



MARIA JOSÉ  
MIRONES  
MOUQUINHO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
TALENTOS**

**Um estudo multicaso**

Relatório de Dissertação de Investigação do  
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos

**ORIENTADOR**

Professora Coordenadora Maria Odete de  
Almeida Pereira

Fevereiro 2022

MARIA JOSÉ  
MIRONES  
MOUQUINHO

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS**

**Um estudo multicaso**

## **JÚRI**

*Presidente:* Professor Coordenador António José de Sousa Almeida, ESCE/IPS

*Orientador:* Professora Coordenadora Maria Odete de Almeida Pereira, ESCE/IPS

*Vogal Arguente:* Professora Coordenadora Maria Amélia André Marques, ESCE/IPS

Fevereiro, 2022

## **Agradecimentos**

Começo inevitavelmente por agradecer à minha família, mais especificamente ao meu marido e filhos (João e Filipe), pelo apoio constante neste desafio a que me propus. Obrigada por estarem sempre lá, por me incutirem motivação e por me darem alento nos tempos mais solitários e difíceis na realização desta dissertação.

Agradeço às empresas que aceitaram participar no estudo, na voz do Dr. Paulo Bastos, da Dra. Ana Basto, da Dra. Jéssica Andrade, da Dra. Patricia Oliveira, da Dra. Clemência Fontoura e do Dr. Luis Teixeira.

Pelas constantes sugestões e críticas, sempre construtivas, um agradecimento especial aos professores Doutores António José Almeida, José Rebelo e Maria Amélia Marques.

Muito obrigada à minha orientadora, Professora Doutora Maria Odete Pereira, pela orientação, incentivo e apoio.

Aos meus colegas de trabalho, Cláudia Pomares, Tiago Carretas e Melissa Carvalho, o reconhecimento de que foram os seus estímulos que originaram a conclusão da presente dissertação.

Finalmente, à minha colega de mestrado Ana Catarina pelo ânimo constante, que me deu coragem e determinação.

Muito obrigada a todos

Um especial agradecimento ao meu filho João.

## Resumo

A presente investigação tem como objetivo geral estudar as práticas de gestão de talentos. O contexto altamente competitivo tem vindo a exigir às organizações que repensem a forma como internamente orientam a gestão dos recursos humanos, levando-as a competir para dar o melhor aos seus trabalhadores e para construir uma imagem atrativa. Neste sentido, o departamento de recursos humanos assume um papel estratégico dentro da empresa pois tem a missão de gerir os talentos.

Com o objetivo de conhecer o que está a ser feito por quem gere pessoas, foram desafiadas três empresas da indústria automóvel a partilharem as suas soluções, mais ou menos criativas, dentro da trilogia da atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

Para alcançar este objetivo, a pesquisa de natureza qualitativa, incide num estudo multicaso, mediante entrevistas semiestruturadas a Diretores e Técnicos de RH, com o intuito de perceber se as práticas identificadas, neste estudo exploratório, vão de encontro às estratégias de gestão de talentos postuladas na literatura.

Os dados recolhidos evocam a importância inquestionável do capital humano, assim como a promoção da captação, de métodos para incrementar o seu valor aportado e de sistemas de retenção para que o seu contributo conceba vantagem competitiva à organização.

Os resultados da análise empírica indicam que as empresas têm estratégias personalizadas e contextuais. Para atraírem o talento baseiam-se no *employer branding*, nos programas de *trainees* e no recrutamento com o apoio de empresas externas. Os programas de desenvolvimento são particularizados, mas incidem na gestão da formação e nos planos de carreiras. Como práticas de retenção sugerem um pacote de benefícios, que afeta a atração de forma similar. O cerne da gestão de talentos está na gestão do desempenho.

Da investigação conduzida emergiram resultados fulcrais para o entendimento das dinâmicas de gestão de talentos, contribuindo para debate científico sobre o conceito de talento e suas práticas de gestão.

**Palavras-chave:** Talentos, Gestão de Talentos, Práticas de Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

## **Abstrat**

This research general objective is to study talent management practices. The highly competitive context has required organizations to rethink the way they internally guide human resource management, leading them to compete in order to give the best to their workers and to build an attractive image. In this sense, the human resources department assumes a strategic role within the company because it has the mission of managing the talents.

To know what is being done by those who manage people, three companies in the automotive industry have been challenged to share their solutions, more or less creative, within the trilogy of attraction, development and retention of talent.

To achieve this objective, qualitative research focuses on a multi-case study, through semi-structured interviews with HR Directors and Technicians, in order to understand whether the practices identified in this exploratory study meet the talent management strategies postulated in the literature.

The data collected brought up the unquestionable importance of human capital, as well as the promotion of attraction methods to increase its added value and retention systems so that its contribution conceives competitive advantage to the organization.

The results of the empirical analysis indicate that companies have customized and contextual strategies. To attract talent, they are based on *employer branding*, *trainee programs* and recruitment with the support of external companies. Development programs are individualized but focus on training management and career plans. As retention practices suggest a benefit package, which affects attraction in a similar way. The heart of talent management is in performance management.

From the research conducted emerged key results for the understanding of dynamic talent management, contributing to scientific debate about the concept of talent and its management practices.

**Keywords:** Talents, Talent Management, Talent Management Practices, Strategic Human Resources Management.

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo 1. Revisão da literatura .....	4
1.1. Resenha histórica sobre o capital humano.....	4
1.2. Enquadramento da Gestão de Recursos Humanos .....	6
1.3. Gestão estratégica de Recursos Humanos .....	7
1.4. Discussão sobre o conceito de talento.....	8
1.5. Modelo estratégico de gestão de talentos .....	11
1.6. Práticas de gestão de talentos.....	15
1.6.1. Atração de profissionais com talento.....	15
1.6.2. Desenvolvimento do potencial .....	17
1.6.3. Retenção dos talentos .....	19
Capítulo 2. Metodologia de investigação.....	21
2.1. Modelo de pesquisa .....	22
2.1.1. Técnicas de recolha de informação.....	23
2.1.2. Tratamento da informação: análise de conteúdo.....	25
2.2. Caracterização das organizações .....	26
2.3. Participantes do estudo.....	27
2.4. Instrumento de investigação .....	29
2.5. Procedimentos da investigação .....	30
Capítulo 3. Relatório da investigação empírica.....	31
3.1. Caracterização das Organizações .....	31
3.2. Estrutura do Departamento de RH.....	33
3.2.1. Estrutura da área de Gestão de Talentos.....	36
3.3. Características do profissional com talento .....	39
3.4. Gestão organizacional de talentos .....	44
3.4.1. Práticas de atração de talentos.....	47
3.4.2. Programas de desenvolvimento de talentos.....	51
3.4.3. Técnicas de retenção de talentos.....	55
3.4.4. Resultados das práticas de gestão de talentos .....	58
Conclusão .....	61
Bibliografia .....	64

Apêndices .....	69
Apêndice 1 - Guião de entrevista.....	70
Apêndice 2 – Entrevista à Diretora de Recursos Humanos do Caso A .....	73
Apêndice 3 – Entrevista à Técnica de Recursos Humanos do Caso A .....	81
Apêndice 4 - Entrevista ao Diretor de Recursos Humanos do Caso B.....	88
Apêndice 5 - Entrevista ao Técnico de Recursos Humanos do Caso B.....	98
Apêndice 6 - Entrevista à Diretora de Recursos Humanos do Caso C .....	104
Apêndice 7 - Entrevista à Técnica de Recursos Humanos do Caso C.....	116
Apêndice 8 - Características do profissional com talento.....	122

## **Índice das figuras**

Figura 1- Organograma DRH do Caso A.....	35
Figura 2 - Organograma DRH do Caso B.....	35
Figura 3 - Organograma DRH do Caso C.....	36

## **Índice das tabelas**

Tabela 1 – Identificação dos entrevistados.....	28
Tabela 2 - Dimensões de análise e objetivos .....	29
Tabela 3 - Dados sociodemográficos .....	32

## **Índice dos quadros**

Quadro 1 – Enquadramento do conceito de talento.....	11
Quadro 2 – Abordagens sobre a gestão estratégica de talentos .....	14
Quadro 3 – Dimensão: atração de talentos .....	49
Quadro 4 – Características do profissional com talento.....	122

## Lista de Siglas e Abreviaturas

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Gestão de Talentos
IATF 16949	Sistema de gestão da qualidade no setor automóvel
ISO 9001	Sistema de gestão da qualidade
RH	Recursos Humanos
SMART	Specific (Específico), Measurable (Mensurável), Achievable (Alcançável), Realistic (Realista) e Time based (Temporal)
SWOT	Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)

## Introdução

Ao longo dos anos as pessoas têm vindo a conquistar valor estratégico nas organizações. O seu desempenho tem evidenciado relevância para o sucesso das ações e metas do negócio, permitindo o êxito das táticas delineadas e o alcance da tão ansiada prosperidade e conquista de mercado.

Ganha expressão o reconhecimento crescente da relevância do capital humano (alusivo ao *background* académico, competências técnicas, capital social e psicológico (Cunha et al.,2012)), pelo tecido empresarial, tornando necessário que as organizações proporcionem maior atenção e atuem com um maior foco na gestão das pessoas, pois as mudanças nos mercados, a digitalização, a indústria 4.0 (enquanto, de acordo com Santos (2015), projeto no âmbito da alta tecnologia promotora da automação e troca de dados, com o foco na melhoria da eficiência e produtividade dos processos), vêm tornando obsoletos os modelos de gestão existentes e conduzindo a uma adaptação e à adoção de práticas consistentes e ajustadas à estratégia das organizações.

Até recentemente, os Departamentos de Gestão de Recursos Humanos existiam num contexto sobretudo administrativo e de suporte. Atualmente, espera-se que assumam adicionalmente novas responsabilidades, tendo em conta não só o crescimento da empresa, mas também o foco na satisfação do seu capital humano. Devem atuar, entre outros aspetos, no desenvolvimento e concretização de uma estratégia de Gestão dos Recursos Humanos, alinhada com a estratégia de negócio, ao nível da conceção e implementação de processos de recrutamento e seleção, de procedimentos de avaliação de desempenho, de programas de formação, de planos de carreiras, promovendo a atração, integração e desenvolvimento de trabalhadores qualificados, assim como a retenção de talentos. Até porque, as pessoas são, não só, o ativo mais importante de qualquer empresa, mas também o fator mais difícil de gerir. Sendo que, neste âmbito, gerir é essencialmente, atingir resultados através de pessoas. Por isso, atrair, recrutar e selecionar pessoas talentosas, assegurando que se ajustam à organização, às equipas e ao ambiente é um desafio, sendo que promover um espaço de aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias para a estratégia é um trabalho incessante e moroso, mas só assim garante que performance tem impacto direto na obtenção de resultados e no alcance das metas. Contudo, para atrair e reter os melhores profissionais, as empresas precisam de concorrer entre si e o Departamento de Gestão de Recursos Humanos assume esse papel estratégico, nesta incumbência. A sofisticação na sua gestão de talentos é o que irá diferenciar o sucesso na sua conquista de profissionais qualificados e potencialmente escassos, o alargamento das suas capacidades únicas e o seu aproveitamento nas mais diversas atividades. A retenção destes importantes

ativos é fulcral para o sucesso dessas atividades. Nesse sentido, são primordiais, as atividades desenhadas nesta gestão, para possibilitar responder ao problema da escassez de profissionais e ainda mais de talentos, dado o impacto que a globalização impõe nesta tarefa, sendo o trabalhador uma força de trabalho próspera, muitas vezes fator chave de diferenciação.

Mas contratar talentos não é o que basta para a vantagem competitiva da organização é necessária uma gestão interna coerente e integrada de trabalhadores de maior e menor talento, numa lógica de equidade interna.

Tendo por base esta contextualização, a pergunta de partida ou o problema de pesquisa a que se pretende responder com este trabalho de investigação é o seguinte:

- Quais as práticas de gestão de talentos desenvolvidas em empresas de alta tecnologia, designadamente, da indústria automóvel?

Configurou-se o problema de pesquisa na forma de uma pergunta, à luz da sugestão de Gil (2008) sendo que o que se pretende é “saber, elucidar, compreender melhor (...) determinado tema” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 30). A pergunta de partida faz parte da primeira etapa do procedimento científico e, nela, está subjacente a rutura com ideias pré-concebidas e premissas aparentes para que na sequência seja construído e verificado o conhecimento científico (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Decorrente da pergunta de partida foi definido como objetivo geral estudar as práticas de gestão de talentos em empresas da indústria automóvel. Para alcançar este objetivo geral foram alinhavados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever o sistema organizacional e os fatores de contexto que norteiam as práticas de gestão de talentos;
- 2) Identificar as práticas de gestão de talentos;
- 3) Caracterizar as práticas de atração de talentos;
- 4) Detalhar as práticas de desenvolvimento de talentos;
- 5) Especificar as práticas de retenção de talentos, e
- 6) Avaliar os resultados das práticas de gestão de talentos.

Para alcançar estes objetivos, a pesquisa contempla uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, recorrendo a um estudo multicaso, com base num tipo de amostragem não probabilística, de conveniência, intencionalmente selecionada em três empresas do sector automóvel. A técnica de recolha de informação recorre a entrevistas semiestruturadas e envolve também análise documental, com vista a identificar e examinar as práticas utilizadas

pelas organizações. No tratamento de dados aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, quer das entrevistas, quer dos documentos fornecidos e pesquisados.

A presente dissertação, está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo serão abordadas as várias teorias que integram o enquadramento teórico, sendo expostas as teorias inerentes às práticas de gestão de talentos e aprofundadas as dimensões da atração, do desenvolvimento e da retenção do capital humano.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia que norteia o trabalho de investigação.

No terceiro capítulo serão descritos os dados recolhidos e analisados de acordo com as dimensões identificadas. Os dados serão discutidos mediante uma análise comparativa entre as organizações.

Por fim, são apresentadas as conclusões decorrentes deste estudo, o que envolve, entre outros, a síntese dos dados obtidos em contexto empírico e a sua articulação com os postulados teóricos.

## **Capítulo 1. Revisão da literatura**

Conforme referem Hill & Hill (1998a, p.2) o que é comum a todos os tipos de investigação empírica é que “são baseados numa revisão da literatura relevante”. Nesse sentido, este primeiro capítulo, apresenta uma diversidade de conceitos sobre talento e variadas diretrizes sobre a sua gestão nas organizações. Os diferentes entendimentos sobre as práticas a adotar e as orientações estratégicas elencadas por vários autores serão listados neste capítulo.

No entanto, antes de se abordarem as teorias sobre o talento e sua gestão, será pertinente enquadrar as pessoas nas organizações, numa tentativa de perceber se foi a crescente importância do fator humano que despoletou o brotar da necessidade das empresas implementarem práticas de Gestão de Talentos (GT) no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), integrando estas com as restantes práticas e contemplando a estratégia organizacional como um guia, ou se foi a escassez deste recurso que promoveu a pertinência desta prática.

### **1.1. Resenha histórica sobre o capital humano**

Não tem sido uniforme a importância concedida às pessoas nas organizações e, por inerência, a importância efetiva da GRH.

Pode-se alegar que existe “uma constante que vai no sentido da valorização progressiva das pessoas e do reconhecimento do seu papel e importância no sucesso das organizações” (Cardoso, 2016, p. 4).

Este autor refere que o primado da indiferenciação, aquando da Revolução Industrial (início século XX), orientou Taylor, que encetou, de algum modo, a história da Administração de Recursos Humanos, ao preconizar a adoção de novos métodos de trabalho com vista à eficiência. Esta preocupação motivou Fayol, com a Teoria Clássica da Administração, na procura da especialização, focando-se na estrutura e não nas tarefas, como o seu antecessor. Com Fayol ganha expressão o conceito de qualificação e a valorização dos conhecimentos e capacidades adquiridas nos percursos escolar e profissional. O foco passa a estar na valorização das competências que se concretizam na “capacidade de os trabalhadores mobilizarem conhecimentos, habilidades e atitudes na prossecução dos objetivos da organização” (Cardoso, 2016, p. 7). Depois, ganha expressão a gestão por objetivos, postulada nos anos 50, do século XX, por Peter Drucker, existindo um reconhecimento da importância dos trabalhadores para a concretização das metas e resultados das organizações.

Com os anos 80, o conceito de competência é ainda mais reforçado dando aos trabalhadores a relevância ansiada. Mais que executores de funções é-lhes atribuído um papel de valor acrescentado, delegando para segundo plano as competências escolares e valorizando as competências informais, sejam organizacionais, sejam individuais ou coletivas (Cardoso, 2016).

No cenário atual, onde brotam novos contextos laborais e onde emergem necessidades sociais díspares, o foco está na gestão de talentos, numa gestão personalizada e individual. Dada a velocidade das mudanças no seio organizacional, há a necessidade de gerir os trabalhadores que façam a diferença e que promovam o sucesso e concretização dos desafios que se impõem no presente e no futuro.

A resenha história é importante porque elucida sobre a evolução do papel que foi sendo atribuído aos trabalhadores, culminando no potencial de capacidades a desenvolver, atuais e futuras (Cardoso, 2016). É fruto do acréscimo de competitividade nos negócios e das mudanças de natureza social.

É na importância do fator humano que está colado o conceito de GRH. De acordo com Neves (2002), este conceito também foi sendo influenciado pelas teorias organizacionais que foram sendo preconizadas ao longo dos tempos (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, entre outras), as quais refletem nessa evolução o papel dos trabalhadores.

É, então, ponto assente que o capital humano é reconhecido como fulcral nas, e para as, organizações. A origem desta ênfase deve-se, de igual forma, ao reconhecimento da dimensão estratégica da GRH e da sua capacidade de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva e do impacto na eficácia organizacional. Neste contexto, a GRH passa a abarcar para além da componente operacional a componente estratégica (Neves, 2002). Sobre este tema, autores como Brewster e Legge (1994, 1995, cit. in Neves, 2002), na análise da GRH concebem dois tipos de abordagens: classificam a abordagem *hard* como a que reflete a visão dos recursos humanos como um custo, tendo que ser gerido de forma eficiente e sustentável. Em oposição, de acordo com Neves (2002, p.10) há a abordagem *soft*, que surge a partir da década de 70, e cuja visão é a de que os recursos humanos constituem um ativo estratégico, um investimento pois são “um recurso raro”, “em virtude da elevada criatividade que possuem e do potencial que representam, o que marca a diferença em termos de vantagem competitiva” (Neves, 2002, p. 29). Apesar de abordagens divergentes, para Legge (1995 cit. in Neves, 2002) ambas enfatizam a importância de integrar a GRH com a estratégia organizacional. Pois tem que ser gerido, seja tendo em conta os recursos, na sua totalidade, e a sua gestão enquanto custo estratégico, como intenta a primeira abordagem,

seja na perspectiva de um recurso escasso que tem que ser orientado para que não se extinga e afete o desenvolvimento da atividade da organização.

## **1.2. Enquadramento da Gestão de Recursos Humanos**

De acordo com Sousa et al. (2006) a GRH “tem vindo a evoluir, não só na forma de designação, mas também de importância e intervenção na gestão das empresas” (p.9). Referem os mesmos autores que numa análise da literatura existente, verifica-se que as linhas de orientação concebem uma tipologia de perfil diferente, possível em cada organização e que é essa tipologia que determina as práticas de GRH.

Assim, pode existir uma gestão administrativa, onde não existe um departamento nem pessoas afetas à função, onde se externalizam as atividades e onde não existem sistemas formais de recrutamento, de gestão salarial, de avaliação de desempenho, entre outros. Pode haver uma gestão funcional, onde, apesar de existir um departamento, ainda se externalizam algumas atividades menos estratégicas, existindo sistemas formais de recrutamento, de avaliação de desempenho e uma política de formação. É meramente operativo e focado na produtividade. Pode funcionar mediante uma gestão por processos, onde, mesmo existindo um departamento, se externalizam as atividades menos estratégicas. Nesta tipologia já existe um planeamento ao nível do recrutamento, um *onboarding* (acolhimento e integração) formal, um sistema de recompensas e de avaliação de desempenho que permitem gerir as diferenças, uma política de formação e planos de carreiras. Esta gestão por processos é um requisito normativo de certificação (ISO9001), sendo que na gestão por processos as “unidades funcionais das organizações começam a deixar de ser consideradas como um conjunto discreto e isolado de unidades” (Pires, 2007, p. 144) sendo vistas como um grupo, cujo objetivo é interligar a área de negócio e funcionar como um todo. E, finalmente, pode funcionar mediante uma gestão de pessoas focada nas competências e no desenvolvimento e reconhecimento interno, por forma a gerar motivação (Sousa et al., 2006). Quer nesta dimensão, quer na anterior, há uma integração das práticas GRH na estratégia global da organização. Nesta última, para além das práticas de recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, desenvolvimento de competências que estão no centro da gestão de pessoas, há a orientação para a “atração e a retenção das pessoas com elevadas competências, pois são elas que detêm o conhecimento tácito e dominam o explícito” (Sousa et al., 2006, p. 22). É, neste último tipo de gestão, que se proclama a importância da atração e retenção de pessoas e que a gestão de pessoas cede lugar à gestão de talentos. Esta alteração de tipo de gestão está ligada, à necessidade das

empresas de disporem de trabalhadores que estejam à altura dos desafios que emergiram associados à velocidade das mudanças tecnológicas, ao processo de transformação digital, à automação de processos, entre outros desafios futuros (Cardoso, 2016), influenciando a definição e a operacionalização das práticas de GRH e incorporando, nos seus modelos de atuação, a componente estratégica (Neves, 2002).

### **1.3. Gestão estratégica de Recursos Humanos**

Historicamente, foi na década de 90 que a GRH passou a ser considerada estratégica e a incorporar a estratégia da empresa. Sousa et al. (2006) adiantam que a “Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização” (p.12), até porque “as organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas” (p.8).

Cardoso (2016, p.17), define estratégia como:

“o conjunto de ações de gestão que determinam o futuro que uma organização, requer, na sua formulação, uma profunda análise da organização, nomeadamente a nível da sua missão; razão de existência; propósito e horizonte dentro do qual atua; visão; futuro e direção desejados; e valores – ou seja, os princípios que guiam a sua vida”.

Este conjunto de ações pode de ser complementado com uma análise SWOT que pondere as forças e fraquezas internas e as ameaças e oportunidades da envolvente externa (Cardoso, 2016), pois só assim se concebem as práticas de GRH mais apropriadas.

Para pôr em prática esta forma de atuação, o gestor de RH tem de ter uma implícita visão de negócio, como sugerem Ulrich e Smallwood (2012). Devem funcionar como parceiro estratégico, (centrado nos processos e com o foco na estratégia) mas ser ainda um agente da mudança (mantendo o foco na estratégia, mas centrado nas pessoas), como expõem Cunha et al. (2012). Deve, também, fazer corresponder as suas atividades à maximização da eficiência e do desempenho dos profissionais que integram a organização, como alegam Santos e Pedro (2018), associando essa valorização à estratégia empresarial. Por seu lado, Bancalero (2007, p.33) refere que, para além do conhecimento do negócio, há que adquirir competências de índole estratégica, nomeadamente:

“o conhecimento dos produtos e do negócio, a orientação para o cliente, a orientação para os resultados, com competências ligadas à gestão de processos, como a capacidade de transformar a visão em políticas, a capacidade de alinhar o plano de Recursos Humanos

(*People Plan*) com o plano global da empresa, a elaboração de planos de desenvolvimento de competências organizacionais, etc”.

Existem algumas teorias básicas e importantes que importam ainda referir para alimentar este debate entre as práticas de GRH e a estratégia da organização, desdobrando-se em quatro perspectivas. Nesse sentido, Cunha et al. (2012) mencionam as perspectivas universalista e contingencial que preconizam um conjunto de ‘boas práticas’ orientadas, respetivamente, quer para o desempenho organizacional, mediante resultados positivos em qualquer situação, e em qualquer organização, independentemente da estratégia, quer um sistema de GRH específico dependente da estratégia do negócio, na medida em que vem reforçar o carácter temporário dos efeitos benéficos das boas práticas, designadamente, o efeito da replicação dos modelos preconizados para cada opção estratégica e devidamente integradas com o contexto ambiental e as estratégias organizacionais. Por seu lado, Martín-Alcázar et al. (2005) conceberam as perspectivas configuracional e contextual, sendo que no caso da primeira reforça-se a ideia de que determinada prática só gera benefícios substanciais quando alinhada com as outras práticas efetivas, enfatizando a necessidade de alinhamento entre as diversas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, em vez de utilizar práticas isoladas, ressaltando-se o ajuste interno e horizontal dessas práticas. A perspectiva contextual, que integra o contexto organizacional na implicação da definição das estratégias e na sua contribuição para o desempenho, é influenciada pelo contexto interno e externo à organização. Nesta perspectiva, o contexto é influenciador e determinante para a conceção e alinhamento das práticas.

#### **1.4. Discussão sobre o conceito de talento**

Tal como acontece com outras temáticas também a Gestão de Talentos (GT) tem sido objeto de alguma teorização e de análise crítica, sendo fundamental definir o que se entende por talento e o que os autores postulam sobre este conceito, antes de debatermos teoricamente que práticas são evocadas para a sua gestão.

Na revisão da literatura evidenciou-se que os autores Peloso e Yonemoto (2010, p.4) definiram como talentos os “profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização”. Esta definição é suportada também pelos autores Collings e Mellahi (2009), Freitag et al. (2014) e Ulrich e Smallwood (2012). Estes autores concebem a ideia de que a definição de talento é atribuída a trabalhadores que demonstrem

elevada capacidade e que executem com alta performance as suas atividades, sendo esta um desígnio que lhes confere a competência na execução das tarefas.

Cunha e Martins (2015, p.90) atribuíram, de forma similar, o termo aos “colaboradores com forte potencial, capacidade e habilidades humanas detetadas”, associam essas características diferenciais dos profissionais e também aos resultados que estes promovem nas organizações, especificamente no lugar que ocupam. Estes autores introduzem outra variante para o debate teórico, que é o produto ou quociente resultante da elevada capacidade destes trabalhadores, ou seja, as aptidões que condicionam o êxito em determinada atividade. Sobre este âmbito temático, Cardoso (2016, pp. 13-14) alega que:

“Talentos são pessoas comuns, com as mesmas ferramentas mentais que a generalidade das pessoas, que juntam às competências detidas e a uma tendência, gosto ou motivação especial para realizar determinada atividade, um potencial de desenvolvimento; são pessoas que associam a capacidade para atingir resultados ao potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências”.

Este autor refere que os talentos não são sobredotados, mas profissionais e pessoas que não se resignam à estagnação e tentam evoluir constantemente. Como refere Cascão (2014, p.147), “desenvolvem competências quase únicas e diferenciadoras e com o poder de emergir na sociedade global”. Cascão classifica estes profissionais como altamente competentes, assim como versáteis, criativos, trabalhando arduamente e procurando constantes conhecimentos.

Pinheiro (2015) teoriza que as habilidades, conhecimentos e experiência, entre outras características, podem ser classificadas como inatas e desenvolvidas, ou seja, como adquiridas e aqui pode-se acrescentar que a experiência ou a formação poderão dar um *input* significativo no desenvolvimento destas competências, para além das competências, habilidade e atitudes preconizadas por Freitag e Fischer (2017).

Sumariando estas teorias, pode-se enunciar que talentos, para estes autores, são profissionais com potencial e capacidades excepcionais, sejam elas adquiridas ou inatas, que originam a concretização das atividades e contribuem para o sucesso das organizações.

Prosseguindo a revisão da literatura percebe-se que Ulrich e Smallwood (2012) já tinham concebido de forma inovadora, os talentos como sendo um recurso escasso, sobretudo os mais talentosos e tinham apontado a existência de três componentes essenciais: a competência, o compromisso e o sentido de contribuição. Estes autores conjugaram a competência individual com a contribuição que podem gerar, ou seja, a capacidade virada para a concretização dos objetivos em termos organizacionais, nos resultados evidenciados também por Cunha e Martins (2015). Mas introduzem outra variante que é o compromisso ou

comprometimento com a organização como parte da fórmula. Esta variante de comprometimento mútuo já tinha sido antes considerada por Collings e Mellahi (2009).

Esse comprometimento deve orientar o crescimento deste capital humano em comunhão com a empresa, tal como Ferreira et al. (2018) alegaram. Estes pressupostos têm como alcance o que os autores Peloso e Yonemoto (2010, p.4) apelidaram de “sucesso empresarial e profissional, respetivamente”. Pois alegam que, só se consegue esse sucesso quando há identificação com a missão, visão e valores da organização, tal como ressaltam Cunha e Martins (2015), originando o compromisso presente na formulação que Ulrich e Smallwood (2012, cit in Ferrazza et al., 2015, p. 243) utilizam, quando denominam os talentos por “clube dos raros”, sustentando-se em autores que diferenciam uma minoria de pessoas extraordinárias, uma elite, diferenciadora nas características específicas que as identificam. Estipulam, também, uma relação causal entre talento e sucesso. Nas três organizações que estudam identificam os talentos como “trabalhadores com desempenho diferenciado e alta capacidade de aprender” (Ferrazza et al., 2015, p. 233). Justificando que as características inatas ou desenvolvidas são originárias da elevada capacidade de aprendizagem. É a resiliência identificada por Cardoso (2016).

Assim, a definição de talento remete para a inclusão dos seguintes pressupostos: competências, conhecimentos, valores, comportamentos e potencial de desenvolvimento (Pinheiro, 2015), características únicas que diferenciam os profissionais dos demais e a sua contribuição para o sucesso organizacional e individual gerando e sendo gerado pelo subsequente comprometimento mútuo.

Nesse sentido, alguns autores identificam os talentos como “o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso” (Chiavenato, 2004 cit. in Peloso & Yonemoto, 2010, p. 5) e que é, de facto, “valioso, raro, inimitável e difícil de substituir” (Barney & Wright, 1998, cit. in Freitag & Fischer, 2017, p. 162), ou ainda “potencialmente valiosas, raras e dificilmente imitáveis ou substituíveis” (Cardoso, 2016, p.17) e que a organização pode ter consequências nefastas se não gerir a sua retenção (Cardoso, 2016).

A definição de talento como um recurso raro evidenciado por Barney e Wright (1998, cit. in Freitag & Fischer, 2017), Neves (2002) e Ferrazza et al. (2015), equipara-se à abordagem *soft* de Brewster e Legge (1994, 1995, cit. in Neves, 2002) que classifica os RH como recursos estratégicos, estando o foco na retenção, assim como o desenvolvimento do seu potencial humano em benefício da organização e dos trabalhadores e onde a ênfase está na “motivação, comunicação, liderança, confiança, envolvimento” e não na “racionalidade, custos, controlo” (Cunha et al., 2012, p. 74).

Para uma análise comparativa e integradora das teorias dos vários autores analisados, construiu-se o quadro seguinte, conjugando os vários contributos, relativos ao conceito de talento:

### Quadro 1 – Enquadramento do conceito de talento

<b>Conceito ligado ao potencial e capacidade de desenvolvimento</b>
<p>“Com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização” (Peloso &amp; Yonemoto, 2010, p. 4);</p> <p>“Com desempenho diferenciado e alta capacidade de aprender” (Ferrazza et al., 2015, p.233);</p> <p>“Conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se” (Pinheiro, 2015, pp. 5-6);</p> <p>“São pessoas que associam a capacidade para atingir resultados ao potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências” (Cardoso, 2016, p.14);</p> <p>“Colaboradores com forte potencial, capacidade e habilidades humanas detetadas” (Cunha &amp; Martins, 2015, p. 90).</p>
<b>Conceito ligado ao potencial relacionado para os resultados</b>
<p>“Talent = Competence * Commitment * Contribution” (Ulrich &amp; Smallwood, 2012, p. 6);</p> <p>“Agentes transformadores do meio organizacional” (Ferreira et al., 2018, p.3);</p> <p>“Diferencial competitivo da organização” (Freitag &amp; Fischer, 2017, p.164);</p> <p>“Proporcionam vantagens competitivas por serem potencialmente valiosas, raras e dificilmente imitáveis ou substituíveis e por evidenciarem possibilidades de adaptação às mudanças contínuas e cada vez mais rápidas e profundas” (Cardoso, 2016, p.17).</p>
<b>Conceito orientado para a comunhão com a empresa</b>
<p>“Património da organização” (Ferreira et al., 2018, p. 8);</p> <p>“Património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso” (Peloso &amp; Yonemoto, 2010, p. 5);</p> <p>“Pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, a fim de que empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional” (Peloso &amp; Yonemoto, 2010, p.4).</p>

Fonte: Elaboração própria com base na bibliografia indicada.

#### 1.5. Modelo estratégico de gestão de talentos

O valor estratégico das pessoas impera hoje em dia e é reconhecido pelas organizações (Cardoso, 2016) e, face a esse valor, as diretrizes estratégicas da organização devem ser a

base da nova arquitetura das práticas de RH (Ferreira et al., 2018; Freitag et al., 2014). É inquestionável que “as pessoas proporcionam vantagens competitivas por serem potencialmente valiosas, raras e dificilmente imitáveis ou substituíveis e por evidenciarem possibilidades de adaptação às mudanças contínuas e cada vez mais rápidas e profundas” (Cardoso, 2016, p.17). Perante esta conceção importa, sem dúvida, fazer uma gestão tática do conhecimento e da capacidade do capital humano, como alegam Sousa et al. (2006) e sugere Cascão (2014).

Ao se debruçarem sobre a vantagem competitiva das organizações, Collings e Mellahi (2009) reiteram que os autores tradicionais mudaram de paradigma, colocando a ênfase na literatura sobre a gestão de talentos. A vertente tradicional foi substituída por este tema mais emergente (Barreto et al. 2011), pois os “modelos tradicionais de gestão de recursos humanos já não respondem da mesma forma em termos de eficácia organizacional” (Santos & Pedro, 2018, p.1). Assim, promove-se a gestão de talentos como um dos focos na gestão de pessoas (Freitag et al., 2014; Sousa et al., 2006) assumindo-se uma vertente menos operacional e burocrática e mais estratégica, e colocando-se de lado a ideia de perceber as pessoas como um mero recurso e passando a vê-las como potenciadoras de mudança do meio organizacional (Ferreira et al., 2018).

Alicerçar a gestão estratégica do talento à estratégia organizacional, para além de ter sido apontado por Collings e Mellahi (2009) e, mais tarde, por Freitag e Fischer (2017) levou Pinheiro (2015) a salientar que esse alicerce é vital por forma a garantir a dita vantagem competitiva. Aliás, Ferrazza et al. (2015, p. 240) teorizam que só englobando na estratégia global da empresa a gestão de talentos se garante a “vantagem competitiva e a liderança” perante a concorrência. Aprofundando um pouco mais este tema, Collings e Mellahi (2009) remetem-nos para a ideia de que para que essa vantagem se efetive é necessário implantar políticas estratégicas de recursos humanos adequadas e focadas no alcance dos objetivos organizacionais. Engelman et al. (2017, p. 1) partilham desta opinião e complementam a ideia acrescentando que com estas políticas a organização tornar-se-á “uma fonte de vantagem competitiva sustentável”. Esta vantagem, segundo Ulrich e Smallwood (2012), auxiliam a organização a ser mais capaz frente à mudança, às expectativas dos clientes e mais competitiva em relação aos concorrentes.

Fazer uma gestão estratégica de talentos passará por identificar as funções chave que contribuem para o alcance das metas organizacionais. Estas funções chave podem ser descobertas quer no topo quer na base da pirâmide funcional, como alegam Collings e Mellahi (2009). O seu contributo diferencial é o de que, mais que identificar os talentos há que

identificar as posições-chave da organização e que podem ter impacto no sucesso da mesma. Posteriormente, há que identificar as pessoas com talento para preencher estas posições. Cascão (2014) concorda com esta forma de problematizar o tema, referindo que os talentos identificados para além de preencherem essas funções podem fomentar outras iniciativas, dado o seu elevado potencial e competência, adiantando que o “foco dos sistemas de gestão de talento deverão ser os empregados de alto potencial ou de elevada realização que operam em cargos chave e não todos os trabalhadores da organização” (p.152), tal como preconizavam similarmente Collings e Mellahi (2009).

Ressalva-se, impreterivelmente, que esta planificação e a execução destas atividades serão estéreis se, os profissionais de GRH que agilizam estas práticas estratégicas, não atuarem como parceiros de negócio, como apontado por Bancaleiro (2007) e Ulrich e Smallwood (2012), e não “conheçam o negócio ou a atividade por forma a colaborarem no desenho da estratégia organizacional”, tal como ressaltou Seixo (2009, p. XI). Este autor complementa a sua tese alegando que as políticas e processos implementados terão que promover a necessária mudança, acrescentar valor e contribuir para os resultados. Senão serão práticas irrelevantes e infrutíferas.

Bancaleiro (2007) aprofunda este tópico referindo que o gestor de RH para além de dominar as técnicas essenciais da gestão de RH deve gerir a já citada mudança, fazer a gestão da cultura e ter credibilidade pessoal. Ao nível do domínio das áreas de competência é reconhecida a importância das competências de gestão, o domínio das competências nas áreas da atração, *resourcing* e retenção de talentos, no próprio desenvolvimento de competências, na análise das remunerações e benefícios, nas relações organizacionais e na higiene, saúde e segurança no trabalho. Estas são as técnicas de GRH que terão que ser dominadas pelos gestores, na ótica deste autor.

Então, a gestão de talentos assume relevo na GRH, num modelo de atuação integrado e concertado com as restantes práticas e onde a visão estratégica da GRH é agregada à gestão estratégica organizacional, enquanto um todo, numa lógica de sistema global.

A síntese das várias abordagens encontra-se explanada no Quadro 2.

**Quadro 2 – Abordagens sobre a gestão estratégica de talentos**

<b>Gestão de talentos na gestão estratégica</b>	
Ferreira et al. (2018. P.2)	“Função que atua no processo de colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”;
Ferreira et al. (2018. P.3)	“O desempenho das organizações passou a ser definido pela somatória das ações praticadas pelas pessoas que as compõem, e as competências e habilidades humanas passaram a ganhar destaque, tendo por consequência a junção da gestão de pessoas com o planejamento estratégico”.
Freitag e Fischer (2017); Cunha e Martins (2015)	GRH estrategicamente ligada aos objetivos delineados pela organização, onde constam a atração, seleção e retenção de talentos com vista à sua concretização.
Cascão (2014); Collings e Mellahi (2009); Pinheiro, (2015)	Identificar as competências chave do negócio e debruçar as práticas de gestão nestas competências, por forma a que as organizações atraiam e desenvolvam nos trabalhadores estas competências e em sequência desenvolvam o negócio.
Peloso e Yonemoto (2010, p.1)	“A valorização do capital humano não caracteriza um gasto, mas sim um investimento, que trará retornos para a organização através dos resultados gerados pelos colaboradores”.
Ferrazza et al. (2015, p. 240)	“Vantagem competitiva e de liderança”.
Engelman et al. (2017, p. 1)	“Fonte de vantagem competitiva sustentável”.
Ulrich e Smallwood (2012)	Auxiliam a organização a ser mais capaz frente à mudança, às expectativas dos clientes e mais competitiva em relação aos concorrentes.
Gouveia, 2016	Talento tem um papel estratégico e singular na valorização do capital humano, por outro, ter um bom talento na organização é igual a produção de intangíveis que acrescentam valor ao negócio.
Trindade da Silva Barreto et al, (2011, p. 216)	Esta identificação da gestão de talentos como um objetivo estratégico deve-se à procura incessante de “trabalhadores qualificados”.

Fonte: Elaboração própria com base na bibliografia indicada

## **1.6. Práticas de gestão de talentos**

O mercado de trabalho, em função da sua globalização, passou a desenvolver atividades mais complexas requerendo para o seu desenvolvimento, capital humano com mais competências, para manter as empresas competitivas (Barreto et al., 2011; Freitag & Fischer, 2017).

Dentro das estratégias de gestão de talentos devem constar as práticas de atração e identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, assinaladas por Rabaglio (2014). Pois, segundo Santos e Pedro (2018), cada vez mais as empresas disputam a contratação e manutenção de recursos humanos qualificados.

As práticas terão que funcionar como fator de diferenciação e, neste pressuposto, a GRH, pela necessidade de cumprir as metas da organização mediante o desempenho das pessoas (Sousa et al., 2006) tem um papel fundamental.

Iremos, de seguida, fazer um levantamento sobre o estado da arte da teoria sobre as melhores práticas na gestão de talentos, particularizando as dimensões de atração, desenvolvimento e retenção de capital humano.

### **1.6.1. Atração de profissionais com talento**

Na perspetiva de Cunha e Martins (2015) e Pinheiro (2015) na atração de profissionais com talento, há que identificar as competências chave do negócio e debruçar as práticas de atração, tal como posteriormente as práticas de retenção, nessas mesmas competências para que o negócio se desenvolva. Sendo que a gestão deve incidir, tal como apontam Collings e Mellahi (2009), nas posições-chave e não em todas as funções e/ou trabalhadores tal como se clamava na tradicional GRH.

Como prática primordial de captação de talentos foram identificados, aquando da revisão da literatura, os programas de estágios e *trainees* (Cardoso, 2016; Cunha & Martins, 2015; Malafaia, 2011; Peloso & Yonemoto, 2010).

Outra estratégia de atração e, por inerência, de retenção, identificada por Cardoso (2016), foi a necessidade de existir uma cultura interna que fomente uma imagem de marca (*employer branding*). Segundo ele é “um conceito suportado na definição geral de marca, utilizado para identificar as empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, na mente dos atuais trabalhadores e no mercado de trabalho” (Cardoso, 2016, p. 29). A construção da marca da organização, enquanto estratégia continuada, facilita o recrutamento de talentos e promove a celeridade deste processo.

Por outro lado, sendo o objetivo o de “atrair profissionais com as competências necessárias para participarem no cumprimento da missão da empresa e com potencial para

acompanharem o seu desenvolvimento estratégico”, como refere Cardoso (2016, p. 47) e já tinha sido referido por Rabaglio (2014), a estratégia deve passar pela identificação do potencial interno ou externo. Interno para que se possa pôr em evidência os planos de sucessão e de ascensão de carreiras, por forma a gerar o compromisso e reforçar a fidelização, estando aqui presente a ideia da atração fomentada pela retenção (Pinheiro, 2015) e externo por forma a atrair jovens talentos com elevado potencial (Cardoso, 2016).

Independentemente da opção do recrutamento, visto como um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Sousa et al., 2006, p. 54), a correta adequação da estratégia de recrutamento é importante para minimizar custos e inadaptação dos escolhidos. Independentemente de ser uma movimentação vertical, horizontal ou diagonal (Cardoso, 2001).

Assim, no processo de recrutamento há que delinear o perfil do profissional, que será o instrumento base que orientará a pesquisa e a seleção do profissional que mais se identifique com esse perfil, ou seja, “a escolha do homem certo para o lugar certo”, como enfatiza Cardoso (2016, p. 64). Este autor desvenda que os componentes que devem integrar o perfil necessitam incluir requisitos básicos e preferenciais, competências transversais, competências técnicas, competências comportamentais e potencial de desenvolvimento, promovendo-se o recrutamento e seleção por competências, conforme postulado por Cascão (2014), Cunha e Martins (2015), Ferreira et al. (2018), e Rabaglio (2014). Por seu lado, Cunha et al. (2012) abordam os mapas de competências como assentando no pressuposto de que o seu conhecimento implicará o conhecimento da organização, dos aspetos de desempenho a serem valorados. Sendo que a sua definição deve estar enquadrada na estrutura, na cultura e na estratégia organizacional preconizada e que, paralelamente, incorpore a análise da envolvente externa, a validação das oportunidades e ameaças e, por fim, a própria análise da função. Esta análise da função pode ser encarada como a espinha dorsal da GRH pois é ela que fornece *inputs* basilares para as outras áreas da GRH como é referido por Cunha et al. (2012). Estes autores esclarecem que se a empresa conhecer o perfil psicoprofissional de uma função (Cardoso 2001 e 2016) consegue identificar atributos comportamentais diferenciadores e potenciar as práticas de seleção, pois a sua correta formulação resultará no sucesso da escolha do candidato. O desenho deste perfil é fulcral para não existir ambiguidade de funções e o trabalhador ter um retrato fiel do que se espera de si profissionalmente e qual o âmbito das suas responsabilidades, autonomia e tarefas, principais e secundárias. Ou seja, consiste na “exposição objetiva e detalhada do posto de trabalho” (Cardoso, 2001, p. 14).

A seleção dos profissionais, como referem Cunha et al. (2012, p. 320) “deve assentar nos objetivos estratégicos da organização – procurando dar-lhes guarida, sentido e concretização”. Assim, estes autores referem que tendo em conta a estratégia preconizada internamente os instrumentos de seleção devem ser-lhe adequados.

Como práticas de seleção de talento são recomendadas técnicas tais como, entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação (Cardoso, 2016; Cunha et al., 2012; Ferreira et al., 2018; Sousa et al., 2006), *assessment centers* e até análise de referências e informação difundida nas redes sociais (Cunha et al., 2012; Cardoso, 2016).

Na perspetiva destes autores o recrutamento e seleção são das ações que influenciam mais o sucesso de uma organização. Sousa et al. (2006, p. 54) já alegava que “a admissão de um novo colaborador não deverá ser motivada por uma necessidade de momento, mas enquadrada estrategicamente”.

### **1.6.2. Desenvolvimento do potencial**

De acordo com Cunha et al. (2012, p.433) o desenvolvimento integra “todas as atividades, com um horizonte temporal alargado, destinadas a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objetivos da organização”.

Cardoso (2016) ressalva a necessidade de que, para alcançar os objetivos estratégicos da organização, há que fazer o levantamento das competências, pois, as práticas a desenvolver enquadradas na atração, desenvolvimento e retenção irão depender da avaliação do *gap* entre as competências detidas, as necessárias e as com potencial de desenvolvimento, sendo esta a base de toda a gestão de talentos.

Depois há que definir os objetivos do desenvolvimento e conceber o seu planeamento, assente no diagnóstico das competências a desenvolver e implementando o respetivo programa de execução (Cunha et al., 2012).

Os planos de desenvolvimento de competências, referenciados por Cardoso (2016), sugerem que os trabalhadores que apresentam resultados de desempenho e potencial de desenvolvimento médios também devem ser alvo da atenção das empresas por forma a possibilitar a sua melhoria em termos de performance. Assim como os que tem elevado potencial, mas baixo desempenho, por ainda não possuírem as competências necessárias de modo a atingir os resultados requeridos pelas organizações, como pode ser o caso dos recém-licenciados ou outros indivíduos com potencial. Desta forma, explicita que se torna imperioso:

“O lançamento de planos individualizados de desenvolvimento de competências, ajustados ao potencial de cada colaborador, suportados em ações de formação e *coaching*, progressivo *empowerment*, rotação de postos de trabalho e incentivos de remuneração variável que fomenta e premeie os esforços efetuados, que permitam a aquisição das competências necessárias aos objetivos da empresa e mantenham os trabalhadores motivados e comprometidos com a organização” (Cardoso, 2016, p.16).

Cunha et al. (2012, pp. 381-382) concebem a formação 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”. Instituem a formação como um “meio permanente de ajustamento da organização à envolvente, um modo de os RH da organização corresponderem aos desígnios estratégicos da mesma – e um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego” (Cunha et al., 2012, p. 383). Apostar na formação do capital humano, entendido como um recurso de valor acrescentado, é uma ação estratégica. A sua importância no desenvolvimento e posterior retenção de talentos é inquestionável. Como tal, as políticas de formação, interna ou externa, contínua, técnica ou comportamental e a gestão do seu ciclo tem que estar alinhadas com a estratégia. Neste âmbito, Cunha et al. (2012) dão especial ênfase ao programa de formação e desenvolvimento de líderes e gestores porque, para eles, estes dão um contributo essencial na identificação e potencialização dos trabalhadores colocando esse potencial ao serviço das organizações. Como práticas de desenvolvimento Pinheiro (2015, p. 9) sugere a “evolução e a aprendizagem de forma a desenvolverem as suas competências”, mediante formação, evolução na carreira e aquisição de experiência e, enquadrados nesta última, os programas de estágios e *trainees* conforme já referido, anteriormente, por Peloso e Yonemoto (2010), os quais servem duplamente quer para a captação de talentos, quer para o desenvolvimento de potencialidades já existentes.

A evolução na carreira, referenciada, seja ascendente na hierarquia da organização ou horizontal, convencionou-se como uma concessão de oportunidades de desenvolvimento. As “empresas que não as facultam perdem capacidade de atração, motivação e retenção dos melhores talentos” (Cunha et al., 2012, p. 623).

Para finalizar, os processos de gestão de desempenho também constituem uma ferramenta de avaliação dos contributos individuais dos trabalhadores para a concretização das metas organizacionais, sendo necessária a perceção do seu papel e contributo para o sucesso da organização. A gestão do desempenho confronta-se com o modelo mais tradicional, sendo que, mais do que avaliar o comportamento dos trabalhadores, importa também sinalizar o contributo esperado para o sucesso da estratégia do negócio. Conforme referem Cunha et al.

(2012, pp.498-499), esta avaliação tem “implicações nas decisões sobre salários, compensações, variáveis por mérito, promoções, transferências e saídas (...) fornece feedback (...) serve como veículo para a melhoria e o desenvolvimento pessoal e de carreiras”.

### **1.6.3. Retenção dos talentos**

Como estratégias potenciais para a retenção de talentos, os autores Cunha e Martins (2015) assinalam a motivação, a satisfação, os planos de cargos e salários e propõem estratégias de envolvimento, reconhecimento e benefícios. Contudo, Pinheiro (2015) reconhece que, mais que a remuneração, os benefícios intrínsecos são potencialmente mais efetivos na retenção dos trabalhadores. Como tal, as práticas de RH devem destacar as práticas afetas à motivação, ao desenvolvimento, à evolução profissional, à comunicação, entre outros aspetos qualitativos (Santos & Pedro, 2018) e atenuar as práticas relacionadas com a compensação, o desempenho e o desenvolvimento, entre outras (Freitag et al., 2014).

No atual contexto, as contrapartidas remuneratórias, estabilidade de emprego e progressão na carreira, que foram o grande veículo de atração e retenção de trabalhadores, nesta nova era da relevância do talento apontam como contrapartidas mais desejadas: “realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso” conforme alega Cardoso (2016, p. 27), tal como vimos referido por Pinheiro (2015). Estas necessidades diferenciadas são o reflexo das necessidades de uma nova geração que, como Malafaia (2011) e Cardoso (2016) postulam, confirma que a estabilidade e segurança enquanto contrapartidas e benefícios associados à remuneração, que funcionou como matriz referencial do mercado de trabalho, foi substituída pelo interesse em projetos, mais que por um emprego para toda a vida, o qual está associado a uma geração que parece não se sujeitar a condições de trabalho que não se coadunem com as suas aspirações. Estas diferentes perspetivas de encarar a vida profissional tornam-se marcantes para a determinação das estratégias de atração e retenção de talentos.

Como medidas de retenção Cunha et al. (2012) nomeiam: a necessidade do diagnóstico do clima organizacional para avaliar fatores de insatisfação, a definição critérios de seleção que validem o ajustamento do candidato à identidade da organização, o cuidado na criação da imagem/reputação da empresa como fator de atração ou de rejeição, a descrição explícita da função, e os benefícios, entre outros. Todavia, estes autores, reforçam que a compensação tem que funcionar como um instrumento estratégico e como tal a política salarial tem que

estar alinhada com a estratégia organizacional, por forma a que “as várias componentes salariais devam contribuir para facilitar o alcance dos objetivos (...) apenas estão ajustados (...) na medida em que forem capazes de premiar os resultados/comportamentos favoráveis ao alcance desses objetivos” (Cunha et al., 2012, p. 641).

Sob outra perspetiva, um bom acolhimento e integração contribuem, indiretamente, para a retenção, nomeadamente na apresentação dos sistemas de avaliação de desempenho e de remuneração/benefícios, contribuindo também para cativar novos candidatos. As orientações formais e informais, aqui apresentadas, constituem formas ágeis de passar as suas políticas e estratégias e de ajustar e homogeneizar comportamentos (Cunha et al., 2012).

Por outro lado, Cardoso (2016) e Ulrich e Smallwood (2012) destacam a importância do plano de sucessão para determinadas categorias, enquanto prática de retenção.

Há, ainda, a destacar que, perante cenários de competição entre trabalhadores, os próprios talentos se tornem responsáveis pela procura dos seus próprios postos de trabalho, pela escolha da empresa, pelo desenvolvimento das suas próprias carreiras, sendo os gestores das suas próprias opções profissionais (Cascão, 2014). E é este enquadramento que, na opinião do autor, deve ser equacionado pelas organizações aquando da conceção das estratégias.

De uma forma transversal, as técnicas de retenção salientadas, emergem da necessidade de implementação de estratégias que visem o desenvolvimento do segmento de trabalhadores com mais potencial, por forma a melhorar a produtividade no local de trabalho, mediante processos que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais com as características adequadas às necessidades do negócio. Daí a pertinência, de que os gestores de RH estejam na “linha da frente, na luta pelo desenvolvimento de competências individuais e pelo crescimento da qualificação da organização; exige-se que contribuam para o desenvolvimento de líderes da organização e exige-se que sejam os consultores capazes de ajudar a organização a conseguir desempenhos de excelência” (Seixo, 2009, p. XI). Nesse sentido, as práticas de gestão de talentos têm de ser coerentes com o planeamento estratégico das práticas da gestão de pessoas e, por sua vez, integradas na presente missão estratégica da empresa e na sua visão para o futuro.

Ainda sobre este tema, Cardoso (2016) faz sobressair a necessidade de acautelar a saída de profissionais identificados como talentos, que demonstrem competências elevadas aferidas através do seu desempenho, e com elevado potencial de desenvolvimento, pois a sua saída pode ter consequências nefastas e, como tal, sugere medidas excecionais de gestão para a sua retenção.

## Capítulo 2. Metodologia de investigação

Após a revisão da literatura e desenhado o enquadramento teórico serão apresentados, neste capítulo, os procedimentos metodológicos que suportam este trabalho de investigação. Iniciar-se-á, explanando a abordagem metodológica, as técnicas de recolha e análise de dados, assim como se fará uma sintética caracterização das organizações em que decorreu o estudo. Posteriormente, serão explicitados a caracterização dos participantes, o instrumento usado na pesquisa e, por fim, os procedimentos que orientaram o trabalho de campo.

Antes de aprofundar esta componente, relembramos que o presente trabalho pretende estudar as práticas de gestão de talentos em empresas ligadas ao sector da indústria automóvel. Este constitui o objetivo geral, o qual segundo Hill e Hill (1998b, p. 3), “indica quais as variáveis principais da investigação”, considerando o contexto de desenvolvimento do estudo.

Neste contexto os objetivos específicos, visam caracterizar o padrão sectorial de valorização do capital humano e se o mesmo está integrado em estratégias organizacionais, assim como a identificação das práticas de gestão desenvolvidas. A intenção é analisar a forma como as empresas se estruturam internamente, se recorrem a formas planeadas de gestão de pessoal, se valorizam o seu capital humano, como é que essa valorização é concretizada e onde procuram desenvolver o seu crescimento. Nesse sentido, procurar-se-á detalhar programas singulares de atração, desenvolvimento e retenção, como os que são evidenciados por vários autores (Cunha & Martins, 2015; Ferreira et al., 2018; Peloso & Yonemoto, 2010; Pinheiro, 2015; Rabaglio, 2014). Empiricamente, pretende-se aferir os componentes da gestão de recursos tangíveis ou intangíveis que mais promovem a diferença nesta gestão de talentos (Barreto et al., 2011; Ferreira et al., 2018, Peloso & Yonemoto, 2010; Pinheiro, 2015; Santos & Pedro, 2018). Nesse sentido, serão, primeiramente, validados os aspetos determinantes na atração de potenciais candidatos: se são os fatores extrínsecos, como salário e benefícios, ou fatores intrínsecos, como o sentido de realização ou a imagem da empresa no mercado ou ainda, a localização ou o ramo de atividade (Neves, 2002). Verificar se os métodos de recrutamento e seleção são vistos como uma função da GRH e refletem a estratégia da organização e a política de pessoal. De seguida, serão aferidos os programas de desenvolvimento, quais os que são mais decisivos para a retenção e para que as empresas possam dinamizar forças competitivas, face aos desafios atuais e de futuro. E, por fim, verificar se as práticas executadas têm sucesso na retenção dos perfis identificados com talento ou com potencial para o seu desenvolvimento.

Finalmente, pretende-se avaliar se existe retorno desse investimento estratégico nas práticas de gestão de talentos, na atração e retenção dos melhores profissionais e a possível alavancagem destas ações no desempenho individual e organizacional.

A partir destes objetivos, geral e específicos, pretende-se efetuar um trabalho de investigação que contribua, mesmo que de modo muito limitado, para o fortalecimento da teoria sobre a gestão de talentos e, mais especificamente, para clarificar o que ocorre nas empresas em análise.

## **2.1. Modelo de pesquisa**

O enquadramento teórico permitiu posicionar o âmbito do estudo assim como a sua viabilidade e pertinência. A natureza dos objetivos a atingir e a disponibilidade de fontes de recolha de dados ditou a escolha do método a empregar. Assim, em termos da construção do modelo de análise, a presente investigação optou por uma abordagem qualitativa/indutiva, que “leva sempre do particular ao geral” (Guerra, 2006, p. 39). O mesmo autor apelida estas metodologias de compreensivas ou indutivas que se baseiam nos pressupostos weberianos e observam “o sujeito e a sociedade em interação, mas também, e simultaneamente, os factos e as emoções que os acompanham” (Guerra, 2006, p.19). Estas metodologias são enquadradas no que Fortin (2009) designa de paradigma interpretativo, enquanto modelo de pesquisa qualitativa que se baseia em uma profunda compreensão da realidade e busca das causas que a ela conduziram.

Em termos de conceptualização, pretende-se, então, a “compreensão alargada dos fenómenos” tal como postulado por Fortin (2009, p. 27) nomeadamente: “descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência” (Fortin, 2009, p. 31). Assim, a ambição da representatividade e da generalização dos resultados à população alvo, tal como a abordagem quantitativa reivindica, não é um pressuposto para o presente trabalho de investigação. O objetivo é uma representatividade social justificada pela validade interna, tal como mencionado por Myers (2009), quando refere que os dados qualitativos nos ajudam a compreender as motivações e as ações das pessoas, assim como o contexto em que trabalham e vivem.

O propósito será analisar as perceções individuais, mais do que recolher os factos e estudar a relação entre eles, através da análise estatística, tal como Bell (2004) evidenciou, procurando entender ou interpretar os fenómenos em termos dos significados que lhe são conferidos, conforme teorizado por Denzin e Lincoln (2006). Como referiu Myers (2009, p. 5): “Os métodos de pesquisa qualitativa são projetados para ajudar os pesquisadores a compreender as pessoas e o que elas dizem e fazem (...) ajudam os pesquisadores a

compreender os contextos sociais e culturais em que as pessoas vivem (...) quais as decisões e ações que ocorrem”, sendo que muitas vezes, o fenómeno só é compreendido no fim da investigação (Fortin, 2009) até porque, como refere Guerra (2009, p.38) “na pesquisa qualitativa, a redefinição do objeto e a construção conceptual do modelo de análise vão em simultâneo”, a interação entre a teoria e o material empírico é horizontal e não vertical, como na lógica hipotético-dedutiva, podendo a estratégia da investigação ser ajustada e alterada no decurso da mesma.

Trata-se, então, de um estudo exploratório de natureza qualitativa, pretendendo-se estudar em contexto e compreender as relações e a interação entre as variáveis.

A falta de estatuto teórico epistemológico que tem sido associada a metodologia qualitativa, não será um entrave pois ter-se-á como base a diversidade dos perfis a entrevistar e a saturação do material recolhido, mencionada por Guerra (2006). Tendo por base esta lógica é possível a aplicação da metodologia indutiva, garantindo, de forma similar, a eficácia das metodologias hipotético-dedutivas.

Em termos metodológicos o objetivo é, conforme anteriormente referido, responder à pergunta de partida e aos objetivos geral e específicos recorrendo à metodologia de estudo multicaso ou casos múltiplos (Gil, 2008), contemplada na citada abordagem epistemológica de natureza qualitativa.

Segundo Stake (2012, p. 24) “o verdadeiro objetivo do estudo de caso é a particularização, não a generalização”, é a interpretação do que é singular, específico e único. Yin (2010, p. 24) refere que “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em múltiplas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”, em profundidade e em contexto real de vida. E, segundo ele, a principal diferença na conceção de estudos de casos, é entre *designs* únicos e de múltiplos casos. Tendo por base Stake (2012) não se trata de uma investigação por amostragem, ou seja, não tem por objetivo entender outros casos, mas sim compreender os casos específicos, na possível lógica da replicação. É uma técnica que estudará os casos de forma exaustiva, segundo Gil (2008), por forma à sua compreensão total enquanto fenómenos únicos e não previsíveis (Fortin, 2009).

### **2.1.1. Técnicas de recolha de informação**

As técnicas de recolha de dados usadas para este estudo foram as entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

Designam-se por entrevistas semiestruturadas, ou semidiretivas de acordo com Quivy e Campenhoudt (1992, p. 194), as entrevistas que, apesar do guião elaborado pelo entrevistador, permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspetos que considere relevantes, pois “não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas”. Segundo estes autores, o entrevistador tem uma lista de questões ou tópicos (guião de entrevista) mas há uma grande flexibilidade na colocação das questões. Sendo que as perguntas são “controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses” (Flick, 2009 cit. in Ferrazza et al., 2015, p. 231). Como vantagens, os autores apontam a possibilidade de acesso a uma informação rica em conteúdo e contextualizada através das palavras e perspetivas dos entrevistados, assim como o esclarecimento de aspetos, que uma entrevista estruturada e rígida não possibilita.

Ao colocar o investigador em contacto direto e aprofundado com os profissionais, esta técnica de recolha de dados permite compreender, com detalhe, o que pensam sobre determinado assunto ou fazem em determinadas circunstâncias. Sobre este assunto, Gil (2002, p.117) refere que “entre todas as técnicas de interrogação a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”, identificando-a, inclusive, como “uma das técnicas de recolha de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais” (Gil, 2008, p.109). Possibilita, também, ao investigador recolher o que Myers (2009, p. 8) designa de “impressões e reações da pesquisa”, permitindo captar o que Gil (2008, p. 110) evidenciou como a “expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas” e, assim, obter dados em profundidade e passíveis de interpretação.

É com base na narrativa dos participantes, possibilitando a transmissão do significado que os fenómenos têm para si e para a sua visão da organização, que basearemos o tratamento de dados, tal como proposto por Fortin (2009).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) para se recolher informação pode existir a necessidade de analisar documentos, tais como jornais, revistas, relatórios e/ou estudos. Recorreu-se à recolha de documentos organizacionais necessários para a caracterização da organização, da estrutura organizacional e dos recursos humanos. Estas informações, embora facultadas, tais como organogramas, políticas internas, estatísticas, não foram permitidas anexar a este trabalho, por motivos de confidencialidade. Foram, também, disponibilizados documentos internos, tais como o manual de acolhimento, e consultados os *sites* das empresas. Estes documentos constituem as fontes secundárias de informação e complementam o conteúdo obtido pelas entrevistas e, em algumas questões, servem de elemento de triangulação.

### **2.1.2. Tratamento da informação: análise de conteúdo**

A análise de conteúdo é, segundo Vala (1986, p. 101) “uma das técnicas mais comuns na investigação empírica”, por ter um campo de aplicação muito vasto. Faz parte da sexta etapa identificada por Quivy e Campenhoudt (1992) que é a análise das informações e incide sobre comunicações de forma diversa (textos, programas, relatórios de entrevistas, mensagens não verbais, entre outros).

Para Bardin (2011, p. 44) o termo designa “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obtenção, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Constitui, segundo Vala (1986, p. 107), uma técnica de tratamento de informação, que possui como vantagem “o fato de poder exercer-se sobre material que não foi produzido com o fim de servir a investigação empírica”. Guerra (2006, p. 62) corrobora esta assunção quando refere que, de facto, a análise de conteúdo é uma técnica, que tem como propósito “o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido”.

A opção por esta técnica decorre do facto de esta oferecer “a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (Quivy & Campenhoudt, 1992, pp. 224-225). Estes mesmos autores revelam que esta técnica possibilita “satisfazer harmoniosamente as exigências de rigor metodológico e de profundidade” (1992, p. 225) e que isso é possível quando o tratamento dos dados advém de um material abastado de recolha dos mesmos.

A técnica pode assumir a dimensão descritiva, onde se descreve e o que foi dito; ou interpretativa, onde o investigador se interroga sobre o que foi dito face aos conceitos e enquadramento teórico. Procura “conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é uma busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2011, p. 45), ou seja, “não tem como objetivo compreender o funcionamento da linguagem enquanto tal (...) é sempre para obter um conhecimento relativo a um objetivo exterior a eles mesmos” ao estudo do não dito, do implícito (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 224).

A abordagem adotada para a análise de conteúdo foi a preconizada por Bardin (2011, p. 121), sendo organizada em “três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”. Na fase da pré-análise foram transcritas e lidas as entrevistas, assim como escolhido o universo dos documentos suscetíveis de fornecer informação, tendo em conta as regras da exaustividade,

representatividade, homogeneidade e pertinência. Foram formuladas as hipóteses, os objetivos, os indicadores e preparado o material. Na fase da exploração, o material foi decomposto e codificado por categorias de análise, tendo em conta os objetivos. Pois, como Gil (2008, p. 110) refere, estas análises são “suscetíveis de classificação e de quantificação”, permitindo a viabilidade e validação dos dados recolhidos. Na fase do tratamento dos dados, interpretaram-se e foram propostas inferências, tendo em conta os objetivos identificados, integrados com o quadro teórico.

Com efeito, o “método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso” (Silva, Gobbi, & Simão, 2005, p.74). Por outro lado, conforme refere Guerra (2006, p. 69) pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito e implica uma “série de operações como descrever os fenómenos (nível descritivo), descobrir as suas covariações ou associações (nível correlacional e grosso modo objetivo da análise categorial) e ainda descobrir relações de causalidade/de interpretação das dinâmicas em estudo (nível interpretativo, o que, grosso modo, correspondente à análise tipológica)” sendo que a transferibilidade dos dados, assim como a sua credibilidade e autenticidade tem de refletir os pontos de vista dos participantes e não os do investigador, tal como é reforçado por Fortin (2009).

Tratar uma entrevista significa ter em conta as suas características, até porque o mesmo fenómeno pode ser relatado de divergentes formas. O recurso à categorização afigurou-se como adequado por ajudar na interpretação dos dados qualitativos e gerar evidências decisivas para as inferências teóricas incorporadas na investigação empírica. As categorias escolhidas têm como objetivo a análise organizacional das práticas de gestão de talentos. Os vetores temáticos principais foram a atração, o desenvolvimento e a referida retenção de talentos. Os temas foram agrupados nas categorias definidas, em quadros matriciais (Bardin, 2011; Gil, 2002).

## **2.2. Caracterização das organizações**

A Empresa do Caso A é uma multinacional alemã, que tem como atividade a fabricação de antenas para veículos, sendo um dos principais especialistas e fabricantes dessa área. Está localizada em Vila Real e os seus principais clientes são, entre outros, o segmento *premium* de marcas da indústria automóvel. Desde 2019 pertence a um grupo que está presente em 65 países e emprega mais de 250 mil trabalhadores, sendo que em Portugal conta com cerca de 3400 trabalhadores em seis empresas.

A Empresa do Caso B é uma multinacional portuguesa e está localizada no distrito de Aveiro. O Grupo é o maior fabricante europeu de moldes de aço e um dos maiores produtores de peças plásticas para o setor automóvel, possuindo 17 empresas e 5 centros avançados de serviço ao cliente, com unidades fabris em Portugal, Brasil, França, Espanha, Polónia, Argentina e República Checa. Atualmente tem cerca de 6000 trabalhadores. Existe desde 1959, mas a divisão de plásticos, sobre o qual incidiu o estudo, foi constituída em 1980.

A Empresa do Caso C é uma multinacional espanhola, que tem como atividade a produção de espumas em bloco, a produção de tecidos técnicos para a área automóvel e para a área de conforto. Em Portugal, os produtos são os tecidos foamizados e malha e está localizada em São João da Madeira, desde 1991, e em Santo Tirso, desde 2008. Trabalha com os principais construtores desta indústria: PSA, Mercedes, Volkswagen, GM e Audi. Na sua natureza multinacional, conta com empresas na Europa e América do Sul, sendo que o centro da Divisão Têxtil se encontra em Portugal, com uma empresa 'irmã' localizada no México. O grupo tem mais de 1500 trabalhadores.

### **2.3. Participantes do estudo**

Em termos de amostra recorreu-se a uma amostragem não probabilística, intencionalmente selecionada de acordo com o que Gil (2008) designou por base em critérios de acessibilidade e exequibilidade, o que a converte numa amostra de conveniência (Gil, 2008; Yin, 2010). A mais-valia deste método de amostragem não causal e por conveniência são a rapidez e a facilidade de aplicação, tendo como ponto mais desfavorável o facto de “os resultados e conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados para o Universo” (Hill & Hill, 1998a, p.30), pois de acordo com Gil (2008) são destituídas de qualquer rigor estatístico e precisão.

A amostra foi constituída à luz do que Guerra (2006, p.43) sugeriu: “em função de características específicas que o investigador quer pesquisar”, que se pretende a gestão de talentos em três empresas da indústria automóvel, onde foram recolhidos dados para um estudo de natureza descritiva, conforme referido por Yin (2010) e com o intuito, a partir dos mesmos, de criar proposições e demonstrar evidência empírica dos pressupostos identificados. Considera-se que a amostra reflete “uma pequena dimensão de sujeitos socialmente significativos” (Guerra, 2006, p. 20) para os propósitos do presente estudo, que é o de “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (Gil, 2002, p.55). Este tipo de amostragem enquadra-se na terceira possibilidade identificada por Quivy e Campenhoudt (1992) que implica estudar componentes não estritamente representativas, mas características da população.

Para concretizar os objetivos propostos foram escolhidas empresas do sector automóvel, porque, pela elevada competitividade, a empresa tem que delinear práticas criativas por forma a atrair e reter os seus recursos humanos. Os presentes casos visam servir estes pressupostos, de maneira semelhante, com experiências múltiplas e com resultados semelhantes ou contrastantes.

Por razões de exequibilidade e comparabilidade foram escolhidas as três empresas já referidas, uma de Viseu, outra de Aveiro e outra de São João da Madeira, que em termos metodológicos se encaixam na metodologia do estudo multicaso (Yin, 2010).

Os participantes que constituíram a amostra foram os que constam na tabela 1:

**Tabela 1 – Identificação dos entrevistados**

Empresas	Entrevistados	Sexo	Categoria Profissional
Caso A	E.A1	F	<i>Human Relations &amp; Communication Manager</i>
Caso A	E.A2	F	<i>Human Resources Business Partner</i>
Caso B	E.B1	M	<i>Human Resources Manager</i>
Caso B	E.B2	M	Técnico de Recursos Humanos
Caso C	E.C1	F	Responsável de Recursos Humanos
Caso C	E.C2	F	Assistente de Recursos Humanos

Fonte: Organogramas das organizações

Os casos foram escolhidos similarmente pelo seu poder explanatório sobre o fenómeno e não como representativos ou por garantirem a generalização dos resultados, aliás a sua relevância teórica tem o enfoque nas relações que se estabelecem e na possibilidade explanatória sobre o fenómeno que se pretende estudar. O objetivo é acrescentar conhecimentos e identificar novas hipóteses sobre esta problemática. E, tal como Stake (2012) expressou, extrapolar as conclusões advindas deste tipo de estudo, mas somente para contextos semelhantes ou onde se repliquem estes princípios teórico-metodológicos.

A opção pelas empresas teve como base a possibilidade de, face aos objetivos propostos, ser proporcionado suporte empírico e o facto de terem proporcionado acesso às informações necessárias para garantir a exequibilidade da pesquisa de campo. As três empresas possuem enquadramentos organizacionais, processos de produção e dimensões díspares, mas incluem requisitos normativos similares e inerentes ao sector e esses normalizam o sistema interno (Pires, 2007), o que permitirá a sua comparabilidade. Assim, as empresas apresentam condições de viabilidade na análise das práticas e gestão de talentos, bem como da sua

integração com a definição estratégica dos objetivos de GRH, em particular, e organizacionais, no seu todo, permitindo uma análise comparativa e diferencial dessas práticas, viabilizadas pelas percepções dos entrevistados.

Para a seleção das empresas, o critério de conveniência também foi considerado, tendo em conta o conhecimento prévio do investigador sobre a realidade destas empresas, da sua gestão interna e das práticas de GRH. Todos estes pressupostos influenciaram a escolha e a confiança na concretização dos objetivos propostos a serem alcançáveis com esta seleção de empresas de grande dimensão.

## 2.4. Instrumento de investigação

O instrumento de investigação que permitiu a recolha de dados necessária para a pesquisa, foi, conforme referido, o inquérito por entrevista semiestruturada. O guião da entrevista (cf. Apêndice 1) inclui oito dimensões a que corresponde um conjunto de questões sobre a estrutura organizacional, a estrutura dos RH, sobre o conceito e características do talento, sobre a identificação das práticas de gestão de talentos, assim como a suas práticas de atração, desenvolvimento e retenção, e, por fim, a avaliação dos resultados das práticas dessa gestão interna de talentos, que estão elencadas com os objetivos específicos, como se verifica na Tabela 2.

**Tabela 2 - Dimensões de análise e objetivos**

Dimensão	Objetivos
• Caracterização da Organização	- Descrever o sistema organizacional e os fatores que norteiam as práticas de gestão de talentos
• Caracterização do DRH	
• Conceção de talento	
• Gestão de talentos	- Identificar as práticas de gestão de talentos
• Atração de talentos	- Caraterizar as práticas de atração de talentos
• Desenvolvimento de talentos	- Detalhar as práticas de desenvolvimento de talentos
• Retenção de talentos	- Especificar as práticas de retenção de talentos.
• Resultados da gestão de talentos	- Avaliar os resultados das práticas de gestão de talentos.

Fonte: Guião da entrevista

As entrevistas semiestruturadas permitiram aos entrevistados expressarem livremente as suas ideias dentro das linhas orientadoras do guião, permitindo compreender a sua opinião sobre os temas. As mesmas foram realizadas de junho a setembro de 2021, em suporte

digital, tendo todos os interlocutores permitido a gravação e posterior transcrição das entrevistas (cf. Apêndice 2, 3, 4, 5, 6 e 7) e tendo sido informados do propósito e âmbito da entrevista.

## **2.5. Procedimentos da investigação**

Foram endereçados emails aos Diretores de GRH, explicando o tema e o objetivo da realização da entrevista. Similarmente, foram aclarados os procedimentos face à realização da entrevista, quer aos Diretores quer aos Técnicos responsáveis pela área da GT.

Na sequência do seu consentimento foi enviado novo email solicitando dados atualizados para a caracterização da empresa, da estrutura organizacional e caracterização dos RH.

No início da entrevista individual foi comunicado, novamente, qual o propósito da aplicação do questionário, ressaltando-se que as informações prestadas estavam abrangidas pelo anonimado e confidencialidade das respostas. Foi questionada a aceitação da gravação e, simultaneamente, foi apelado ao empenho e colaboração, realçando-se a importância de respostas fidedignas, tendo em conta a realidade da organização onde desempenham funções. Há, contudo, a notificar que houve o cuidado, por parte da pesquisadora, em ter uma conversa prévia e formal com os respondentes para lhes explicar, oralmente, todo o processo, inclusive sobre a posterior transcrição, análise e publicitação das informações.

### Capítulo 3. Relatório da investigação empírica

Fortin (2009, p.34) elucida-nos que “a redação do relatório de investigação qualitativa constitui a última etapa da investigação”. Neste contexto, o contributo da teoria é essencial, entendida esta “como conjunto organizado de conceitos e relações entre conceitos substantivos, isto é, referidos diretamente ou indiretamente ao real” (Almeida & Pinto, 1986, p. 55). De acordo com estes autores “Só esse património acumulado de interpretações, provisoriamente, validadas a que se chama teoria constitui, em princípio, um adequado ponto de partida para a pesquisa” (Almeida & Pinto, 1986, p. 56).

Assim, e à luz do que refere Silva (1986, pp. 29-30), cumpre ao investigador “definir rigorosamente os seus conceitos, submetendo, as suas hipóteses à comprovação empírica, contrariar as interpretações vulgares”. Nesse sentido, serão agora apresentados os dados empíricos, tendo por base os objetivos propostos e as dimensões de análise consideradas.

Assim, inicialmente, serão caracterizadas as organizações em estudo, cada uma *per si* e ao nível da sua estrutura organizacional, do DRH e, em específico, da área de GT. Posteriormente, a análise será otimizada por dimensões de análise, mapeando as várias práticas de GT, ao nível da atração, desenvolvimento e retenção de talentos, e finalizando com um resumo sobre o efetivo sucesso, ou não, dessas práticas.

#### 3.1. Caracterização das Organizações

As três empresas participantes no estudo operam na mesma área de atividade: indústria portuguesa de componentes para automóveis. Pertencem também a grandes grupos do sector privado, são consideradas grandes empresas (mais de 250 trabalhadores) e têm presença em mercados internacionais.

Em termos do desenho da estrutura organizacional verifica-se que a empresa do Caso A possui uma estrutura organizacional hierárquica simples, dividindo-se em oito direções no segundo nível e reportam diretamente ao vértice estratégico, sendo uma delas a “*Human Relations & Communication Manager*”, designação atribuída ao DRH.

A empresa do Caso B tem uma organização muito particular. Existe um organograma que representa os *headquarters* e onde se centralizam os poderes decisórios e executivos. A Direção de RH, a par com outras áreas de gestão situa-se na segunda linha e encontra-se subordinada à *Executive Committee*, onde, organicamente, se encontram a gestão de topo, nomeadamente o Presidente e Vice-Presidente do Grupo. O modelo de estrutura

organizacional funcional tem quatro níveis hierárquicos e explicita uma separação entre as áreas mais operacionais, que comporta a tecnoestrutura e a assessoria de apoio, e onde se encontra o DRH.

A Empresa do Caso C possui uma estrutura organizacional hierárquica funcional simplificada, com três níveis hierárquicos, e onde o posicionamento do DRH é qualificado como de suporte à gestão, reportando diretamente à área estratégica, na figura do Diretor Geral. Neste caso, para além dos departamentos, estão representados os respetivos responsáveis.

Verifica-se que, as configurações dos organogramas analisados espelham uma estrutura hierárquica simples, onde os DRH reportam diretamente à extremidade superior da organização, o que Mintzberg (2006) designa de cúpula estratégica e que tem a responsabilidade global pela organização. É esta extremidade que está encarregue de desenhar a estratégia organizacional e assegurar o cumprimento da missão tendo por base a visão e sendo norteada pelos valores da empresa. O principal mecanismo de coordenação é a supervisão, sendo que em todas as estruturas se visualizam todos os componentes à exceção do núcleo operacional. Este não está refletido nos organogramas apresentados.

Na caracterização organizacional importa ainda expor uma análise sociodemográfica sucinta e onde se apure, face ao total de trabalhadores, variáveis que permitam a sua caracterização, designadamente em termos de distribuição por: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e taxa de rotatividade de pessoal, como se apresenta na Tabela 3.

**Tabela 3 - Dados sociodemográficos**

		Empresa do Caso A	Empresa do Caso B	Empresa do Caso C
<b>Sexo</b>	Masculino	62%	80%	86%
	Feminino	38%	20%	24%
<b>Idade</b>		30-39	42	42
<b>Habilitações Literárias</b>	1º e 2º Ciclo ens.básico	5%	8%	32%
	3º Ciclo do ens.básico	27%	27%	22%
	Ensino Secundário	41%	49%	334%
	Ensino Superior	28%	16%	11%
<b>Antiguidade</b>		10 anos	15 anos	10 anos
<b>Rotatividade (taxa)</b>		0,20%	1,83%	0,21%
<b>Total de trabalhadores</b>		543	1200	260

Fonte: Dados estatísticos fornecidos pelas empresas

Na análise da Tabela 3, é contatável a predominância do sexo masculino nas três empresas. Sendo visível, nos Casos B e C, a superioridade percentual em 80% ou mais.

Retratando a estrutura etária, verifica-se que o Caso A está situado na faixa dos 30 aos 39 anos, enquanto os Casos B e C encontram-se na classe modal dos 42 anos, em termos de medida de tendência central.

Na caracterização das habilitações literárias, valida-se que os casos apresentam, de forma análoga e em termos percentuais, um enquadramento maioritário no ensino secundário. Apurou-se, no Caso A, que o núcleo operacional é mais técnico e a tecnoestrutura (responsável pela orientação do núcleo operacional) bem desenvolvida para manutenção dos sistemas, processos, especificações do produto ou formalização do comportamento, supõe-se que, por isso, a distribuição habilitacional se apresenta mais encurtada entre os níveis. Nas empresas dos Casos B e C existe, em maioria, funções indiferenciadas, justificadas pela área de atividade, como explicitam os entrevistados:

*“... somos uma empresa industrial em que temos muita mão de obra indiferenciada, que também é a nossa realidade” (E.B1).*

*“... temos muita mão de obra que não é qualificada” (E.C2).*

Nestes casos, o grau académico pode ser reflexo das categorias profissionais serem, ao nível do enquadramento das profissões em níveis de qualificação, maioritariamente profissionais semiqualeificados ou qualificados afetos a funções da produção. Os profissionais do quadro médio e superior são as chefias de 1º e 2º nível da pirâmide hierárquica, funções com menor representatividade nas empresas, os apelidados de ‘indiretos’ ou ‘áreas de suporte’.

Em termos do enquadramento da antiguidade, assim como da taxa de rotatividade, analisa-se que o Caso B apesar de ter um *turnover* mais elevado também é o que apresenta uma maior retenção dos trabalhadores.

Da análise desses dados ressalta um panorama similar nas três realidades. Este cenário é apanágio do sector da indústria automóvel, sendo, no entanto, importante ressaltar que, em termos de dimensão, apenas 20% das empresas deste sector tem mais que 250 pessoas ao serviço (AFIA, 2021; Mobinov, 2021), como a nossa amostra.

### **3.2. Estrutura do Departamento de RH**

Tendo em conta o desenho da estrutura organizacional exposto, o DRH assume, nestas empresas, e de forma similar entre elas, uma posição de destaque e de âmbito estratégico.

Podendo-se referir que a estrutura hierárquica, como está alinhavada, demonstra a pertinência estratégica das ações e atividades de RH, alinhadas com a estratégia organizacional.

Confrontando o desenho organizacional com os discursos, infere-se que o DRH tem um papel de parceiro estratégico nos três casos, mais do que atuar como parceiro de negócio.

*"Tem que estar alicerçada na estratégia organizacional"* (E.A1),

*"...até porque tem um impacto muito grande naquilo que é o nosso dia a dia"* (E.A2),

*"... uma componente local, country e corporativa, e a nível local tem de haver primeiro um alinhamento com a estratégia local, com a Direção Geral e o que é esperado em termos de negócio para que os RH consigam acompanhar (...) Desde o recrutamento, o perfil das pessoas, o desenvolvimento, a retenção, tem de haver um alinhamento e depois este próprio alinhamento local tem de ser, mais que o país, com o nosso business unit, unidade de negócio que é a automotiva, que é um alinhamento corporatê"* (E.A1),

*"... as coisas têm de estar interligadas, daí toda a complexidade (...) Tem que, realmente, os RH serem vistos como um departamento estratégico. Que nem sempre é e nem sempre é fácil essa mudança de mindset, porque durante muitos anos não foi visto como tal"* (E.A1),

*"O Diretor de RH reporta diretamente ao CEO, como uma área chave, entre outras da organização. Quando é definida a política anual (...) em que são definidos objetivos, as linhas orientadoras, as linhas de atuação do próximo ano para cada direção, que são depois englobados naquilo que é a definição da estratégia global da empresa, claramente, que a parte dos recursos humanos está lá"* (E.B1),

*"A estratégia da empresa, há bastantes anos a esta parte, tem estado sempre ligada à área de RH, uma ligação bastante grande, sempre incluída na estratégia da organização. (...) sem ela, a estratégia da empresa não se completa"* (E.C1),

*"Nós estamos ligados com todos os departamentos e vamos beber de todos os departamentos"* (E.C2).

É, neste enquadramento já adiantado por Torrington e Hall (1991, cit. in Keating, 2002), que a função estratégica sucede à função mais tradicional dos RH. Como enfatizado por Bancaleiro (2007) e Ulrich e Smallwood (2012), os profissionais desta área têm que conhecer o negócio da empresa e colocarem-se na posição de parceiros para que possam implementar políticas por forma a estas acrescentarem valor e que contribuam para os resultados. É condição, *sine qua non*, que estejam na linha da frente (Seixo, 2009). Os autores Becker & Gerhart (1996) enfatizam que os Diretores de RH não podem ignorar esta oportunidade sob pena de terem que justificar as suas decisões pelos custos e, conseqüentemente, terem que recorrer a empresas externas para o desenvolvimento de atividades que são estratégicas. Acrescentam que "A liderança desse papel estratégico de GRH nas organizações também se refletirá na competição pela liderança intelectual dessa área emergente" (Becker & Gerhart,

1996, p. 798). Mas também os gestores das outras áreas necessitam de ter competências de gestão, relacionais, comportamentais para executarem uma identificação correta de talentos.

Face a este posicionamento organizacional importa agora caracterizar a estrutura do DRH, para percebermos como a área da GT está alinhada com as restantes práticas de RH.

No Caso A, o DRH é constituído pela Diretora e por quatro Técnicos, como se visualiza no Figura 1.

**Figura 1- Organograma DRH do Caso A**



Fonte: Entrevistas ao Diretor e Técnico de RH do Caso A

Três técnicos enquadram-se na área que designam de operacional e o quarto coordena a área da comunicação, que, apesar de estar integrada organicamente no DRH, funciona à parte, abarcando o apelidado ‘*Employer Branding*’, a comunicação interna, externa e corporativa.

No Caso B, o DRH é composto, na sede, pelo Diretor e por quatro Técnicos, que definem as políticas e gerem, central e estrategicamente, todos os processos. Depois, em cada unidade industrial, estão alocados recursos que, apesar de gerirem local e operacionalmente todas as atividades ligadas à GRH diária, estão integrados no DRH, reportando funcionalmente ao Diretor de RH e hierarquicamente ao Diretor de Fábrica, onde estão inseridos em termos organizacionais. Como se pode examinar no Figura 2.

**Figura 2 - Organograma DRH do Caso B**



Fonte: Entrevistas ao Diretor e Técnico de RH do Caso B

No Caso C, a Diretora coordena três empresas do Grupo, uma em Santo Tirso e duas em São João da Madeira. Na empresa de Santo Tirso trabalha um Técnico e nas duas unidades de São João da Madeira laboram dois Técnicos, um em cada, sendo que uma coordena a formação em ambas as entidades. São um total de quatro (uma Diretora e três Técnicos) para as três organizações, como se pode ver no Figura 3.

**Figura 3 - Organograma DRH do Caso C**



Fonte: Entrevistas ao Diretor e Técnico de RH do Caso C

Estamos perante uma linha de orientação da gestão de pessoas típica da abordagem por processos, em todas as organizações, na perspetiva de Sousa et al. (2006), pois, em todas, existe, um sistema de informação, um planeamento das necessidades de recrutamento, um sistema de *onboarding* formalizado e onde estão traduzidos os três pilares (missão, visão e valores), assim como os objetivos a atingir. De forma abrangente, integram um sistema formal de avaliação de desempenho, política de formação e planos de carreiras. Observa-se esta tipologia de GRH em todos os casos em análise, como será observado nos pontos a seguir. Esta gestão é justificada pela inerente certificação do referencial normativo próprio do setor de atividade e das normas que seguem (ISO9001 e IATF16949), tendo como requisitos a sistematização das atividades internas, mediante o planeamento, monitorização e avaliação dos processos internos, com o foco na melhoria contínua e no atingimento dos objetivos e metas estabelecidas. As atividades, nestas empresas certificadas, não podem funcionar como estanques, mas integradas num todo e interligadas entre si (Pires, 2007).

### **3.2.1. Estrutura da área de Gestão de Talentos**

Na caracterização da estrutura da área de GT há que identificar os responsáveis afetos à sua gestão, para, de seguida, explanar as diversas responsabilidades e forma de organização. Esta pesquisa pretende aferir as dinâmicas de funcionamento desta área e enquadrá-las na gestão interna das empresas em análise.

Apurou-se que estas áreas são relativamente recentes, tendo sido criadas quando o DRH já estava organicamente estruturado: há cerca de seis anos no Caso A, de três anos no Caso B e de cinco anos no Caso C.

Como atividades ressaltam-se a determinação dos programas de formação, o alinhamento da gestão de carreiras e dos planos de sucessão, assim como toda a gestão do processo envolvente e o cumprimento dos *timings*, como é espelhado aqui e será desenvolvido mais à frente, aquando da exposição das práticas de GT.

*"... Talent Development Management (...) área de formação e desenvolvimento (...) onde temos a avaliação de desempenho, a definição de objetivos (...) programas locais de formação ou programas corporativos" (E.A1),*

*"Juntamente com o Diretor de RH, definimos o plano (...) os timings, as áreas pelas quais a pessoa irá passar para chegar a uma determinada função, a parte administrativa do processo. Depois há o acompanhamento junto do colaborador de todo o plano definido em termos de timing, formação e feedback" (E.B2),*

*"... articulam com a pessoa responsável, em cada uma das fábricas. Não somos nós aqui que desenhamos os planos de carreira, desenvolvimento, para tratar destas pessoas chave" (E.B1),*

*"A gestão de talentos é feita mais por mim, na área da gestão (...) estou mais numa área mais estratégica (...). A área da formação é também, e ainda, liderada por mim, a parte da gestão de talentos e retenção ligada à motivação sou eu que a faço, claro sempre com a colaboração das colegas, que eu sozinha não consigo, e com os Diretores de Departamento" (E.C1).*

Em termos de responsabilidade, são os Diretores/Responsáveis dos vários departamentos que avaliam a performance e o desempenho, assim como as competências potenciais de desenvolvimento e, em conjunto com o DRH planeiam os programas a desenvolver. Cabe aos Técnicos e Diretora de RH fazer o acompanhamento e cumprimento dessa planificação:

*"... dar formação aos avaliadores e aos avaliados (...) acompanhar que são cumpridos os prazos (...) é uma pessoa que tem uma grande amplitude de atuação e de garantir que todos os intervenientes percebem o que é expectável (...) há aqui um trabalho prévio, muito grande (...) uma das tarefas que vamos chamar de Corporate que exige um grande alinhamento (...) porque é um processo global, tem uma plataforma específica" (E.A1),*

*"Aqui, na central, trabalho de uma forma macro (...) em articulação com a pessoa que temos nos RH de cada fábrica (...) tentamos identificar (...) quem são as pessoas (...) sempre feito de uma forma triangular, entre aquilo que é a Direção de RH, o colaborador e a chefia. É esta relação triangular que trabalha arduamente naquilo que é o plano de desenvolvimento, plano de sucessão, plano de crescimento" (E.B1),*

*"... gerindo expectativas profissionais, pessoais (...) gerir carreiras (...) a identificação por Departamento (...) desde o chão de fábrica até (...) dentro da Direção (...) formação acompanhada pela chefia (...) matriz de polivalência" (E.C1).*

Autenticou-se que a criação da GT emergiu da necessidade interna e comum de recrutar, desenvolver e manter os melhores trabalhadores nas empresas.

O Caso A foi motivado pelo desafio da retenção derivado da localização da empresa:

*“... a necessidade de motivar os nossos trabalhadores (...) partiu muito na necessidade de retenção” (E.A2).*

No Caso B foi estimulado pelo desafio da mudança e motivação

*“... ter uma política de retenção forte e uma política atrativa também, para atrair novos talento” (E.B1).*

O Caso C foi instigado pelo desafio da gestão de pessoas:

*“... para que as pessoas queiram trabalhar connosco e ficar, que seja apetecível entrar aqui porque sabem que nós, sempre que nos é possível, potenciamos as pessoas” (E.C1).*

Confere-se que, em todas as empresas, existe um DRH e uma área funcional dedicada à GT. O papel do Diretor de RH é fulcral, nos três exemplos, nomeadamente para a promoção e coordenação desta área. No Caso C é a Diretora que gere a panóplia de atividades, enquanto nos Casos A e B a intervenção é partilhada entre Diretor e Técnico, sendo este último o coordenador do processo em consonância com os vários departamentos/chefias da organização e estando o papel do Diretor mais diluído. Sendo a intervenção do Diretor mais estratégica e a do Técnico mais operacional.

Em todos os Casos, a área da GT está enraizada na área de desenvolvimento profissional, como está espelhado nos organogramas já apresentados, onde estão integradas as atividades da avaliação de desempenho, da gestão de carreira e da formação, existindo assim um alinhamento horizontal das práticas de RH.

Como referiu Sousa (2006) é através da implementação de processos de recrutamento e seleção adequados, de sistemas de recompensas, de desenvolvimento de competências e de planos de carreiras, que a GRH pode providenciar comportamentos e competências alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e esta gestão tem que ser integrada como um todo, desenvolvendo parcerias internas com os outros departamentos para criar valor estratégico. Essa integração na implementação das práticas é verbalizada nos discursos como se verificará no ponto 3.4.

### 3.3. Características do profissional com talento

Antes de se explanarem as práticas de gestão de talentos será pertinente contextualizar como o próprio conceito de talento é entendido nas organizações e que características são associadas a um profissional com talento, para posteriormente se estudar se as práticas estão em comunhão com este entendimento.

Atestou-se que, no global, as empresas em estudo demonstram alguma dificuldade em definir talento, mas induzem a ideia de que o reconhecem de imediato quando o encontram.

O Caso A remete o conceito para o reflexo do ADN e cultura da empresa, tal como para o saber fazer impregnado em motivação e eficácia constante e não como uma façanha momentânea:

*“... querem (...) ser embaixadores da nossa cultura, absorver (...) os nossos valores corporativos (...) estarem incluídos no nosso dia a dia e passarem a palavra, quererem fazer diferente, isso sim é um talento, é uma pessoa que a organização tem necessariamente de reter” (E.A1),*

*“Alguém que é capaz de fazer bem todos os dias (...) que sabe fazer bem aquilo que faz todos os dias, e que consiga manter a motivação para isso diariamente” (E.A2).*

Os entrevistados do Caso B, apesar de não explicitarem, conceptualmente, o conceito de talento, aquando da consulta do site da empresa, valida-se que aqui se enfatiza que: *“As pessoas são a chave para o negócio. Fazer parte desta equipa significa empenho, confiança, motivação e desafios para as pessoas descobrirem e atingirem o seu potencial” (Simoldes, 2021a)* Mas no seu discurso deteta-se que o conceito está imbuído nos valores e missão, sendo que o Diretor de RH remete o conceito para as características comportamentais e técnicas, tal como expresso nos seguintes dizeres:

*“...definição teórica e adaptada à nossa realidade (...) Estão muito instalados naquilo que são os nossos valores e a nossa missão (...) temos valores próprios (...) tudo isto tem de estar ligado naquilo que é o conceito de potencial” (E.B1).*

Para o Caso C, o significado do conceito de talento está relacionado com um profissional que sobressai por ser único e ter eficiência na concretização das atividades:

*“Ser um talento, dentro de uma organização, é alguém que se destaque pela positiva, sem que nós tenhamos feito nada. Aquelas pessoas que entram para a empresa, que entram com um propósito e, sem que a empresa tenha grande preocupação, ele destaca-se, por apresentar resultados, por gerir uma equipa, se for o caso, por se responsabilizar como elemento da empresa, que rapidamente consiga atingir objetivos e consiga fazer mudança dentro da organização. Sentirmos que, desde que aquela pessoa entrou na empresa, houve uma mudança positiva” (E.C1),*

*"... intrínseco (...) não é facilmente copiável por ninguém (...) é algo que é construído, vem dentro de nós e vamos simplesmente tentando arranjar ferramentas para que o possamos desenvolver. Não criar talento, mas sim desenvolver" (E.C2).*

De forma intensa, as Empresas dos Casos A e B remetem o conceito de talento para o ADN, a missão e valores fundacionais. Esta assunção foi referenciada por Cardoso (2016), que alegou que para que as práticas sejam efetivas há que fundamentá-las com uma análise da matriz identitária, do seu ADN, para que haja *match* entre as verdadeiras necessidades internas e os perfis que se pretendem atrair e reter. Ideia também apontada por Cunha e Martins (2015) e Peloso e Yonemoto (2010) que reforçam que só quando existe identificação com a missão, visão e valores da organização o sucesso empresarial e profissional é efetivo. É a partir destes três alicerces, que é definida a identidade e o propósito do negócio, base para as diretrizes estratégicas e cultura organizacional. Aliás, a cultura está fortemente ancorada nos valores de gestão e a GRH como geradora de práticas procedimentais, de implementação e divulgação dos três pilares "assume, assim, cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional" (Sousa et al., 2006, p. 8), que tem sido difícil para o Caso A devido a ter alterado de grupo duas vezes recentemente e com pilares díspares.

Remata-se este parágrafo referenciando que Bancalero (2007) já proclamava que o Departamento de GRH deveriam estar no centro da gestão da cultura organizacional.

A conceção de talento, aqui evidenciada, aproxima-se do modelo desenvolvido por Lepak e Snell (1999), em que o capital humano de qualquer organização pode ser avaliado em termos do seu valor e singularidade. Singularidade face às competências e conhecimentos que detêm, sendo estes tácitos e enquadrados na organização, sendo difíceis de encontrar no mercado. O valor do capital humano está relacionado com o potencial que o trabalhador confere à empresa, em termos de competências centrais para a organização e na criação de vantagem competitiva. De acordo com o que foi expresso pela presente amostra o modelo de GRH aqui apresentado aproxima-se do modelo de desenvolvimento interno, uma vez que o seu capital é reconhecido como valioso e único. Nesta perspetiva, a empresa deve dispor de planos e meios financeiros para garantir a singularidade do capital humano, em prol do sucesso da estratégia organizacional. O tipo de relação entre trabalhador e empresa deve ter por base o compromisso e orientação a longo prazo, pautados pelo investimento mútuo entre ambos.

Remete-se o seu valor para as potencialidades em contribuir para a organização, possibilitando a sua vantagem competitiva e direcionando a singularidade para a rareza das suas capacidades e habilidades, sendo difícil a sua substituição (Collings & Mellahi, 2009).

Sendo, então, “entendidos como um valor acrescentado para as organizações e não apenas como executores de uma determinada função” (Cardoso, 2016, p.8).

É pertinente, neste momento, aprofundar características identificadas como inerentes aos profissionais com talento. As competências encontram-se sumariadas no Quadro 4 (cf. Apêndice 8), que foi contruído tendo por base as características CHA (Competências, Habilidades e Atitudes), outrora já assinaladas por Freitag e Fischer (2017).

Para o Caso A as competências que são valorizadas coadunam-se com os valores da Corporação, valores que sobressaem enquanto ADN da empresa e que são os seguintes: confiança, uns pelos outros, liberdade para agir e paixão por vencer. As características que são apontadas remetem atualmente mais para as apelidadas *soft skills*, como proferido por ambas as inquiridas desta empresa:

*“Se há alguns anos poderíamos identificar estas pessoas pelas hard skills, acho que hoje em dia essas pessoas são muito mais identificadas pelas soft skills” (E.A2),*

*“Quanto maior a responsabilidade mais exigente somos em termos de soft skills, não só de liderança, mas muito de comunicação, muito de resiliência, muito de trabalho em equipa, quando são funções mais técnicas” (E.A1).*

*“... garantir que as competências técnicas estão lá, fruto da experiência ou da licenciatura” (E.A1)*

Empolam, maioritariamente, as habilidades e atitudes que são necessárias para concretizar as tarefas, sendo que não se devem limitar a fazer o que é inicialmente esperado, mas devem de ir mais além. São identificados como profissionais que têm atitude e que questionam com o intuito de quererem fazer diferente:

*“Pessoas que sejam capazes de se motivar a elas próprias e que sejam um motor de motivação para o resto da equipa (...) pessoa que também despertem a vontade de querer, de fazer mais e melhor no resto dos colegas (...) pessoas resilientes e com capacidade de resolução de problemas, não avessas à mudança, que esta é a parte mais difícil, e pessoas comprometidas” (E.A2),*

*“Não é um bolo só com 3 ingredientes” (E.A2).*

Por tudo isto, a Técnica acrescenta que remetendo para a ideia de que são várias as características que se devem ter em conta, nomeadamente, face à especificidade da função em análise. Assim, concretiza-se que, para funções de coordenação de equipas e que impliquem liderança e responsabilidade, são valorizadas competências comportamentais, nomeadamente a comunicação, a resiliência, a colaboração e o trabalho de equipa. É interessante verificar que estes dois últimos estão ajustados aos valores identificado no ADN

da empresa: Uns pelos outros. Para funções técnicas, são exatamente as competências técnicas que são exigidas, resultado do saber adquirido com a experiência e aprendido na universidade/escola. A Técnica acrescenta a capacidade de resolução de problemas e o comprometimento como competências essenciais.

A empresa do Caso B realça, também, os traços de personalidade que devem estar imbuídos nos valores e missão da Organização:

*“... compromisso, disponibilidade, flexibilidade, capacidade, motivação, mudança, confiança” (E.B1).*

Com efeito, na pesquisa do site da empresa valida-se que o perfil de trabalhadores que procuram deverá demonstrar as seguintes características: *“Ser capaz de confiar nos outros; ser capaz de honrar os compromissos; ser excelente; ser inovador; ser honesto; ter capacidade de desenvolvimento pessoal e profissional; ser um verdadeiro líder ou candidato; ser capaz de se adaptar às mudanças e ser flexível e versátil” (Simoldes, 2021a).*

De forma equivalente, face à empresa anterior, são as *soft skills* que são realçadas face ao *know how* técnico. Este último é algo que internamente alegam ter capacidade de desenvolver, mas as *soft skills* são exigidas no ato da admissão:

*“Cada vez mais, valorizamos aquilo que são as competências comportamentais, em detrimento das técnicas. Acreditamos que as técnicas, com maior ou menor dificuldade, as pessoas com formação e treino lá chegam. As comportamentais são muito mais difíceis, não quer dizer que não se treine, que não melhorem, claro que sim, mas são mais difíceis de se trabalhar” (E.B1),*

*“... procuramos pessoas com essas soft skills, que nós valorizamos, pois a parte técnica nós conseguimos dar” (E.B2),*

*“Em termos profissionais: liderança, cumprimento de objetivos, cumprir com normas e regulamentos internos, mas serem pessoas honestas, sinceras e que honrem os nossos compromissos” (E.B2).*

Acautelam, também, a realização e satisfação pessoal do trabalhador convergindo com as necessidades e estratégia da organização. Sendo atitudes valorizadas a honestidade, sinceridade e honra.

As características valorizadas, no Caso C, são as seguintes:

*“... competências técnicas (...) trabalho em equipa (...) liderança, trabalho de equipa/grupo, espírito de sacrifício, resiliência (...) adaptação com mais facilidade” (E.C1),*

*“... a parte da formação pessoal, o conhecimento que a pessoa traz, o envolvimento que tem na organização, o trabalhar por objetivos” (E.C1),*

“... aptidão que é construída ao longo da nossa vida e da nossa experiência. Não é algo que nós conseguimos comprar. Vejo mais a prontidão e a aptidão. O saber ouvir também é muito importante, para depois racionar na nossa cabeça e conseguir definir o que queremos, a partir dos nossos objetivos” (E.C2),

“... valorizado a proatividade e, acima de tudo, a assiduidade, o compromisso e o respeito. As *hard skills* é mais a escolaridade mínima obrigatória, muito sinceramente” (E.C2).

É sonante, nestas três empresas, o realçar das capacidades e habilidades mais que os conhecimentos destes profissionais. Esta orientação vai de encontro ao que Cunha e Martins (2015) identificam como trabalhadores com potencial, capacidades e habilidades, ou que Peloso e Yonemoto (2010, p. 4) explicitam como “profissionais com potencial e capacidade”. É o combinar destas competências que torna os profissionais, com talentos, valiosos e de difícil substituição, pelo seu desempenho raro e eficiente, tal como entendido em Cardoso, (2016), Ferrazza et al. (2015), e em Freitag e Fisher (2017).

Pinheiro (2015) tinha afirmado a possibilidade destas características serem inatas ou desenvolvidas, nesta linha de pensamento, o Técnico do Caso B sublinha que os conhecimentos técnicos podem ser desenvolvidos internamente e como tal não são exigidos, mas que as *soft skills* deverão existir, associando-se estas à personalidade e comportamento profissional e envolvendo aptidões mentais, emocionais e sociais. Nesta linha, Cardoso (2016) tinha destacado que são muitas vezes as competências informais cujos conhecimentos não se adquirem pela via escolar, mas sim pela experiência profissional e pela formação que diferenciam os trabalhadores. Também se viu refletido nas respostas dos entrevistados a priorização da experiência e dos conhecimentos técnicos face à licenciatura. Sendo que, de facto, as capacidades e atitudes são valorizadas face aos conhecimentos, sendo acentuadas as competências intrínsecas ao saber fazer e ao querer.

Segundo Cardoso (2016, p.13), “curiosidade, autonomia, flexibilidade e aprendizagem contínua” são qualidades que deverão ser internas aos intitulados talentosos e são, curiosamente, identificadas pela Empresa do Caso B e implicitamente pelas outras empresas. Denota-se, então, a validação destas características como um diferencial, enquadradas nos 3 (três) pilares que desenredam na conjugação de elevadas competências (*I can*), com uma forte motivação (*I want*), somando-lhe uma grande capacidade de realização (*I do*) e sobre isso colocam uma genuína ambição de ir cada vez mais longe (*I Will*), coerente com o raciocínio de Cardoso, (2016). São dons insubstituíveis que, conjugados com a motivação e apetências, originam o sucesso na concretização das atividades que lhe são atribuídas, na dialética de Cardoso (2016), Collings e Mellahi (2009) e de Ulrich e Smallwood (2012).

Os mitos identificados por Cardoso (2001) de possuir um QI (Quociente de Inteligência) elevado, ou média escolar elevada ou possuir um QE (Quociente Emocional) elevado, uma longa experiência profissional e ser jovem, não são os quadros de referência para a

identificação das características dos talentos identificadas pela nossa amostra. Ganham relevância, neste novo contexto histórico, e tendo em conta as necessidades do mercado de emprego, outros perfis profissionais e comportamentais, tais como “flexibilidade” e “motivação”, Caso A e B, “espírito de equipa” Caso A e C, para referir alguns exemplos. As empresas querem pessoas totalmente alinhadas com a cultura e com os valores da mesma, que sejam perspicazes e audazes e que apresentem uma alta performance de forma a contribuírem decisivamente para as metas do negócio.

### **3.4. Gestão organizacional de talentos**

Nesta quarta dimensão serão explorados o tema da gestão de talentos, os seus objetivos e os fatores inibidores que lhe são inerentes, desenvolvendo-se, nos subpontos seguintes, as práticas de atração, desenvolvimento e retenção desenvolvidas pelos Casos em estudo.

Conferiu-se que, no Caso A, a GT é o que apelidam de *Talent Management Cycle*, que é uma avaliação de desempenho e de potencial, que é efetuada em quatro momentos no ano e onde são identificados os objetivos SMART a cumprir e o potencial desse cumprimento. Esse processo é corporativo e aplicado de forma similar em todos os países.

No Caso B, a GT é um processo de identificação de pessoas e funções chave, realizado duas vezes por ano e que origina uma matriz de trabalhadores chave a reter e a política a desenvolver. Sendo que as pessoas e funções chave estão identificados pela Direção e também por cada unidade industrial.

Para o Caso C o processo resulta da avaliação de desempenho ou de uma identificação do potencial aleatória.

Os objetivos que estão na base da implementação destas práticas são similares aos da criação da área de GT, mas querendo aprofundar, pode-se dizer que derivaram de:

“... *gestão das expectativas e desenvolvimento das pessoas*” (E.A1).

“... *gestão do conhecimento*” (E.A2).

“... *política de retenção forte e uma política atrativa também para atrair novos talentos*” (E.B1).

“... *short list de pessoas que nos possam valer dentro do plano de expansão que temos dentro da empresa, criar uma pool de pessoas*” (E.B2).

“... *para que as pessoas queiram trabalhar connosco e ficar*” (E.C1).

“... *para não termos tanta rotação (...) perda de informação e formação*” (E.C1).

O Caso A direciona os objetivos da GT para a gestão do conhecimento e das expectativas; o Caso B para a criação de um conjunto de pessoas identificadas e formadas e a quem se recorra quando se necessite de substituição ou sucessão, com o intuito de potenciar o progresso da organização, possibilitar a rotação entre pessoas nas várias funções, procurando entender quais são as necessidades para adaptar-se ao que é valorizado, com o intuito de manter o *turnover* baixo. Os motivos do Caso C cingem-se à atração e retenção, por forma a estabilizar as equipas, minimizando a rotatividade.

Apesar de terem surgido com o intuito da retenção, em todos os Casos, e da atração, nos Casos B e C, estes programas estratégicos não são do conhecimento geral, em nenhuma das empresas, o que é do conhecimento geral é a existência dos programas, numa forma macro. Todas especificam que são práticas que são alinhadas pelos RH em conjunto com as várias direções e em conjunto com a pessoa identificada como talento:

*“Porque estamos a motivar 10 e a desmotivar 490” (E.A2).*

*“... para as pessoas saberem o que são os planos e como é que é tratado o potencial. De uma forma macro, as pessoas sabem do programa, os envolvidos sabem (...) público para todos os trabalhadores que estão identificados neste programa” (E.B1).*

*“... não lhe chamaram de talentos, mas chamam-lhe aumento de polivalência. A pessoa está a ser promovida, mas sabem (...). Não chamarão talentos, mas sim formação on job, polivalência” (E.C1).*

Como se explicitou no ponto 3.2.1, os casos em estudo alegam que as práticas são alinhadas pelos Departamentos de GRH em conjunto com as várias direções e em conjunto com a pessoa identificada como talento:

*“... trabalho tripartido, entre RH, a chefia e o próprio colaborador” (E.A2);*

*“... de uma forma triangular, entre aquilo que é a Direção de RH, o colaborador e a chefia” (E.B2);*

*“... nós fazemos a identificação (...) quer com os Diretores de departamento quer com a supervisão (...) As pessoas estão informadas quando as potenciamos” (E.C1).*

Aferiu-se que as práticas são diferenciadas pelas diferentes funções, havendo distinção entre as áreas operacionais e de suporte:

*“O tipo de gestão de talento no chão de fábrica é um bocado diferente, é mais a gestão de avaliação de desempenho, não do potencial. A avaliação do potencial e de desempenho é aquilo que chamamos de áreas de suporte” (E.A1).*

*“... sempre nos trabalhadores chave e com potencial (...) estamos a falar estrategicamente de outro tipo de skills, focados nos indiretos e nos trabalhadores chave e potencial e jovens potenciais” (E.B2).*

*“... quadros médios e superiores é uma avaliação e chão de fábrica é outra” (E.C1).*

Em termos dos programas que os Casos A e B esclarecem que são personalizados e desenhados à medida;

*“... feito um trabalho, um programa extensivo e desenhado para cada um deles (...) Não vão sendo estáticas, mas vão sendo desenhadas quase, e a dificuldade está aí, pessoa a pessoa” (E.A2).*

*“é um grupo restrito perfeitamente identificado (...) Dependendo da função (...) É feita uma avaliação técnica e comportamental” (E.B1).*

Os Caso B e C associam os programas a ações de formação, embora o Caso B indique que os planos de sucessão já se vislumbram num horizonte temporal curto:

*“Se é um problema de liderança, se é técnico, dá-se formação (...) vai-se acompanhando e medindo (...) Já se começa a trabalhar na sucessão” (E.B1).*

*“A partir do momento que nós identificamos alguém (...) é-lhes dito que vão começar a ter formação (...) chamam-lhe aumento de polivalência (...) formação on job” (E.C1).*

As práticas de GT que vão sendo desenvolvidas, e que serão avançadas nos pontos seguintes, estão alinhadas com a estratégia, nos três casos e de acordo com os discursos dos Diretores.

Sendo que, no Caso A, a estratégia e as práticas são alinhadas pelo Grupo, como um todo:

*“Há um grande enfoque por parte do Grupo em termos do processo desta avaliação de desempenho e, portanto, uma valorização muito grande do potencial das pessoas e da gestão do talento” (E.A1).*

O Caso B concretiza que, anualmente, são definidos seis a oito objetivos estruturais e organizacionais e que os objetivos de RH estão integrados nesse plano tal como os objetivos dos outros departamentos. Adiantando que o conhecimento que os trabalhadores têm e promovem são uma mais-valia para o sucesso da organização. Tal como se pode corroborar nas seguintes transcrições:

*“... um deles tem a ver com a parte da gestão das competências e da gestão dos recursos humanos um deles está integrado na gestão das competências” (E.B1);*

*“... só fazendo da forma mais adequada e valorizando aquilo que são as competências das pessoas, as pessoas vão aumentar o seu nível de produtividade e, conseqüentemente, os*

*resultados da empresa (...) o valor acrescentado que as pessoas trazem para a organização, é um dos fatores mais relevantes, que contribuem para o crédito global da empresa” (E.B1).*

O Caso C demonstrou, contando uma história verídica, que os RH estão alinhados com a estratégia organizacional, sendo que a procura de talentos está continuamente associada às atividades internas e que sempre que alguém sobressai é feita uma avaliação de potencial de talento. É aludido que não há limites em termos de integração de novos talentos.

*“... tínhamos um objetivo (...) fomos identificando pessoas estratégicas dentro da organização para atingir o objetivo (...) pessoas a reter (...) em determinada altura se destacou também uma pessoa que chamamos gap (...) identificámos e promovemos (...) uma pessoa que estava já identificada como um talento (...) É um exemplo de os RH ligados à estratégia da organização” (E.C1).*

### **3.4.1. Práticas de atração de talentos**

Encontrar o talento certo deve ser a primeira preocupação das organizações uma vez que tudo começa quando se abrem as portas da empresa.

Numa das fontes de informação secundária, a Diretora de RH do Caso A explicitou que, como estratégia de captação de potenciais candidatos, a empresa tem marcado presença nas feiras de emprego e apostado na realização de workshops temáticos para escolas, instituições e universidades. Neste artigo de revista (HR Portugal, 2021) faz referência ao programa de ‘embaixadores internos’, cujo âmbito é divulgar a marca e aculturar a organização, ideia também ressaltada pela técnica:

*“O facto de ser uma empresa muito sólida no mercado transmite muita segurança (...) saber que vão fazer parte de um projeto inovador (...) o nosso produto é muito atrativo (...) a tecnologia que utilizamos é muito atrativa (...) isso vence por si só” (E.A2).*

De igual forma, no Caso C, a técnica alude que o *employer branding* permite alavancar o marketing positivo e o interesse em ir trabalhar para a Organização:

*“... tem um bom employer branding (...) quem nos vende são os nossos clientes, neste caso o nosso funcionário” (E.C2).*

A empresa do Caso B não faz referência direta ao termo, sendo que todos os Grupos, numa estratégia a nível global, apostam na presença digital, com o intuito de aproximar a Marca a potenciais candidatos.

Integrada na estratégia de *employer branding*, a presença nas escolas, instituições e universidades permite divulgar os programas de *trainees*, que são também identificados como medidas de atração pela técnica do Caso A:

*“Carregamos uma marca (...) que já nos ajuda, em si mesmo (...) tínhamos de trabalhar muito mais essa parte da publicitação dessa marca, junto de universidades e de outras escolas e instituições, que hoje em dia já não precisamos de fazer” (E.A2).*

O Caso B acresce que promovem uma avaliação, durante um a dois anos, para aferir a função que, os *trainees*, melhor desempenham. Estes programas integram planos de formação, atribuição de metas e objetivos, que vão sendo monitorizados pelo mentor, por forma a confirmar a eficácia dos mesmos. Sobre esta matéria verifica-se, no site (Simoldes, 2021b) o alerta de que o Grupo reflete um forte poder de atração e retenção de quadros e jovens de alto potencial. A colaboração dos melhores profissionais e dos alunos mais promissores é a ambição desta Empresa e essa mensagem está refletida no seu site.

Aquando do processo de recrutamento, todos os Casos recorrem a empresas de recrutamento externas, ou ‘parceiros’, como os designam.

No Caso A, esse suporte serve para a triagem curricular e para a execução de análises técnicas e/ou comportamentais, assim como para a aplicação de testes psicotécnicos e avaliação, mediante testes de grupo, tal como o controlo de referências. Internamente só realizam as entrevistas finais, unicamente com 2 a 3 candidatos que foram identificados no final deste processo, pela empresa externa. A determinação das fases e atividades depende do perfil a recrutar.

Existem práticas diferentes de recrutamento para um talento e o investimento nestas práticas denota a tese de que cada recrutamento pressupõe a pesquisa dos melhores no mercado:

*“Tenho que recrutar sempre um talento” (E.A2).*

Sendo destacado que quando partem para o recrutamento já têm alinhado o perfil e as competências identificadas:

*“... uma listagem muito extensiva de tudo o que nós necessitamos para aquela função e (...) não temos que ajustar aquilo que precisamos de contratar” (E.A2);*

*“... sabemos que queremos as pessoas com aquelas determinadas competências” (E.B2);*

*“... nível mais operacional e técnico de laboratório nós trabalhamos com uma empresa de trabalho temporário, recrutamos, fazemos uma entrevista, mas nada muito ao pormenor. Tudo o que sejam quadros médios ou superiores recorremos a empresas especialistas nessa área, com requisitos bem definidos, competências bem definidas que queremos que a pessoa já traga. Claro que, às vezes é difícil nós conseguirmos adequar, mas depois damos formação para adquirir competências, e já fazemos uma análise muito mais à parte” (E.C1).*

É, ainda, expresso pelo Caso B que para a identificação dos profissionais com talento são administrados testes de análise de perfil psicotécnico e de personalidade, que são apoios e auxiliares nessa identificação do potencial interno, já inserido na empresa.

Para um melhor entendimento das práticas de atração identificadas pelas três empresas analise-se o Quadro 3.

**Quadro 3 - Dimensão: atração de talentos**

Atração de talentos		
Employer branding	Cardoso (2016)	<p>“... empresa muito sólida no mercado transmite muita segurança (...) saber que vão fazer parte de um projeto inovador (...) o nosso produto é muito atrativo (...) a tecnologia que utilizamos é muito atrativa (...) isso vence por si só” (E.A2).</p> <p>“...tem um bom employer branding (...) quem nos vende são os nossos clientes, neste caso o nosso funcionário” (E.C2).</p>
Programas de estágios e <i>trainees</i>	Cardoso (2016); Cunha e Martins (2015); Malafaia (2011); Peloso e Yonemoto (2010) Pinheiro (2015)	<p>“Carregamos uma marca (...) que já nos ajuda, em si mesmo (...) tínhamos de trabalhar muito mais essa parte da publicitação dessa marca, junto de universidades e de outras escolas e instituições, que hoje em dia já não precisamos de fazer” (E.A2).</p> <p>“... programas de <i>trainees</i>, que é para percebermos também o que é o perfil da pessoa adaptada àquilo que é a função certa” (E.B1).</p>
Recrutamento e seleção por competências	Cascão (2014), Cunha e Martins (2015), Ferreira et al. (2018), e Rabaglio (2014), Cunha et al. (2012)	<p>“... uma listagem muito extensiva de tudo o que nós necessitamos para aquela função (...) não temos que ajustar àquilo que precisamos de contratar” (E.A2).</p> <p>“... sabemos que queremos as pessoas com aquelas determinadas competências” (E.B2).</p>
Perfil psicoprofissional	Cardoso (2001; 2016)	<p>“... com requisitos bem definidos, competências bem definidas que queremos que a pessoa já traga. Claro que, às vezes é difícil nós conseguirmos adequar, mas depois damos formação para adquirir competências” (E.C1).</p>
Entrevista de seleção, provas de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas de simulação	Cardoso, 2016; Cunha et al., 2012; Ferreira et al., 2018; Sousa et al., 2006),	<p>“... já temos a inserção de testes psicotécnicos, de avaliações, de testes de grupo, em que temos uma empresa parceira que nos ajuda nesse sentido” (EA2);</p> <p>“... temos equipas internas a trabalhar ao nível do recrutamento e seleção (...) trabalhamos com empresas especializadas (...) Seja para avaliar o perfil da personalidade, seja para avaliar a componente técnica, são feitos e desenvolvidos alguns testes que nos ajudam a identificar esse talento” (E.B2);</p> <p>“... entrevistas que são feitas por mim e pelo Diretor da área (...) Recorremos a uma empresa externa, que nos passou um relatório com toda essa análise feita através de testes específicos que eles utilizam, técnicas para saber, depois foi-nos passado um relatório” (E.C2).</p>

(assessment centers e até análise de referências e informação difundida nas redes sociais	(Cunha et al., 2012; Cardoso, 2016).	“... programas de formação, assessments, isso aí sim é distintivo em relação ao potencial (...) os assessments e as referências, o mais alinhado possível com os nossos valores (...) há ou um assessment mais técnico ou um assessment comportamental” (E.A1).
---	--------------------------------------	---

Fonte: Entrevistas aos Diretores e Técnicos dos RH dos Casos A, B e C

Assim, como se pôde verificar no Quadro acima, as empresas dos Casos A e C apostam em estratégias sofisticadas de atração de talentos, a primeira a referir diz respeito ao reforço dum *employer branding*, outrora citado por Cardoso (2016), que contribuí para que as pessoas que se queiram ter na empresa, as escolham em detrimento de outras empresas. Em termos muito sintéticos, passa por criar uma estratégia de comunicação (marca) de RH integrada, consistente e continuada, que ajude a empresa a tornar-se uma “*first choice employeur*” para as pessoas que pretende atrair e de “*great place to work*” entre os trabalhadores que quer reter, como acautela Bancaleiro num artigo de revista (RH magazine, 2021).

A empresa do Caso B não faz referência direta ao termo, sendo que todos os Grupos, numa estratégia a nível global, apostam na presença digital, com o intuito de aproximar a Marca a potenciais candidatos.

Por outro lado, as Empresas dos Casos A e B incorporam profissionais mediante os programas de *trainees* postulados como prática basilar para a captação de talentos por Cardoso (2016); Cunha e Martins (2015); Malafaia (2011) e Peloso e Yonemoto (2010). Estes constituem uma porta de entrada para estes aprendizes e um meio eficaz das empresas avaliarem o seu desempenho. Não obstante, para serem eficazes tem que seguir um plano de formação contínua, promover uma participação ativa nas atividades da organização e uma monitorização assertiva do desempenho e potencial de desenvolvimento.

De forma direta os estágios e programas similares não são referidos aquando da entrevista à Diretora e Técnica do Caso C.

O planeamento do recrutamento e o seu alinhamento com a estratégia não é demonstrado nem a pesquisa de candidatos competentes para preencherem funções disponíveis ou previstas. Provaram que as metodologias de prospeção se mantêm inalteráveis na pesquisa de candidatos com ou sem talento, sendo a seleção executada de forma tradicional e suportadas maioritariamente na entrevista e na execução de testes. O recurso a relatórios que apontam tendências de comportamento, performance e potencial de colaboradores e candidatos, pela empresa do Caso A é uma inovação mais próxima dos requisitos de atração

diferenciais para este público distinto e com talento. Não há evidências de pesquisa direta nem a referência ao *headhunting* mencionado por Cardoso (2016), sendo o processo tradicional de resposta dos candidatos a anúncios. Pois como referiu Bancaleiro num artigo de opinião (RH magazine, 2021): “O recrutamento tradicional é um processo de curto prazo, linear e reativo de encontrar um candidato específico para preencher uma posição específica. A aquisição de talentos é uma abordagem planeada, contínua, estruturada, estratégica e que passa pela avaliação de necessidades do negócio de longo prazo, pela criação de relacionamentos e pelo desenvolvimento de um “*talent pipeline*” e uma “*talent pool*” cuja gestão tem de ir sendo feita ao longo do tempo”.

A análise de conteúdo da amostra induz ao entendimento de que a contratação do candidato desejável dependerá da função, do enquadramento orgânico, assim como, do perfil psicoprofissional da função a preencher. Sendo que cada recrutamento tem como objetivo garantir a continuidade da empresa tendo em conta a sua Missão, Valores e Objetivos.

Constata-se que o vetor de atuação na atração não é diferencial quando se pretende recrutar um talento ou um não talento, a diferenciação só começa depois da identificação e integração no programa e ao nível do desenvolvimento, como será referenciado em seguida.

Remata-se esta dimensão referindo que estas empresas não evidenciaram uma estratégia concertada de atração de talentos, tal como sugerido por Cardoso (2016).

### **3.4.2. Programas de desenvolvimento de talentos**

Como foi evidenciado na análise teórica do tema, as empresas tendem a procurar inventariar os seus talentos, através de sistemas que possibilitem a criação de planos individuais de desenvolvimento, de retenção e de sucessão.

Neste âmbito, esta sexta dimensão pretende aferir que sistemas de inventário de talentos foram desenvolvidos pelas três empresas em estudo.

Apurou-se que as técnicas de análise comportamental e técnica do potencial, realizados aquando do recrutamento, também são aplicados aleatoriamente, quer no caso B quer no Caso C, por forma a se identificar o potencial interno para integrar nos programas de desenvolvimento. Foi assim que surgiu o projeto piloto mencionado pelo Caso B. No Caso C, as análises do perfil profissional a profissionais identificados, que pretendem avaliar o *match* das expectativas entre trabalhador e empresa são executadas por empresas externas, com o intuito de se obter um *feedback* neutro:

*“... desenvolvimento de competências de chefias, liderança e comunicação” (E.C1).*

No Caso A, os programas particularizados, já mencionados, emergem da avaliação de desempenho, sendo o feedback constante sobre os objetivos e as ações alcançadas, que inclusivamente são propostos pelos trabalhadores, com o propósito de criar comprometimento, como explicita a técnica:

*“... uma avaliação de desempenho (...) muito constante e o feedback é dado de forma muito regular (...) torna fácil o que é preciso identificar, aquilo que não está tão bem e é preciso potenciar, e potenciar o que já é bom. Ser em quatro momentos ajuda a que não se perca a informação (...) é o colaborador que propõe os seus objetivos (...) se auto propor a ter formações” (E.A2).*

Para os profissionais com talento são orientados os citados programas de formação (facultada pelo grupo, numa plataforma formativa interna, mas que não atribuem, diretamente, aos talentos), avaliações do potencial, planos de sucessão, a jusante de todo o processo de recrutamento e seleção, e que constituem as práticas de desenvolvimento interno, e que são:

*“... distintivo em relação ao potencial” (E.A1).*

As estratégias de desenvolvimento do Caso B, a formação é destacada como uma meta estratégica. Existem programas à medida de formação técnica ou comportamental e há a possibilidade académica de pós-graduações e doutoramentos. Também neste caso, é a partir da avaliação de desempenho, numa entrevista presencial, que são desencadeados os programas de desenvolvimento onde:

*“... temos o feedback do colaborador e aí, dentro do processo que temos definido, vamos desenvolver os planos de desenvolvimento (...) focados nos nossos trabalhadores chave e potenciais” (E.B2).*

A atualização constante dos conhecimentos e o investimento na tecnologia são também apostas em termos de desenvolvimento, apregoado pela Empresa. São definidos planos de carreira que, dependendo da função, pode estender-se a dois ou três anos. Neste programa estão definidos planos estratégicos de progressão e são, posteriormente, concebidos parâmetros de desenvolvimento, tais como formação técnica e comportamental e, no fim, medem-se os indicadores alcançados mediante:

*“... uma avaliação técnica e comportamental (...) dá-se formação (...) vai-se acompanhando e medindo a evolução para ver se ele chega lá” (E.B1)*

De forma paralela, trabalha-se a sucessão deste talento. Estes planos emergem da avaliação de desempenho que é feita anualmente e de forma ainda tradicional.

No Caso C, ao nível do desenvolvimento são executadas formações de *teambuilding*. São planificados *role plays*, cujo objetivo é trabalhar as competências de comunicação e liderança. Estas condutas abrangem as chefias de segunda linha e onde há o recurso a uma entidade externa, que fornece feedback e planos de ação sobre as competências adquiridas.

Para ajudar a determinar que plano de desenvolvimento é o mais capacitado para determinado talento é feita a avaliação de desempenho. Sendo que, conforme o nível hierárquico assim lhe é aplicado um tipo de avaliação, distinguindo-se um para quadros médios e superiores e outro para os níveis abaixo desses, como já foi mencionado outrora. Nessa avaliação, para além de ser aferida a performance e o desempenho, é apurado o potencial possível de desenvolvimento, ou, como refere a Técnica:

*“...das competências que ele pode vir a desenvolver se lhe dermos mais algum tipo de ferramenta, nomeadamente formação” (E.C2).*

A avaliação de desempenho deve ser um instrumento operacional dos objetivos estratégicos, como princípio de Cunha et al. (2012) e Freitag et al. (2014), e deve de conjugar os objetivos individuais, grupais e organizacionais, numa lógica piramidal.

Cascão (2014) e Sousa et al. (2006) propõem que os métodos tradicionais devem dar lugar aos novos métodos de avaliação por competências, com foco nas potencialidades. Sendo que esta assunção não é visualizada nos casos em estudo.

A avaliação de desempenho, sendo uma prática de marcada importância na vida destas organizações, “acaba por ser o motor de desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos” (Sousa et al., 2006, p.136) e, especificamente, da GT.

Apesar de poucas, as empresas em estudo desenvolvem iniciativas internas e externas de formação pretendendo dotar os profissionais das competências necessárias ao desenvolvimento da sua atividade profissional. Por outro lado, ao estabelecer um plano de carreira e desenvolvimento profissional para os seus trabalhadores, a organização demonstra uma preocupação com a sua evolução profissional e isso é suposto refletir-se na sua satisfação e realização profissional.

A existência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento através da formação é, aliás, um dos mais importantes componentes da motivação dos trabalhadores no seio das organizações, levando a um aumento do sentido de lealdade, fidelização e compromisso nas organizações, sendo postulado pela amostra em causa e por autores como Cardoso (2016), Cunha et al. (2012) e Pinheiro (2015).

Em termos de desenvolvimento, os três Casos promovem, similarmente, a coresponsabilização pelo próprio desenvolvimento. Alegam que fornecem as bases para a

gestão da própria carreira profissional por forma a que essa autogestão da carreira gere anseio e necessidade de o profissional melhorar as suas habilidades, nomeadamente na comunicação e na adaptação às mudanças, flexibilidade e versatilidade, conforme atestam os seguintes dizeres:

*“... a responsabilidade de identificar e de partilhar (...) aquilo que precisa e necessita”* (E.A2)

*“... à chefia que formações são importantes para a sua função”* (E.A2);

*“...onde o que queremos fazer (...) estar e depois a empresa só pode ajudar”* (E.B2);

*“... como é que eles estavam dentro da organização (...) ambicionavam dentro da organização (...) ambições sair ou não (...) mudar de funções”* (E.C1).

Neste quadro Cascão (2014) invoca, também, a responsabilização aos talentos do desenvolvimento da sua própria carreira e que promove a retenção.

Num exercício de reflexão, valida-se que no Caso A, o sistema de avaliação de desempenho operacionaliza a intenção estratégica e os *inputs* agraciados para a gestão de talentos, pois permite “medir o contributo individual e da equipa para a prossecução de objetivos estratégicos da organização e, por outro detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes” (Sousa et al., 2006, p. 118), contribuindo para o delineamento estratégico da GT.

Nenhum Caso nega que a formação e a motivação dos trabalhadores influenciam positivamente o desempenho e, por conseguinte, tem um efeito positivo nos processos internos e na relação com os clientes, refletindo-se nos resultados futuros da empresa. A formação promove o desenvolvimento de competências humanas como fator diferenciador e de vantagem competitiva, por isso todas as empresas em estudo apostam nesta prática.

Neste âmbito, Collings e Mellahi (2009) alertaram para a questão da motivação dos *top performers*, que deveriam ser colocados em funções onde podem pôr em prática as suas competências para não desmotivarem. No caso das Empresa em foco é colocado em prática este pressuposto, o que esses autores referem de movimentações da carreira pelas fronteiras organizacionais para efeitos de motivação, assim como mobilidade internacional, com possibilidade de crescimento e desenvolvimento corporativo, contribuindo conseqüentemente para a retenção.

Importa ainda relatar que, tal como foi referenciado por Cardoso (2016), as empresas em análise, concebem planos individualizados e ajustados ao potencial em causa e, tal como proclamado por Pinheiro (2015), elaboram planos de formação e de carreiras verticais ou horizontais. Contudo, não mencionam programas mais audazes tais como o Coaching de Cardoso (2016)

### 3.4.3. Técnicas de retenção de talentos

Constatou-se, no capítulo 1, que a capacidade de retenção de talentos consiste na eficácia em conservar o capital humano mais valioso na organização, nomeadamente aqueles trabalhadores que sejam estratégicos: seja pelas funções que ocupam, pelo seu extenso *know-how* ou pelo potencial de crescimento que representam para a organização. Desta forma, não basta às empresas atraírem novos trabalhadores é imperativo mantê-los e fidelizá-los. Sendo que, em termos de práticas de retenção, existe um portefólio variado de medidas. No Caso A foram desvendadas as regalias e benefícios, sendo que estes estão definidos e são idênticos para todos os trabalhadores, no ato do recrutamento. A diferenciação só é feita *à posteriori*, como se testemunhou no ponto 3.4.1.

Segundo os entrevistados desta empresa, para reter tem que se conjugar uma política salarial acima da média, para a qual contribuem os estudos salariais regulares que são feitos pelos casos A e B, de modo a aferir o hiato entre as remunerações aplicadas na Empresa e na concorrência. Sobre o tópico salarial:

*“Obviamente bons salários, não conseguimos atrair nem reter, não vale a pena nos iludirmos”* (E.A1);

*“... o que é que as pessoas valorizam (...) aumento do salário”* (E.B1);

*“... salário (...) aliado a (...) outras condições”* (E.C1)

Alguns entrevistados alegam que as empresas oferecem outros benefícios ou contrapartidas, nomeadamente:

*“... prática de teletrabalho (...) possibilidade de termos formações (...) descontos nos pneus (...) seguro de saúde (...) vouchers escolares (...) prenda do Dia da Criança (...) festa e prenda de Natal”* (E.A2);

*“...perspetiva de carreira (...) carreiras internacionais”* (E.B1);

*“...temos vindo a desenvolver outras regalias (...) seguro de saúde (...) vale de educação (...) cabaz”* (E.C1).

Apesar da panóplia de benefícios existentes, o Caso A alerta que se houver direito de opção o resultado será ainda mais eficaz, sendo que esta empresa valoriza mais o potencial e, nesse sentido, explicita:

*“A estrutura e mesmo os benefícios ou a componente do bónus está mais associada ao peso do potencial do que do desempenho”* (E.A1).

A empresa do Caso B prioriza a sua atenção ao que os trabalhadores dão importância, mediante o estudo do clima organizacional, conforme referido, aplicando um questionário para aferir essa valorização do salário ou outros benefícios. É isso que procuram entender aquando da sua aplicação. Para avaliar a consistência das ações e decisões, que emergiram na análise deste estudo, implementaram um sistema de entrevistas de saída. A particularidade desta medida está na planificação de tempo e de procedimentos para que a saída não se concretize. Sendo que o Técnico nota que quando se toma a decisão de sair não há nada que a Empresa possa fazer para reter esse trabalhador.

Em termos de práticas de retenção, no Caso C, ressalva-se a pertinência do salário, mas aliado a desafios. Confirmam que só a conjugação de ambos mantém o interesse do profissional pela organização. O salário foi identificado como prática de atração e, simultaneamente, de retenção.

Na definição destes benefícios as três empresas anotam que se se quer reter os melhores há que observar as diferenças geracionais, pois as motivações são diferentes e tem que se agir de forma adequada para cada uma delas. Pois, as atuais gerações nasceram num mundo tecnologicamente globalizado, desenvolvendo relações de proximidade à distância, exigem modelos de trabalho mais flexíveis que lhes permitam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, precisam de perceber qual o seu papel dentro da organização e o seu valor nas empresas. Aceitam desafios, têm maior disponibilidade para a mobilidade geográfica e gostam de correr riscos. São comprometidos igualmente com o trabalho, mas têm motivações diferentes às da geração anterior.

De facto, esta perceção das diferenças e a pertinência em diferenciar o conjunto de benefícios e ajustá-los a cada trabalhador é tida em conta pelas empresas em estudo.

O Caso A denota que as múltiplas gerações que trabalham em simultâneo na empresa, evidenciam visões distintas, necessidades e valores diferentes. Já o Caso B alerta para esta nova vaga de profissionais cuja valorização pende mais para o salário, que para outros benefícios, e que aprecia o feedback. O Caso C adianta que a atual geração abraça os desafios profissionais priorizando o equilíbrio e o seu desenvolvimento.

*“Tem que ser uma conjugação de vários elementos, porque em empresas que tem 2/3 gerações a trabalhar e às vezes 4, tem que haver uma conjugação” (E.A1),*

*“...a empresa (...) recrutava muito para a vida e estas novas gerações chegavam à parte de termos de reter este talento e o colaborador não queria ficar porque queria um novo desafio. Aí não há nada a fazer, temos de nos adaptar” (E.B1),*

*“... são desafios, e o deste jovem, porque era muito novo, saiu da faculdade há cerca de 2 anos, o objetivo dele era ir para o estrangeiro. Se não lhe fâmos dar esse desafio não o fâmos reter, quando*

*sabíamos que tinha essa ambição. Temos de reter, mas temos de ter as pessoas (...) percebemos que as pessoas têm objetivos” (E.C1).*

Na análise sociodemográfica está espelhada essa realidade organizacional que abarca perfis diferenciados de profissionais (Malafaia, 2011). Estas diferentes perspetivas de encarar a vida profissional torna-se vital para a determinação das estratégias de atração e retenção de talentos. Tal como Malafaia (2011), Cardoso (2016) confirma que a estabilidade e segurança, retribuída com contrapartidas e benefícios associados à remuneração, e que funcionou como a matriz referencial do mercado de trabalho, foi substituída pelo interesse em projetos mais que por um emprego para toda a vida, que, por sua vez, foi sucedida pela geração que não se sujeita a condições de trabalho que não vão de encontro ao que pretendem.

Nesta análise, o acolhimento foi identificado como fundamental, no sentido de cada empresa integrar com sucesso as diferentes gerações que a compõem, tendo em conta o panorama atrás referido. Pois o acolhimento, funciona como um processo de adaptação recíproca (Cardoso, 2001). Esta socialização organizacional pretende sintonizar o novo trabalhador com a Cultura, Valores, Missão e Visão da empresa, assim como com a regras de funcionamento, normas e comportamentos esperados. (Cardoso, 2016). Neste processo ambas as partes concebem um ‘contrato psicológico’ (Cardoso, 2016). Esta prática foi, contudo, somente referenciada pelos Casos B e C, não havendo referência no Caso A.

A avaliação do desempenho e a criação de condições de desenvolvimento de competências coadunadas com a estratégia da organização, que foram identificadas no ponto anterior, visam favorecer o apelidado *engagement* (Cardoso, 2016). Este autor direciona este conceito para a ligação emocional que promove o envolvimento e o compromisso com a organização, já antes apregoado por Ulrich e Smallwood (2012), promovendo a retenção do capital humano. Sendo que argumenta que são as compensações intrínsecas que são promotoras da motivação mais que as compensações extrínsecas, embora nos Casos em estudo ponderem as duas hipóteses como preponderantes para a GT.

*“...tem que ser com bons salários (...) conjunto de benefícios ajustados a cada um (...) conjunto de soluções (...) dinheiro, porque só funciona no primeiro mês (...) ferramentas que motivem (...) mobilidade internacional” (E.A1),*

*“...perceber o que é que as pessoas valorizam (...) que valoriza mais que o aumento de salário em saber o que lhe vai acontecer” (E.B1),*

*“...carreiras internacionais (...) novos desafios” (E.B2),*

*“... a primeira coisa que atrai as pessoas é o dinheiro (...) Como o acolhemos é também muito importante (...) dado a conhecer a progressão (...) as outras regalias (...) Fazemos imensas atividades de motivação (...) preocupação (...) com a proximidade com as pessoas (...) Não é*

*preciso fazer nada assim grandioso, mas há pequenas coisas que conseguimos fazer que faz reter” (E.C1).*

Sobre este tema importa ainda referir que tem que existir diferenciação entre trabalhadores para que haja envolvimento e comprometimento, pois como alega Cascão (2014, p. 156), apoiando-se em Collings e Mellahi (2009), o “sistema estratégico de gestão de talentos parte da premissa que é necessário identificar trabalhadores de alto potencial/desempenho, enquadrá-lo em posições chave e apoiá-lo com uma arquitetura diferenciadora dos recursos humanos”.

#### **3.4.4. Resultados das práticas de gestão de talentos**

Importa agora observar, se as práticas de GT aplicadas pelas diversas empresas surtem o efeito esperado.

Sobre os resultados da implementação destas práticas obtiveram-se os seguintes *feedbacks*:

*“... as pessoas sentem que estão realmente a olhar por elas, que não são mais um que são um, que são únicos e que nós queremos trabalhar as competências dele, não as competências do departamento, nem daquela função, mas sim daquela pessoa. Assim as pessoas sentem-se únicas na organização, sentem-se muito mais envolvidas, reconhecidas e, acredito que, isto é uma ferramenta bastante importante” (E.A2);*

*“A nossa aposta agora na retenção e na gestão de talentos individual tem resultado muito melhor que anteriormente” (E.A2);*

*“Tem corrido bem. Poderia ter sido melhor e vai ser melhor (...) Sinto que se deram importantes passos, mas também que há um longo caminho a percorrer e é necessário, de forma constante, afinar algumas coisas menos positivas e menos corretas que se fazem para que o resultado seja outro, portanto estamos a meio do caminho. Há um longo caminho percorrido, mas ainda um longo caminho a percorrer. É a perceção que tenho” (E.B1);*

*“Considero o processo que temos positivo e uma mais-valia” (E.C2);*

*“... é muito compensador porque vamos tendo resultados sempre (...) as pessoas têm consciência que elas estão a ser trabalhadas para ser um talento, começam a reconhecer competências na chefia (...) faço um balanço muito positivo (...) que não tenhamos assim ninguém estratégico dentro da organização que tenha saído, pelo contrário, temos pessoas que gostam de estar, que nos avaliam muito positivamente. Não é preciso fazer nada assim grandioso, mas há pequenas coisas que conseguimos fazer que faz reter as pessoas” (E.C1).*

Então, apesar do esforço redobrado ao nível de alinhamento das equipas com a atual cultura da empresa, o Caso A induz que as práticas têm surtido efeito, assim como os Casos B e C. Sendo que, em virtude da melhoria contínua, procuram introduzir medidas adicionais com regularidade.

Os inputs individuais, somados aos da equipa resultam em outputs positivos.

A forma como medem esses resultados passa por indicadores para monitorizar o desempenho, o atingimento dos objetivos e a eficácia dos planos de formação e o *turnover*.

Sobre este último há a referir que é um valor muito residual pois a taxa de *turnover* que apresentaram é muito baixa.

*“... 90% ou 95% foram para mais perto de casa (...) nos RH aconteceu isso também. Perdemos poucas pessoas que sejam de Vila Real” (E.A1);*

*“... relativamente baixo para aquilo que é o nosso tipo de indústria” (E.B1);*

*“... quadro de trabalhadores estável e motivado, que percebe os objetivos da organização e que consegue ter uma orientação para o cliente” (E.C1).*

Os motivos indicados remetem para as questões da localização, no Caso A, a componente salarial e a componente distância, no Caso B. O Caso C alegou inexistência de saídas de talentos.

Neste enquadramento, Bancaleiro (2007) já tinha recomendado aos gestores de RH que se aproximassem das outras áreas e que transformassem a sua contribuição em informação quantitativa, pois só assim conseguirão credibilidade face aos CEO's das organizações, pois ao fazê-lo, ao ter métricas para medir o capital humano credibilizam as suas atividades e avaliam a sua eficácia e os resultados da gestão do capital humano. Esta medição mostra a relação causal entre as atividades e as melhorias e fica claro para todos. Como tal, há que mapear as práticas desenvolvidas e aferir os resultados mediante uma monitorização dos indicadores de desempenho, que fornecem o feedback de retorno, relevante sobre a execução da GT e do seu enquadramento com o plano estratégico.

Cardoso (2016, p.13) referiu a importância de se avaliar se as aplicações dos programas de GT têm ou não “um impacto negativo na equidade e expectativas internas e, conseqüentemente, na motivação dos restantes trabalhadores como conseqüências que, porventura, superam pela negativa os ganhos pretendidos”, aspeto também mencionado pela Técnica do Caso A.

A medição de desempenho é um ponto essencial da atividade de gestão de talentos, proporcionando a informação necessária para a tomada de decisão, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer aplicação adequada dos recursos. Mede-se o desempenho para aferir o alinhamento com a missão, valores e estratégia. É para aferir a relação causal entre GT e desempenho organizacional (Cascão, 2014; Collings & Mellahi, 2009) que o Caso B dispõe de indicadores para medir a quantidade de pessoas que entram no programa, tal como referem:

*“... precisamente para termos indicadores que nos permitam ver se estamos no caminho certo ou não e se está a contribuir ou não para o valor acrescentado que se pretende” (E.B2).*

*“...se cumpre com os objetivos ou às vezes até faz mais (...) indicador positivo (...) cumpre e está motivada (...) é um indicador” (E.B2).*

O estudo do clima organizacional, citado pelas empresas dos Casos B e C, também são uma mais-valia para averiguar o impacto dessas medidas. Assim como a taxa de rotatividade e a antiguidade. Estas medidas enquadram-se na panóplia de opções mencionadas por Cardoso (2016, p. 34):

*“as estatísticas do absentismo, do turnover (...) de atração (número de candidatos nos processos de recrutamento ou de candidaturas espontâneas), referências favoráveis nos media, entrevistas aos trabalhadores que deixam a empresa e aos candidatos que recusam as propostas de trabalho”.*

Como Cardoso (2016) refere, estes resultados serão valiosos para aferir o impacto das práticas, inclusive na realidade financeira da empresa.

Observa-se teoricamente e empiricamente que os talentos e o seu desenvolvimento e retenção contribuem para os resultados organizacionais e, por inerência, as empresas com melhores resultados acabam por ter mais possibilidade de recrutar, desenvolver e promover programas de retenção. Todavia, os autores Becker e Gerhart (1996) não consideram que a relação entre as práticas de GRH e o desempenho das empresas não é direta tal como alguns autores preconizam, não sendo o seu impacto nos resultados organizacionais efetivas. Estes autores alertam para a coerência dos estudos de análise da relação deste impacto. Mas no discurso dos nossos entrevistados estas práticas têm impacto no desempenho organizacional, assim como no individual. Pois, segundo explanaram, os nexos entre as ações e os resultados das empresas resulta da consistência entre o ajustamento das práticas internas com a estratégia organizacional e de negócio.

## **Conclusão**

A presente investigação debruçou-se sobre as práticas de gestão de talentos em três empresas ligadas ao sector da indústria automóvel.

De acordo com a revisão da literatura observa-se que gestão de talentos assume um importante papel no desenho das principais atividades da GRH, devendo, como tal, estar enquadrada na gestão estratégica de RH e em comunhão com a gestão estratégica da organização. É esta a área que gere os profissionais, procurando atrair os mais competentes, retê-los e motivá-los no trabalho, por forma a que as suas atividades promovam a competitividade e sejam geradores de sucesso.

Neste contexto foi definido como objetivo geral deste trabalho: Conhecer as práticas de gestão de talentos em empresas da indústria automóvel. Decorrente do objetivo geral foram definidos outros de natureza específica, designadamente: apurar fatores de contexto que guiam as práticas de gestão de talentos; identificar e caracterizar essas práticas ao nível da atração, desenvolvimento e retenção dos mesmos, bem como, avaliar os resultados das referidas práticas.

Estruturalmente, dividiu-se a presente dissertação em três capítulos. No primeiro capítulo efetuou-se o enquadramento teórico sobre o qual assenta este estudo, tendo sido iniciado com uma resenha histórica sobre o capital humano e contextualizadas as diretrizes da GRH. Foi explanado o conceito de talento e identificadas as práticas de gestão em articulação com a estratégia das organizações. O segundo capítulo foi dedicado à apresentação da fundamentação metodológica utilizada na concretização desta investigação. No terceiro, e último capítulo, procedeu-se à análise e discussão dos resultados, finalizando-se com a conclusão que incorpora a identificação das limitações, assim como, pistas futuras para o desenvolvimento deste estudo.

Em termos metodológicos a presente investigação recorreu à metodologia do estudo de caso, recorrendo, como opção metodológica, ao método qualitativo. As técnicas de recolha de informação utilizadas foram as entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Como técnica de tratamento de informação foi escolhida a análise de conteúdo, de acordo com as referidas abordagens metodológicas.

Como resultado das entrevistas, verificou-se que a GRH faz parte integrante dos objetivos estratégicos delineados pelas empresas em estudo e que a GT faz sobressair o valor do capital humano para o alcance dessas metas.

Observou-se alguma complexidade na definição do conceito de talento, estando este associado às características inerentes às funções e enquadrado na missão, visão e valores das organizações.

Concluiu-se que são as práticas de atração e retenção, as que estão na base do planeamento da gestão de profissionais excepcionais e difíceis de substituir, dadas as suas competências singulares quer ao nível das *soft*, quer das *hard skills*. Sendo que o desenho e a planificação de um programa de GT exigem especificidade e abarca o desenvolvimento do potencial, seja através de formação, de planos de carreiras ou outros. Este supõe o diagnóstico das capacidades, *versus*, necessidades, *versus* estratégia definida.

Dos dados obtidos foram observados panoramas similares nas três organizações, ao nível dos sistemas formais de atividades geridas internamente, mas onde também se recorre ao recrutamento a empresas externas, motivada pelo não conhecimento prático de aplicação de técnicas de avaliação do potencial técnico e comportamental e pela especificidade de algumas funções, as quais requerem uma destreza maior nas atividades de recrutamento, como é verbalizado pelos entrevistados.

Verificou-se que é relevante a gestão tática do conhecimento e da capacidade dos RH, não tenha ficado explícito que exista uma prévia identificação das posições-chave ou das competências chave do negócio que possam promover a competitividade.

As práticas identificadas na atração foram o *employer branding*, os *programas de trainees* e o processo de recrutamento, com diferenças face ao recrutamento tradicional de pessoas.

Verificou-se que o processo de gestão de talentos ainda se suporta na avaliação de desempenho e, designadamente, no concretizar ou não dos objetivos traçados, sendo o instrumento operacional mais utilizado.

Foram detalhadas as práticas de retenção, que se focam em sistemas de recompensas, extrínsecas ou intrínsecas. O primeiro abarca o salário, benefícios, símbolos de estatuto e incentivos e, o segundo, o reconhecimento, responsabilidades e desafios. Os planos de sucessão funcionam também como método de retenção de profissionais excelentes. Como resultados, apesar das empresas se encontrarem num estágio precoce de maturidade, mas em que os *inputs* individuais, somados aos da equipa, resultam em *outputs* positivos e no retorno do grande investimento na gestão de talentos, possibilitando alavancar o desempenho organizacional.

Embora a literatura seja profusa em boas práticas, da evidência empírica infere-se que as empresas decidem aplicar as ferramentas que se adaptam à sua realidade e contexto, sendo a matriz de valor a diferenciação entre estas e entre a concretização da atração e da retenção dos melhores profissionais. Neste contexto, aposta-se em medidas conciliadoras da satisfação dos trabalhadores *versus* empresa.

Em jeito de síntese, este estudo contribui para a análise da atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações, nomeadamente da indústria automóvel, mostrando pertinência, até porque, atualmente, é crucial a gestão eficaz do capital humano, do seu potencial e da sua promoção.

Em termos de balanço assume-se que, quer o objetivo geral, quer os objetivos específicos foram genericamente atingidos, na medida em que foram descritos os fatores de contexto que orientam a GT nestas organizações, foram caracterizadas as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais e avaliados os resultados.

A presente investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar a revisão da literatura conduziu à necessidade de explorar bibliografia diversa por forma a obter uma imagem mais abrangente dos estudos desenvolvidos, ao longo do tempo, sobre esta temática. Todavia, muito embora tenha estado presente a preocupação em recorrer a estudos recentes, o desenvolvimento que tem ocorrido nas empresas pode evidenciar a desatualização de alguns estudos referenciados.

Outra das limitações tem a ver com a utilização de uma única categoria de fontes de recolha de informação, ou seja, uma classe profissional constituída por Diretores e Técnicos de GRH. Sendo que uma amostra mais abrangente poderia contribuir para um enriquecimento dos dados obtidos, e eventualmente, ter conduzido à consideração de outras facetas de análise.

Espera-se, contudo, que a presente pesquisa possa contribuir para pistas de investigação futuras, pois abordou uma parte restrita de um tema vasto e com possibilidade de extensão dentro do seu âmbito.

No quadro de futuras investigações, seria interessante alargar a um universo mais abrangente, através de um maior número de empresas, recorrendo a uma metodologia de investigação mista e integrando inquéritos por questionário que permitissem, em adição a este tipo de amostra, integrar também a perspetiva dos talentos que integram os programas. Seria relevante também aferir o rigor dos indicadores, por forma a quantificar a eficácia das medidas implementadas e o seu subsequente retorno. Outra sugestão passaria pelo alargamento a empresas de outros setores de atividade e dimensões diferenciadas, a fim de analisar quais as boas práticas que possam ser generalizadas e a possibilidade de existirem outras recomendadas para contextos mais específicos.

## Bibliografia

AFIA (2021). *Indústria de componentes para automóvel*.

[https://afia.pt/wp-content/uploads/2020/03/AFIA\\_indcompautomoveis.pdf](https://afia.pt/wp-content/uploads/2020/03/AFIA_indcompautomoveis.pdf).

Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1986). Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais. in A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*, (pp. 55-78), (5ª ed.). Edições Afrontamento.

Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de capital humano: como medir o ativo mais importante da sua empresa* (2ª ed.). RH Editor.

Bancaleiro, J. (2020). *Recrutamento ou aquisição de talentos!*, novembro.

<https://rhmagazine.pt/recrutamento-ou-aquisicao-de-talentos/>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barreto, L., Silva, M. S., Fisher, A. L., Albuquerque, L. G., & Amorim, W. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção académica. *Revista de Administração*, 4(2), 215-232.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419420003>.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (3ª ed.). Gradiva.

Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento e seleção de pessoal*. Lidel.

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

Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Edições Sílabo.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Cunha, M. P., & Martins, S. M. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *GETEC*, 4 (8), 90-109.
- 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* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension. *Research in personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). A disciplina e a prática de pesquisa qualitativa. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (pp. 15-41). Porto Alegre: Artmed.
- Engelman, R., Nodari, C. H., & Froehlich, C. (2017). Gestão Estratégica de Talentos: Proposta de um modelo para empresas inovadoras. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(1), 1-19.
- Ferrazza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. (jan/abr de 2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *REAd*, 21(1), 222-247.  
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>.
- Ferreira, T. R, Suzuki, N., & Oliveira, D. A. (2018). Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações. *ETIC - Encontro de Iniciação Científica*, 14(14), 1-16.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (3ª ed.). Lusociência.
- Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2017). Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. *READ. Rev. Elet. Adm*, 23, 158-187.  
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>.
- Freitag, B. B., Ohtsuki, C. H., Ferreira, M. A., Fischer, A. L., & Almeida, K. N. (2014). Gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? *Revista de Administração da UFSM*, 7(4), 629-643. DOI: 10.5902/1983465918417

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas.
- Gouveia, A.L.M.F. (2016) Da gestão de recursos humanos á gestão de talento: estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento, Dissertação de Mestrado, ISCTE.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso*. Principia Editora.
- Hill, M. M., & Hill, A. B. (1998a). *Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório*. Dinamia.
- Hill, M. M., & Hill, A. B. (1998b). *A construção de um questionário*. Dinamia.
- Human Resources (2020). *Não sei se sairemos melhores gestores, mas sairemos certamente gestores diferentes*.  
<https://hrportugal.sapo.pt/entrevista-nao-sei-se-sairemos-melhores-gestores-mas-sairemos-certamente-gestores-diferentes-afirma-responsavel-na-continental-advanced-antenna/>.
- Keating, J. B. (2002). A natureza da função de gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (Cap. 4, pp. 101-116). Editora RH.
- Lepak, D. P., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>
- Malafaia, G. S. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. Congresso de Excelência em Gestão – CNEG, 7, Anais.  
[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandéz, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and context perspectives. *The International Journal of Human Resources management*, 16(5), 633-659. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500082519>

- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. Sage Publications Ltd.
- Mintzberg, H. (2006). *Criando Organizações eficazes: estrutura em cinco configurações* (2ª ed.). Atlas.
- Mobinov (2021). *Caracterização do Cluster da Indústria Automóvel em Portugal. Caracterização e contribuição para a economia*, Deloitte  
<https://www.mobinov.pt/index.php/pt/estatistica>
- Neves, J. G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (Cap. 4, pp. 3-30). Editora RH.
- Peloso, A. C., & Yonemoto, H. M. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, 6(6), 1-22.
- Pinheiro, S. J. (2015). *Gestão de talentos - como atrair e reter talentos em PME's?* Dissertação de Mestrado, ISCSP.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rabaglio, M. O. (2014). *Gestão por competências. Ferramenta para atração e captação de talentos humanos* (2ª ed.). Qualitymark Editora.
- Santos, J. R., & Pedro, M. L. (2018). Gestão de Recursos Humanos - o que pode ajudar a atrair e reter os melhores. *III Internacional Meeting of Industry sociology (ISSOW) Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies*, Faculdade de Letras, University of Lisbon.
- Seixo, J. M. (2009). *Gestão administrativa dos Recursos Humanos* (7ª ed.). Lidel.
- Silva, A. S. (1986). A ruptura com o senso comum. in A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*, (pp. 29-53), (5ª ed.). Edições Afrontamento.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ciência para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81.

Simoldes (2021a). Simoldes plastic RH. <https://www.simoldes.com/plastics/rh/>

Simoldes (2021b). Simoldes plastic. <https://www.simoldes.com/plastics/empresa/>.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas* (6ª ed.). Lidel.

Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). *What is talent*. Michigan Ross School of Business, Executive White Paper Series.

Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. in A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*, (pp. 101-128), (5ª ed.). Edições Afrontamento.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2ª ed). Bookman.

## **Apêndices**

## Apêndice 1 - Guião de entrevista

Tema: Gestão estratégica de talentos

Objetivo Geral: Estudar as práticas de gestão de talentos

<b>COMPONENTES</b>		
<b>Dimensões de análise</b>	<b>Objetivos Específicos de</b>	<b>Questões</b>
<b>Legitimação da Entrevista</b>	Legitimação da entrevista	Entendeu o propósito desta entrevista?
	Informar sobre os objetivos da entrevista	Confirma que lhe dei a conhecer os objetivos desta entrevista?
	Garantir a confidencialidade dos dados	Posso gravar a entrevista?
	Motivar a entrevistada a responder às questões	
<b>Dimensão 1- Caracterização da Organização</b>	- Descrever a estrutura organizacional	Qual o número total de trabalhadores?
		Qual a média/moda de idade dos trabalhadores?
		Qual a média de antiguidade dos trabalhadores?
		Qual o número aproximado de entradas e saídas de trabalhadores por ano? Ou taxa de <i>turnover</i>
<b>Dimensão 2- Caracterização do DRH</b>	- Descrever a estrutura do DRH.	Qual a dimensão do DRH?
		Existe alguma área e responsável (ou responsáveis) em específico que se dedique à gestão de talentos?
		Quantas pessoas estão afetas à gestão de talentos?
		Que responsabilidades têm estes gestores de talentos?
		De que forma está organizada essa área?
		Desde quando existe esta área?
		A gestão de RH está alicerçada à gestão estratégica da organização?
A gestão de talentos é um dos pontos chave da gestão estratégica?		

<b>COMPONENTES</b>		
<b>Dimensões de análise</b>	<b>Objetivos Específicos de</b>	<b>Questões</b>
		Na sua opinião qual o maior desafio do DRH?
<b>Dimensão 3 –</b> Conceção de talento	- Contextualizar o conceito de talento no sistema organizacional	O que considera ser talento?
		Quais as características de um profissional com talento?
<b>Dimensão 4 –</b> Gestão de talentos	- Identificar as práticas de gestão de talentos	O que entende por gestão de talentos?
		Pode-se considerar que existe gestão de talentos na sua organização?
		A gestão de talentos abrange todos os trabalhadores ou somente um grupo específico?
		As estratégias de gestão de talentos são conhecidas por todos os trabalhadores?
		Quais os objetivos na implementação de um modelo de gestão de talentos?
		O que motivou a implementação de práticas de gestão de talentos na organização?
		Que fator inibidor de gestão de talentos considera que a sua organização tem? (falta de elevado potencial, não estar alinhada com a estratégia da organização, a imagem no mercado, ...)
		A gestão de talentos está articulada com a estratégia da organização? Se sim, de que modo? Concretize...
		Que práticas de gestão de talentos são desenvolvidas?
<b>Dimensão 5 –</b> Atração de talentos	- Caracterizar as práticas de atração de talentos	Como é planeada a atração de talentos?
		Quais os meios/técnicas são utilizados?
		Que critérios são ponderados?
		Como se identifica o profissional desejado?
		Existe distinção na implementação de medidas de atração para os considerados profissionais com talento? Se sim quais?
		O que torna a sua organização atrativa para os talentos?
		Que técnicas de recrutamento e seleção são utilizadas?

<b>COMPONENTES</b>		
<b>Dimensões de análise</b>	<b>Objetivos Específicos de</b>	<b>Questões</b>
		Que competências são mais valorizadas pela organização?
<b>Dimensão 6 – Desenvolvimento de talentos</b>	- Detalhar as práticas de desenvolvimento de talentos	Que práticas são fomentadas para o desenvolvimento de talentos?
		Como é monitorizada a eficácia dessas medidas?
		Quais os métodos utilizados para avaliar o desempenho dos talentos?
<b>Dimensão 7 - Retenção de talentos</b>	- Especificar as práticas de retenção de talentos.	Que medidas são implementadas para reter os talentos?
		Qual a medida estatisticamente mais eficaz?
		Já algum profissional com talento optou pela concorrência?
		Quantos no último ano?
		Quais os motivos da saída?
		O que poderia contribuir para a sua retenção?
<b>Dimensão 8 – Resultados da gestão de Talentos</b>	- Avaliar os resultados das práticas de gestão de Talentos.	Qual a percepção que tem dos resultados da gestão de talentos desenvolvida na empresa?
		As práticas de gestão de talentos originaram melhorias internas? Quais? (Desempenho, <i>commitment</i> , <i>engagement</i> , produtividade, satisfação, motivação, ...)
		A gestão de talentos contribui ou não para a melhoria do desempenho individual e coletivo na organização. Quer especificar porquê?

## Apêndice 2 – Entrevista à Diretora de Recursos Humanos do Caso A

**Entrevistador:** Qual é a dimensão do DRH?

**Entrevistado A1:** Temos 4 pessoas, comigo 5 nos RH, e depois uma pessoa para a área da comunicação. Apesar da comunicação estar associada aos RH é uma área à parte, portanto, à comunicação vamos chamar de *employer branding*, comunicação interna externa e corporativa. É uma pessoa que está responsável. Em termos da RH somos 5: são 2 pessoas e meia para a área operacional, outra meia acaba por coordenar esta equipa operacional e também está responsável pelos indicadores e pelas auditorias. Depois temos 1 pessoa para a área da formação e desenvolvimento e tudo o que tenha a ver com novos projetos de integração.

**E:** Dentro do DRH existe alguma área afeta à gestão de talentos? Ou está integrada na área da formação?

**E.A1:** A gestão de talento, para nós tudo o que tenha a ver com gestão de carreiras está na área da *Talent Development Management*, que é a área de formação e desenvolvimento. Aí entra a gestão de talento, onde temos a avaliação de desempenho, a definição de objetivos, onde temos programas locais de formação ou programas corporativos. Diria que se tivermos a falar da mesma coisa, a gestão do Talento, a gestão das expectativas e desenvolvimento das pessoas, entra nesta área neste *Business Parter* ou *Talent Development Management*.

**E:** Que responsabilidade é que tem a nível dessa gestão, de avaliação de desempenho, é essa pessoa que faz a gestão ou é a Patrícia?

**E.A1:** Somos as 2. Como nós estamos numa fase de integração, a pessoa nunca pode estar sozinha a fazê-lo, nem eu mesma. Também estamos todos a aprender um bocado, por exemplo, a avaliação de desempenho é um processo que é definido corporativamente e aplicado de igual forma a todos os países e, portanto, se me perguntar se há aqui uma componente de inovação, não há. Aqui nós temos de perceber bem o processo, tem 4 etapas, 4 macro etapas durante o ano. Eu tenho de acompanhar, obviamente, porque tudo é novo, mas esta pessoa tem que garantir que são cumpridos escrupulosamente os *timings*, e que as coisas são feitas o mais uniforme possível, o mais estandardizado possível, com o resto dos países. Portanto, é uma das tarefas que vamos chamar de processo *Corporate* que exige um grande alinhamento, por parte nossa. Não só do país, como dos países, porque é um processo global, tem uma plataforma específica. Esta pessoa é responsável por dar formação aos avaliadores e aos avaliados, porque também há aqui uma autoavaliação. Portanto, é uma pessoa que tem uma componente muito ativa nos primeiros 2/3 anos, pois é um processo

complexo e novo. Depois daqui a uns anos eu diria que isto entra em velocidade cruzeiro e, portanto, é apenas preciso acompanhar que são cumpridos os prazos, que as pessoas já percebem o que é que é suposto, já sabem fazer objetivos SMART, que nem toda a gente tinha este conceito. Há todo um trabalho de desenvolvimento dos próprios avaliadores para que avaliem exatamente o que é esperado, e, portanto, há aqui um grande esforço de alinhamento nosso. Nós éramos Kathrein e fazíamos de uma outra maneira para aquilo que é suposto fazer na Continental. Mas, dentro deste âmbito, é uma pessoa que tem uma grande amplitude de atuação e de garantir que todos os intervenientes percebem o que é expectável, o que deve ser avaliado e de que forma. Claro que a avaliação deve ser sempre subjetiva, mas o que é que é um comportamento observável! Portanto, há aqui conceitos que são novos para as pessoas que, se calhar na nossa área está inerente, mas que se calhar para a maior parte de os colegas ter objetivos SMART, ter entre 3/5 objetivos e não ter 15, não conseguem perceber o porquê de não poder ter 15 e às vezes confundem tarefas com objetivos. Portanto, há aqui um trabalho prévio muito grande por parte desta colega.

**E:** A gestão de RH está alicerçada à gestão estratégica da Organização?

**E.A1:** Tem que estar. Apesar de sermos uma empresa muito grande, somos 250 mil trabalhadores em todo o mundo e estamos em mais de 65 países, há uma estratégia local. Nós temos sempre uma componente local, country e corporativo, e a nível local tem de haver primeiro um alinhamento com a estratégia local, com a Direção Geral e o que é esperado em termos de negócio para que os RH consigam acompanhar. Desde o recrutamento, o perfil das pessoas, o desenvolvimento, a retenção, tem de haver um alinhamento e depois este próprio alinhamento local tem de ser, mais que o país, com o nosso *business unit*, unidade de negócio que é a *automotive*, que é um alinhamento *corporate*. Portanto, as coisas têm de estar interligadas, daí também a complexidade. Porque se fosse só local seria um bocadinho mais fácil. Tem que, realmente, os RH serem vistos como um departamento estratégico. Que nem sempre é e nem sempre é fácil essa mudança de *mind set*, porque durante muitos anos não foi visto como tal.

**E:** Nessa gestão estratégica, que é alinhada pela Organização, também integra a gestão dos talentos: a identificação de quem tem potencial, o trabalhar e desenvolver esse potencial com objetivo de sucessão ou de progressão?

**E.A1:** Nesta avaliação de desempenho, que nós chamamos de *Talented Management Cycle*, que chamamos de ciclo de gestão de talento, que é feito em 4 grandes momentos, supõe isso. Pressupõe a avaliação de desempenho e potencial. Faz uma clara distinção entre desempenho e objetivos, se são cumpridos ou não, o que há para fazer para serem cumpridos

ou se ainda vamos a tempo de os cumprir ou de os rever. Depois, o potencial, há um grande enfoque por parte do Continental grupo, mais do que no desempenho no potencial. A estrutura e mesmo os benefícios ou a componente do bónus está mais associada ao peso do potencial do que do desempenho. Portanto, valoriza-se muito o potencial, onde estou para onde posso ir e o que é necessário fazer para lá chegar. Há um grande enfoque por parte do grupo em termos de processo desta avaliação de desempenho e, portanto, uma valorização muito grande do potencial das pessoas e da gestão do talento.

**E:** Na sua perspetiva se pudesse definir talento o que diria?

**E.A1:** Convidaram-me para ir dar um workshop, para os miúdos, recém-licenciados. Acima de tudo são pessoas que tem que ter vontade de aprender, humildade, mas com ambição. Às vezes confundem que ser humilde é não ter ambição, saberem o que querem, mas terem humildade de que as coisas têm o seu tempo, tem de fazer o seu caminho. São pessoas que necessariamente tem de ser resilientes, porque numa multinacional não pudemos acreditar que se entra e vai-se fazer as coisas a nossa maneira, não vai, isso não existe nas multinacionais. Com alguma resiliência e algum jogo de cintura, são pessoas que não se limitam a fazer o que é inicialmente esperado, vão mais além, têm ambição para, mas é uma ambição construtiva. Sabem que para isso tem de se desenvolver, estudar. Não estou a referir que tem que estar mais horas a trabalhar, tem a ver com a atitude, com o comportamento, o querer questionar. A empresa não se vai ajustar a cada um de nós, mas questionar porque tem de ser assim, porque não fazemos de outra maneira, isto sim as pessoas com potencial/talento. São este tipo de pessoas que querem, de alguma forma, ser embaixadores da nossa cultura, absorver o que a Continental, neste caso em concreto, valoriza em termos de comportamento. Nós temos os nossos valores corporativos que são 4, estarem incluídos no nosso dia a dia e passarem a palavra, quererem fazer diferente, isso sim é um talento, é uma pessoa que a organização tem necessariamente de reter.

**E:** Então essas são as características, ser resiliente e ter ambição construtiva?

**E.A1:** Certo.

**E:** Na sua opinião, qual o maior desafio do DRH?

**E.A1:** O nosso maior desafio, sempre foi, o facto de estarmos em Vila Real e de atrair pessoas qualificadas, sempre foi como Kathrein e agora como Continental. Uma empresa que é única e o maior empregador do distrito. Nós não temos aqui *know how* a que pudemos recorrer à empresa a ou b ou c, nós estamos a concorrer, entre aspas, com alguma dificuldade, com empresas ou indústrias que estão no sul do Porto, por exemplo. Nós temos aqui uma indústria,

que está a uma hora, que é Bragança. É complicado atrair, tirando os recém-licenciados que saem da universidade e, quando tem aqui vagas, é simples. Mas um perfil, um técnico de engenharia industrial, mecânica, eletrotécnica com 3/4 anos é difícil de atrair para aqui, porque há muita oferta em Braga, Viseu, no grande Porto. Muitas vezes, neste tipo de sítios com comboio, autocarros, com uma rede de transportes que facilita, aqui não, apesar de termos uma camioneta que disponibilizamos a pessoas que vem do Porto, mas não existem transportes públicos com alguma facilidade. O facto de não existir comboio inibe, o que faz com que tenham de vir de carro e a viagem financeiramente é custosa. É difícil atrair os jovens com 2/3/4 anos e sentimos que o mercado está muito ativo e está, cada vez mais, difícil de atrair. O maior desafio é este, primeiro atrair e depois reter. Estou mais uma vez a falar de perfis de 2/3/4 anos, técnicos superiores de engenharia, nós temos outras áreas, mas a maioria diria que é a engenharia de gestão industrial, de materiais, de mecânica, de eletrotécnica e, estes perfis, são muito difíceis. Na área do IT, aí temos outro grande problema. Existem as *startups*, são empresas mais giras, mais *cools* e rapidamente acham a indústria mais cinzenta. Sendo uma grande empresa, com pouca inovação, no sentido de darem inputs, e tendo esta dimensão toda, eles acabam por não ter grande resiliência e paciência para acharem isto atrativo. Muitas vezes o que acontece é que vem fazer aqui 1/2 anos para o currículo e depois vão embora. Cada vez mais notamos que o *branding* da Continental é muito forte, mas está a ser difícil de os reter. Conseguimos que venham cá fazer 1/2 anos, mas é muito difícil de reter, porque depois querem outro tipo de flexibilidade que a própria indústria não consegue acompanhar. Eu já trabalhei em consultora, no retalho, por mais que tentemos, e temos de dar este passo muito grande a nível de *home office*, uma indústria não é igual a uma consultora, uma empresa de serviço ou uma *startup*. Os miúdos, no fundo, o que querem é a flexibilidade de uma *start-up*, mas uma segurança de uma indústria, e isso fica muito difícil de reter. Neste momento estamos a tentar estudar medidas adicionais de retenção porque, as pessoas gostam do ambiente, gostam de cá estar, mas é longe. As pessoas o que se queixam é que é longe e depois aqui eu não tenho onde ir buscar o talento com estas características, 3/4 anos de experiência na indústria, a não ser no grande Porto, em Bragança ou em Braga. Estamos em desvantagem com uma Bosch, com uma Borgwarner porque eles têm outro tipo de acessibilidade e a própria atração da cidade diferente.

**E:** Esta gestão de talentos abrange todos os trabalhadores ou é definido um grupo específico?

**E.A1:** Nós dividimos isto em variáveis e fixos: os variáveis são os 'chão-de-fábrica', são funções ligadas à produção do produto, da antena em si; os fixos são áreas de suporte: publicidade, o IT, o financiamento, os RH, a logística, são áreas de suporte e aí é alargado a todos eles. O tipo de gestão de talento no chão de fábrica é um bocado diferente, é mais

gestão de avaliação de desempenho, não do potencial. A avaliação de potencial e de desempenho é aquilo que nós chamamos das áreas de suporte.

**E:** Em termos da atração, quais são os meios ou técnicas que têm para atrair determinadas pessoas com talento? É igual, em termos de parte do recrutamento e seleção, para toda a gente e depois internamente é que se avalia se a pessoa tem potencial?

**E.A1:** Não. Em termos de regalias é definido logo um procedimento de recrutamento. O facto de termos o seguro de saúde é para todas as pessoas, é um seguro de saúde igual. São um conjunto de benefícios que são alargados a todos logo no recrutamento, não há diferenciação para a gestão de potencial, isso depois revê-se nouro tipo de coisa nomeadamente programas de formação, *assessments*, isso aí sim é distintivo em relação ao potencial. Se as pessoas têm ou não potencial, entram em programas de desenvolvimento, por exemplo, de sucessão, mas diria que é *a posteriori*, em termos de benefícios e de regalias elas são definidas logo no processo de recrutamento.

**E:** Quais as técnicas de recrutamento que são aplicadas? Só a entrevista ou testes de análise de perfil pessoal?

**E.A1:** Depende da função que estamos a falar, por exemplo, se é uma função que requer gestão de equipa ou não. Normalmente existem três fases de entrevista, pode ser um bocado mais, com menos uma, mas nunca são menos de duas fases. São empresas de recrutamento, não fazemos o recrutamento de raiz, ou seja, de A a Z internamente. Recorremos a uma empresa em função da função que estamos a falar, a empresa faz toda a triagem curricular, contatos mais diretos. Depois, normalmente, há ou um *assessment* mais técnico ou um *assessment* comportamental, depende se vai ser uma função que vai coordenar equipas ou não. Depois partilha connosco os relatórios desses *assessment* e temos mais uma ou duas fases da entrevista. Muitas vezes já temos referências de outras empresas, e, portanto, quando chega até mim, estamos a falar de dois a três candidatos para a entrevista final. Mas eu diria que não há nenhum processo com menos de 3 fases só de entrevista.

**E:** Há competências que valorizam em específico?

**E.A1:** Para funções de coordenação de equipas tem de haver necessariamente aqui algumas *soft skills* que tem de estar garantidas e, por isso, é que são os *assessments* e as referências, o mais alinhado possível com os nossos valores. Vou dar um exemplo: um dos valores é uns pelos outros, e isso traduz-se num conjunto de comportamentos que são: a colaboração, o trabalho de equipa, etc. Nós temos que aferir, ou a empresa tem que nos ajudar a aferir, que esta pessoa tem essa experiência, ou pelo menos tem esse potencial para o fazer. Se é uma

peessoa muito focada em trabalhar sozinha e isolada, se calhar, vai ser muito difícil de integrar na nossa cultura. Portanto, existem algumas *soft skills* básicas que nós consideramos *core* e que são consideradas também pela Continental, em função da função que já temos. Quanto maior a responsabilidade mais exigente somos em termos de *soft skills*, não só de liderança, mas muito de comunicação, muito de resiliência, muito de trabalho em equipa, quando são funções mais técnicas. Acima de tudo garantir que as competências técnicas estão lá, fruto da experiência ou da licenciatura. Quando faço o recrutamento, e eu tecnicamente não sei avaliar alguém de IT ou de engenharia do processo, a mim preocupa-me mais é a forma de estar, falar, atitude como é que ligou noutras situações, se tiver experiência, o que correu bem e o menos bem. É muito importante aferir o trabalho em equipa, por exemplo.

**E:** Referiu que era feita a avaliação de desempenho e a parte da formação, mas são monitorizadas a eficácia dessas medidas? Se a formação foi eficaz ou se os objetivos, que foram determinados para determinado colaborador, foram concretizados?

**E.A1:** Sim. Depois tomamos algumas ações em termos dos resultados. Se tivermos um formador que por mais que uma vez é avaliado negativamente não vamos continuar com esse formador, vamos tentar perceber, se é a nível de comunicação ou a nível de conteúdos, portanto quando ele é avaliado. Isso já nos aconteceu, temos aqui um formador que sistematicamente é muito bem avaliado numa área, nós não vamos sequer ao mercado procurar alternativas porque tem funcionado bem com diferentes pessoas e diferentes níveis. Portanto estamos a falar de níveis muito diferentes de Excel e, portanto, tem sido sempre um formador muitíssimo bem avaliado. Quando a avaliação é negativa tentamos perceber se a responsabilidade foi mais nossa ou do conteúdo, mas, normalmente, temos sempre muita atenção quando são avaliações negativas, fazer um plano de ação e eventualmente não repetir, diminuir a carga horária, já tivemos de ajustar os conteúdos. Respondendo à sua questão, sim fazemos o acompanhamento, tentamos que não seja só um Excel com indicador e ter ações para que essa avaliação seja consequente.

**E:** Na sua perspetiva qual é a medida mais eficaz para reter talentos?

**E.A1:** Tem que ser uma conjugação de vários elementos, porque em empresas que tem 2/3 gerações a trabalhar e às vezes 4, tem que haver uma conjugação. Obviamente bons salários, sem eles não conseguimos atrair nem reter, não vale a pena nos iludirmos, ainda para mais com a limitação de estar mais longe, mais no interior, e às vezes não é tão atrativo. Ainda há muito o preconceito de que Vila Real é muito longe, mas Vila Real está como do Porto para Aveiro, é mesmo *mind set*, hoje em dia há a autoestrada. É muito a mentalidade portuguesa. Os alemães fazem muitas vezes hora e meia para cada lado para ir trabalhar de comboio, de

autocarro, aqui há muito a cultura de trabalhar ao lado de casa. Tem de se contrariar isso, portanto, tem de ser com bons salários e depois tem também de ser com um conjunto de benefícios ajustado a cada um, em que a pessoa valorize e diga que isto faz sentido para mim, e se calhar o *home office*, por exemplo, que andamos a estudar em que modelo é que vamos, quando o António Costa decidir definitivamente que terminou. Mas tem que ser percecionado como uma mais-valia para as pessoas, o *home office* será para uns e não para outros e temos de encontrar um conjunto de soluções, e não é só uma nem é só o dinheiro, porque só funciona no primeiro mês ou até ao segundo porque é novidade, mas, a partir daí, deixa de ser motivante. Temos de encontrar ferramentas que motivem as pessoas, por outro lado, acho que cada um também tem de fazer a sua gestão de talentos, que, muitas vezes, não se fala sobre isso, tem de arranjar ferramentas para se auto motivarem. Se estão à espera de chegar aqui e o chefe é que tem de motivar, o chefe é que tem de gerir a nossa carreira, não. A Continental tem muito isto, que é, dá ferramentas, mas cada um aproveita ou não e na forma que entender. Portanto, é muito a responsabilização de cada um de nós, independentemente de ser chefia ou não, de gerir a sua carreira. Nós temos um local onde dizemos se queremos ter mobilidade internacional, ou não. Não quer dizer que se puser lá o pisco amanhã sou convidada, mas pelo menos para quem faz essa gestão, a nível corporativo, fica visível de estou disponível ou não. Eu sou um elemento ativo também da gestão da minha carreira. Se é algo muito local e muito específico, ou se me quero focar numa especialização, ou se eu quero andar pelo mundo, se possível, porque depois há a oportunidade. Mas temos aqui um papel muito ativo e a Continental tem muito este caminho, cada um conhece as ferramentas, mas tem de fazer pelo seu percurso.

**E:** Ultimamente algum profissional que era considerado talento saiu?

**E.A1:** Sim.

**E:** E a localização foi o motivo de saída?

**E.A1:** A localização desgasta quem já está cá há alguns anos. Eu sou do Porto, estou aqui à 7 anos e adoro conduzir, mas são 200 km por dia. Temos aqui algumas pessoas que estão há mais tempo que eu e fazem isto diariamente, é claro que com filhos é complicado de gerir e, por vezes, há um desgaste normal. Mas as pessoas que saíram, algumas ou quase todas, foi para irem para mais perto. Não foram para melhores condições financeiras outras sim, no sentido de poupança. Quer dizer, o salário não quer dizer que seja melhor, mas como estão mais perto poupam ou vão a casa almoçar. Eu diria que 90%, as saídas que tivemos, e foram algumas este ano, neste primeiro semestre, tem a ver com projetos mais próximo de casa. É tentar compensar financeiramente, que não pudemos mudar o sítio da fábrica. Outras pessoas

essas raras, mas são outras funções com maior responsabilidade foram para novos projetos, mas eu diria que 90% ou 95% foram para mais perto de casa, independentemente das áreas. E nos RH aconteceu isso também. Perdemos poucas pessoas que sejam de Vila Real.

**E:** Acha que esta gestão que tem feito, em termos de gestão de talento, tem surtido melhorias internas, tem aumentado o desempenho individual e coletivo da organização?

**E.A1:** Eu quero acreditar que sim, é sempre muito difícil esta passagem de mudança de empresa, ou seja, temos o mesmo local, as mesmas pessoas, uma cultura. Fisicamente esta empresa existe há 30 anos e, nos últimos 7, passou por 2 empresas, com culturas diferentes. Apesar de serem indústrias alemãs e produzirmos a mesma coisa. Quem já cá está há mais tempo, eu diria que em 10 anos passaram por 4 empresas e, portanto, é complicado alinhá-las acima de tudo. Portanto as medidas de retenção são importantes, mas tem de haver um exercício quase diário de aculturação, porque aquilo que a Continental espera não é a melhor nem é pior de uma Kathrein, e está muito diferente da Bosch. Nós pertencemos, há uns anos, à Bosch de Braga e, portanto, necessariamente isto exige e não é por decreto. Não é por agora sermos da Continental que passamos a nos comportar como tal, exige um esforço diário de todos os colegas, sobretudo dos colegas tem equipas no sentido de as alinhar, depois se tiverem alinhadas é mais fácil de as reter. Eu acho que temos de começar por esse alinhamento. Claro que não é fácil de alinhar, se não estabilizarmos a equipa também não é fácil de as alinharmos e, portanto, estar a mudar, haver alguma rotatividade, não estabiliza as equipas e, por isso, é mais difícil. Eu diria que antes de reter temos de as alinhar, têm que perceber exatamente o que é esperado da Continental porque se calhar alguns poderão não se rever. Isto é uma cultura de muita transparência, muito aberta, e, se calhar, não estavam habituados, se calhar vinham de uma cultura mais fechada, em que os diretores tinham acesso a determinada informação A Continental é muito transparente, as pessoas não estavam habituadas, nós temos acesso ao CEO com dois cliques, pelo Teams, existem blogs, isto era algo impensável enquanto Bosch ou enquanto Kathrein. Isto é uma mudança e exige uma maturidade das pessoas completamente diferente. Há um foco muito grande da Continental pela responsabilização de cada um, não é só dos chefes, de cada um, independentemente da função, isto é que tem de ser trabalhado, e depois se as pessoas se identificam então existe um conjunto de ferramentas para as reter, mas acima de tudo tem de perceber o que é esperado delas aqui.

### Apêndice 3 – Entrevista à Técnica de Recursos Humanos do Caso A

**Entrevistador:** Qual é a dimensão do DRH?

**Entrevistado A2:** Nós temos cinco pessoas neste momento, sendo que estão três na área operacional, tudo o que é recrutamento, estágios profissionais, curriculares, processamento salarial, gestão contratual e todas as obrigações legais. Depois temos uma pessoa com a comunicação e uma com a formação e avaliação de desempenho.

**E:** Existe uma área específica para a gestão de talentos?

**E.A2:** Sim, esta pessoa que está dedicada à gestão da formação está também com a avaliação de desempenho, onde a parte da gestão de talentos está integrada. Temos um programa do mundo conti, aliada ao *mysuccess*, que é nada mais nada menos que um trabalho da avaliação de desempenho que já existe. Será muito semelhante àquele que existe noutras organizações.

**E:** Portanto é uma pessoa que está simultaneamente na área de formação e na gestão de talentos?

**E.A2:** Sim.

**E:** Que responsabilidade é que tem em relação a parte da gestão de talentos? Tem a ver com a identificação das pessoas?

**E.A2:** É mais a gestão disso. Eles são identificados normalmente pelas chefias ou pela Direção Geral e pelo DRH. Depois há todo um role de programas associados para estas pessoas, mesmo naquilo que diz respeito à gestão da sucessão, está tudo integrado nesta área.

**E:** Desde quando é que existe essa área?

**E.A2:** Foi criada na altura que eu vim para aqui. Iniciei em 2015, eram 180 trabalhadores, só existia uma pessoa nos RH que fazia propriamente o *payroll* e obrigações legais, basicamente. Eu fui contratada para um estágio profissional onde como objetivo tinha a obrigação do desenvolvimento da fábrica, nomeadamente a formação, avaliação de desempenho e recrutamento, foi assim que aqui iniciou esta área.

**E:** Quando é alinhada a GRH, para além da formação, desenvolvimento, essa parte também faz parte integrante da gestão estratégica propriamente dita da área de RH?

**E.A2:** Sim, até porque tem um impacto muito grande naquilo que é o nosso dia a dia, toda a parte da retenção dos nossos trabalhadores e daí a necessidade desse trabalho ser diário.

**E:** Portanto, podemos considerar que é um dos pontos-chaves também da gestão estratégica dos RH?

**E.A2:** Sim, até porque nós sabemos, a gestão do conhecimento numa organização como esta é muito importante. A gestão deste, para que não se perca e também tem de ser partilhado. Portanto o que quero dizer é que não podemos ter conhecimento concentrado numa só pessoa, sob pena de ela sair e da organização perder com isso. Portanto a identificação e a partilha desse conhecimento está nas nossas *tasks* diárias.

**E:** E na sua opinião qual é o maior desafio do DRH?

**E.A2:** Se me tivesse feito essa pergunta há 3 anos eu diria: atrair o talento certo para Vila Real. Hoje em dia a maior dificuldade é reter o talento que temos na nossa organização.

**E:** Tem algumas estratégias já definidas para essa atração e retenção?

**E.A2:** Sim. Não vão sendo estáticas, mas vão sendo desenhadas quase, e a dificuldade está aí, pessoa a pessoa. Não podemos ter uma regra *standard* e, portanto, nós somos muitos, 550, e ter uma definição de retenção para cada um é que torna este processo mais difícil. Mas é um trabalho tripartido, entre RH, a chefia e o próprio colaborador. Também lhe damos a responsabilidade de identificar e de partilhar connosco aquilo que ele precisa e necessita, portanto acho que é um trabalho muito importante de 3 partes.

**E:** Se pudesse definir talento, como o definiria?

**E.A2:** Alguém que é capaz de fazer bem todos os dias. Digo sempre esta frase que acho que faz todo o sentido. Aquilo que mais precisamos é de coerência e consistência e não podemos ter uma pessoa que tenha um rasgo de talento hoje e que esteja o resto da semana *down*. Portanto, o talento é alguém que sabe fazer bem aquilo que faz todos os dias, e que consiga manter a motivação para isso diariamente.

**E:** Há pouco referiu que os talentos são identificados por várias áreas, quais são as características em que, de uma forma geral, são identificados?

**E.A2:** Se há alguns anos poderíamos identificar estas pessoas pelas *hard skills*, acho que hoje em dia essas pessoas são muito mais identificadas pelas *softs kills*. Pessoas que sejam capazes de se motivar a elas próprias e que sejam um motor de motivação para o resto da equipa. Acho que é muito importante termos uma pessoa que também desperte a vontade de

querer de fazer mais e melhor no resto dos colegas. Eu digo muitas vezes que uma pessoa bem resolvida, nem pode ser de outra forma, é uma pessoa que esteja de corpo e alma com a organização, que esteja motivada e que tenha o comprometimento que é necessário. Acho que não é preciso mais do que isso. Apesar de parecer ser simples, nem sempre o é.

**E:** Mas conseguem, por exemplo, esta pessoa tem um talento na comunicação, vamos organizar as tarefas?

**E.A2:** Acho que não os podemos avaliar por uma competência, tem de ser uma combinação de competências muito mais alargada que isso. Não é um bolo só com 3 ingredientes.

**E:** As pessoas que são identificadas como talento ou com talento, que depois é feita uma gestão, elas têm esse conhecimento que está a ser feita uma gestão particularizada?

**E.A2:** Nós já trabalhamos isso de duas formas aqui na organização. Já trabalhamos com uma identificação com pessoas por departamento, em que toda a organização soube que aquelas pessoas foram identificadas e as próprias, obviamente, e foi feito um trabalho, um programa extensivo e desenhado para cada um deles. Se acho que é assim que as coisas funcionam? Não. Porque estamos a motivar 10 e a desmotivar 490. Portanto, acho que podem ser identificados internamente e trabalhados. Mas acho que tem de ser um trabalho discreto, mais para o próprio que para a organização.

**E:** Esse programa, para além das pessoas que são identificadas, não fazem uma avaliação por exemplo: neste nosso mundo temos aqui alguém que tem ali qualquer coisa então vamos desenvolver o talento, não está ainda identificado o talento, mas podemos desenvolver?

**E.A2:** Acho que isso faz parte do trabalho diário de uma chefia, identificar os melhores e potencializar. Acho que está intrínseco a todos os trabalhadores, não há um colaborador a quem se faça isso, faz parte da chefia e nosso (RH). Temos aqui um colaborador muito bom nisto vamos potencializar e nós também vamos estando atentos e a par. É um trabalho quase de pai e mãe, pois não estamos sempre atentos a tudo. Essa identificação tem que ser plural e só assim faz sentido.

**E:** Quais foram os objetivos que tiveram na base para criar esse departamento e começarem a gerir os talentos? Foi a tal da retenção que referiu?

**E.A2:** Também a necessidade de retenção, mas também a necessidade de motivar os nossos trabalhadores, que isso é diário, mas partiu muito na necessidade de retenção.

**E:** Qual, no fundo, é o fator inibidor que a Organização tem para fazer esta gestão de talento: falta de potencial ou a imagem que está cotada no mercado?

**E.A2:** Acho que tem muito a ver com a gestão do conhecimento interno, pois temos processos muito próprios, somos uma organização que cresceu muito rápido. Como lhe disse, em 2015 eramos 180, hoje somos 550, um crescimento muito rápido, havia formação e conhecimento que não se podia perder aqui nestes meandros e, portanto, a maior necessidade partiu daí, da gestão do conhecimento, mais que propriamente a imagem no mercado.

**E:** Em termos da gestão de talento, pode especificar como está articulado em termos da própria gestão de RH?

**E.A2:** O recrutamento é muito difícil aqui, até porque partimos logo daí. Nós fazemos uma listagem muito extensiva de tudo o que nós necessitamos para aquela função e, hoje em dia não temos esse problema, de ir buscar ao mercado, não temos que ajustar aquilo que precisamos de contratar. Portanto, já é mais fácil, e isto sim começa logo à partida no recrutamento.

**E:** Que meios e técnicas é que são utilizados para fazer essa gestão do recrutamento?

**E.A2:** Antes o nosso recrutamento era uma etapa muito simples, tínhamos uma entrevista com os nossos RH, uma com a chefia e uma outra para validação. Hoje em dia já profissionalizamos o nosso recrutamento, já temos a inserção de testes psicotécnicos, de avaliações, de testes de grupo, em que temos uma empresa parceira que nos ajuda nesse sentido e que depois só nos chegam os currículos triados. Já nos facilita e faz com que o recrutamento seja muito mais profissionalizado do que anteriormente.

**E:** Na parte da atração de talentos tem alguma técnica ou critério de ponderação?

**E.A2:** Hoje em dia já não necessitamos desse trabalho exaustivo. Carregamos uma marca muito pesada nas costas que já nos ajuda, em si mesmo. Tínhamos de trabalhar muito mais essa parte da publicitação dessa marca, junto de universidades e de outras escolas, que hoje em dia já não precisamos de fazer.

**E:** Portanto, quando fazem o recrutamento já não existe distinção das práticas utilizadas para quando quero contratar um não talento ou um talento?

**E.A2:** Tenho que recrutar sempre um talento.

**E:** O que torna a organização atrativa para os profissionais com talento?

**E.A2:** O *employer branding* aqui é muito pesado. O facto de ser uma empresa muito sólida no mercado transmite muita segurança aos nossos trabalhadores, saber que vão fazer parte de um projeto inovador. Portanto, acho que o nosso produto é muito atrativo, a tecnologia que utilizamos é muito atrativa, e acho que isso vence por si só.

**E:** Depois são utilizados também os testes específicos de personalidade, análise de perfil pessoal?

**E.A2:** Sim, não há uma função fixa, chamamos de trabalhadores de *back office*, não há nenhum processo de recrutamento que não tenha essa parte associada. Claro que, às vezes nós quase já nem precisamos, o processo é tão simples que aquilo é só um auxiliar. Há outros processos, que não necessitamos de explorar e fazer uma leitura aprofundada daquilo que são as análises de perfil pessoal.

**E:** Que competências é que considera que são mais valorizadas na Organização?

**E.A2:** A capacidade de resolução de problemas e a resiliência. É uma indústria difícil, que não funciona bem muitas vezes, portanto, temos que ter pessoas resilientes e com capacidade de resolução de problemas, não avessas à mudança, que esta é a parte mais difícil, e pessoas comprometidas.

**E:** Que práticas é que são fomentadas para o desenvolvimento do talento?

**E.A2:** Temos uma avaliação de desempenho que é feita em 4 momentos no ano e, portanto, o facto de não ser uma avaliação pontual de uma vez num ano em que há uma conversa e se acaba por se esquecer do que foi o ano inteiro. É uma avaliação muito constante e o feedback é dado de forma muito regular. Torna fácil o que é preciso identificar, aquilo que não está tão bem e é preciso potenciar, e potenciar o que já é bom. Ser em quatro momentos ajuda a que não se perca a informação.

**E:** E depois é monitorizado esse acréscimo de potencial?

**E.A2:** Sim. É o colaborador que propõe os seus objetivos, que propõe as ações para alcançar esses objetivos, o que eu acho que faz com que o comprometimento do colaborador aqui seja muito maior. Antes o colaborador achava que era a chefia que tinha que saber o que era melhor para ele e o que precisava de fazer para ser melhor e, se isso não acontecia, acabavam por culpar as chefias. Por isso, acredito que é uma ferramenta importante e que nos tem ajudado muito.

**E:** Acaba também por orientar o seu percurso internamente, certo?

**E.A2:** Sim. Mesmo o facto de se auto propor a ter formações. Nós temos uma plataforma com milhares de formações e é o próprio colaborador que diz à chefia que formações são importantes para a sua função. Depois a chefia valida ou não, mas já há aqui este trabalho desenvolvido pelo colaborador.

**E:** Depois, há também projetos que os profissionais com talento possam integrar que sirvam também de avaliação dessas capacidades e das competências?

**E.A2:** Sim.

**E:** Na parte da retenção dos talentos, disse que era individualizado para cada um, mas pode identificar algumas medidas que possam contribuir para isso?

**E.A2:** São feitos estudos salariais regulares, até para balizar e percebermos se estamos a acompanhar o mercado. Temos agora a prática de teletrabalho, que vai ser muito aplaudida por todos. Já não é um requisito legal, mas sim da empresa que quer dar aos nossos trabalhadores. Temos a possibilidade de termos formações, por exemplo, de outras Continentais e que, fora aqui da fábrica, vão aprender outras formas de trabalhar, mas algumas são similares.

Eu fiz uma pós-graduação em gestão de pessoas e só o facto de ouvir as outras pessoas com os mesmos problemas que eu, eu senti-me muito bem, não por partilharmos os mesmos problemas, mas por perceber que o mal não é só desta fábrica, é geral. Esta partilha de experiências é muito boa e ganhamos com isto.

O facto de agora pertencermos à Continental, que antes não existia, e o facto de termos uma política de *fringe benefits* cada vez mais alargada. Para já é *standard*, temos descontos nos pneus para toda a gente, temos seguro de saúde para todos, *vouchers* escolares para todos, mas acredito que se calhar funcionaria melhor termos um leque de *fringe benefits* e cada um escolher mediante o que for a sua necessidade.

Eu faço a avaliação da satisfação dos trabalhadores todos os anos e um dos pontos que foi levantado foi o do que trabalhamos muito para os filhos dos trabalhadores, nomeadamente festa para o Dia da Criança, prenda do dia da criança, festa e prenda de Natal e tivemos trabalhadores a dizer que não têm nem querem ter filhos, questionaram se há alguma forma de serem compensados. Acredito que sim, que pode haver um *voucher* para outra coisa qualquer, que as pessoas valorizem. O facto de poderem escolher, acredito que vamos ter melhores resultados ainda.

**E:** Apesar dessa panóplia de benefícios, algum profissional já optou pela concorrência?

**E.A2:** Sim, custa muito dizer isto, mas é verdade. Nós estamos em Vila Real, nós temos muita gente que vem do Porto todos os dias, de Viseu, etc. Temos gente num raio de 120 km, que se forem para mais perto de casa, por muito que façamos aqui, é mais difícil acompanhar. Temos outros trabalhadores que, por exemplo, estamos a ressentir isso, o facto de o teletrabalho ter vindo em massa, portanto o colaborador daqui pode trabalhar para qualquer lugar e o que faz com que o colaborador nos diga: 'vou trabalhar para Lisboa mas vou trabalhar ali de casa e portanto vou ganhar quase o dobro daquilo que ganho aqui'. Nós não conseguimos concorrer contra isso, pois às vezes estamos a falar de valores surreais, que nos dificulta muito. Eu achava que ia ser uma coisa boa pois iríamos conseguir recrutar com maior facilidade. Mas não nos podemos esquecer que somos uma indústria e que precisamos das pessoas aqui, muito ou pouco tempo, precisamos. Não posso contratar um engenheiro de processo que trabalhe à distância, é impossível. E isso tem-nos dificultado muito a vida.

**E:** Qual a perceção que tem dos resultados da gestão de talento? Se as práticas que têm sido desenvolvidas, mais ou menos, tem contribuído para reter esses talentos?

**E.A2:** A nossa aposta agora na retenção e na gestão do talento individual tem resultado muito melhor que anteriormente, em que eram identificados e eram as estrelas da companhia, eu também lá estava metida, o que fazia com que as pessoas que não fossem identificadas se sentissem melindradas com isso e que baixassem a motivação e, conseqüentemente, o seu *output* de trabalho.

**E:** Acha que o facto de terem implementado esta gestão de talento, acabou por também melhorar os outros processos e também a motivação e o compromisso?

**E.A2:** Sim, eu sinto que as pessoas sentem que estão realmente a olhar por elas, que não são mais um, que são um, que são únicos e que nós queremos trabalhar as competências dele, não as competências do departamento, nem daquela função, mas sim daquela pessoa. Assim as pessoas sentem-se únicas na organização, sentem-se muito mais envolvidas, reconhecidas e, acredito que, isto é uma ferramenta bastante importante.

**E:** Sobre a última questão, acabou já por ter partilhado alguns *inputs*, mas vou fazer na mesma, pois pode haver algum *input* que ainda não tenha sido dado. A gestão do talento contribui ou não para a melhoria do desenvolvimento, quer individual, quer coletivo da organização. Pode justificar porquê?

**E.A2:** Sim. Nós, como lhe disse, trabalhamos muito o individual, o colaborador no próprio departamento, mas também acabamos por trabalhar o departamento em si e, portanto, acabam por ter *inputs* individuais, de equipa e, somados, acabam por ter resultados positivos.

#### **Apêndice 4 - Entrevista ao Diretor de Recursos Humanos do Caso B**

**Entrevistador:** A primeira questão tem a ver com a caracterização da empresa, em termos da organização, mas que tem a ver com o total dos trabalhadores?

**Entrevistado B1:** Eu posso lhe dizer que nós somos uma empresa, a Simoldes Plásticos é uma empresa que pertence ao grupo Simoldes. É uma empresa que, na sua maioria, mais que na sua maioria, na sua totalidade, está dedicada à fabricação de artigos plásticos para a indústria automóvel. Portanto, tudo o que é interiores de carro, desde painéis de porta, pilares e tudo mais, as peças que possamos imaginar, fabricando em exclusivo para a indústria automóvel. Os principais clientes são as grandes marcas automóvel, agora a Stellantis, a PSA, como a Peugeot, a Citroen, a Fiat, a Volkswagen (o grupo Volkswagen), desde a Audi, a Porsche, a Opel, a BMW, estamos nos principais construtores da indústria automóvel.

Em termos de dimensão é uma empresa que fatura mais de, só a Simoldes Plásticos que é nessa que nos vamos focar, fatura mais de 120 milhões de euros por ano. Tem mais ou menos, dependendo da capacidade produtiva que tem no momento, oscila entre as 1200 e as 1500 pessoas. Portanto, tem alguma oscilação dependente dos pedidos dos construtores automóveis. Há ali sempre um franja/número de pessoas que pode variar em função dos volumes que temos, mas anda sempre nesta ordem e nesta dimensão. Em termos estruturados temos 3 empresas da divisão plásticos em Portugal: a Simoldes Plásticos, que é a empresa de maior dimensão, a Inplás e a Plastaze. Depois temos os nossos *headcourters*, que incluí todo o centro de desenvolvimento e suporte nas áreas *core*, como RH, Financeira, Controlling, Costing, Manutenção, operações que estão sediadas em Portugal e dão o apoio/suporte a todas as fábricas do grupo da divisão plásticos.

Onde é que nós temos atividade industrial: em França, Polónia e República Checa (na Europa), depois temos 2 fábricas em Marrocos e 2 unidades produtivas no Brasil: 1 em São Paulo e uma em Coritiba. Para além disso, temos os escritórios de desenvolvimento avançado e comerciais na Europa: como Espanha, França, Alemanha, para dar o suporte necessário aos clientes. Basicamente, em termos de retrato fotográfico, é um bocadinho isto, para ter ideia da dimensão. No total varia entre os 5 mil e os 6 mil trabalhadores, mais próximo dos 6 mil do que dos 5 mil, o grupo Simoldes da divisão plásticos. Depois temos a outra unidade da divisão de Simoldes, que eu não sou responsável, também tem mais um conjunto de empresas com sensivelmente 1000 a 1200 trabalhadores, no total dá os tais 7 mil trabalhadores na totalidade.

**E:** E a nível de dimensão do DRH?

**E.B1:** Nós estamos organizados em termos operacionais, temos uma Direção de RH na central, *headquarters*, que é composta por mim, que sou o diretor do departamento da divisão plásticos. Depois, temos mais 4 pessoas sediadas centralmente, a olhar para os processos e a definir os processos de uma forma estratégica, ao nível do desenvolvimento, da formação, do desenvolvimento das pessoas, das competências e da formação. Temos, em cada unidade industrial, em Portugal temos na Simoldes Plásticos mais 4 pessoas, na Inplás mais 2, na Plastaze mais 2, na ISPP na Polónia mais 5, na ISPCZ mais 5, em França mais 3, mais 3 pessoas em cada unidade industrial no Brasil. Portanto, são os DRH que gerem operacionalmente todas as atividades ligadas à gestão de RH diária. Todas essas pessoas estão incluídas naquilo que é a Direção de RH e reportam funcionalmente a mim, ao Diretor de RH central e, hierarquicamente, respondem ao Diretor da Fábrica onde estão inseridos. Em termos organizacionais é assim que estamos organizados.

**E:** Existe alguma área específica ou dedicado à gestão de talento?

**E.B1:** Existe. É uma área, em Portugal. Nós temos duas pessoas a trabalhar essa área de gestão de talentos e depois, como é evidente, articulam com a pessoa responsável, em cada uma das fábricas. Não somos nós aqui que desenhamos os planos de carreira, desenvolvimento, para tratar destas pessoas chave, as funções chave, que nós consideramos os jovens potenciais, que estão perfeitamente identificados em cada direção e unidade industrial. Aqui, na central, trabalho de uma forma macro essas pessoas, em articulação com a pessoa que temos nos RH de cada fábrica, a tratar especificamente e a interligar especificamente essas pessoas chave, essas pessoas potenciais, em cada uma das unidades industriais. Todos os anos é feito, este exercício, duas vezes por ano e é atualizada a matriz dos potenciais dos trabalhadores chave e dos talentos, de forma a poder retê-los, a ter uma política de retenção forte e uma política atrativa também, para atrair novos talentos.

**E:** Desde quando é que tem essa área específica, foi desde o início?

**E.B1:** Não, pois o DRH também é uma coisa relativamente nova. A Direção de RH é uma realidade relativamente nova, relativamente nova de 7/8 anos. Foi lançado o desafio, pois nós antes estávamos organizados como DRH/Secção de Pessoal, em que tratávamos muito mais a parte operacional, ligada à questão dos RH do que propriamente a questão estratégica, à questão do desenvolvimento de pessoas. Portanto, há 8 anos foi-me lançado este desafio, em 2012, para criar uma verdadeira Direção de RH com essas valências, mais focada naquilo que é de maior valor acrescentado à área de RH e foi aí que nasceu essa política. O enfoque na gestão dos talentos é mais recente ainda, pois, nós fomos desenvolvendo, apostando mais nas áreas que considerávamos mais frágeis e débeis. A questão da gestão de talentos tem

2/3 anos, aí sim estamos a dar um foco totalmente diferente e distinto, a fazer essas avaliações anuais, semestrais, com o acompanhamento dessas pessoas de uma forma diferente para obtermos um resultado diferente.

**E:** A gestão de RH, no seu todo, está alicerçada à gestão estratégica? Ou quando é definida, a gestão estratégica, não fica a parte da gestão de RH?

**E.B1:** Claramente identificada. O Diretor de RH reporta diretamente ao CEO, como uma área chave, entre outras da organização. Quando é definida a política anual, ainda ontem tivemos na reunião estratégica em que são definidos objetivos, as linhas orientadoras, as linhas de atuação do próximo ano para cada direção, que são depois englobados naquilo que é a definição da estratégia global da empresa e, claramente, a parte dos recursos humanos está lá.

**E:** Claramente a gestão de talentos acaba por ser, da gestão dos RH um ponto chave?

**E.B1:** Não é que não fosse, não tínhamos dado a devida atenção pois tínhamos outras prioridades, mas, nos últimos dois anos, começou claramente a ser e é uma aposta clara nesta área de atuação.

**E:** Na sua opinião qual o maior desafio do seu Departamento?

**E.B1:** O maior desafio é precisamente, nós estamos numa era da transformação digital, nós estamos numa era em que claramente nós nunca mais vamos atuar, isto da Pandemia, questões tão simples como o teletrabalho, mas que, por detrás de tudo isto, tem uma questão que eu considero importante, que é a questão da transformação digital. Hoje, cada vez mais, nós temos de olhar e perspetivar o trabalho de uma outra forma, motivar as pessoas de uma outra forma, de forma que essas pessoas tragam um retorno diferente à organização. As pessoas, cada vez mais, valorizam umas coisas em detrimento das outras e nós temos que estar muito atentos a isso, para realmente cativar aqueles que estão fora e que queremos que venham para dentro, assim como, motivar aqueles que estão dentro e não queremos que saiam para fora. Portanto, este exercício, este equilíbrio que é preciso fazer, é extremamente importante e vai ser o grande desafio nos próximos anos. Associado a esta transformação digital em toda a áreas, em que o DRH, a Direção de RH, vai ser extremamente importante no equilíbrio, na consolidação dos departamentos, na flexibilidade que as pessoas vão ter de ter, na motivação para a mudança que as pessoas vão ter. Este é o grande desafio que eu considero extremamente relevante para que as empresas consigam chegar a bom porto.

**E:** Duas questões sobre o próprio conceito de talento. O que considera ser um talento?

**E.B1:** Nós temos uma definição interna baseada naquilo que é uma definição teórica e adaptada a nossa realidade. Nós lemos muito para fazer o devido enquadramento sobre isso, o que é que é o talento. Tomamos, de partida, aquilo que são alguns autores que consideramos relevantes na área da gestão estratégia de RH e, depois, fizemos algumas adaptações para aquilo que é a realidade do nosso grupo, da nossa Simoldes. O que mais valorizamos, e aí sim, a tal adaptação que permite o que a Simoldes valoriza em termos de competências comportamentais, em termos de competências técnicas, se é a comunicação, se é a liderança, e associamos a definição teórica de talento àquilo que é a nossa definição interna, que é baseada no conceito teórico e adaptada àquilo que são características que nós mais valorizamos na definição deste talento.

**E:** Então poderia dizer que a parte da comunicação, liderança seriam as características desse profissional?

**E.B1:** Flexibilidade, capacidade de mudança, disponibilidade, a confiança, tudo isso são características que nós temos, de uma forma clara e imbuída, naquilo que é a definição teórica de potencial, para que depois o resultado final, que é o que nós consideramos a tal pessoa com potencial, está muito associada também com o traço de personalidade e aquilo que são as características que a Simoldes mais valoriza. Relativamente ao traço de personalidade, tem a ver com esses que eu disse, com o compromisso, disponibilidade, flexibilidade, capacidade, motivação, mudança, confiança. Estão muito instalados naquilo que são os nossos valores e a nossa missão. Portanto, nós temos valores próprios, a organização, temos a nossa missão que, no fundo, tudo isto tem de estar interligado naquilo que é o conceito de potencial.

**E:** Essa gestão de talento abrange só essas pessoas que são identificados como talento, sendo um grupo específico, ou é transversal a todos os trabalhadores?

**E.B1:** Nós ainda não conseguimos. O objetivo é que seja transversal, não a todos, porque nunca vai ser, pois, somos uma empresa industrial em que temos muita mão de obra indiferenciada, que também é a nossa realidade. A nossa motivação é para envolver cada vez mais pessoas neste projeto da gestão de talentos e, se me perguntar ao dia de hoje, evidente que é um grupo restrito perfeitamente identificado e é com esse que estamos a trabalhar. Começamos com um projeto, chamemos de piloto. Tentamos identificar, de uma forma lata, quem são as pessoas, os jovens potenciais e quem são as pessoas que nós realmente identificamos e caracterizamos neste grupo, em toda as unidades industriais, em Portugal, França, Polónia, e é nessas pessoas que estamos a focar e a trabalhar. A ideia é, cada vez

que o projeto avança, alargamos mais, baixarmos mais o nível de forma a envolvermos o maior número de pessoas possíveis neste projeto.

**E:** E nessa gestão eles são informados? E essas pessoas identificadas depois são incluídas e tem conhecimento desses planos e dessas atividades que vão sendo desenvolvidas?

**E.B1:** Estão incluídas. É sempre feito de uma forma triangular, entre aquilo que é a Direção de RH, o colaborador e a chefia. É esta relação triangular que trabalha arduamente naquilo que é o plano de desenvolvimento, plano de sucessão, plano de crescimento para que as pessoas deste potencial, e as pessoas são acompanhadas e sabem muito daquilo que lhes vai acontecer. Evidentemente, se me pergunta se isto é público a toda a organização, não é. É um trabalho feito dentro da área de RH com as devidas direções e com o colaborador. É público para todos os trabalhadores que estão identificados neste programa. E aquilo que nós fazemos, anualmente, são campanhas de lançamento a dizer que mais x pessoas entraram no plano de desenvolvimento, para as pessoas saberem o que são os planos e como é que é tratado o potencial. De uma forma macro, as pessoas sabem do programa, os envolvidos sabem o que lhes está a acontecer e, todos os anos, fazemos um *status*, no início de cada ano, sobre se entram mais ou se entram menos e o que aconteceu, de uma forma lata, para toda a gente também se sentir motivada para poder entrar neste programa.

**E:** E são definidos objetivos? E depois vão sendo validadas as metas?

**E.B1:** Tudo isso é definido, é sempre feito um plano a 2/3 anos. Dependendo da função, lhes é feito já uma definição de carreira em termos estratégicos, o potencial, se está a fazer isto ou aquilo e, daqui a 2/3 anos, está a fazer x e queremos que passe a fazer y, o que precisa para chegar lá.

É feita uma avaliação técnica e comportamental. Se é um problema liderança, se é técnico, dá-se formação nessas áreas, vai-se acompanhado e medindo a evolução para ver se ele chega lá. Já se começa a trabalhar na sucessão, quem pode encaixar no lugar dele, para onde vai a pessoa que lá está, para onde poderá ir, tudo isto está interligado.

**E:** O que é que motivou criar esta área específica para gerir os talentos? Foi o turnover?

**E.B1:** Felizmente nunca tivemos aquilo que é o benchmarking, que temos na indústria onde estamos inseridos. Felizmente nunca tivemos um turnover muito elevado, pelo contrário, tivemos, ao longo dos anos e continuamos a ter, turnover relativamente baixo para aquilo que é o nosso tipo de indústria. Nós sabemos que as pessoas são mais exigentes consigo, com a empresa, em saber o que é que a empresa espera deles, onde é que eles querem estar, e isso inevitavelmente obrigou, no bom sentido da palavra, a que a empresa comece a olhar

para esses processos de uma forma diferente, valorizando-os muito mais e se vai ao encontro do que as pessoas valorizam. A empresa tem de andar sempre atenta, tem que perceber o que é que as pessoas valorizam e, hoje, há muita gente na organização, principalmente esta malta mais jovem, que valoriza mais que o aumento do salário em saber o que lhe vai acontecer. A empresa dá-lhes ferramentas para que eles possam desenvolver, e nós estando atentos. Por exemplo, temos uma ferramenta que é o questionário de satisfações, o estudo do clima organizacional, onde é feito anualmente, é-nos dado muitos inputs, e muitos inputs até vem daí, e depois é trabalhá-los no sentido de sabermos que os ganhos vão ser imensos.

**E:** Na sua perspetiva existe algum fator inibidor na gestão de talentos na Simoldes? Falta de potencial por exemplo?

**E.B1:** Não. Nós, felizmente, temos pessoas com muitas competências, temos pessoas muito motivadas e capazes de acrescentar valor. Inicialmente, quando se começou a falar disso, funcionava um bocado como caixa negra, é normal, na organização que nem sabia muito bem o que era, e quem é que estava envolvido, porque é que estou, porque é que não estou. Com o tempo as coisas passaram a ser muito mais normais e não temos problema nenhum com isso. Estamos a trabalhar de uma forma sistematizada, sistemática e com resultados que considero relevantes.

**E:** Há pouco referiu que a gestão de talento estava articulada com a gestão estratégica da organização, poderia concretizar um bocado mais de como é que é feita essa articulação?

**E.B1:** De uma forma muito simples, a gestão estratégica da organização define 6/7/8 objetivos anuais, um deles tem a ver com a parte da gestão das competências e da gestão dos recursos humanos. Pois, só fazendo da forma mais adequada e valorizando aquilo que são as competências das pessoas, as pessoas vão aumentar o seu nível de produtividade e, conseqüentemente, os resultados da empresa. Acreditamos que vai ser diferente, porque se queremos ter mais resultados é preciso fazer muitas coisas antes. Não basta e não vale a pena querer ter mais crédito se não trabalharmos na outra área. Aquilo que é o valor acrescentado que as pessoas trazem para a organização, é um dos fatores mais relevantes que contribuem para o crédito global da empresa, não é o único, mas é um dos que contribui. Assim sendo, não havia outra forma de que, quando se define um dos objetivos estruturais e organizacionais da direção geral, passa também por, e nós inclusive temos indicadores para medir a quantidade de pessoas que entram no programa, que finalizaram, precisamente para termos indicadores que nos permitam ver se estamos no caminho certo e se está a contribuir, ou não, para o valor acrescentado que se pretende.

**E:** A nível das práticas de atração como é que é feito esse planeamento?

**E.B1:** É feito de uma forma muito simplista. Muitas vezes quando, no momento da entrevista, o recrutamento e seleção, seja interno ou externo, temos equipas internas a trabalhar ao nível de recrutamento e seleção, independente das funções. Muitas vezes trabalhamos com empresas especializadas, para nos darem os perfis certos e adequados para o momento certo. Eu faço questão de, no momento da entrevista e da receção, explicar às pessoas que a Simoldes está empenhada neste processo e valoriza este processo em que as pessoas podem entrar dentro deste processo. Se me pergunta se é trabalhado nas redes sociais antes para cativar as pessoas a se candidatarem antes de vir, ainda não chegámos lá, nem sei se vamos e iremos precisar de chegar lá, mas é feito. Ele entra no momento em que a pessoa se candidata, entra no momento de entrevista e seleção. É feito esse esforço para as pessoas entenderem o que é que lhes pode acontecer quando veem trabalhar para a Simoldes. Nós agora estamos a preparar o site. O nosso site estava desadequado para aquilo que é a dimensão da empresa e para aquilo que é o nível de exigência das empresas, nós estamos a reformular o site todo, vamos publicá-lo em breve, 1/2 meses estará pronto. Também já tem uma parte de RH, em que claramente identifica esta componente, que valoriza esta componente da gestão de talentos e de programas que exigem fazer esta gestão para, no fundo, quem consulte o site também já perceba o que lhe pode acontecer, independentemente se depois se candidata ou não.

**E:** Mas têm critérios definidos? E depois são validados com testes?

**E.B2:** Sim, na identificação de talentos há testes, que são apoios e auxiliares para identificarmos. Evidente que há uma componente que é parte do relacionamento e do conhecimento. Seja para avaliar o perfil da personalidade, seja para avaliar a componente técnica, são feitos e desenvolvidos alguns testes que nos ajudam a identificar esse talento.

**E:** Mas são aplicados a todos? Esses testes de identificação dos talentos são aplicados a todos os trabalhadores?

**E.B2:** Não são aplicados a todos, nós queremos que seja. No recrutamento e seleção já os fazemos, para nos dar esse input. Quando estamos a contratar alguém de fora já os podemos aplicar. Ao nível dos que estão cá dentro foi feito um primeiro trabalho pelos RH e pelas várias Direções de identificação global, quem é que quê. Porquê? Para que três ou quatro questões cumpram ou não o requisito. Foi identificado um grande grupo de pessoas, depois pegámos nesse grande grupo de pessoas e a esses é que aplicamos os testes e alguns foram para o programa, outros não. Já fizemos alguma diferenciação.

**E:** O que torna a Simoldes atrativa para os talentos?

**E.B1:** Nós queremos que seja a perspectiva de carreira, aquilo que é vendido desde o início. Somos uma empresa de cariz familiar portuguesa, mas de dimensão multinacional, temos várias empresas em todo o mundo, permite-nos fazer uma gestão de carreiras aliciantes e desafiante, com carreiras internacionais dentro da própria organização. Temos as mais diversas valências, temos o centro de engenharia e desenvolvimento com 150 a 200 engenheiros a fazerem inovação, desenvolvimento do produto, e tudo isto permite também, quando bem vendido, que as pessoas entendam que podem evoluir, que podem fazer carreira, podem potenciar aquilo que é o seu talento, que, no fundo, é o que as pessoas querem fazer.

**E:** Se pudesse referir as competências que são mais valorizadas pela organização quais as que destacaria?

**E.B1:** Cada vez mais valorizamos aquilo que são as competências comportamentais em detrimento das técnicas. Acreditamos que as técnicas, com maior ou menor dificuldade, as pessoas com formação e treino lá chegam. As comportamentais são muito mais difíceis, não quer dizer que não se treine, que não melhorem, claro que sim, mas são mais difíceis de se trabalhar. O traço de personalidade não se muda de um dia para outro, pois somos como somos, fruto daquilo que é o nosso desenvolvimento ao longo dos anos. Portanto, não é em 6 meses, com programa nenhum, que vamos alterar, podemos melhorar, mas é preciso muita coisa estar inata, ter sido desenvolvido ao longo dos muitos anos. Para isso nós valorizamos a comunicação, espírito de equipa, liderança, capacidade da resiliência e da resistência, motivação para a mudança, flexibilidade, compromisso, confiança uns nos outros. São características/traços que mais valorizamos, porque acreditamos que se tivermos esses, os outros vamos conseguir ter mais facilmente e vamos conseguir chegar lá.

**E:** A nível de desenvolvimento falou na formação, mas também apostam na experiência, ou seja, colocar essa pessoa em várias áreas para no fundo se destacar e demonstrar as capacidades?

**E.B1:** Temos programas que chamamos de *trainees*, temos formação muito à medida, muita formação para a função, comportamental, temos programas de pós-graduações, doutoramentos, temos isso tudo. Para além disso temos os programas de *trainees*, que é para percebermos também o que é o perfil da pessoa adaptada àquilo que é a função certa. Os jovens, muitas vezes engenheiros, que entram nesse programa durante, dependendo da maturidade deles, 1 a 2 anos, em que passam pelas mais diversas áreas para receberem

essa formação para depois fazermos o encaminhamento correto para a área e para a função certa. Depois são monitorizados os indicadores e a eficácia dessas medidas.

**E:** Em termos da avaliação de desempenho, também é feita de uma forma particularizada para estes talentos?

**E.B1:** Não. A avaliação de desempenho é um processo global da empresa em que todos os trabalhadores entram neste processo de avaliação de desempenho. É feito 1 vez por ano. Ainda estamos naquele sistema de avaliação tradicional que é feito *topdown*, ainda não estamos nos 360 graus, nem de perto nem de longe estamos preparados para isso, havemos de lá chegar um dia. É feito uma avaliação anual, formal, entre o final do ano e o início do ano, e são avaliadas a parte comportamental e a parte técnica. São definidos os objetivos para o próximo ano, é feito o levantamento da necessidade de formação e já é preparado também alguns inputs para aquilo que é a questão de carreiras. O que correu bem ou menos bem, o que eu gostaria que um colaborador fizesse e o que é que o meu chefe me vê fazer. Esses inputs são todos dados na avaliação de desempenho. Depois há uma avaliação intermédia em junho/julho para fazer o acompanhamento e para ver se há desvios ou não, para depois não chegarmos ao final do ano e haver surpresas absolutas.

**E:** E se houver essa situação em que o talento foi trabalhado e desenvolvido e de repente quer ir embora, tem algumas medidas já predefinidas para reter esse tipo de pessoas?

**E.B1:** Temos, são entrevistas individuais definidas para entender no fundo o que correu menos bem, o que a pessoa estava à espera. Se quer ir embora tem de haver um motivo. São definidas entrevistas individuais para definir o que a pessoa fez e o que deveria ter feito para se sentir mais motivada. Muitas vezes, é definido um plano de ações específico para aquela pessoa, com uma data, para tentar no fundo cativar a pessoa e alterar a vontade da pessoa. Define-se um período, pode ir de meio ano a um ano, mais uma vez dependendo da função e da complexidade da função, em que é definido para que a pessoa se possa sentir motivada ou não, para ficar. Há aqueles que aguentam e há aqueles que dizem que não.

**E:** E quantos é que aconteceu optarem por sair mesmo?

**E.B1:** Um.

**E:** E o motivo teve a ver com a gestão de carreiras?

**E.B1:** Neste caso, especificamente, acabou por não ter, teve a ver com 2 motivos: a componente salarial e a componente distância. A pessoa era de Guimarães e teve uma grande motivação no início em que havia desafios, mas, depois, encontrou uma oportunidade

motivante e desafiante, segundo ele mais próxima de casa, com condições remuneratórias similares, e acabou o desgaste. Houve alteração da situação familiar, era solteiro e acabou por casar. Tudo isso contribuiu para que ele se mudasse. Nesse caso acredito que, mesmo fazendo de forma diferente, com a distância nunca o conseguiríamos ultrapassar.

**E:** Qual é a percepção dos resultados dessa gestão que é feita de talentos?

**E.B1:** Tem corrido bem. Poderia ter sido melhor e vai ser melhor. Nós notamos porque também não temos tanto tempo de ação que nos permita ter esse conhecimento consolidado. Como disse, é relativamente recente o trabalho nestas áreas. Sinto que se deram importantes passos, mas também que há um longo caminho a percorrer e é necessário, de forma constante, afinar algumas coisas menos positivas e menos corretas que se fazem para que o resultado seja outro, portanto estamos a meio do caminho. Há um longo caminho percorrido, mas ainda um longo caminho a percorrer. É a percepção que tenho.

**E:** O facto de ter implementado esse departamento com práticas de gestão de talentos acabou por gerar mais produtividade, *engagement*, *commitment* e desempenho?

**E.B1:** Claramente que sim, porque as pessoas estão focadas. Nós, o ser humano, damos por nós, às vezes a atuar mais na zona de conforto e deixamos as outras para trás, e era isso que estava a acontecer. Andávamos constantemente a atrasar a implementação desses processos. Com o tempo, com o enfoque e com a formação destas pessoas os resultados são diferentes, são melhores.

**E:** Há melhoria no desempenho individual e depois há melhoria no desempenho da organização no atingimento nas metas da organização?

**E.B1:** Por consequência um está ligado ao outro. Neste processo da gestão de talento, inevitavelmente, um está ligado ao outro.

## Apêndice 5 - Entrevista ao Técnico de Recursos Humanos do Caso B

**Entrevistador:** Quantos trabalhadores têm?

**Entrevistado B2:** Cerca de 1130 trabalhadores.

**E:** E tem a perceção de qual a média de idades?

**E.B2:** Entre os 20 e os 55.

**E:** Qual é a dimensão do DRH?

**E.B2:** Existe a Direção de RH onde estão incluídas 5 pessoas com o nosso Diretor, em termos de estrutura central, depois, em termos de fábrica temos mais 4 pessoas que fazem a gestão também operacional.

**E:** O Luís é o responsável pela área que é dedicada à gestão de talentos?

**E.B2:** Sim.

**E:** Então, é a única pessoa afeta a esta parte ou há mais alguém que vai dando suporte?

**E.B2:** Poderia ter colegas que dão suporte, nomeadamente o Dr. Paulo Bastos. Há sempre um momento que está englobado dentro do desenho do plano de desenvolvimento do colaborador, em que existe uma entrevista presencial. Neste caso, covid ou não, existe uma entrevista, definimos o plano e também está presente quer o responsável da pessoa quer o Diretor de RH.

**E:** No fundo, qual é a sua responsabilidade como gestor de talentos?

**E.B2:** Juntamente com o Diretor de RH, definimos o plano em termos de *software*, definimos os timings, as áreas pelas quais a pessoa irá passar para chegar a uma determinada função, a parte administrativa do processo. Depois há o acompanhamento junto do colaborador de todo o plano definido em termos de timing, formação e *feedback*.

**E:** Desde quando é que existe esta área? Nasceu com a criação da fábrica ou foi mais tarde implementado?

**E.B2:** Foi mais tarde implementado, em 2017/2018, a partir daí.

**E:** Há pouco estava a referir que, em conjunto com o Dr. Paulo, definem a estratégia, mas pode desenvolver um bocado mais como está organizado esta área, como é que é feita esta gestão?

**E.B2:** Existem vários processos englobados na gestão de talentos. Existe o processo da gestão do desempenho, onde existe a avaliação de desempenho e onde é um dos locais onde o colaborador identifica potenciais áreas que gostaria de desenvolver. É óbvio que depois há sempre um lado do colaborador para onde quer ir e depois há sempre o drive da empresa, o que é que a empresa acha que o colaborador poderá fazer, depois há o *match* das 2 situações, que normalmente é falado em entrevista presencial. Uma das atividades é a avaliação de desempenho onde nós, num primeiro momento, temos o *feedback* do colaborador e aí, dentro do processo que temos definido, vamos desenvolver os planos de desenvolvimento. Estes planos, normalmente, são focados nos nossos trabalhadores chave e potenciais. Cada área define quais os trabalhadores chave e potenciais e dentro desses trabalhadores nós definimos, numa primeira análise, definimos o plano de desenvolvimento para esses trabalhadores chaves e potenciais. É aí onde vamos atacar e é onde os nossos managers identificam potencial para desenvolver.

**E:** E essa gestão está alicerçada à gestão estratégica da organização?

**E.B2:** Sim.

**E:** Então é um dos pontos chaves?

**E.B2:** Sim.

**E:** Qual o maior desafio do DRH?

**E.B2:** O conseguir satisfazer os trabalhadores.

**E:** O que é que para si talento?

**E.B2:** Para mim pode ser uma coisa e para o meu colega outra. Acho que cada vez mais as pessoas têm de se sentir realizadas naquilo que fazem. As empresas devem contribuir para que o colaborador, gostando da empresa ou não, estando satisfeito com a função, proporcionar esta evolução do colaborador e, identificando o talento de cada um, conseguir fazer um *match* quer da estratégia da empresa quer do colaborador. Há uns anos largos, havia muito o comentário das pessoas dizerem que a empresa é que tem que definir o que é que quer para mim. Acho que é exatamente o contrário, nós temos de saber o que queremos fazer e onde é que gostaríamos de estar e, depois, a empresa só pode ajudar a contribuir para que seja alcançado esse objetivo do colaborador.

**E:** Que características poderia alicerçar a estes profissionais?

**E.B2:** Responsabilidade e profissionalismo devem estar sempre inerentes. Portanto, honrar com os compromissos é um dos nossos valores, portanto, é essa a base. Cada vez mais a área de RH deve procurar, falando um pouco da Simoldes, em termos de *know how* técnico nós temos capacidade de dar aos trabalhadores, agora, em termos de *soft skills* nós não conseguimos, já têm que possuir isso, ou fáceis de desenvolver para a pessoa quando não as tem. Claramente procuramos pessoas com essas *soft skills*, que nós valorizamos, pois a parte técnica nós conseguimos dar.

**E:** Essa gestão de talentos que disse que abrange todos os trabalhadores, há pouco disse que eram os trabalhadores chave e potenciais, mas os outros também são abrangidos?

**E.B2:** Em termos do processo em si da gestão de talentos, com esta estrutura que temos atualmente, o foco é sempre nos trabalhadores chave e com potencial. É óbvio que em termos dos operários há evoluções, mas não exigem esta carga administrativa, as pessoas evoluem de uma forma mais *soft*. Agora estamos a falar estrategicamente de outro tipo de *skills*, focamos nos indiretos e nos trabalhadores chave e potencial e jovens potenciais.

**E:** Mas este processo é conhecido por todos?

**E.B2:** Sim.

**E:** Quais os objetivos na implementação deste modelo de gestão?

**E.B2:** Portanto, o objetivo é criar também algumas *short lists* de pessoas que nos possam valer dentro do plano de expansão que temos dentro da empresa, criar uma *pool* de pessoas. Estou a lembrar-me dos nossos diretores de fábrica, nós temos uma *pool* de pessoas que podem rodar dentro das fábricas. Um dos objetivos deste processo é proporcionar às pessoas, que atualmente não estão nessa função, estão em funções de nível inferior, que queiram e que vejam em si um potencial e nós também, para evoluir. Um dos objetivos deste processo é criar estas *pools* de especialistas, nestas funções. Dar este tipo de ferramentas aos nossos trabalhadores e é óbvio que eles irão crescer e evoluir dentro da organização.

**E:** O que motivou está ligado à retenção dessas pessoas ou à atração?

**E.B2:** Sim, aos 2.

**E:** Na sua perspetiva qual o maior fator inibidor que pode ter esta gestão de talentos? Não ter muita gente com elevado potencial ou a imagem de mercado?

**E.B2:** Poderemos ter algum tipo de dificuldade, focando um pouco nas funções. A empresa poderá considerar que o colaborador poderá ter potencial para aquela determinada função, mas não vai de encontro com a expectativa do colaborador. Já aconteceu várias vezes.

**E:** Há pouco referiu que a gestão do talento está alicerçada à gestão estratégica da organização, pode desenvolver?

**E.B2:** Quando temos algum recrutamento sabemos que competências é que estamos há procura. Quando iniciamos um processo de recrutamento, para uma função, sabemos que queremos as pessoas com aquelas determinadas competências. Portanto, está numa fase inicial e é óbvio que está interligado. Já aconteceu uma pessoa vir para uma determinada função e afinal aquela pessoa tem perfil para uma outra função.

**E:** Depois em termos de gestão de carreiras e de desenvolvimento é particularizado para estes talentos ou é transversal para toda a gente?

**E.B2:** É muito focado nos trabalhadores chave e potenciais, numa fase inicial.

**E:** A nível do próprio recrutamento, também há técnicas específicas para estas pessoas, as tais análises de perfil pessoal ou avaliação de competências específicas? São diferentes do recrutamento geral e do que é específico?

**E.B2:** Sim. Quando temos alguma função fazemos recrutamento interno. Na nossa organização olhamos para dentro e depois para fora, dependendo da função. Poderemos ter um pouco dos 2 mundos. Quando estamos a falar de recrutamento externo, recorrendo a parceiros novos, já há todo um processo que é feito, de avaliação de competências, análise de perfil.

**E:** Na sua perspetiva, o que torna a Simoldes mais atrativa para estes talentos?

**E.B2:** Eu considero que a dimensão poderá ser um fator, eventualmente a expansão e o facto de poder proporcionar carreiras internacionais, para quem tiver interessado. Como disse, temos fábricas em vários locais, espalhados pela Europa e não só, portanto, é um desafio nós hoje estarmos aqui e depois uma temporada noutro país, na mesma ou noutra área. Acho que são fatores atrativos para quem quer trabalhar neste ramo. É desafiante, em constante mudança e acho que quem quiser ter uma experiência numa indústria automóvel acho que ainda são pontos a ter em consideração.

**E:** Que competências é que são mais valorizadas? Liderança, cumprimento de objetivos, etc.?

**E.B2:** Em termos profissionais: liderança, cumprimento de objetivos, cumprir com normas e regulamentos internos, mas serem pessoa honestas, sinceras e que honrem os nossos compromissos.

**E:** Há pouco também falava do recrutamento e formação destes talentos, como é que depois fazem a monitorização se estão a ser eficazes as práticas que escolheram, se foram as mais adequadas para cada um dos perfis?

**E.B2:** Normalmente quando uma pessoa inicia no grupo Simoldes, o grupo Simoldes está dividido na divisão de aços e plásticos, eu estou a falar da parte de plásticos, quando uma pessoa entra é realizado um plano de integração e formação específico para cada função. Há sempre uma formação genérica do conhecimento da empresa, práticas, produto, conhecimento das fábricas também, e há uma visita também à fábrica. Depois é monitorizado pelo mentor, que é definido para cada colaborador. Há uma reunião, no fim desse plano de integração, com o colaborador mentor, os RH e o responsável direto para fazermos aqui um *match* de como correu e não correu e ajustando sempre dentro da disponibilidade e *timing* desse mesmo plano.

**E:** Nessa avaliação de desempenho também fazem avaliação qualitativa e quantitativa?

**E.B2:** As 2. Não é uma avaliação 360º, é uma avaliação primeiro da parte comportamental, depois dos objetivos e, depois, cada parte destas tem um peso na percentagem da avaliação. Depois tem toda a parte de carreira internacional e evolução. Portanto, a avaliação é feita nesse sentido qualitativa e quantitativa.

**E:** Agora a nível das práticas de retenção, que medidas é que implementaram para reter. Depois de todo esse investimento como é que fazem a retenção dos talentos?

**E.B2:** Eu acho que, quando temos de reter este talento é porque do outro lado algo já não está bem. Eu considero que desde que a pessoa entra tem que ser acompanhada, tem de dar *feedback* à empresa e a empresa tem de dar *feedback* ao colaborador, de como as coisas estão a correr. Quando partimos para um processo de retenção, eu acho que quando vamos para aí, o colaborador já não está comprometido com a empresa. Portanto, não vai haver nada que o faça reter. O que o vai fazer reter, é que na sua vida aqui, a empresa tem que proporcionar que o colaborador não chegue a este processo. Considero que, se algo não está bem e temos que reter o talento é porque algo não está bem.

Temos notado, com a evolução dos tempos, que a empresa, com muitos anos, não estava habituada, pois recrutava muito para a vida e estas novas gerações chegavam à parte de

termos de reter este talento e o colaborador não queria ficar porque queria um novo desafio. Aí não há nada a fazer, temos de nos adaptar.

**E:** Há algum profissional que, depois de ter sido feito esse investimento acabou por sair para a concorrência?

**E.B2:** Não. Normalmente quando saem é, em grande parte, por novos desafios. Também depende um pouco da faixa etária, mas, normalmente, não é para a concorrência, é, às vezes, para a mesma área, mas para outro tipo de produto, é óbvio que pode haver um caso ou outro.

**E:** Qual é a perceção que tem dos resultados?

**E.B2:** Considero que o processo que temos, apesar de ser, com a implementação do SAP que nos vai facilitar neste ponto, mas considero que, no seu todo, o processo tem tido resultados positivos. Porque, por exemplo, temos uma função que é chave, que é chefe de projeto, que há uns anos para cá era maioritariamente do sexo masculino que dominava a função, mesmo em termos de direção eram só homens. Há uns anos para cá temos evoluindo, pessoas para a função de chefe de projeto e temos já muitas mulheres a fazê-lo bem, e temos muitas coordenadoras de qualidade. Considero o processo que temos positivo e uma mais-valia.

**E:** Acha que, de alguma forma, essas práticas de gestão têm originado essas melhorias internas, quer a nível individual quer a nível organizacional?

**E.B2:** Não temos indicadores que reflitam isso em termos de RH. A pessoa quando vai desempenhar a função, se cumpre com os objetivos ou às vezes até faz mais, é claramente um indicador positivo de que foi uma boa aposta. A pessoa cumpre e está motivada, portanto é um indicador que podemos ter. Portanto, considero que não temos nenhum caso em que as pessoas mudaram de função e que tenha sido um desastre, os indicadores que possam existir de performance são positivos para as pessoas que entram neste processo de gestão de talento.

## **Apêndice 6 - Entrevista à Diretora de Recursos Humanos do Caso C**

**Entrevistador:** Qual é a dimensão do DRH?

**Entrevistado C1:** Eu faço parte das 2 empresas, da Flexipol e da CopoTextil. Na CopoTextil, tenho uma pessoa que trata da área de RH. Uma vez que temos os 2 estabelecimentos, eu estou mais em S. João e ele mais em Santo Tirso. Depois, na Flexipol tenho 2 pessoas, sendo que uma das pessoas da Flexipol também partilha funções com a Copo Têxtil na área da formação. Portanto, somos apenas 4 pessoas comigo, onde fazemos tudo o que é a área de RH. Claro que recorreremos sempre, por exemplo, para recrutamento, para nos facilitar quer na parte operacional quer em quadros médios e superior, de empresas de recrutamento externas. Também a área de clima organizacional e formação recorreremos a empresas externas. Tudo o que é a área técnica, gestão interna, área de trabalhar a parte da formação somos nós que fazemos. Não temos externalizados o serviço de salários, nem nada, somos nós que asseguramos tudo.

**E:** Alguma dessas áreas que referiu está focada para a gestão do Talento?

**E.C1:** Sim. A gestão de talentos é feita mais por mim, na área da gestão. Portanto, já não estou tanto na área técnica, estou mais numa área mais estratégica. A área técnica são as pessoas que trabalham comigo que fazem, embora claro sempre com supervisão. A área da formação é também e ainda liderada por mim, a parte da gestão de talentos e retenção ligada à motivação sou eu que a faço, claro sempre com a colaboração das colegas, que eu sozinha não consigo, e com os Diretores de Departamento. Estes estão sempre envolvidos na retenção de talento e na motivação das pessoas, pois não consigo fazer isso sozinha sem a ajuda deles.

**E:** E desde quando é que houve essa preocupação? O tentar reter os talentos, o tentar desenvolver algumas competências?

**E.C1:** Desde há alguns anos. Na Copo Têxtil há mais anos, nessa área está um bocado mais à frente. Na Flexipol, neste momento, também posso dizer que temos já essa preocupação, da gestão de talentos. Tivemos necessidade para não termos tanta rotação, a rotatividade de RH dentro da organização, perda de informação e de formação. Então, começámos a nos preocupar em reter algumas funções, não estou a falar só de quadros médios ou superiores, mesmo a nível de produção. Nós temos funções estratégicas dentro da organização, quer de uma empresa quer de outra, que são pessoas que demoram bastante tempo a preparar. Temos funções de 2 anos até uma pessoa conseguir trabalhar bem com uma máquina, então sentimos essa necessidade, de premiar as pessoas para as reter dentro da organização,

premiar para motivar e dar a possibilidade também de ter promoções internas e eles conseguirem ocupar outras funções. Estou a dizer isto já de há 5/6 anos a esta parte que temos essa preocupação.

**E:** A GRH, no seu todo, está alicerçada à gestão estratégica da organização?

**E.C1:** Sim, sempre. A estratégia da empresa, há bastantes anos a esta parte, tem estado sempre ligada à área de RH, uma ligação bastante grande, sempre incluída na estratégia da organização.

**E:** Neste caso, a gestão de talento é um dos pontos chave na GRH?

**E.C1:** Sim, é uma preocupação. É óbvio que é difícil também reter talentos e acompanhar tudo isso, mas temos conseguido.

**E:** Na sua opinião, qual o maior desafio do DRH?

**E.C1:** O DRH é um só desafio. Eu acho que é gerir, no seu todo, as pessoas. Quero dizer, é conseguir gerir a parte do trabalho com a parte pessoal, é conseguir gerir com emoção e razão, e tudo isto fazer parte da estratégia da organização, encaixar com os outros departamentos, com a estratégia da organização. Não é fácil, hoje em dia, fazer essa gestão, até porque há muita coisa a mudar. O covid veio-nos ensinar a ter uma dinâmica muito grande dentro da organização. Eu acho que a GRH, em si, é um grande desafio, no seu todo. Que nos leva, por vezes, a um limite de exaustão e das nossas capacidades como pessoa. Mas acho que, a GRH é um desafio, porque, sem ela, a estratégia da empresa não se completa. O nosso Diretor Geral costuma dizer, na brincadeira, mas a sério, que a maior parte das empresas diz que o braço direito do Diretor Geral é o Departamento Financeiro e ele costuma dizer que o braço direito dele é o de RH, e isso eu concordo. Acho que é um desafio tremendo, porque é muito complicado de gerir. Uma coisa é fazer salários, é uma coisa técnica, é aquilo e ponto final, outra coisa é gerir formação onde há alguma subjetividade, mas conseguimos controlar, outra coisa é, no seu todo, fazer-se uma GRH no dia a dia. Envolve, da nossa parte, um desgaste muito grande, quer racional quer emocional, gerindo as expectativas profissionais, pessoais, os interesses da empresa com os da pessoa, nunca esquecendo a pessoa como pessoa, gerir as ambições e os problemas pessoais e profissionais. É um desafio, é um dia a dia muito intenso. Gerir as carreiras das pessoas também, a mudança de mercado, hoje em dia, há muita solicitação externa pois nós também temos de focar nos talentos e na gestão de carreira desses talentos e pronto isto envolve muita estratégia, digo eu.

**E:** O que considera ser um talento?

**E.C1:** Ser um talento, dentro de uma organização, é alguém que se destaque pela positiva, sem que nós tenhamos feito nada. Aquelas pessoas que entram para a empresa, que entram com um propósito e, sem que a empresa tenha grande preocupação, ele destaca-se, por apresentar resultados. Ser um talento, dentro de uma organização, é alguém que se destaque pela positiva, sem que nós tenhamos feito nada., por gerir uma equipa, se for o caso, por se responsabilizar como elemento da empresa, que rapidamente consiga atingir objetivos e consiga fazer mudança dentro da organização. Sentirmos que, desde que aquela pessoa entrou na empresa, houve uma mudança positiva.

**E:** Então as características que mencionou tem a ver com responsabilidade, cumprimento de objetivos, etc.?

**E.C1:** O conhecimento que a pessoa traz, e que o consegue pôr em prática aqui, isto assim no imediato, naquela primeira ideia de talento. Às vezes também nos enganamos, como é óbvio, mas para mim é muito importante a parte da formação pessoal, o conhecimento que a pessoa traz, o envolvimento que tem na organização, o trabalhar por objetivos, o espírito de equipa, tudo isso para mim é muito importante.

**E:** A gestão que fazem abrange todos os trabalhadores ou, como no início referiu, com ajuda dos Departamentos, são identificadas as tais pessoas como talento e depois essa gestão só incide neles?

**E.C1:** Não, nós fazemos a identificação por Departamento. Eu estou de fora dos Departamentos, não consigo conhecer toda a gente e há um trabalho aqui de proximidade, quer com os Diretores de Departamento quer com a parte da supervisão. Nós fazemos num todo, fazemos desde o chão de fábrica até outras pessoas abaixo da direção ou até mesmo dentro da direção, porque nós rodamos. Pode haver talentos na Direção que podem estar subaproveitados, nós fazemos no seu todo. Não é uma coisa que seja, que digamos que na proporção já temos talentos identificados para estas funções e as pessoas que entrarem a partir de agora já não têm essa possibilidade, de crescer dentro da organização, não fazemos isso. Se alguém chega à organização e se destaca, muitas vezes por essas características que falei há pouco, nós potenciámos essa pessoa para, em vez de ficar essa pessoa sempre numa posição ou numa função do nível que não requer grandes competências, o possamos ter noutra função onde pode desenvolver essas competências e características.

**E:** A própria pessoa tem esse conhecimento que estão a desenvolver essas características para ele assumir aquele posto de trabalho?

**E.C1:** Sim, ele tem conhecimento. A partir do momento que nós identificamos alguém, em vez de ser embalador, que é uma função que é básica, que em questão de horas nós conseguimos dar formação. Se o identificarmos como talento, é-lhes dito que vão começar a ter formação para, imagine, ser ajudante de máquina, para inspeção de qualidade ou para outra função qualquer. É-lhes dito que vai estar em formação para essa função e, depois, essa formação é acompanhada pela chefia e é avaliada e a pessoa sabe que, à medida que for adquirindo competências através da matriz de polivalência, consegue ver que já consegue trabalhar com aquela máquina, que até então não conseguia. As pessoas estão informadas quando as potenciamos.

**E:** Só elas é que estão informadas ou os outros trabalhadores que não são identificados como talento também têm esse conhecimento, que existe uma gestão de talentos interna?

**E.C1:** Eles não lhe chamaram de talentos, mas chamam-lhe aumento de polivalência. A pessoa está a ser promovida, mas sabem, há pessoas que estão aqui e sabem. Nem toda a gente entra para uma empresa e, depois, consegue passar para este tipo de funções, as pessoas sabem perfeitamente. Não chamarão talentos, mas sim formação *on job*, polivalência.

**E:** Há pouco referiu que, implantar esse sistema teve a ver com a retenção. Considera que são esses os objetivos que estão por detrás deste interesse em manter este modelo de gestão de talentos? Passa pela retenção, única e exclusivamente, ou também tem a ver com o facto que se internamente implementarmos um sistema de talentos não só os vamos reter como vamos fazer com que as pessoas queiram vir trabalhar para aqui?

**E.C1:** É um bocado por aí, pelas 2 vertentes. A aquilo que comecei por dizer, na Copo Têxtil já fazemos há mais anos, na Flexipol há 2/3 anos, exatamente por isso, para que as pessoas queiram trabalhar connosco e ficar, que seja apetecível entrar aqui porque sabem que nós, sempre que nos é possível, potenciamos as pessoas. Temos o que temos cá, mas também queremos que do mercado venham pessoas que queiram entrar na empresa. Na Flexipol tínhamos imensa dificuldade em estabilizar equipas, em todos os níveis, desde a Direção a chão de fábrica e, com a formação *on job* e com a própria identificação de talentos dentro das equipas produtivas e até à direção, tem feito com que tenhamos neste momento um quadro de trabalhadores estável e motivado, que percebe os objetivos da organização e consegue ter uma orientação com o cliente. Estamos nessa fase de viragem, de podermos dizer que já correu melhor, já tivemos menos rotação, já tivemos menos pessoas a querer sair da empresa. Neste momento, se um operador faltar, em vez de 3 por turno temos 6. Tem-nos dado essa possibilidade, de nos sentirmos mais tranquilos. Quer os que já estão há mais

tempo, que é importante promovê-los, quer pessoas novas que tem entrado dentro da organização, inclusive pessoas que já trabalharam na organização e que saíram e que nós agora conseguimos ir buscá-los.

**E:** Existe algum fator inibidor para a gestão de talentos? Por exemplo, existir falta de potencial e isso faça com que não haja maior desenvolvimento dessa gestão de talento ou até a imagem de marca da empresa.

**E.C1:** Sim, muitas vezes essa falta de competências das pessoas. Nós, às vezes, achamos que essa pessoa poderia fazer outra função dentro da organização, mas depois quando começamos a explorar, aí vemos que a pessoa não tem mais capacidades, não tem competência, e tem dificuldade em adquirir competências. Não é só por falta de capacidade, quando pensamos em capacidades intelectuais.

Nós temos um caso aqui na Flexipol que nós já tentámos, várias vezes, quase todos os anos no início de ano, pela avaliação de desempenho, potenciá-lo. Ele tem capacidade e competência para poder vir a ter uma função superior àquela que tem, mas chegamos sempre à conclusão de que somos nós que queremos potenciá-lo, não é ele que quer. Então, às vezes sentimos que, só se formos nós a fazer o curso por eles, mas têm que ser eles a ter espírito de sacrifício, de ir para uma faculdade à noite e trabalhar de dia. Também existe este fator limitante que é, as pessoas serem fechadas no seu quadrado, ou seja, tem um emprego, nós até queremos potenciar, mas tu não queres sair da zona de conforto e não queres estudar. Mas para nós potenciarmos tu tens de ir fazer um curso de engenharia, por exemplo, ou tens de ir fazer um curso superior de qualidade, mas a pessoa quase que diz: façam vocês por nós. É um bocado isso que sentimos. Ainda no outro dia estava a falar com o Diretor dele e ele disse: só se formos nós estudar por ele senão não vai conseguir. Pronto, também existe este fator limitativo, nós queremos potenciar a pessoa, ele é um excelente profissional, excelente técnico, está na parte do IDI mas não vai fazer mais que aquilo, porque ele próprio não se quer potenciar, nós queremos, ele não. Está identificado como uma pessoa que pode ter outro tipo de funções na organização. Portanto, muitas vezes, a falta de vontade da pessoa é um fator limitativo para a empresa. Não podemos obrigar ninguém, e é pena, este caso em concreto, é pena, mas não vamos conseguir.

Na Copo Têxtil também tenho uma pessoa com uma competência fabulosa, em termos técnicos, ele já é chefe de seção, é chefe de um setor produtivo. Nós fizemos um trabalho com uma empresa na área de gestão de pessoas, um trabalho muito interessante de desenvolvimento de competências de chefias, liderança e comunicação e foi identificado como aquela pessoa que mudou, foi fantástico, ele gere super bem as pessoas. O desafio agora é ter de estudar para fazer mais coisas aqui dentro, mas refere: “não tenho tempo,

tenho uma filha, a minha mulher trabalha por turnos...”. Eu já lhe fiz uma lista de sítios onde ele pode ir terminar o secundário, mas também temos este fator limitativo que é as pessoas vivem ali no quadrado que os limita a eles e a nós.

**E:** Pode concretizar de que forma é que a gestão de talento impulsionou a gestão estratégica da organização?

**E.C1:** Vou-lhe dar um caso muito concreto do que se passou aqui na Flexipol o ano passado. Estávamos com um problema de qualidade, a parte química é aquela coisa assim muito difícil de evitar, quer problemas internos quer externos no cliente, pelo processo químico que é. Então, tínhamos um objetivo bastante ambicioso de diminuição de rejeitado do produto interno não conforme. O Diretor Geral começou por liderar como é que temos de reduzir o produto interno não conforme, e deu indicações de que dê por onde der temos de ter valores bons, não pudemos ter nada disto de 2020 a 2019. Eu fiz parte e fomos identificando pessoas estratégicas dentro da organização para atingir esse objetivo. Identificámos, e foram pessoas estratégicas que estão identificadas como talentos dentro da organização, pessoas a reter exatamente pelas características que falei no início, de concretizar objetivos, de liderança, todas essas coisas. Depois, mais abaixo, foram identificadas também pessoas que iriam conseguir, junto das equipas, passar essa informação e exigir que as coisas funcionassem. O engraçado é que isso era todos os dias, uma reunião semanal, e eu deixei de participar porque é óbvio que eu não faço parte da parte técnica não percebo nada. Até que em determinada altura se destacou também uma pessoa que chamamos *gap*, que é um encarregado de produção. Essa pessoa, entretanto, foi promovida e identificada como um talento, porque conseguiu trazer melhorias fantásticas e, neste momento, ele saiu de Encarregado e passou para a parte de Engenharia de Processo. Portanto, identificámos e promovemos, e conseguiu-se atingir o melhor resultado desde sempre de produto interno não conforme. Foi uma coisa muito interessante. Criou-se o hábito e o ritual de, àquela hora, todos os dias, a equipa da qualidade de processo, de engenharia, de supervisão, até operadores, a nível de máquina, o Diretor Geral também participou, o Diretor da área, toda essa gente, a parte química também, o *headquarter*, os 3 setores e conseguiram-se valores que nunca se tinham atingido. Tenho uma colega que diz que, está aqui há 7 anos, e que nunca se tinha conseguido atingir o objetivo. Nós premiámos inclusive as pessoas, houve depois um reconhecimento. Está a ver, daí dessas reuniões, saiu um talento, uma pessoa que estava já identificada como um talento, comparada com as pessoas que ocupavam funções ao mesmo nível, mas mais uma vez se destacou e aí tivemos a certeza que tínhamos de o promover e reter. É um exemplo de os RH ligados à estratégia da organização.

**E:** Como é que é planeada a atração de talentos?

**E.C1:** Nos últimos anos, temos vindo a desenvolver algumas regalias. Porque isto é assim, nós conseguimos atrair, a primeira coisa que atrai as pessoas é dinheiro, portanto não vale a pena andarmos aqui com grandes rodeios, porque o dinheiro fala sempre mais alto. Tentamos atrair como, por exemplo, quando recrutamos alguém com uma boa descrição, o anúncio acho que é fundamental. Não somos nós que fazemos, a descrição da função em si, a descrição das regalias que a empresa vai atribuir. Depois passando a fase da entrevista também é uma forma que nós recebemos a pessoa, como o tratamos logo aí também. Como o acolhemos também é muito importante, a forma que recebemos a pessoa e o integramos dentro da organização, temos muito essa preocupação. Depois é dado a conhecer a progressão das empresas e depois as outras regalias. Nós tentamos, desde 2018, umas das coisas que nós fizemos e que funciona, e nada dá logo frutos a seguir, mas, por exemplo, em 2018 atribuímos um seguro de saúde multicare para todos os trabalhadores. Agora fazemos o clima organizacional e agora já aparece como uma regalia, como um benefício na empresa. Um seguro muito bom, que é melhor que o melhor das condições gerais das condições que nós temos. Atribuímos um vale de educação com 50€, para cada dependente anual, para compra de livros e de material escolar. Fazemos imensas atividades de motivação dentro da organização, sempre que possível. O covid veio agora, veio-nos trazer algumas limitações, mas nós demos a volta e continuamos a fazer atividades mais individualizadas e não convívios. Por exemplo, no Natal tivemos a preocupação de, como não tivemos convívio de verão nem de Natal, fizemos um cabaz bastante significativo, comparando com os outros nos outros anos, porque fazíamos jantar de Natal e dávamos um cabaz mais pequeno. Temos muita preocupação, isto parte dos RH, com a proximidade com as pessoas, a preocupação de mostrar que estamos preocupados e, se precisarem de alguma coisa, que estamos sempre aqui. Saiu agora o clima organizacional e é um dos nossos pontos fortes, é a proximidade e a preocupação como as pessoas, nós fizemos questões referentes ao covid e tivemos pontuações referentes a nossa escala, entre 0-4 e tivemos pontuações de 3.24. Vamos aos poucos criando condições de forma que também se alie tudo o resto da empresa e fazer a retenção de talentos e termos uma empresa atrativa.

**E:** Mas há depois critérios diferentes? Ou seja, não queremos um candidato qualquer, queremos um que tenha este ou aquele critério? De uma forma geral, faz-se a entrevista a todos, mas para os talentos faz-se uma análise do perfil pessoal/profissional, tem esta diferenciação ou não?

**E.C1:** Sim. Para nível mais operacional e técnico de laboratório nós trabalhamos com uma empresa de trabalho temporário, recrutamos, fazemos uma entrevista, mas nada muito ao

pormenor. Tudo o que sejam quadros médios ou superiores recorremos a empresas especialistas nessa área, com requisitos bem definidos, competências bem definidas que queremos que a pessoa já traga. Claro que, às vezes é difícil nós conseguirmos adequar, mas depois damos formação para adquirir competências, e já fazemos uma análise muito mais à parte. A primeira análise é feita pela empresa externa, para nos dar já ali, imagine 4 ou 3 candidatos com o perfil já muito detalhado e desenhado à nossa imagem, aquilo que nós lhe passamos. Depois há uma análise comportamental, duas entrevistas que são feitas por mim e pelo Diretor da área, em que nós colocamos questões muito objetivas daquilo que nós pretendemos em termos técnicos, conceitos básicos que a pessoa tem que ter, quer em termos de perfil comportamental.

**E:** É só feito através da entrevista?

**E.C1:** Sim, mas já fizemos, e à partida voltaremos a fazer, testes para identificação.

Quando eu vim para a Flexipol, em 2018, eu já conhecia mais ou menos porque já tinha estado cá em outra altura, como são empresas do mesmo grupo, mas depois havia aquelas pessoas que nós queríamos saber mais ao pormenor. Recorremos a uma empresa externa, que nos passou um relatório com toda essa análise feita através de testes específicos que eles utilizam, técnicas para saber, depois foi-nos passado um relatório.

**E:** Mas aí que critérios é que são mais ponderados? Comunicação, liderança ou outros?

**E.C1:** Nós fizemos isso um bocado para saber como é que eles estavam dentro da organização e o que é que eles ambicionavam dentro da organização ou se não ambicionavam nada. Foi nesse sentido que nós quisemos saber, o que é que eles estavam aqui a fazer, se queriam continuar ou se fazia parte das ambições sair e não querer estar cá, ou se cá dentro queriam mudar de funções, o que eles achavam que faltava para poderem fazer outro tipo de funções ou competências. Um bocadinho por aí.

**E:** E que competências é que são mais valorizadas?

**E.C1:** Depende. Imagine que eu recrutava um supervisor, e vou-me guiar aqui por um que está identificado como um talento dentro da organização, competências técnicas, pois tinha de ser alguém vindo de engenharia, que é uma formação de base que dá uma visão muito global de tudo o que é a organização. Em termos de cálculo e espírito crítico, são pessoas que tem um espírito crítico muito interessante, não desfazendo os outros cursos, mas é verdade, até pelo cálculo todo que têm de desenvolver, isso são competências mais técnicas. Depois competências importantes para uma função de supervisão é o trabalho em equipa, como é que nós podemos avaliar, por exemplo, através de um currículo. Nós costumamos

valorizar, por exemplo, quem teve uma atividade, por exemplo, o escutismo dá-lhe muitas competências em termos de liderança, trabalho de equipa/grupo, espírito de sacrifício, resiliência; quem jogou andebol ou futebol durante muitos anos também lhe dá toda esta adaptação com mais facilidade; quem estudou, por exemplo, música durante muitos anos e que vem para uma organização são pessoas muito interessantes, são pessoas com muitas competências em termos de trabalho de equipa, grupo, também muito interessantes, e podemos avaliar por aí. E depois temos aquelas características e competências que nós muitas vezes só no dia a dia é que nós conseguimos avaliar.

Depois há sempre aquelas pessoas que vendem muito bem a imagem, que temos de ter muito cuidado com aquilo que nos passam, mas competências mesmo técnicas são muito mais fáceis de avaliar, ou se sabe ou não se sabe e pronto. Competências que nós queremos, por exemplo, para um supervisor é a gestão de equipas, a comunicação, o acompanhamento, são mais difíceis, e só depois no dia a dia é que nós conseguimos avaliar.

**E:** Que práticas é que são fomentadas para o desenvolvimento de talento? E agora pegando naquilo que acabou de dizer uma das práticas poderia ser jogos, simulações, para identificar se a pessoa tem a gestão e o espírito de equipa?

**E.C1:** Nós fizemos um programa muito interessante, com uma empresa que trabalha connosco há muitos anos, eles fazem *teambuilding*. Todas as formações que eles fazem é com jogos, não fazem só formação em sala, fazem um jogo aliado para desenvolver uma competência: comunicação, liderança e por aí fora. Nós fizemos um programa de 2 anos, tivemos que adiar, falta terminar umas entrevistas com um dos chefes. Foi tudo o que eram as nossas segundas linhas, portanto: chefes de secção, qualidade e processo, em que eles tiveram que fazer muito trabalho de desenvolvimento de competências ao nível de comunicação, liderança, trabalho em equipa. Eram avaliados em cada jogo, tínhamos sempre um relatório e o *feedback* da empresa sobre cada um: se evoluíram se não evoluíram, competências adquiridas, objetivos de cada um dos módulos. Inclusive, eles tiveram que fazer várias coisas concretas acerca do desenvolvimento dessas competências, uma delas foi um seminário onde nós tivemos convidados de área política, demonstrámos os tipos de liderança, tivemos um político, tivemos um jogador, treinador, militar, médico, ou seja, tiveram a oportunidade de vivenciar estilos de liderança diferentes. A seguir tiveram que criar, demos objetivos do sexo, quer a nível de motivação e satisfação de trabalhadores, eles tiveram que apresentar ideias e nós tivemos de comprar ou não as ideias deles. Ao nível de rentabilidade da empresa também proporcionamos ferramentas, e aqui na Flexipol também já se iniciou, ferramentas para que possam desenvolver competências a nível de liderança e a nível de

crescimento, mas não somos nós que acompanhamos, isso é feito pela entidade externa, para sermos neutros.

**E:** Mas depois no posto de trabalho avaliam se essas práticas foram desenvolvidas?

**E.C1:** Sim, exatamente. Eles, em cada um dos módulos, tem um plano de ação e a pessoa da formação vem à empresa assistir e acompanhar o plano de ação. Por exemplo, uma das coisas era fazer reuniões top 5 ou uma reunião semanal e, essa pessoa, naquele dia, vinha à empresa, ou vários dias, e acompanhava a reunião e via como é que a pessoa. Não comenta no momento, mas dá um *feedback* depois, como se comportou, se deu o *feedback* positivo bem dado, o negativo, a interação com eles, a explicação e a resolução de problemas, isso é-lhe dado a cada um deles.

**E:** E em termos do desempenho? É feito a avaliação de desempenho a todos ou é diferenciado para os talentos?

**E.C1:** Não, aí é feita igual a todos sim. Temos 2 tipos de avaliação, quadros médios e superiores é uma avaliação e chão de fábrica é outra. Também gerimos as expectativas. Imagine que tenho alguém que na avaliação de desempenho me diz: 'olhe até gostava de mudar de funções' - nós tomamos nota. Ou diz: 'até gostava se pudesse trocar com alguém de Espanha', por exemplo, nós também tomamos nota disso.

**E:** Quais as medidas implementadas para reter os talentos e qual considera a mais eficaz?

**E.C1:** Para reter talentos é um conjunto de medidas que nós temos que adotar, uma não funciona sem a outra. Eu até posso dar um salário fantástico, que é uma das principais, e depois dou os pacotes que já falei, mas se não lhe der desafios enquanto função, não conseguimos reter. O desafio dentro da organização, aliado a todas as outras condições, acho que é a única forma de conseguir reter. A mim, se não me derem desafios que me motivem, faço o meu dia a dia e, chega a dada altura, até posso ser identificada e acabo por sair porque não tenho desafios. Independente do valor, porque estamos a falar de talentos de 20 e tal, 30 ou 40 anos em que as pessoas ainda não têm nada a perder ao sair da empresa. Se eu não lhe der desafios constantes as pessoas acabam por perder a vontade e empenho na organização.

**E:** Depois desse desenvolvimento e dessas práticas já algum profissional, que tenha sido trabalhado e desenvolvido, algum talento, optou pela concorrência?

**E.C1:** Recentemente não. Tivemos agora uma saída, mas também não estava identificado como talento. Mas que me lembre não, não temos perdido ninguém que considerássemos

uma pessoa realmente muito importante dentro da organização, que estivemos a investir e que nos tenha deixado.

**E:** E essa pessoa que referiu que saiu, independentemente de não ter sido identificada como talento, haveria alguma coisa que pudesse ter sido feita para a sua retenção. Ou não era mesmo interesse da empresa?

**E.C1:** Havia interesse em ficar cá pois era de uma área técnica, que é difícil, que é a área informática. Por outro lado, é aquilo que eu lhe digo, são desafios, e o deste jovem, porque era muito novo, saiu da faculdade há cerca de 2 anos, o objetivo dele era ir para o estrangeiro. Se não lhe íamos dar esse desafio não o íamos reter, quando sabíamos que tinha essa ambição. Temos de reter, mas temos de ter as pessoas. Mesmo que o consiga reter é mais meio ano, porque ele tem a ambição de sair do país. De todo, quando percebemos que as pessoas têm objetivos que nós não conseguimos acompanhar também não temos que reter.

**E:** Qual é a perceção que tem dos resultados dessa gestão de talentos? Uma avaliação global do que tem sido feito e o que tem sido conseguido, uma perceção desses resultados?

**E.C1:** Eu acho que vale a pena investir neste trabalho, é um trabalho do dia a dia, não é uma coisa que se faça uma vez. Eu acho que é muito compensador porque vamos tendo resultados sempre. Fazemos um clima organizacional e as pessoas começam a ter uma noção muito clara de como é que a chefia lidera dentro da organização. Se fizermos essa gestão das pessoas, e as pessoas têm consciência que elas estão a ser trabalhadas para ser um talento, começam a reconhecer competências na chefia, se isto for feito. Acho que é sempre bom trabalharmos as competências e potenciar as pessoas. Eu faço um balanço muito positivo. Para mim é muito positivo que não tenhamos assim ninguém estratégico dentro da organização que tenha saído, pelo contrário, temos pessoas que gostam de estar, que nos avaliam muito positivamente. Não é preciso fazer nada assim grandioso, mas há pequenas coisas que conseguimos fazer que faz reter as pessoas.

**E:** Acaba por resultar num maior desempenho, mais elevado, como o exemplo que há pouco deu, o *engagement*, o compromisso, também a satisfação e a motivação, ao nível da função.

**E.C1:** Aquilo que falei há bocado, nessa regalia que nós damos dos 50 € por filho, foi uma das ações dessa formação que falei há pouco, com a empresa externa, onde eles tinham de desenvolver projetos de comunicação e de satisfação de trabalhadores. É muito interessante que seja uma regalia que foram eles que desenvolveram, que sugeriram e que nós divulgámos. Não foi dos RH que saiu, foram eles que fizeram com que esta regalia fosse para todos. É um exemplo que vale a pena.

**E:** O que entende por gestão de talento? Uma definição.

**E.C1:** Para mim é ajudar alguém que tem ambição a chegar mais longe. Alguém que realmente demonstre que não quer fazer a vida toda aquilo que está a fazer, que posso ajudar a chegar lá, porque lhe vou desenvolver competências e vou-lhe dar mais competências. Ele, porque tem essa ambição e garra, consegue chegar longe. É um desenvolvimento, quer da pessoa quer da empresa, uma responsabilidade da empresa e da pessoa.

## **Apêndice 7 - Entrevista à Técnica de Recursos Humanos do Caso C**

**Entrevistador:** Qual a dimensão do DRH?

**Entrevistado C2:** É um departamento pequenino, somos só 3, eu, a técnica que é a Ana e depois temos a Dra. Clemência que é a nossa Diretora.

**E:** Existe alguma área, ou um dos 3 é responsável por gerir a parte dos talentos?

**E.C2:** Eu creio que essa parte é mais da Dra. Clemência, eu fico com a parte da formação e da gestão da mesma.

**E:** A gestão da formação está interligada com a gestão de talentos? Ou seja, se fornece alguns inputs para depois fazer a sua gestão?

**E.C2:** Sim, depois acaba por ficar ao nível da avaliação, daquilo que nós vemos pela performance do colaborador, do desempenho que ele tem mostrado e das competências que ele pode vir a desenvolver se lhe dermos mais algum tipo de ferramentas, nomeadamente formação.

**E:** Desde quando é que existe essa área? Desde o início da empresa ou foi criada, entretanto na sequência da área da formação?

**E.C2:** Eu estou na empresa há 2 anos. Desde que cá estou sei que existe, agora não lhe sei precisar ao certo.

**E:** A Jessica tem conhecimento se a própria gestão da área de RH está alicerçada à gestão estratégica da organização?

**E.C2:** Eu estou na empresa há 2 anos, desde que cá estou sei que existe.

**E:** Ou seja, a empresa vai alinhando uma estratégia e vai distribuindo por cada um dos Departamentos? Imaginando que queremos trabalhar com a empresa x então cada um dos Departamentos vai ter, em termos de recrutamento ou formação alcançar determinadas metas?

**E.C2:** Exatamente. Nós estamos ligados com todos os departamentos e vamos beber de todos os departamentos.

**E:** Na sua opinião qual o maior desafio do DRH?

**E.C2:** É a gestão de pessoas. Somos uma empresa ainda com média dimensão, mas somos pessoas muito diversas, muitas personalidades diferentes, há objetivos diferentes entre toda a nossa comunidade e acaba por ser um bocado difícil agradar a toda a gente.

**E:** E pudesse definir talento, como o definiria?

**E.C2:** Para mim o talento é algo que seja intrínseco à pessoa em si, não é facilmente copiável por ninguém, não é algo que nós tentamos alcançar, é algo que é construído, vem dentro de nós e vamos simplesmente tentando arranjar ferramentas para que o possamos desenvolver. Não criar talento, mas sim desenvolver.

**E:** Que características é que definiria numa pessoa com talento?

**E.C2:** Eu vejo muito ao nível dos *soft skills*, a parte da aptidão que é construída ao longo da nossa vida e da nossa experiência. Não é algo que nós conseguimos comprar. Vejo mais a prontidão e a aptidão. O saber ouvir também é muito importante, para depois racionar na nossa cabeça e conseguir definir o que queremos, a partir dos nossos objetivos.

**E:** Referiu que, de alguma forma, existe essa gestão de talento. No seu conhecimento o que é que é feito? Se, por exemplo, as várias chefias identificam a pessoa a alinhar num plano de desenvolvimento e de progressão na carreira. É feita assim alguma gestão dentro deste sexo?

**E.C2:** Daquilo que tenho conhecimento, fico um bocado de fora nessa parte, mas aquilo que tenho conhecimento é que primariamente é identificado, neste caso a pessoa, e vê-se o potencial. É algo que é desenvolvido pelo tempo, não num curto espaço, pois muitas das vezes nós vemos uma pessoa e acabamos por não ver o potencial. Muitas das vezes a novidade é tanta que a pessoa é mais tímida, não revela tudo. Creio que é um processo mais longo, primeiro há a identificação, depois passa para a parte do desenvolvimento do nível, de ver se a pessoa dá cartas.

**E:** Acha que abrange toda a gente ou, no conhecimento que tem, são só pessoas específicas?

**E.C2:** Creio que abrange toda a gente, desde que elas se demonstrem e mostrem interesse em querer ser descobertas. Há talentos escondidos. Tenho noção que dentro da empresa há pessoas que têm muito potencial, mas não querem mostrar ou nem sequer sabem da capacidade que tem dentro de si. É geral, é abrangido por toda a gente. Se calhar são os níveis hierárquicos superiores é que têm mais capacidade de demonstrar a necessidade ou a ambição para ser identificado, mas é mais geral.

**E:** Na sua perspectiva, o que é que a implementação deste modelo de gestão de talentos tem como objetivos?

**E.C2:** Para o conhecimento do nosso cliente interno, dos nossos trabalhadores, dar-lhes ferramentas para o seu bem-estar, para serem bem-sucedidos e sentirem-se bem onde estão e nas funções que desempenham, valorizados.

**E:** Na organização onde está o que é que poderia ser considerado como fator inibidor para haver esta gestão de talentos?

**E.C2:** O fator que posso identificar aqui, nós sendo uma indústria temos muita mão de obra que não é qualificada, provavelmente se lhe der a média de habilitações literárias anda muito por volta do 4º/6º ano da antiga escolaridade. Isso acaba por ser bastante inibidor de conhecimentos que as pessoas tenham. Mas isso é uma realidade que daqui a 2/3 anos pode ser diferente, pois essas pessoas irão para a reforma, iremos ter, entretanto, uma rotatividade diferente de pessoas que vão entrar, que terão outro tipo de habilitações literárias e outro tipo de conhecimento, no entanto, também se vai perdendo muita experiência.

**E:** A nível do recrutamento, como fazem a atração de novos talentos, ou de pessoas com potencial de talento que possa vir a incorporar a empresa?

**E.C2:** Na entrevista não conseguimos identificar todo o potencial do colaborador, conseguimos ter uma ideia que pode vir a encaixar naquilo que nós procuramos. Depois é um bocado mais na parte da produção e na supervisão, as chefias diretas é que vão identificar esse tipo de talento, porque são elas que trabalham com elas diariamente, conhecem e estão mais ligadas diretamente com a pessoa. Nós, enquanto RH, só se eles nos vierem falar diretamente ou temos o “toque” do chefe, que nos diz que se calhar a pessoa X tem potencial. É um bocadinho por aí na minha visão, sou um bocado nova ainda neste ramo.

**E:** Usam, nessa parte do recrutamento, técnicas diferentes? Eu quero para a produção alguém com esta especificidade, então vamos fazer algo diferente?

**E.C2:** Nós funcionamos, por exemplo, na parte da produção quem recruta é a Ana, nós fazemos a entrevista, eu e a Ana, mas quando é mais ao nível de quadro médios ou superiores já entra a parte da Clemência, que tem outro tipo de experiência, do olho clínico que possa identificar novas coisas.

**E:** Há pouco falámos dos fatores inibidores da organização, o que torna a empresa atrativa para captar os talentos, ou para eles recorrerem à vossa empresa?

**E.C2:** Eu vejo esta empresa com um bom nome, tem um bom *employer branding*. Isso acaba por as pessoas falarem bem de nós, acaba por ser como naquela publicidade que refere que: quem nos vende são os nossos clientes, neste caso o nosso funcionário. No entanto, o bom nome da empresa e cumprirmos com tudo direitinho, acaba por nos ajudar a alavancar e a ter mais pessoas interessadas naquilo que nós somos.

**E:** Tem critérios ponderados?

**E.C2:** Sim, faz parte dos nossos pré-requisitos. Mas é algo que não conseguimos na entrevista, isso é algo que depois, se calhar na conversa com a pessoa, se já desenvolver algum tipo de experiência nesse âmbito ou se há algo que se revela mais tarde.

**E:** Quais são as competências que, a seu ver, são mais valorizadas nessa organização?

**E.C2:** A nível da parte da produção, da mão de obra direta, eu creio que seja valorizado a proatividade e, acima de tudo, a assiduidade, o compromisso e o respeito. As *hard skills* é mais a escolaridade mínima obrigatória, muito sinceramente.

**E:** Mesmo nos outros departamentos?

**E.C2:** Não. Nos outros departamentos, por exemplo, o financeiro, existem outros requisitos que não são os mesmos, como o Excel, línguas, ferramentas da qualidade, etc.

**E:** A nível do recrutamento, fazem só a parte da entrevista ou tem testes psicotécnicos, variados consoante as funções ou uma entrevista a nível de perfil comportamental?

**E.C2:** Creio que não, do pouco tempo que tenho cá estado, nunca tenho tido contato nenhum com esse recrutamento mais específico.

**E:** Que práticas é que são desenvolvidas? É só a formação?

**E.C2:** Temos o acolhimento, logo no primeiro dia do colaborador, da parte de RH como da parte de Higiene e Segurança no Trabalho. Agora também foi incluída a parte do covid, temos as regras, as máscaras, e essa parte do acolhimento dos RH sou eu que a faço. Falamos da nossa empresa, daquilo que somos, fomos e que ambicionamos ser. Falamos do nosso grupo e também de pequenas regras que vão surgindo, mais a nível geral. Mostramos as nossas instalações e fazemos para que a pessoa não entre aqui de “paraquedas”, que venha com algum tipo de bagagem. Depois temos a parte de formação inicial do posto de trabalho, que é definido pelo supervisor que indica que este vai para x máquina, x função, e depois apostamos bastante nas polivalências de posto interno. Queremos que a pessoa entre cá para uma função, mas que ao fim de x tempo a pessoa consiga ter capacidades para operar

outras máquinas. Isso é algo que nós apostamos. Conseguimos perceber se a pessoa vai ter capacidades, ou não, para conseguir chegar àquilo que nós queremos, daí também mostrar um bocado da gestão de talentos, saber que tem capacidade para operar uma 2ª ou 3ª máquina.

**E:** E conseguem perceber como é que é feita essa monitorização?

**E.C2:** Temos a chefia direta, o *gap* que dá a formação que o acompanha, que vai dizer que, se calhar, diz aqui que são 40 horas, mas que precisamos de mais de 2 semanas. Vai acompanhando também ao longo da formação, vendo a evolução do colaborador e depois quando a pessoa está mais autónoma na máquina, damos outra formação para se ir habituando a outro tipo de função.

**E:** Em termos da avaliação de desempenho é igual para toda a gente? Ou aquelas pessoas que, de alguma forma, tem mais potencial ou são as tais identificadas como talento, tem uma avaliação diferente?

**E.C2:** Eu não quero estar errada, mas eu diria que é igual, não tenho conhecimento se é feito ou não para outro tipo de funções.

**E:** Tem conhecimento de algumas medidas implementadas para reter os talentos? A tal gestão de carreiras ou dar mais formação com intuito das pessoas ficarem mais motivadas?

**E.C2:** Aquilo que me tenho apercebido é que, às vezes, os nossos trabalhadores não gostam de estar fechados, de ter formação, e eu, por acaso, fico um bocado indignada de como é que as pessoas, estamos a dar-lhes uma ferramenta e elas não estão a aproveitar. Isso choca-me, porque lá está, é muito prematura a minha carreira aqui, vou adquirindo experiência nesse âmbito. Mas creio que parte da nossa população, quando se fala em formação, diz: 'ui que chatice, que seca'. Acabam por não ver isso como desenvolvimento do colaborador, por isso até que ponto pode ser considerado retenção do talento, nesse nível? Depois temos os níveis na hierarquia superior, que já encaram isso com outra perspetiva.

**E:** No último ano algum talento saiu?

**E.C2:** O último ano, com a pandemia, acabou por metade do ano nem ser trabalhado. Principalmente ao nível da formação foi tudo posto de lado. Lembro-me de alguém que subiu, foi subir na função, lá está, o contrário. Identificámos o talento e agora essa pessoa tem uma função diferente, e parece que está muito mais satisfeita.

**E:** E foi sugestão dela ou internamente?

**E.C2:** Foi internamente. Conseguiram detetar esse talento e depois fomos vendo a evolução e a predisposição para aceitar este novo desafio e, pronto, tentámos. Foi uma experiência e dá-me a entender que está a correr muito bem.

**E:** Para finalizar o que é que, na sua perspetiva, poderia ser melhorado internamente, em termos da empresa, para reter essas pessoas que são uma mais-valia e marcam a diferença?

**E.C2:** Tirando as questões monetárias, isso é difícil, agradar a toda a gente. Há expectativas salariais muito díspares. Muito sinceramente não vejo grandes coisas a fazer. Vejo esta empresa muito boa ao nível do acolhimento, acolhedora e com bom ambiente, e creio que uma pessoa consiga estar aqui a trabalhar, a satisfazer as suas necessidades e a ter bem-estar.

## Apêndice 8 - Características do profissional com talento

**Quadro 4 - Características do profissional com talento**

Competências	Caso A	Caso B	Caso B
Conhecimento (SABER)	Experiência, competências técnicas, licenciatura.	<i>Know</i> técnico.	<i>how</i> Conhecimento, Formação.
Habilidades (SABER FAZER)	Capacidade de desenvolvimento, saber fazer diferente, automotivação, flexibilidade, teamwork, liderança, comunicação.	Capacidade de motivação e mudança, flexibilidade.	Trabalhar por objetivos, espírito de equipa.
Atitudes (QUERER FAZER)	Vontade de aprender, humildade, ambição, comprometimento, resiliência.	Disponibilidade, compromisso, confiança, honra, responsabilidade, profissionalismo.	Prontidão, aptidão, saber ouvir, envolvimento.

Fonte: Elaboração própria