retenção.”</p> <p><b>E5:</b> “... flexibilidade de horários...”</p> <p><b>E5:</b> “...o dia de aniversário, este ano passámos também a ter associado à avaliação de desempenho a possibilidade da pessoa ganhar o direito a mais 1 dia de férias, caso consiga</p>
--	--

	<p>ter um nível de avaliação acima de 7, a nossa escala vai até 10, e isso tem sido importante para as pessoas. Para além disso, também definimos este ano que, em função dos resultados da empresa e da avaliação da pessoa, lá está mais uma vez o nível de acesso como sendo um nível mínimo que está associado a esse benefício ter direito ao prémio trimestral ou mesmo um prémio anual...”</p> <p><b>E6:</b> “ainda não temos nada específico muito específico direcionado para a retenção de talento...será a pessoa que entrar na área de formação e desenvolvimento que vai começar a trabalhar esses temas”</p>
<p>C5. Políticas e Práticas de Gestão de Talento, Desafios.</p>	<p><b>E4:</b> “Portanto, o que fazer aos talentos porque é finito a capacidade de desenvolvermos pessoas, porque quando tens um bom técnico, um talento, a ideia será evoluir para um próximo passo, ter uma função de management, mas se estas funções estão todas preenchidas e se temos uma organização completamente lean com pessoas que não estamos a prever que se vão reformar ou o que vão abandonar a empresa torna tudo muito mais complicado na gestão de talentos, porque nós podemos fornecer às pessoas desenvolvimento de competências, mas depois não temos oferta para as pessoas aplicarem.”</p> <p><b>E5:</b> “não temos de facto uma saúde financeira que nos permita contratar ao melhor preço do mercado, porque infelizmente não conseguimos e sabemos que há muitos no mercado que tem essa possibilidade e que facilmente conseguem retirar de um lado para outro, e temos sofrido um bocadinho com isso, é um facto.”</p> <p><b>E5:</b> “...acho que a empresa fruto também destas situações que têm surgido a nível de crise tem vindo a ligar menos àquilo que é a gestão efetiva do talento, e mais preocupada pela gestão financeira.”</p>

#### Dimensão 4- Métricas de Gestão de Talento

<p>D1. KPI/Indicadores chave específicos de gestão de talento</p>	<p><b>E1:</b> “A principal ferramenta nos faz medir o sucesso é a evolução das pessoas a nível de carreira ... Nós temos uma matriz que analisa o ano inteiro de evolução da pessoa. Se a pessoa começou no nível 1 e chegou ao final do ano nível 4 houve claramente uma evolução.”</p> <p><b>E1:</b> “Não há uma forma fácil de medir as formações. Logicamente, muitas vezes, nós recebemos o feedback do próprio cliente,”</p> <p><b>E1:</b> “Nós temos formas de medir o conhecimento das pessoas. Nós usamos alguns exercícios que nos permitem que a pessoa desenvolva o exercício e depois defenda o exercício. Logicamente temos a área técnica que sabe se a pessoa percebe ou não, se tem ou não capacidades para trabalhar, e em que nível é que está.”</p> <p><b>E1:</b> “uma das formas que nós temos de medir o talento, a pessoa logo que a pessoa entra é o exercício que a pessoa faz e a forma como defende o exercício. Nós percebemos se a pessoa tem skills técnicas. O ideal é ter boas skills, técnicas e boas skills comunicacionais...”</p> <p><b>E2:</b> “o número de pontos de situação que são feitos mensalmente, desse quais é que geraram, por exemplo, ações como uma promoção, uma revisão salarial, etc.”</p> <p><b>E2:</b> “A nossa avaliação tem uma grelha de 3 níveis, basicamente que é abaixo dentro e acima do esperado. Nós olhamos para esses indicadores.”</p> <p><b>E2:</b> “Fazemos muita análise também de outros dados como satisfação dos colaboradores, porque temos vários questionários, satisfação sempre a surgirem e a serem colocados às pessoas.”</p> <p><b>E3:</b> “Temos o survey agora.”</p> <p><b>E3:</b> “Temos a avaliação de desempenho. Que tem a adesão, mas que muito abaixo daquilo que é, o que é o normal.”</p> <p><b>E3:</b> “Depois trabalhamos muito aquilo que são os níveis de absentismo e turnover, a versus produtividade, porque isso também é o nosso mercado.”</p>
---	--

	<p><b>E4:</b> Temos indicadores no sentido de da taxa de retenção dos talentos esse é um dos KPI's, e temos o acompanhamento, portanto, nós fazemos o follow up trimestral, portanto, acaba por ser um KPI de acompanhamento..."</p> <p><b>E5:</b> "...o inquérito organizacional que é feito trimestralmente, e aí é avaliado não só a questão da satisfação, como também a nível de cultura, e nível de satisfação com as instalações e mesmo a nível de equipamentos..."</p> <p><b>E6:</b> "...a avaliação de desempenho..."</p> <p><b>E6:</b> "questionário de satisfação..."</p> <p><b>E6:</b> "...turnover..."</p>
<p>D2. Ajuste das práticas de gestão de talento face aos resultados/KPIs.</p>	<p><b>E1:</b>" Sem dúvida. Aliás, nós ajustamos ao longo do tempo a matriz, exatamente por causa disso."</p> <p><b>E2:</b> "as pessoas que estão acima do esperado devem ser olhadas com atenção superior no sentido de que rapidamente poderem ser alvo de contactos externos. Mas não só, nós temos que olhar a todos."</p> <p><b>E2:</b> "Portanto, constantemente por gestores, estão a receber da minha equipa dashboards de indicadores (...) que achamos que devem ser olhados(...)Tudo isto com ações ou propostas de ações corretivas ou preventivas também da minha equipa, dos nossos dos Business Partners, que enviam para cada gestor ..."</p> <p><b>E2:</b> "...para estes indicadores há uma análise de dados, que depois têm que gerar ações imediatas, digamos assim, condizentes com a necessidade que é explicada."</p> <p><b>E3:</b> " temos que definir medidas e fazer esse registo trimestralmente, do que é que tem sido feito relativamente àquele talento."</p>