



MARIA ANTONIETA
DOS REIS

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO
DE TALENTOS: ESTUDO DE CASO
NUMA EMPRESA DO SETOR
AERONÁUTICO**

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

ORIENTADOR

Professor Doutor João Pedro Cordeiro

novembro de 2022

MARIA ANTONIETA
DOS REIS

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO
DE TALENTOS: ESTUDO DE CASO
NUMA EMPRESA DO SETOR
AERONÁUTICO**

JÚRI

Presidente: *Professor Coordenador José Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos, ESCE-IPS*

Orientador: *Professor Adjunto João Pedro Pina
Cordeiro, ESCE-IPS*

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

novembro de 2022

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

(Antoine de Saint Exupéry, 1900-1944)

*Dedico esta obra ao meu Talento,
a minha filha Sofia.*

AGRADECIMENTOS

A fé, a confiança e o empenho, levaram-me até onde sonhei chegar! Embora nem sempre a caminhada tenha sido fácil, pude contar com o apoio e o incentivo de algumas pessoas importantes, a quem deixo o meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Professor João Pina Cordeiro, por acreditar no meu estudo, dando-lhe um sentido e uma estrutura através da partilha do seu conhecimento, e por me ter motivado em cada etapa desta dissertação.

Aos Professores, António Almeida, Maria Amélia Marques, José Rebelo, Célia Quintas e Odete Pereira a quem devo muito, por terem despertado o meu interesse para novas áreas do conhecimento e pelo seu acompanhamento ao longo destes dois anos.

À Dra. Rita Baptista que abriu a porta da empresa onde este estudo foi realizado, mas também a todos os entrevistados pela sua colaboração e interesse pelo tema. Também deixo um agradecimento muito especial à Dra. Gisela Jesus e à Dra. Ana Luísa Guerra pela sua prontidão em ajudar-me.

Aos meus colegas, com quem partilhei momento agradáveis e aprendi muito com as suas experiências. Alguns ficarão presentes na minha vida, como amigas: a Sónia e a Raquel,

O último agradecimento, é para a minha família: aos meus pais pelo apoio nos momentos mais exigentes, à minha irmã por ter contribuído para o enriquecimento deste trabalho, ao meu marido e à minha filha que me incentivaram a fazer este mestrado e me deram todo o suporte que precisava para conseguir tornar este sonho uma realidade.

RESUMO

A literatura empírica tem vindo a reconhecer que o Talento é um elemento fundamental para o crescimento do negócio e para a melhoria da vantagem competitiva das organizações. O interesse dos investigadores tem-se focado na compreensão de como as organizações atraem, desenvolvem e retêm o Talento e poucos abordam a Gestão do Talento (GT), a partir da forma como os trabalhadores percebem as suas práticas. Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo identificar e analisar as políticas e práticas de GT numa empresa do setor aeronáutico e as perceções dos trabalhadores identificados como Talentos, sobre a estratégia de GT preconizada pela empresa. Este estudo tem uma vertente exploratória e uma natureza qualitativa, através da realização de um estudo de caso suportado por entrevistas semi-diretivas e pela análise documental. As entrevistas foram dirigidas a dois Diretores Executivos, dois Responsáveis de Área e dois Talentos. Os resultados da análise empírica parecem indicar que a empresa ainda não tem uma cultura de Talento implementada e, por conseguinte, carece de uma política de GT e de uma estratégia concertada entre a Gestão de Topo, a Gestão de Recursos Humanos e os Responsáveis de Área por implementar as práticas de GT. Os resultados mostram também que existe vontade em construir um modelo consistente que assente na identificação de posições-chave, em toda a estrutura da organização e na criação de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada com vista ao desenvolvimento de um conjunto de Talentos de alto potencial para preencher as posições-chave previamente identificadas e garantir os planos de sucessão. Além disso, os resultados obtidos mostram que o recrutamento interno é uma prática de atração extensível a todos os trabalhadores e que a identificação do Talento ocorre através da avaliação de desempenho, levando à diferenciação dos Talentos em função do seu valor e da posição que irão assumir. Consequentemente, as práticas de desenvolvimento e retenção são diferentes. Destaca-se como principal prática de desenvolvimento os planos de desenvolvimento individual, e como principal prática de retenção a compensação variável e os benefícios. A organização recorre a estratégias de atração como, o *employer branding*, a divulgação do seu programa *trainee* junto das instituições de ensino superior e do seu centro de formação e qualificação designado, *Academia Aeronáutica de Portugal*. Os Responsáveis de Área e os Talentos sublinharam a influência do líder na identificação, no desenvolvimento e na retenção do Talento, e a importância das práticas de GT terem presentes as expectativas e a necessidade de cada geração de Talento, de modo a atingirem o resultado pretendido.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Talento, Gestão do Talento, Estudo de Caso.

ABSTRACT

The empirical literature has recognized that talent is a key element for business growth and for improving the competitive advantage of organizations. The interest of researchers has focused on understanding how organizations attract, develop, and retain Talent and few address Talent Management (TM), from the way employees perceive their practices. In this sense, this research aims to identify and analyse the TM policies and practices in a company of the aeronautical sector and the perceptions of the workers identified as Talent, on the TM strategy advocated by the company. This study has an exploratory aspect and a qualitative nature, by conducting a case study supported by semi-directive interviews and by documentary analysis. The interviews were addressed to two Executive Directors, two Area Managers and two Talent Managers. The results of the empirical analysis seem to indicate that the company does not have a Talent culture implemented yet and, therefore, lacks a TM policy and a concerted strategy between Top Management, Human Resource Management and Area Managers for implementing TM practices. The results also show that there is a willingness to build a consistent model that is based on the identification of key positions, throughout the structure of the organization and the creation of a differentiated human resources architecture with a view to developing a set of high-potential Talents to fill the key positions previously identified and to guarantee succession plans. Furthermore, the results obtained show that internal recruitment is a practice of attraction extended to all employees and that the identification of Talent occurs through performance evaluation, leading to the differentiation of Talent according to their value and the position they will assume. Consequently, the development and retention practices are different. The main development practice is individual development plans, and the main retention practice is variable compensation and benefits. The organisation uses attraction strategies such as employer branding, the dissemination of its trainee programme among higher education institutions and its training and qualification centre called Academia Aeronáutica de Portugal. The Area Managers and the Talent Managers underlined the influence of the leader in identifying, developing, and retaining talent, and the importance of the TM practices having in mind the expectations and needs of each generation of talent, to achieve the desired result.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Talent, Talent Management, Case Study.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	4
REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. Talento: reflexão sobre o conceito	5
1.2. Gestão do Talento: diferentes conceptualizações.....	10
1.3. Gestão estratégica do Talento	12
1.4. Fatores que influenciam a Gestão do Talento.....	13
1.5. Política e práticas de Gestão do Talento	16
1.5.1. <i>Sistema de Gestão de Talento</i>	16
1.5.1.1. Identificação e atração do Talento.....	16
1.5.1.1.1 <i>Estatuto de Talento</i>	19
1.5.1.2. Desenvolvimento do Talento.....	21
1.5.1.3. Retenção do Talento.....	23
1.6. Perceção do Talento sobre as práticas de Gestão do Talento.....	25
CAPÍTULO II	29
OBJETIVOS E METODOLOGIA	29
2.1. Objetivos do Estudo	29
2.2. Abordagem Metodológica.....	30
2.2.1. <i>Tipo de Estudo</i>	30
2.2.2. <i>Técnicas de Recolha de Dados</i>	32
2.2.2.1. Entrevista.....	32
2.2.2.2. Análise documental.....	34
2.2.3. <i>Análise e Tratamento de Dados</i>	34
2.2.3.1 Análise de Conteúdo.....	34
2.3. Procedimentos da Investigação.....	36
2.4. Caracterização da Organização	36
2.4.1. <i>Evolução e Principais Marcos Históricos</i>	37
2.4.2. <i>Visão, Missão e Valores</i>	38
2.4.3. <i>Unidades de Negócio</i>	38
2.4.4. <i>Estrutura Organizacional</i>	39
2.4.5. <i>Recursos Humanos</i>	40
2.4.6. <i>Plano Estratégico de Recursos Humanos</i>	40
CAPÍTULO III	41
ESTUDO EMPÍRICO.....	41
3.1. Participantes do Estudo.....	41

3.2. Apresentação e Análise dos Resultados	42
3.2.1. <i>Conceptualização de Talento</i>	42
3.2.1.1. Definição de Talento.....	42
3.2.1.2 Natureza do Talento.....	43
3.2.1.3. Características de um Talento.....	44
3.2.1.4. Importância do Talento.....	44
3.2.1.5. Comunicação do estatuto de Talento.....	46
3.2.2. <i>Conceptualização e Operacionalização da Gestão do Talento</i>	48
3.2.2.1. Definição de Gestão do Talento.....	48
3.2.2.2. Política e práticas de Gestão do Talento.....	49
3.2.2.3. Responsáveis pela implementação do sistema de Gestão do Talento.....	50
3.2.3. <i>Identificação e Atração do Talento</i>	51
3.2.3.1. Práticas de identificação do Talento.....	52
3.2.3.2. Práticas de atração do Talento.....	54
3.2.3.3. Dificuldade na atração do Talento.....	56
3.2.4. <i>Desenvolvimento do Talento</i>	57
3.2.4.1. Práticas de desenvolvimento do Talento.....	58
3.2.4.2. Fatores promotores do desenvolvimento do Talento.....	58
3.2.5. <i>Retenção do Talento</i>	61
3.2.5.1. Importância da retenção do Talento.....	61
3.2.5.2. Fatores que contribuem para a saída do Talento.....	63
3.2.5.3. Fatores que influenciam a retenção do Talento.....	65
3.2.5.4. Práticas de retenção do Talento.....	67
3.2.6. <i>Aspetos a melhorar nas práticas atuais de Gestão do Talento</i>	68
CONCLUSÃO	70
BIBLIOGRAFIA	73
APÊNDICES	79
Apêndice 1 - Guiões de Entrevista	80
Apêndice 2 - Declaração de Consentimento Informado.....	92
Apêndice 3 - Dimensões e Subdimensões de Análise.....	93
Apêndice 4 - Dimensões de Análise e Objetivos	94
Apêndice 5 - Grelhas de Análise Categorical	95
ANEXOS	123
Anexo 1 – Organograma da empresa O.....	124
Anexo 2 – Pilares e Iniciativas Estratégicas (2022-2026)	125

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de Talento	7
Tabela 2 - Identificação dos Entrevistados.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do Processo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	27
--	----

LISTA DE SIGLAS

AED	<i>Aeronautic Space and Defence</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DO	Diretor de Operações
EADS	<i>European Aeronautic Defense and Space Company</i>
EMPORDEF	Empresa Portuguesa de Defesa
EN 9100	<i>European Norm 9100</i>
ESCE-IPS -	Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal
GT	Gestão do Talento
GET	Gestão Estratégica do Talento
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRBP	<i>Human Resources Business Partner</i>
IdD	Plataforma das Indústrias de Defesa Nacionais
ISO 9001	<i>International Organization for Standardization 9001</i>
MD	Memória Descritiva
MRO	Manutenção, Reparação e Operações
OEM	<i>Original Equipment Manufacturers</i>
REBR	<i>Randstad Employer Brand Research</i>
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Retur On Investment</i>
SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SGT	Sistema de Gestão do Talento
STME	<i>Science, Technology, Mathematics and Engineering</i>
TMA	Técnico de Manutenção Aeronáutica
VUCA	<i>Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous</i>

INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados, a inovação tecnológica e as alterações demográficas estão a alterar as necessidades de conhecimentos e competências, bem como os modelos de gestão das organizações para conseguirem superar a concorrência (Cruz e Martins, 2019). A constante necessidade de adaptação ao meio envolvente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) tem contribuído para que as organizações reconheçam que o diferencial competitivo resulta do investimento nos seus recursos humanos – ativos intangíveis mais valiosos que contribuem para o crescimento e desenvolvimento organizacional (Jackson, Schuler et al., 2011).

Autores de referência como Collings e Mellahi (2009), Smallwood e Ulrich (2012) diferenciam os profissionais com Talento dos demais por apresentarem desempenhos de excelência através dos quais as organizações superam a concorrência. Para estes autores, o Talento é atribuído a trabalhadores de elevado valor que se caracterizam pela raridade (apenas 15% dos trabalhadores possuem conhecimentos e competências diferenciadores face aos restantes trabalhadores), impacto estratégico (na execução da estratégia da organização) e singularidade de competências (desempenhos superiores à média dos trabalhadores em funções semelhantes). Independentemente da sua estratégia de negócio, as organizações necessitam de ter o Talento certo para enfrentar os desafios do mercado onde estão inseridas (Ashton e Morton, 2005).

Os resultados do estudo *Talent Shortage Survey* levado a cabo pela *ManpowerGroup* (2022), revela a maior escassez de Talento da última década nas principais economias mundiais, tendo 85% das empresas portuguesas admitido ter tido dificuldade em contratar Talento qualificado no ano de 2021, o que representa uma acentuação da tendência face a 2020, com um aumento de 15 pontos percentuais. Segundo Cruz et al. (2019), a grande maioria das organizações em Portugal, dada a sua dimensão económica, a baixa capacidade competitiva e as alterações demográficas que caracterizam a sua força de trabalho, poderão vir a debater-se com grandes dificuldades na gestão da escassez de Talento num futuro próximo.

A GT tem vindo a ganhar destaque nos últimos anos, sendo hoje considerada um instrumento chave de gestão das organizações (Caligiuri, Collings et al., 2010) e uma prioridade de qualquer gestor (Dries, Gallardo-Gallardo et al., 2013). Sendo definida como um conjunto de estratégias para atrair, identificar, desenvolver e reter Talento, a GT deve ser pensada e concretizada de uma forma estratégica (Heckman e Lewis, 2006; Cappelli, 2008), ou seja, alinhando os objetivos pessoais de carreira do Talento com os objetivos estratégicos da organização (Cardoso, 2016).

Tendo em conta a necessidade de consolidar empiricamente um tema cada vez mais popular no mundo empresarial, a GT está identificada na literatura académica como uma das oito tendências globais do século XXI no campo da investigação em Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Albuquerque, Amorim et al., 2011).

Apesar do aumento nos últimos anos dos estudos em torno da GT, o campo de investigação académica está longe de ter atingido a sua maturidade, o que se deve, em termos genéricos, à falta de uma definição clara do conceito de Talento (Heckman et al., 2006). Dries, Gallardo-Gallardo et al., (2015) destacam a escassez de estudos empíricos com consistência teórica e metodológica e recomendam a realização de estudos mais profundos e rigorosos sobre a matéria.

O interesse dos investigadores está alicerçado na ideia de que o Talento é escasso e, conseqüentemente, na compreensão de como as organizações o atraem, desenvolvem e retêm (Collings et al., 2009; Jackson et al., 2011; Ariss, Cascio et al., 2014). No entanto, poucos estudos abordam a GT a partir da forma como os trabalhadores percebem as suas práticas e na forma como reagem. Segundo Blackburn e Swaines (2016), a falta de investigação que escuta “*a voz dos trabalhadores*” é surpreendente pois é crucial para compreender os efeitos da GT sobre as suas atitudes e comportamentos. Além disso, o conhecimento dos fatores que influenciam o processo de GT, desde a estratégia até aos resultados, poderá ajudar os profissionais a construir uma abordagem mais eficaz (Thunnissen, 2016).

Nos últimos anos, o enquadramento da indústria aeronáutica mundial tem vindo a sofrer alterações substanciais resultantes de fenómenos como a globalização e a entrada de novos concorrentes. Apesar de terem uma cultura conservadora, as empresas do setor procuram superar a concorrência através do desenvolvimento de novos produtos e processos de industrialização (Yazan, 2013). Esta indústria tem vindo a afirmar-se nos últimos anos como altamente qualificada e tecnologicamente avançada e, apesar de ser atrativa, apresenta dificuldades de retenção de mão-de-obra qualificada (Yazan, 2013). Neste contexto, a adoção de políticas e práticas de GT ganha importância nas empresas do setor aeronáutico a fim de permitir-lhes criar valor e influenciar positivamente o seu desempenho na economia global. Assim, formulou-se a seguinte pergunta de partida: *Quais as políticas e práticas de GT no setor aeronáutico?*

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de GT numa empresa do setor aeronáutico, tendo como objetivos específicos:

- 1) Compreender como é definido e identificado o Talento;

- 2) Compreender a importância do Talento e da GT para a organização;
- 3) Conhecer a Política de GT da organização;
- 4) Identificar as práticas de GT da organização ao nível da atração, do desenvolvimento e da retenção;
- 5) Conhecer as percepções do Talento sobre as práticas de GT implementadas na organização.

O presente estudo tem uma vertente exploratória e uma natureza qualitativa, através da realização de um estudo de caso suportado por entrevistas semi-diretivas e pela análise documental.

Em termos académicos, este estudo será importante na medida em que poderá contribuir para uma melhor compreensão da teoria no campo da GT. Sendo hoje um tema muito atual no mundo das organizações, mas um tema pouco explorado empiricamente em Portugal, pretende-se perceber de que forma a GT está implementada numa empresa portuguesa do setor aeronáutico, a fim de contribuir para a construção de um referencial teórico mais amplo e consistente sobre este tema. Em termos práticos, é igualmente relevante conhecer as práticas de atração, desenvolvimento e retenção do Talento desta empresa e perceber quais as percepções que o Talento tem sobre essas práticas, uma vez que a GT impõe a GRH um novo papel na gestão do capital humano, conduzindo à necessidade de implementar diferentes procedimentos e práticas.

Esta dissertação está organizada em três capítulos principais. No primeiro, apresentamos a revisão da literatura, onde fazemos a discussão dos conceitos de Talento e GT, apresentamos o sistema de GT, as principais práticas associadas a cada dimensão, e, por último, abordamos o tema da percepção das práticas de GT do ponto de vista do Talento. No segundo, expomos a metodologia de suporte à investigação desenvolvida. No terceiro, apresentamos os resultados do estudo empírico, procedendo seguidamente à sua discussão. Para além destes três capítulos principais, no final da dissertação apresentamos ainda as conclusões do estudo dando destaque aos resultados mais pertinentes, às limitações encontradas e as sugestões para próximos estudos.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

O contexto de um mundo cada vez mais global, mais digital e automatizado exige novos conhecimentos e competências aos trabalhadores para corresponderem às exigências destes novos desafios. Além disso, as organizações operam em mercados cada vez mais complexos, competitivos e voláteis. Atualmente, o lançamento de um produto deixou de ser um fator diferenciador do ponto de vista do sucesso do negócio pois rapidamente é ultrapassado por um produto da concorrência. A necessidade de se ajustarem permanentemente ao meio envolvente, levou as organizações a perceberem que o seu capital humano permite que se destaquem e tenham sucesso (Dries et al., 2013). Ou seja, as organizações reconhecem hoje que, independentemente da sua estratégia de negócio para enfrentar os desafios do mercado onde estão inseridas, necessitam ter o Talento certo para enfrentar esses desafios com sucesso (Ashton et al., 2005).

Diversos estudos empíricos têm vindo a reconhecer que os trabalhadores talentosos são um dos principais fatores a contribuir para o crescimento do negócio e a vantagem competitiva das organizações dado que são detentores de capacidades singulares, raras, insubstituíveis e difíceis de imitar (Jackson et al., 2011).

Todavia, atrair e reter o Talento está a tornar-se cada vez mais difícil para as organizações dado que a necessidade destes trabalhadores está a aumentar nas economias emergentes o que, na perspetiva de Jackson et al., (2011), se deve à presença de quatro fatores: (1) *a demografia global* – com a diminuição da taxa de natalidade; (2) *as mudanças geográficas* - com o aumento da população; (3) *o aumento da procura de trabalhadores com elevado nível de competências e desempenho*; (4) *a escassez de trabalhadores com competências adequadas às necessidades organizacionais*.

A abordagem ao tema da GT inicia-se invariavelmente pela discussão sobre o seu público-alvo – os Talentos. Optou-se, portanto, por apresentar a fundamentação teórica em três subcapítulos. O primeiro expõe as múltiplas definições de Talento; o segundo expõe as diferentes conceptualizações sobre GT; o terceiro, as perceções dos Talentos sobre as práticas de GT, tendo como suporte literatura empírica nacional e internacional.

1.1. Talento: reflexão sobre o conceito

A palavra “talento” remonta à Grécia Antiga (séc. XX ao séc. IV a.C.), tendo começado por significar uma unidade de peso. Anos depois, foi associado pelos romanos a uma moeda em ouro, tendo evoluído até chegar ao conceito centrado no valor de uma pessoa. Apesar de ser um tema emergente e presente em muitos debates mundiais que abordam o futuro da Gestão de Pessoas, os conceitos de Talento e GT carecem de uma definição única, clara e consistente (Burtet, Ferraza et al., 2015). Conforme chama a atenção o autor Oliveira-Castro (1993, 2001, *cit in.* Burtet et al., 2015, p. 225) o risco de “... *importar um conceito da linguagem quotidiana para a linguagem científica carrega consigo diferentes conotações, muitas das quais supostamente passam despercebidas no uso supostamente técnico*”. Nesse sentido, a multiplicidade de conceitos instiga o questionamento: O que é especificamente um Talento no contexto das organizações?

Partindo do pressuposto de Downs e Swailes (2013, *cit in.*, Fisher e Freitag, 2017), cujo conceito de talento deve ser entendido como um fenómeno socialmente construído que assume diferentes significados em contextos diferentes, Fisher et al., (2017) levaram a cabo uma revisão sistemática através da análise bibliométrica de artigos académicos publicados na *Web of Science* entre 1998 e 2011. Este estudo teve como objetivo identificar características e proposições que outras áreas do conhecimento, tais como, a psicologia, a economia e o desporto adotam para se referirem ao Talento. Esta análise permitiu verificar nos 1443 artigos seleccionados que continham no título o termo “talento”, que os adjetivos usados para o caracterizar estavam relacionados com a diferenciação, citando como exemplos: *best*, *super* e *high*, associados a palavras tais como: potencial, *performance*, habilidade, jovem, inato e *gifted*.

Na opinião de Howe et al. (1998, *cit in.* Fisher et al., 2017), o talento é um conceito inferido que envolve aspetos relacionados com: (1) potencial, (2) precocidade, (3) natureza inata, (4) característico de uma minoria com *performance* e resultados diferenciados, (5) relativo a um domínio específico. Para Fisher et al. (2017), a definição de talento também encontra as suas origens na noção de diferenciação, ou seja, na maior capacidade de uns indivíduos alcançarem sucesso comparativamente a outros.

É hoje indiscutível nas organizações que o Talento é uma força determinante para a promoção da sua produtividade e inovação a partir do qual se consegue atingir níveis superiores de sucesso. Segundo Collings et al. (2009), o que separa as organizações com melhores desempenhos das restantes é a crença generalizada de que a competitividade é alcançada através do Talento.

No final da década de 1990 iniciaram-se estudos empíricos sobre o Talento como campo de investigação dotada de identidade própria, contudo estes estudos eram essencialmente de natureza crítica tendo como objetivo identificar semelhanças e diferenças entre GT e a GRH. Anos mais tarde, em 1998, a influência da expressão “*The War of Talent*” que resultou de um estudo da consultora americana McKinsey, mobilizou em termos gerais, a investigação na retenção de quadros superiores devido à sua escassez no mercado de trabalho. Foram, por isso considerados elementos-chave do sucesso organizacional e designados de Talentos. Estudos posteriores destacaram a importância das empresas competirem entre si pelo Talento sob o lema “*The War of Talent*”, sendo a maioria das investigações realizadas por consultoras. Estes estudos tinham como principal objetivo dar resposta à dificuldade com que as organizações se deparavam em reter o Talento, o que contribuiu para a falta de clareza na conceptualização do termo “talento” e na falta de evidências empíricas sólidas sobre este tema no contexto académico da GRH (Fisher e Freitag, 2012; Thunnissen, 2016).

A literatura científica nacional e internacional (na maioria anglo-saxónica) predominante no campo de estudo da GT, coloca ênfase no interesse das organizações (abordagem instrumental) em detrimento do interesse dos trabalhadores (Bjorkman et al., 2012). Estes estudos apresentam evidências de que as organizações definem o Talento tendo por objetivo a sua identificação bem como forma de atender aos seus interesses (Thunnissen, 2016).

De acordo com Fisher et al. (2012), existem duas perspetivas teóricas a partir das quais o Talento é conceptualizado:

- 1) O *Talento como objeto* – é descrito como uma habilidade especial inata, acima da média de uma habilidade normal, que permite ao indivíduo que a detém atingir excelentes desempenhos através do seu desenvolvimento sistemático, num contexto específico. Ou seja, representa um conjunto de competências que, sendo desenvolvidas e aplicadas, permite ao indivíduo desempenhar uma determinada função com excelência (González-Cruz et al., 2009, *cit in*. Dries et al., 2013).
- 2) O *Talento como sujeito* – está associado a indivíduos com habilidades excecionais capazes de atingir elevados níveis de desempenho e refere-se a um grupo de trabalhadores que se destaca dos demais em termos de capacidade e desempenho (Bjorkman et al., 2007). Esta perspetiva integra duas abordagens distintas na forma como o Talento é identificado: (1) *inclusiva* - considera que todos os trabalhadores são Talentos e (2) *exclusiva* - assenta na diferenciação e na segmentação dos trabalhadores.

A abordagem inclusiva pressupõe que todos os trabalhadores têm competências que podem criar valor à organização. A abordagem exclusiva identifica o Talento num conjunto restrito de trabalhadores dado os seus níveis de desempenho superiores face aos restantes trabalhadores e ainda por apresentarem competências fundamentais à estratégia organizacional (Dries et al., 2013).

Estas duas perspetivas dão suporte às definições de Talento encontradas na literatura académica no contexto da GRH (Dries et al., 2013). Por um lado, destacam-se os autores que definem este conceito segundo a abordagem “Talento como sujeito”, tais como, Bjorkman et al. (2007), Collings et al. (2009), Smallwood et al. (2012) que designam de Talentos os trabalhadores com elevada *performance*. Por outro lado, destacam-se os autores que o definem segundo a abordagem centrada no “Talento como objeto” e que designam de Talentos os trabalhadores com elevado potencial (Gagné, 2000, *cit. in.*, Dries et al, 2013).

Próximos da abordagem inclusiva, Buckingham e Vosburgh (2001, *cit in.* Dries et al., 2013) defendem que todos os trabalhadores são Talentos dado terem habilidades que podem potencialmente criar valor à organização e que tratar todos os trabalhadores por igual, cria um clima de trabalho mais agradável e motivador. Por outro lado, Dries et al. (2013) defendem a adoção de uma abordagem intermédia na definição de Talento que designam de *nature-nurture interaction*. De acordo com esta abordagem, além da sua habilidade (condição inata necessária), o indivíduo deverá desenvolver o seu potencial para alcançar níveis excecionais de desempenho e ser reconhecido como um Talento. O autor Lin (2006, *cit in.* Dries et al., 2013) aponta como crítica à abordagem inclusiva o facto de acarretar custos elevados e desnecessários, dado não existir a garantia de que todos os trabalhadores contribuam de igual modo para o crescimento do negócio. A tabela seguinte resume os contributos de autores de referência sobre o conceito de Talento:

Tabela 1 - Definição de Talento

AUTORES	DEFINIÇÃO DE TALENTO
Gagné et al(2000)	"...domínio superior das habilidades ou habilidades sistematicamente desenvolvidas". (p. 67)
Jericó (2001)	"A capacidade de um profissional empenhado ou de um grupo de profissionais que alcançam resultados superiores num determinado ambiente e organização". (p. 428)
Stahl et al. (2007)	"...um grupo de trabalhadores que se destaca - aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho, e não toda a força de trabalho". (p. 4)
Tansley et al. (2007)	"...indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata, quer a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial". (p. 8)
González-Cruz et al. (2009)	"Um conjunto de competências que, sendo desenvolvidas e aplicadas, permitem que a pessoa desempenhe um determinado papel de uma forma excelente". (p. 22)
Ulrich et al. (2012)	"Talento = competência [conhecimento, aptidões e valores necessários para o trabalho de hoje e de amanhã; aptidões certas, lugar certo, trabalho certo, tempo certo] × compromisso [vontade de fazer o trabalho] × contribuição [encontrar significado e propósito no seu trabalho]". (p. 60)

Fonte: Dries et al. (2013, p. 291)

Apesar das conceptualizações concorrentes sobre o Talento, a definição que reúne um maior consenso pertence a Axelrod, Handfield-Jones et al., (2001) em que se concebe o Talento como a soma das habilidades de um indivíduo, ou seja, os seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e dinamismo e, também, a sua capacidade de aprender a desenvolver-se a si próprio. Segundo esta definição, o Talento pode ser considerado como o potencial do indivíduo, no sentido de que este tem um conjunto de características que pode ou não desenvolver em função de diversas variáveis (Cruz et al., 2019). Além disso, um Talento resulta da combinação do pensamento estratégico, da capacidade de liderança, da maturidade emocional, da habilidade para comunicar, da capacidade para atrair e inspirar outros Talentos, do espírito empreendedor, das habilidades funcionais e da capacidade para entregar resultados.

Por outro lado, Câmara, Guerra et al., (2019) acrescentam que o Talento resulta da interação entre: (1) *ação* - competências que permitem ao trabalhador desempenhar as suas funções; (2) *paixão* – remete para o entusiasmo no desempenho das funções e para o respeito e compromisso que o trabalhador tem para com a sua organização; (3) *visão* – perspetiva que o trabalhador tem em relação ao seu futuro, tendo em conta objetivos previamente definidos ao longo da sua trajetória profissional. Estes autores contribuem para enriquecer a discussão em torno do conceito, acrescentando à equação, as variáveis *paixão* e *visão*, que remetem para um sentido de compromisso/comprometimento para e com a organização, à semelhança da definição proposta por Smallwood et al., (2012) e Ortlieb e Sieben (2012, *cit in.* Ryan, Scullion et al., 2013) que, além do comprometimento, relacionam Talento ao comportamento de lealdade do trabalhador.

Alinhados com a abordagem exclusiva, Pepermans et al. (2003, *cit in.* Dries et al., 2013) associam o termo talento à designação “*High Potencial*”, referindo-se a trabalhadores que apresentam certas características pessoais que conseguem desenvolver a um ritmo mais rápido e que demonstram necessidades, comportamentos e motivações diferentes do que os seus pares. Ou seja, são trabalhadores que conseguem superar de forma consistente e significativa os resultados dos seus pares, cujo comportamento reflete a cultura e os valores da empresa e que mostram uma forte capacidade para crescer na organização e ter sucesso. De igual modo, para Almeida (2004, *cit in.* Burtet et al., 2015, p. 16), “...o termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferencia de outras” e, deste modo, nem todos os indivíduos podem ser considerados Talentos.

Partindo do pressuposto que a vantagem competitiva de uma organização resulta da implementação de uma estratégia que cria valor e que não pode ser simultaneamente

implementada por concorrentes atuais ou potenciais e que tal resulta da sua capacidade para produzir uma combinação única de recursos que devem ter algumas características especiais para serem estratégicos, Heckman et al. (2006) propõem uma definição de Talento como um recurso valioso, raro, difícil de imitar ou de substituir. Alinhados com esta definição, Collings et al. (2009) acrescentam que o Talento caracteriza-se: (1) *pela sua raridade* – conhecimentos e competências detidos por menos de 15% dos trabalhadores; (2) *pelo seu impacto estratégico direto* – na execução da estratégia organizacional; (3) *singularidade de competências* – perante as mesmas funções, apresentam desempenhos superiores aos dos seus pares.

De acordo com Carley et al. (2007, *cit in*. Dries et al., 2013), a variedade de significados atribuídos ao termo talento varia também em função da dimensão, do setor e dos valores da organização, e resulta sempre da relação entre o Talento e a sua organização, ou seja, o *contexto* que permite entender que um Talento possa ser identificado numa organização e noutras não.

Em suma, as diferentes conceptualizações convergem para a noção de que um Talento corresponde a um indivíduo que põe em prática as suas capacidades com o objetivo de atingir os melhores resultados para a organização (Almeida, 2004, *cit in*. Burtet et al., 2015).

A variedade de termos usados para definir o Talento reflete um dos debates centrais da GT (Thunnissen, 2016), ou seja, se se deve seguir uma abordagem exclusiva que visa atrair e reter um grupo restrito de trabalhadores ou uma abordagem inclusiva.

Um estudo levado a cabo por Burtet et al. (2015) demonstra a existência destas duas abordagens em duas grandes empresas privadas brasileiras (A – setor das telecomunicações e B – setor das Tecnologias de Informação) e uma instituição pública (C). Este estudo teve como um objetivo conhecer as perceções de doze gestores sobre a GT através de entrevistas semi-diretivas.

Ao nível dos seus principais resultados, verificou-se na empresa A que o programa de GT se encontrava num processo de estruturação pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) e não estava amplamente consolidado e difundido pela empresa. Os entrevistados tinham uma perceção pessoal sobre o Talento e de como geri-lo. Os autores verificaram não existir critérios para identificar o Talento que estava associado a trabalhadores com elevado desempenho e elevada capacidade de aprendizagem. Segundo os entrevistados estes trabalhadores diferenciavam-se dos restantes, fazendo parte do “...*clube dos raros*” (Burtet, et al., 2015, p.243). De igual modo, Dries e Pepermans (2008) consideram que os

trabalhadores talentosos são excepcionais e raros, fazendo parte de uma “elite” (*abordagem exclusiva*).

Por outro lado, na empresa B o conceito de talento encontrava-se vinculado à sua cultura de excelência. Os entrevistados argumentaram que o seu quadro funcional era integralmente constituído por Talentos (*abordagem inclusiva*) com elevado potencial e desempenho devido ao rigoroso processo de recrutamento e seleção. No entanto, a maioria dos entrevistados admitiu que, ocultamente, existiam práticas de diferenciação para os trabalhadores com elevados conhecimentos técnicos e desempenhos acima da média.

Por último, na instituição C, embora os autores tenham verificado uma falta de clareza no conceito de talento, a sua descrição aparecia na maioria das vezes associada aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes dos trabalhadores para conseguirem lidar com as exigências de uma geração de trabalhadores mais jovem designada Geração Y.

Tal como referido, as duas perspetivas dão suporte às definições de Talento, embora segundo Dries et al. (2013) a perspetiva exclusiva reúna mais defensores na literatura académica e o Talento como “estrela” continue a ser a abordagem mais utilizada e difundida no universo corporativo.

1.2. Gestão do Talento: diferentes conceptualizações

A GT tem vindo a dominar o debate académico e das organizações do século XXI e o interesse neste domínio tem vindo a crescer significativamente por tratar-se de uma dimensão crítica da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Jackson et al., 2011). No entanto, decorrente da falta de clareza do conceito de Talento, continua a faltar consistência na sua conceptualização, defendendo Heckman et al. (2006) que se trata essencialmente de um conceito ambíguo, “... *podendo significar o que o líder do negócio ou escritor quiser*” (Ulrich, 2007, *cit in*. Caracol, Lopes et al., 2016, p. 12).

A partir de meados dos anos 2000, alguns investigadores mostraram interesse em compreender o desenvolvimento conceitual da GT. O ano de 2006 marca uma viragem na evolução deste conceito com o artigo de Heckman et al. (2006) que constitui uma referência no campo da investigação ao caracterizar e classificar as principais perspetivas em torno deste conceito que designaram os “*Caminhos na Gestão do Talento*”.

Estes autores identificaram na literatura três perspetivas teóricas dominantes, que classificaram da seguinte forma:

- 1) a primeira, define a GT como um conjunto de práticas clássicas de GRH, tais como: recrutamento e seleção e planos de desenvolvimento de carreira;
- 2) a segunda, valoriza a GT apenas na lógica dos planos de sucessão e progressão, permitindo aos trabalhadores com mais competências, capacidades e conhecimentos ascenderem a novas funções através de um conjunto de processos concebidos para assegurar o fluxo adequado destes trabalhadores para posições estratégicas da organização;
- 3) a terceira, remete para a questão de quem deve ser considerado Talento de acordo com as abordagens exclusiva e inclusiva e refere-se à GT como uma forma de atrair e reter os profissionais talentosos, independentemente das suas funções específicas. Sugere-se, ainda, que compete ao departamento de recursos humanos gerir a performance dos seus Talentos de forma indiferenciada.

Na perspetiva de Burtet et al. (2015), a multiplicidade de conceitos evidencia a ausência de clareza e a necessidade de avanços significativos na compreensão da GT. Thunnisen (2016) sublinha como críticas à área de estudo da GT a ausência de integração entre as diversas abordagens teóricas e a falta de evidências claras sobre os modelos conceptuais desenvolvidos. Apesar das diferentes abordagens, parece ser consensual na literatura contemporânea que a GT visa atender às necessidades quantitativas e qualitativas de capital humano e contribuir para o desempenho geral da empresa. Ou seja, a GT garante-lhe rentabilidade, vantagem competitiva e sustentabilidade (Thunnissen, 2016), devendo, por conseguinte, centrar-se em duas dimensões importantes: (1) nos Talentos – por terem a capacidade de acrescentar valor à organização; (2) nas práticas de GT – para gerir estes indivíduos (Jackson et al., 2011).

Os autores Huselid e Becker (2011, *cit in*. Blackburn et al., 2016) defendem que a GT poderá ser comparada a um sistema de elevado desempenho, dado que as suas práticas são dirigidas a um grupo reduzido de trabalhadores – os Talentos-chave, cujas funções que desempenham são valiosas para os objetivos estratégicos da organização. Estes Talentos representam o principal motor do desempenho organizacional, uma vez que: “...*contribuem mais, inovam mais, trabalham de forma inteligente, são empreendedores, são mais seguros, têm mais iniciativa, desenvolvem melhores as estratégias de negócio, implementam a mudança de forma eficaz, realizam um trabalho de maior qualidade, demonstram mais espírito de equipa e encontram formas de realizar o trabalho em menos tempo e com um menor custo*” (Dries et al., 2013 p. 5).

Para Jackson et al. (2011), a GT consiste num subconjunto de atividades da GRH que têm como objetivo atrair, desenvolver, reter e mobilizar trabalhadores com elevado nível de potencial. Além disso, permite gerir a procura e a oferta disponível no mercado de trabalho de

peças com competências que criam valor e influenciam positivamente o desempenho organizacional.

No estudo atrás referido de Burtet et al. (2015), quando questionados sobre a diferença entre GT e Gestão de Pessoas, os entrevistados da empresa de Telecomunicações (A) referiram que a GT consistia em ações de desenvolvimento individuais dirigidas exclusivamente ao Talento, enquanto a Gestão de Pessoas consistia em ações corporativas direcionada a todos os trabalhadores. Na empresa de desenvolvimento de *Softwares* (B), os autores verificaram existir opiniões contrárias entre os gestores. Alguns reconheciam a existência de diferenças entre os dois conceitos – a necessidade de direcionar recursos e oportunidades para os trabalhadores que atingissem desempenhos acima da média seria assegurada pela GT. A Gestão de Pessoas proporcionaria programas para melhorar o desempenho dos trabalhadores (com desempenhos abaixo da média desejada), a fim de manter o diferencial competitivo da organização – outros consideraram que os conceitos não diferiam entre si, sendo a GT um nome contemporâneo atribuído à Gestão de Pessoas. A instituição pública (C), estabeleceu uma diferenciação entre os dois conceitos, referindo que à Gestão de Pessoas cabe a função de cumprir as obrigações legais e à GT o papel de gerir aspetos comportamentais dos trabalhadores à semelhança da Gestão por Competências.

Segundo Ashton et al. (2005), a GT consiste numa abordagem estratégica e holística para o planeamento dos recursos humanos com vista a atingir a eficácia organizacional. Para Collings et al., (2009) é importante diferenciar a Gestão Estratégica de Talentos (GET) da GRH, na medida em que a primeira incide sobre os trabalhadores que ocupam posições essenciais na organização e a segunda incide sobre todos os trabalhadores.

1.3. Gestão estratégica do Talento

De acordo com Boudreau e Ramstad (2007), as organizações devem definir as principais posições que podem potencialmente contribuir para a implementação da estratégia da organizacional. Partindo deste pressuposto e da perspectiva de Talento segmentado, Collings et al. (2009) defendem que o aspeto central da GT passa por identificar as “posições-chave” que têm potencial para impactar a vantagem competitiva da organização, fazendo-lhes corresponder profissionais competentes com elevado desempenho. Segundo estes autores, a GT deve ser desenvolvida através de processos e práticas que têm como objetivo: (1) a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização; (2) o desenvolvimento de um banco de Talentos – *Talent pool* - constituída por profissionais com elevado potencial e desempenho;

(3) o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada, de modo a permitir que as posições-chave sejam ocupadas por Talentos.

Para Collings et al. (2009), o ponto de partida de um sistema de GET começa na identificação das posições-chave, da gestão do topo até níveis mais inferiores, seguindo-se a ocupação dessas posições por profissionais com elevado potencial e desempenho. Estes autores apresentam um modelo teórico denominado Modelo de Gestão Estratégica de Talentos. Este propõe uma arquitetura de recursos humanos diferenciada com vista ao desenvolvimento de um conjunto de Talentos de alto potencial e desempenho para preencher as posições-chave previamente identificadas, o que influenciará a motivação para o trabalho, o comprometimento organizacional e o desempenho *extra-role* (tarefas que não fazem partes da sua função).

Num estudo levado a cabo por Ryan et al. (2013), verificou-se que todos os proprietários/gestores sabiam quais eram as posições estratégicas que garantiam o bom desempenho da empresa e sabiam quais os trabalhadores que viriam a ocupar essas posições (escolhidos pela sua dedicação ao trabalho e lealdade à empresa), sendo-lhes atribuído planos de carreira em função desse objetivo. De igual modo, Burtet et al. (2015) verificaram tanto numa empresa de telecomunicações como numa empresa de desenvolvimento de *Softwares*, um alinhamento ao Modelo de Gestão Estratégica de Talento. Ambas as organizações visavam alcançar um desempenho de excelência, direcionando recursos aos profissionais com elevado desempenho, afim destes virem a assumir no futuro as posições-chave previamente identificadas.

Os resultados obtidos nestes dois estudos estão alinhados com a perspetiva de Collings et al. (2009) que sublinham a importância da identificação de posições-chave que, diferenciadamente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização. Além disso, assiste-se à presença de exclusividade na GET, no sentido de um aproveitamento mais proficiente das capacidades e habilidades do Talento, através da alocação de mais recursos (Conger, Hill et al., 2010), o que para Bothner et al. (2011, *cit in*. Caracol et al., 2016) conduz a um maior retorno de investimento.

1.4. Fatores que influenciam a Gestão do Talento

Para os autores Festing e Schafer (2014), as organizações devem estar conscientes da importância de fazerem uma adequada GT para conseguirem ter na sua equipa os melhores Talentos. Os autores Bjorkman et al. (2012) demonstraram a importância do alinhamento entre um sistema de GT, a estratégia e a cultura da organização. Na opinião dos mesmos, a vantagem competitiva depende sobretudo do alinhamento interno de vários elementos do

sistema de GT (*internal fit*), bem como da sua integração no sistema de valores da organização (*cultural fit*) e na estratégia de negócio (*strategic fit*). Um estudo de impacto realizado pela consultora *Ernst and Young*, demonstra que as organizações que alinham a GT à estratégia de negócio atingem um ROI (*Return on Investment*) 20% superior em cinco anos, comparativamente às organizações que não procedam dessa forma (Collings e Minbaeva, 2013).

Na perspectiva de Cruz et al. (2019), a GT tem de ser potenciada de modo integrado nas decisões estratégicas, devendo ser uma responsabilidade partilhada de toda as hierarquias da organização, na medida em que, segundo Gunnigle et al. (2010 *cit in*. Barkhuizen, Schutte et al., 2014) a GT é profundamente afetada pelo enquadramento que os líderes de uma organização têm relativamente à importância do Talento para o negócio. Além disso, de acordo com Lawler (2008, *cit in*. Barkhuizen et al., 2014), os líderes devem compreender não só a influência do impacto do Talento no desempenho da organização, mas também devem acreditar no seu valor. Com efeito, De Boeck, Dries et al., (2018) argumentam que a GT deve resultar de uma construção multinível hierarquicamente ordenada do mais abstrato para o menos abstrato, de acordo com a seguinte ordem:

- 1) Princípios (valores, crenças e normas);
- 2) Políticas (objetivos e estratégias de GRH);
- 3) Programas (conjunto de atividades formais de gestão de recursos humanos);
- 4) Práticas de GRH (dependem da forma como os programas são implementados e como estes são percebidos pelos trabalhadores).

Ainda neste contexto, Câmara et al. (2019) identificaram diferentes níveis de maturidade da GT nas organizações:

- a) Estágio 0 – não há estratégia, políticas ou práticas formais;
- b) Estágio 1 – apresentam ações táticas isoladas, ou seja, não há uma estratégia global ou um plano de GT;
- c) Estágio 2 – têm atividades de GT integradas e coordenadas para determinados segmentos da organização;
- d) Estágio 3 – a estratégia de GT resulta da estratégia de GRH (a gestão formal do Talento está ligada horizontalmente à estratégia de recursos humanos e verticalmente ao negócio);
- e) Estágio 4 – a estratégia de GT alimenta e é alimentada pela estratégia da organização (o Talento é compreendido e tomado em consideração no processo estratégico).

Os autores, Jackson et al. (2011), sublinham a importância de planear e identificar as necessidades de Talento, antes de qualquer prática de GT ser implementada, na medida em que a identificação do “*gap*” de competências é um momento crítico do planeamento que

influencia determinantemente a eficácia da GT. Este planeamento pressupõe classificar o Talento em função do seu valor para a organização e identificar as competências-chave necessárias para o desempenho das atividades de negócio. Estes autores argumentam que o principal desafio da GT reside na antecipação da necessidade de Talento, face às evoluções do mercado, o que pressupõe uma visão a longo prazo. Ou seja, consiste em equilibrar a curto prazo, a disponibilidade de Talento com as necessidades efetivas dessa força de trabalho e, a longo prazo, assegurar que as organizações detêm o Talento necessário ao melhor preço do mercado. Estes dois objetivos pressupõem: (1) atrair Talento em áreas mais escassas; (2) reduzir a diferença - “*gap*” entre o Talento disponível e a sua necessidade; (3) diminuir o “*gap*” entre o Talento que está disponível e onde é efetivamente necessário; (4) atrair o Talento através de sistemas de recompensas com menores custos.

Para Bjorkman et al. (2012), não existe um conjunto de “melhores práticas” para garantir uma GT eficaz, dado a necessidade de as adaptar à estratégia e às circunstâncias de cada organização e, ao mesmo tempo, encontrarem formas de se diferenciarem da concorrência. De igual modo, Asplund, Bolander et al., (2017) argumentam que as “melhores práticas” podem conduzir à ineficácia da GT na medida em que não têm em conta os fatores contextuais que caracterizam cada organização, tais como a dimensão, a indústria a que pertence e os seus valores. Todavia, Bjorkman et al. (2012) destacam seis fatores que influenciam a GT, nomeadamente: (a) alinhamento com a estratégia do negócio; (b) consistência interna ao nível das práticas; (c) enraizamento cultural (integração dos valores e princípios do negócio nas práticas, tais como o recrutamento, o desenvolvimento de competências e a avaliação de desempenho); (d) envolvimento da gestão; (e) ajustamento entre necessidades locais e globais; (f) promoção da organização pela diferenciação. Por outro lado, Farndale et al. (2010, *cit in*. Ryan et al., 2013) acrescentam a importância dos seguintes fatores: (1) o alinhamento entre a GT, a estratégia e a cultura da organização; (2) um sistema de recompensas que ofereça propostas de valor ao Talento; (3) clima organizacional que promova o Talento; (4) uma cultura organizacional orientada para o Talento; (5) um estilo de liderança orientado para o desenvolvimento do Talento; (6) uma estrutura organizacional que potencie a ação do Talento; (7) um desenvolvimento organizacional global permanente.

Podemos concluir que a eficiência e a eficácia organizacional só são possíveis de alcançar, existindo um alinhamento entre os interesses da organização e os dos trabalhadores, ou seja, através da conciliação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais do Talento. Por conseguinte, a GT tem como principal desafio alinhar estes objetivos através de um conjunto de políticas e práticas (Cruz et al., 2019).

1.5. Política e práticas de Gestão do Talento

1.5.1. Sistema de Gestão de Talento

Segundo Gonçalves e Neves (2009), as políticas de GRH representam intenções organizacionais declaradas sob a forma de gerir atividades de GRH no sentido de influenciar positivamente o desempenho organizacional e gerar vantagem competitiva sustentável. Essas políticas são estabelecidas, de acordo com Magiroski, Morigi et al., (2017, p.72) “... , em função do modo de pensar corrente na estrutura organizacional, da cultura e das filosofias presentes na organização, (...) devendo apresentar a necessária flexibilidade para adaptar-se aos objetivos organizacionais, (...) dizem respeito à maneira pela qual a organização pretende lidar com os seus funcionários e colaboradores para que possa através deles, atingir seus objetivos estratégicos.”

Por outro lado, Gonçalves et al. (2009) referem-se às práticas de GRH como um padrão ao nível de uso e de funcionamento de atividades observáveis e experienciadas pelos trabalhadores que auxiliam a organização a atingir os seus objetivos. Segundo Magiroski et al. (2017) as mesmas permitem criar condições para que estes indivíduos atinjam as suas metas pessoais.

Face às novas exigências do mercado altamente competitivo e à escassez de Talento, torna-se importante a estruturação de políticas de GRH eficientes orientadas para a GT. Diversas perspectivas teóricas argumentam a importância das organizações fazerem a gestão do seu capital humano através de políticas e práticas de GT capazes de identificar, desenvolver e reter os seus trabalhadores, que deverão sentir-se motivados e comprometidos com os objetivos e a cultura da organização (Collings et al., 2009).

A literatura sobre GET sugere a influência das práticas de GRH sobre o desempenho individual ou organizacional de forma conjunta e simultânea e não sob a forma de práticas isoladas, de acordo com a abordagem sistémica do funcionamento organizacional (Gonçalves et al., 2009). Tomando como referência esta abordagem, os autores Berger e Berger (2004, *cit in*. Engelman, Froehlich et al., 2017) e Jackson et al. (2011), defendem que a GT deve ser operacionalizada sob a forma de um sistema dinâmico composto por três dimensões integradas: (1) *identificar e atrair o Talento*, (2) *desenvolver o Talento*; (3) *reter o Talento*.

1.5.1.1. Identificação e atração do Talento

A identificação e a atração do Talento representam a dimensão a partir da qual se inicia o Sistema de GT, devendo esta estar integrada na estratégia da organização e refletir, segundo De Boeck et al. (2018) as crenças e valores da organização face ao Talento.

Segundo Câmara et al. (2019), uma boa política de atração de Talento pressupõe proatividade não só na identificação de potenciais Talentos internos – *recrutamento interno*, como na procura constante de meios criativos para atrair talentos externos – *recrutamento externo*.

É a partir da conceptualização e identificação do Talento interno que é possível captar pessoas que consigam aportar valor à organização e criar planos de desenvolvimento e retenção de forma a contribuírem para o desempenho organizacional. Neste sentido, importa verificar quais as manifestações de Talento a considerar, destacando, Smallwood et al. (2012, p. 16), segundo os quais “... *pressupõe-se que tenha competência, compromisso e sentido de contribuição, sendo, por meio desse conjunto, que o seu capital humano se tornará mais produtivo, auxiliando a organização a ser mais capaz frente à mudança, às expectativas dos clientes e mais competitiva em relação aos concorrentes*”.

Para Câmara et al. (2019), identificar o Talento implica classificá-lo de acordo com o seu valor para a organização, o que conduzirá a uma gestão diferenciada. Estes autores propõem a seguinte classificação: (1) Talento Estratégico – associado a funções-chave que asseguram a vantagem competitiva da organização, pelo que deverá ser alvo de um desenvolvimento permanente; (2) Talento *Core* – associado a funções centrais para o desenvolvimento do negócio, sendo importante desencadear ações para retê-lo; (3) Talento Requisito – apresenta competências úteis para responder aos requisitos do negócio mas é facilmente substituído através do *outsourcing*; (4) Talento Não-*Core* – desajustado à estratégia da empresa, devendo ser reconvertido através de um plano de desenvolvimento de competências.

O Talento deve ser operacionalizado de forma situacional, considerando variáveis como a cultura, o ambiente ou a função e o propósito do negócio. Por conseguinte, salienta-se a importância das políticas, processos e práticas de recursos humanos estarem alinhados à estratégia corporativa no que diz respeito à GT, o que por sua vez irá influenciar a perceção do Talento interno (Heckman et al., 2006).

Num estudo realizado por Dries et al. (2008), verificou-se que o grupo de trabalhadores identificados pela organização como Talentos era o que apresentava um elevado potencial e um elevado desempenho, sendo reconhecido como uma “elite” dado a sua raridade, sendo esta, segundo os autores, a visão predominante nas organizações.

Neste sentido, o Talento poderá ser identificado com base no seu potencial elevado na medida em que tal possibilita o seu desenvolvimento para um nível de *performance* superior face ao atual (Silzer e Church, 2010, *cit in*. Caracol et al., 2016) e com base no seu desempenho elevado (Bjorkman et al., 2007), na medida em que se encontra posicionado no topo, em termos de capacidades e resultados (Williams, 2000, *cit in*. Caracol et al., 2016).

Esta abordagem remete para a necessidade das organizações terem programas de gestão do desempenho estruturados seguindo a lógica de um processo de identificação, medição e desenvolvimento do Talento e de alinhamento do respetivo desempenho aos objetivos estratégicos da organização, de modo a estarem “... *sempre preparados para assumirem os desafios que a organização enfrenta e de concretizar os seus objetivos mais estratégicos*” (Carbery et al. 2012, *cit in.* Cruz et al., 2019, p. 50).

Tal pressupõe a definição de modelos de competências, ou seja, descrições comportamentais das capacidades e traços que os trabalhadores devem apresentar para desempenharem uma função com sucesso o que, segundo Caracol et al. (2016), poderá influenciar a perceção do Talento interno.

Por outro lado, Boudreau e Ramstad (2005, *cit in.* Caracol et al., 2016) defendem que os gestores de recursos humanos devem atualizar os programas de gestão de desempenho de forma estrutural e sistemática, acompanhando a hipotética volatilidade organizacional, uma vez que estabelecem uma conexão entre a cultura e a estratégia da organização e a sua capacidade de gerir o desempenho dos trabalhadores, com vista a alcançar um maior impacto nos seus resultados (Cruz et al., 2019).

Embora na maioria das organizações a identificação do Talento tenha por base o potencial e o desempenho percebidos em relação ao trabalho, algumas multinacionais começaram a valorizar outros critérios de seleção, como o ajustamento cultural. Estas organizações, avaliam os candidatos em função da sua personalidade e dos seus valores para determinar se irão corresponder à cultura da empresa. Tendo como pressuposto que os critérios formais podem não ser os melhores preditores de desempenho e da retenção são, no entanto, mais fáceis de ensinar ou mudar do que os traços de personalidade, atitudes e valores (Pfeffer e Veiga, 1999, *cit in.* Bjorkman et al., 2007). Além disso, o êxito do Talento alcançado numa organização pode não se revelar noutra organização, na medida em que este sucesso estava associado a uma determinada cultura de desempenho “... *onde, à partida, as suas competências individuais e as competências exigíveis para o bom desempenho, quer da função, quer da organização, se encaixavam*” (Câmara et al., 2019, p. 733).

Segundo Câmara et al. (2019), a atração de novos Talentos ocorre devido a duas razões: (1) *atração reativa* – uma reação à necessidade de preencher uma vaga ou uma exigência específica de um contexto de negócio; (2) *atração proativa* – uma antecipação previsional que leva à procura no exterior de Talentos.

Devido ao aumento da concorrência pelo Talento, a maioria das organizações segue uma estratégia proativa de atração do Talento, criando uma reserva “*Talent pool*”, quer recrutando

peças de elevado potencial, em vez de recrutarem peças com competências específicas para posições críticas (Bjorkman et al., 2007), quer otimizando o potencial dos trabalhadores através de planos de desenvolvimento (Câmara et al., 2019).

A capacidade de as organizações atraírem Talento depende da forma como é percebida pelos potenciais candidatos (Taglotu et al., 2016, *cit in*. Cruz et al., 2019). Segundo Cruz et al. (2019), os Talentos procuram junto das organizações uma proposta de valor ajustada às suas expectativas verificando se estas são bons locais para trabalhar, ou seja, se as funções são desafiantes, se têm uma política de recompensas interessante, se garantem desenvolvimento profissional e perspectivas de evolução na carreira. No entanto, uma proposta de valor para um Talento não é a mesma do que para outro (Câmara et al., 2019). Dados de um estudo da Deloitte (2022) revelam que os principais fatores de atração referidos pela Geração *Millennial* (indivíduos nascidos entre 1981 e 2000) que influenciaram a escolha da organização onde atualmente trabalham foram os seguintes: (1) a conciliação entre trabalho e família (39%); (2) as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (29%); (3) o salário e benefícios (27%); (4) uma proposta de valor alinhada aos valores pessoais (26%).

Por outro lado, as autoras Cruz et al. (2019) sistematizaram as principais práticas mais citadas na literatura académica na atração de Talento: (1) *Employer branding* associado à expressão “*great place to work*” – a capacidade de desenvolver estratégias de promoção da marca organizacional para comunicar uma boa imagem no mercado de trabalho; (2) Programas *Trainees* – desenvolvidos pelas organizações para atrair e identificar jovens Talentos, prevendo um plano de desenvolvimento interno, para mais tarde assumirem posições estratégicas na organização; (3) *Interim management* – pressupõe que o Talento preste um serviço à organização durante um prazo previamente estabelecido; (4) Programa de Recrutamento e Seleção – processo que a organização desenvolve para atrair e selecionar o Talento; (5) *Inbound recruiting* – página *web* da organização, acompanhada de vídeos que explicam o motivo pelo qual o Talento se deve candidatar à referida organização; (6) Empresas de Consultoria e *Headhunters* – apoios externos para a identificação de Talento.

1.5.1.1.1 Estatuto de Talento

A identificação do Talento leva a uma outra análise da GT, relacionada com o estatuto de Talento que envolve, por um lado, a identificação formal do Talento interno e, por outro lado, a comunicação dessa informação ao trabalhador. Existem dois pressupostos descritos na literatura que conduzem a discussão em torno deste tema (De Boeck et al., 2018). O primeiro, refere que os trabalhadores com estatuto de Talento reagem positivamente, sendo as reações esperadas, um maior envolvimento e desenvolvimento e uma menor intenção de deixar a

organização. Estas reações constituem, segundo estes autores, requisitos essenciais para assegurar um excelente desempenho nas posições-chave. O segundo, indica que os profissionais identificados como Talentos demonstram mais conhecimentos e atitudes positivas no trabalho em comparação com os profissionais não identificados como Talentos. Na investigação realizada por Ryan et al. (2013), os resultados obtidos confirmam ambos os pressupostos, ou seja, os trabalhadores que sabiam que eram identificados como Talentos comprometiam-se mais com a organização e empenhavam-se mais no seu trabalho do que os restantes trabalhadores, porque sentiam que organização valorizava o seu trabalho e as suas competências.

Mais recentemente, De Boeck et al. (2018) realizaram uma revisão bibliográfica baseada na análise crítica de um conjunto de artigos empíricos e não empíricos que exploravam as reações (comportamentais, cognitivas e afetivas) do Talento à GT. Os resultados obtidos permitiram confirmar parcialmente ambos os pressupostos. Além disso, identificaram que o quadro teórico dominante das investigações é a Teoria da Troca Social (Blau, 1964, *cit. in* De Boeck et al., 2018) que explica a necessidade dos trabalhadores em retribuir os benefícios que a organização lhes proporciona, de forma a sustentar uma relação mutuamente gratificante entre ambos. Ou seja, quando os trabalhadores acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se mostra atenta ao seu bem-estar, sentem a obrigação de retribuir de igual forma o que ajudará a organização a alcançar os seus objetivos. Alinhados com esta noção de reciprocidade, Bjorkman, Ehrnrooth et al., (2013), Dries, Gelens et al., (2014) defendem que as organizações que investem nos seus trabalhadores colhem os benefícios desse investimento, dado que estes são suscetíveis de devolver o mesmo tratamento.

Relativamente ao primeiro pressuposto, os autores verificaram que além de reações positivas, o Talento também poderá manifestar reações negativas, tais como, stress e insegurança (Dries et al., 2008; Transley e Tietze, 2013, *cit in*. De Boeck et al., 2018). O Talento também poderá construir um falso *self* resultante do desejo de se manter fiel a si mesmo e à pressão para corresponder às expetativas da organização.

No que concerne ao segundo pressuposto, os autores encontraram diferenças significativas e positivas em relação às reações comportamentais dos Talentos, já que estes demonstravam mais empenho e uma maior intenção de permanecer na organização face aos restantes trabalhadores. Contudo, em relação às reações cognitivas e afetivas, as autoras verificaram um desequilíbrio entre a perceção das obrigações da organização e a perceção das obrigações do Talento, ou seja, as expetativas do Talento face à organização aumentavam e, não necessariamente, a sua obrigação de retribuir. Segundo Morrison e Robinson (1997, *cit*

in. De Boeck et al., 2018), quando o Talento sobrestima as suas contribuições face ao investimento que recebe da organização, poderá deixar de ocorrer uma relação de reciprocidade entre ambos, aumentando o risco de quebrar o contrato psicológico.

Noutro estudo, levado a cabo por Blackburn et al. (2016), verificou-se que os trabalhadores identificados como Talentos não se sentiam obrigados a demonstrar mais lealdade ou um maior desempenho do que os restantes trabalhadores, mas apresentavam um sentimento de terem mais direito aos incentivos e às oportunidades, vistos como obrigações da organização para com eles. Nalguns casos a quebra do contrato psicológico devia-se à insatisfação e ao desapontamento em relação aos incentivos da organização (Thunnissen, 2016).

O estatuto de Talento nem sempre garante reações positivas, pois torna o trabalhador consciente do seu valor único para a organização, resultando numa perceção de poder que cria um desequilíbrio na perceção das obrigações face à organização. Para Thunnissen (2016), o Talento detém poder sobre a organização, na medida em que percebe que esta depende do seu valor para alcançar vantagem competitiva. Segundo De Boeck et al., (2018), quanto maior for a percentagem de trabalhadores identificados como Talentos, menor será o seu grau de singularidade para a organização e, conseqüentemente, menor será o seu poder de negociação.

1.5.1.2. Desenvolvimento do Talento

O desenvolvimento do Talento representa outra das prioridades da GT. Na perspetiva de Caracol et al. (2016), ao ser integrado em programas de desenvolvimento, o Talento tem acesso a um conjunto de ações que otimizam os seus conhecimentos e competências e flexibilizam o seu perfil profissional. Além disso, este torna-se mais apto a enfrentar com sucesso os desafios do mercado através do estímulo à sua autoestima e autoconfiança, reforçando conseqüentemente o seu *status* na organização.

O propósito do desenvolvimento do Talento é capacitá-lo para que esteja sempre à altura de assumir os desafios que a organização enfrenta (Meyers e Woerkom, 2014, *cit in*. Cruz et al., 2019), aportando maior valor à organização e tornando-se mais competitivo no mercado de trabalho.

Está subjacente ao processo de desenvolvimento um sistema de gestão de desempenho que consiste em medir a contribuição do Talento para os resultados do negócio, com a finalidade de otimizar o seu potencial na lógica de melhoria contínua. Este sistema permite posicionar os trabalhadores na *Nine Box Model* – Matriz de Talento Humano das Nove Caixas -, com o

objetivo de classificar e, conseqüentemente desenvolver e aumentar o capital humano (Cruz et al., 2019). Esta matriz é uma adaptação da “*Boston Box*”, criada pelo *Boston Consulting Group* e, desenvolvida pela empresa *General Electric* no final da década de 1960. Segundo Cruz et al. (2019), esta ferramenta representa um recurso fundamental para a GT pois permite a tomada de decisão face ao desenvolvimento do Talento para alcançar um maior impacto nos resultados da organização.

Esta matriz é constituída pelos eixos X (horizontal, que avalia o desempenho) e Y (vertical, que avalia o potencial) resultando do seu cruzamento uma posição na matriz nas seguintes categorias: (a) *futuros líderes* – Talento-chave; (b) *futura estrela em crescimento* – alto potencial, mas com desempenho médio; (c) *futura estrela* – alto desempenho e potencial médio; (d) *enigma* – alto potencial, mas baixo desempenho; (e) *profissionais confiáveis* – desempenho excecional cujo potencial de liderança é baixo; (f) *colaboradores-chave* – níveis médio de potencial e desempenho; (g) *efetivos* – baixo de potencial e desempenho médio; (h) *dilema* – potencial médio, mas baixo desempenho; (i) *iceberg* – baixo potencial e baixo desempenho (Pérez, 2014, *cit in.* Cruz et al., 2019).

O Talento-chave ou “Futuro Líder” revela a classificação máxima de desempenho e potencial, sendo reconhecido pela organização como a melhor opção para garantir sucessões de cargos estratégicos de maior responsabilidade. Neste sentido, este Talento deve ser reconhecido e valorizado e ser alvo de uma gestão diferenciada, sendo-lhe atribuído um plano de desenvolvimento pessoal, associado a um plano de carreira que, por sua vez, se encontra integrado num plano de sucessão (Câmara et al., 2019).

Phillips e Roper (2009) sublinham a importância das estratégias de desenvolvimento serem personalizadas consoante as características de cada geração de Talento, por forma a responderem às suas diferentes necessidades e interesses. Neste contexto, a motivação assume um papel relevante (Gagné, 2010, *cit in.* Caracol et al., 2016), na medida em que o processo de desenvolvimento do trabalhador requer um esforço sistemático e contínuo para desencadear a ação que permita que o seu talento se manifeste, assegurando um desempenho até ao máximo do seu potencial (Redford, 2005, *cit in.* Caracol, et al., 2016).

Entre as práticas de desenvolvimento que aumentam a motivação, a satisfação e o desenvolvimento integrado do Talento, Jackson et al. (2011) e Bjorkman et al. (2012) evidenciam: os *planos de desenvolvimento pessoal* associados, muitas vezes a planos de carreira que, por sua vez, estão integrados em *planos de sucessão*. Ambos os planos proporcionam um maior envolvimento do Talento no seu desenvolvimento e crescimento profissional ao mesmo tempo que o prepara para assumir posições-chave no futuro. De uma

forma geral, os *planos de desenvolvimento pessoal*, integram uma ou mais estratégias, como: (a) a formação presencial ou *online*; (b) a gamificação – uso de jogo para proporcionar experiências de aprendizagem; (c) o *coaching* – processo de desenvolvimento que inspira a maximização do potencial pessoal e profissional; (d) o *mentoring* – tutoria exercida por um profissional sênior; (e) o *shadowing* – acompanhamento diário do trabalho de um especialista num certo período; (f) a participação em projetos multidisciplinares; (g) o lançamento de desafios e/ou experiências precoces de liderança (Dries et al., 2008; Cruz et al., 2019).

1.5.1.3. Retenção do Talento

A GRH confronta-se continuamente com dois desafios (Onofre, 2014):

- 1) A maior disponibilidade de emprego nos momentos de crescimento proporciona aos trabalhadores um maior poder de escolha para mudar de empregador e um maior risco de serem atraídos pela concorrência. Por outro lado, em momentos de contração, a menor disponibilidade financeira para recrutar e formar os recursos humanos leva a uma escolha mais determinada e estratégica dos trabalhadores alvo de investimento;
- 2) Os Talentos disponíveis da Geração *Baby Boomers* (indivíduos nascidos entre 1946 e 1964) estão a escassear dado que estão a atingir a idade da reforma, sendo a sua substituição mais difícil numa nova geração de trabalhadores que se espera mais reduzida por questões demográficas, mas também pelo aumento da mobilidade global e da diversidade sociocultural.

Perante este cenário, a GT enfrenta a necessidade de mais investimento para reter os trabalhadores-chave e, desta forma, atingir a produtividade desejada (Jackson et al., 2011).

A saída de um Talento acarreta não só a perda de conhecimentos e experiência como representa um risco desse trabalhador ser integrado numa organização rival. Khazanchi e Owens (2011) sublinham o elevado custo da rotatividade do Talento, que envolve custos diretos (contratação e formação de novos trabalhadores) e indiretos (associados à perda dos conhecimentos e perdas de produtividade). Reter um trabalhador diz respeito a um processo através do qual este é incentivado a permanecer na organização. O pressuposto da retenção refere-se à perceção de afiliação que o trabalhador tem em relação ao que acredita que a organização faz para que permaneça vinculado. Por outras palavras, a retenção de trabalhadores é definida como o esforço de um empregador para manter trabalhadores desejáveis a fim de cumprir objetivos empresariais. São as crenças do Talento em relação a esses esforços que o mantêm dedicado e comprometido com a organização (Frank et al., 2004, *cit in*. Khazanchi et al., 2011). Um estudo realizado por Bjorkman et al. (2013) permitiu verificar que os gestores de linha se mostravam preocupados em relação às expectativas que

os programas de desenvolvimento poderiam criar no Talento, sobretudo ao nível do desenvolvimento da carreira pois nem sempre as aspirações individuais do Talento são atendidas no sentido desejado. Segundo estes autores, o Talento poderá perceber que existe um desequilíbrio na sua relação com a organização, atendendo ao facto dos seus esforços não serem recompensados e/ou reconhecidos justamente pela organização. Consequentemente, o Talento procurará reequilibrar essa relação através de atitudes e comportamentos de oposição face ao seu envolvimento no trabalho como, por exemplo, a redução do esforço de trabalho (Dries et al., 2014).

De acordo com Cruz et al. (2019) a gestão desse compromisso organizacional inclui um conjunto de ações e programas que visam manter níveis elevados de satisfação e motivação e promover o sentido de pertença do Talento à organização, contribuindo, desta forma para a sua retenção. As principais ações destacadas na revisão da literatura são (Cruz et al., 2019):

- *Onboarding* – ações que permitem ao trabalhador absorver a cultura organizacional e as suas novas funções;
- *Job Shadowing* – o trabalhador é acompanhado por um colega experiente durante algum tempo para apreender, por observação direta, as suas funções;
- *Employee Experience* – que visa proporcionar ao trabalhador experiências positivas memoráveis, personalizadas e únicas.

Por outro lado, Axelrod et al. (2001) salientam a importância cada vez maior das organizações criarem uma proposta de valor para o trabalhador, única, forte e convincente – *Employee Value Proposition* (EVP) como forma de atrair e reter Talento. Este conceito refere-se a elementos intangíveis da organização, como: (a) uma visão inspiradora; (b) uma cultura de desenvolvimento; (c) um elevado grau de liberdade e autonomia; (d) oportunidades de progressão e crescimento na carreira; (e) um grande líder ou mentor que contribua para que o Talento sinta orgulho em trabalhar na organização.

De igual modo, Khazanki et al. (2011) destacam a influência do líder como fator crítico da retenção do Talento. Segundo Cabarcos et al. (2010, cit in Cruz et al., 2019), 80% das perdas de Talento são causadas pelas próprias chefias porque: (1) não impulsionam a aprendizagem; (2) não contribuem para o desenvolvimento da carreira; (3) não valorizam o contributo do Talento; (4) não geram confiança. Para Cruz et al. (2019), o líder deve ser o espelho da visão e dos valores da organização cuja responsabilidade principal consiste em promover, manter e fazer cumprir esses valores, motivando e inspirando os trabalhadores a contribuir para o sucesso da organização. Na perspetiva de Bjorkman et al. (2007), os programas de desenvolvimento são insuficientes para reter o talento. As empresas que se destacam nas suas práticas de GT apresentam uma cultura de desenvolvimento da liderança, valorizando o

papel dos líderes seniores no processo de desenvolvimento das competências de liderança do Talento.

A remuneração exerce um papel fundamental na retenção do Talento, mas não é a única variável importante. Vários autores (e.g., Bjorkman et al., 2007) foram demonstrando nos seus estudos a importância de outros fatores de retenção pois constataram que existe um consenso generalizado na literatura de que, a retenção de Talentos requer uma abordagem multifacetada. Cada vez mais, o Talento valoriza outros fatores com reflexo no seu bem-estar físico e emocional, como a conciliação entre a vida pessoal e profissional. Os incentivos financeiros são essenciais para atrair e reter os Talentos, mas as organizações reconhecem que estes incentivos não substituem fatores intrínsecos tais como: (1) trabalho motivador; (2) planeamento de carreira a longo prazo; (3) valorização e o reconhecimento (Cruz, et al., 2019). De igual modo, Ryan et al. (2013) acrescentam a esta discussão, outros incentivos relacionados com: (a) *aspectos intrínsecos ao trabalho* (e.g., maior flexibilidade no horário de trabalho e nas faltas, maior acesso a informação da empresa, maior participação nas decisões e maior autonomia) e (b) *aspectos extrínsecos ao trabalho* (e.g., oferta de presentes).

A tendência cada vez maior para as organizações incorporarem estes novos elementos na GT conduz à exigência de adaptar um conjunto de benefícios às necessidades do Talento em função do momento da sua vida e da sua carreira. É, por isso, fundamental que as organizações tenham como objetivo central compreender quais as necessidades e aspirações do Talento da forma mais individual possível, por forma a retê-lo na organização. Tal como na atração, as organizações devem definir diferentes estratégias de retenção em função das características pessoais (e.g., idade) e profissionais (e.g., posição hierárquica) dos seus trabalhadores (Onofre, 2014).

Além das práticas referidas, os gestores de recursos humanos devem questionar-se acerca das razões que levam os seus trabalhadores-chave a sair da organização. As entrevistas de saída podem ajudar a perceber quais são os *push factors* e a estabelecer medidas com vista a reduzir a taxa de *turnover*. Entre as razões de saída mais evocadas pelos trabalhadores, destacam-se: (1) a falta de oportunidades de progressão na carreira, (2) as más políticas de avaliação e reconhecimento, e (3) o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Holbeche, 2001, *cit in*. Onofre, 2014).

1.6. Perceção do Talento sobre as práticas de Gestão do Talento

Segundo Dries et al. (2013), as evidências empíricas sugerem que a GT está positivamente relacionada com as reações favoráveis dos Talentos, na medida em que as suas práticas visam exclusivamente estes trabalhadores por serem altamente valiosos e, se supuser que

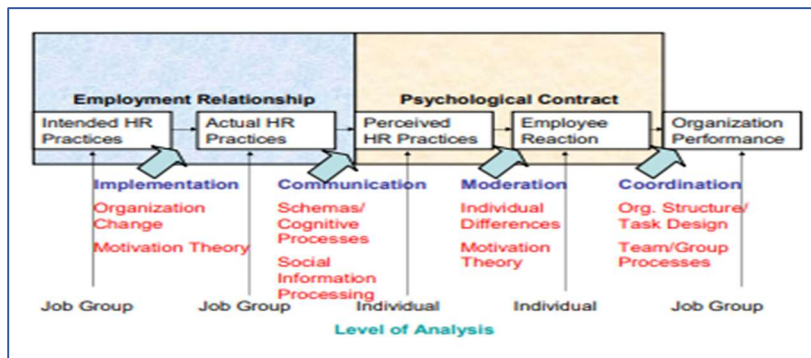
geram um maior retorno sobre o investimento. Esta interpretação racional e instrumental depende principalmente do alinhamento estratégico da GT, mas, o seu processo, encontra-se desconectado das influências de fatores externos e internos do contexto organizacional. Ou seja, no campo da GERH é amplamente reconhecido que a estratégia que conduz ao desempenho organizacional depende de um conjunto de processos com vários níveis. O mesmo envolve diferentes atores e fatores (facilitadores/ obstáculos), através dos quais a variação pode ocorrer. No entanto, este pressuposto ainda não foi suficientemente comprovado no campo da GT (Thunnissen, 2016).

Conforme argumenta Collings (2014, *cit in.*, Thunnissen, 2016), o fracasso em gerir o Talento de forma eficaz poderá ser atribuído à estreita ligação existente entre a GT e o desempenho organizacional. Esta abordagem “*hard*” é baseada na Teoria X da autoria de McGregor (s/d, *cit in.* Thunnissen, 2016), segundo a qual os trabalhadores são vistos como recursos que podem ser controlados e geridos de forma eficaz através de instrumentos de recursos humanos. Segundo Thunnissen (2016), tal deve-se ao facto dos interesses e bem-estar do Talento serem amplamente negligenciados na investigação empírica. Neste sentido, Collings (2014, *cit in.* Thunnissen, 2016) e Thunnissen (2016) propõem uma abordagem mais ampla que considere, além do valor económico, o valor não económico do impacto da GT. De facto, segundo Dries et al. (2014), as práticas de GT não afetam apenas a eficiência organizacional, mas também as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, devendo os seus interesses e necessidades serem igualmente valorizados.

Segundo Nishii e Wright (2007), as práticas de GRH não conduzem automaticamente ao efeito e eficiência desejados. Tal irá depender do significado que os trabalhadores atribuírem a essas práticas e ao propósito da sua implementação. De igual modo, Thunnissen (2016) defende para que, as práticas de GT conduzam aos efeitos desejados, terão de ser primeiro percebidas e interpretadas pelo Talento. Em função dessa avaliação, o Talento reagirá manifestando certas atitudes e comportamentos que influenciarão o desempenho organizacional.

Embora muitos líderes empresariais e académicos atribuam um grande valor ao Talento, ainda pouco se sabe sobre como e de que forma (e de acordo com quem) a GT funciona na prática. Como forma de explorar este tema, o Modelo do Processo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) de Nishii et al. (2007) foi aplicado ao contexto da GT por Thunnissen (2016), na medida em que fornece uma visão mais completa, do que a visão tradicional que domina a literatura académica, dos desafios que as organizações enfrentam na GT. Este modelo representa um processo com diferentes níveis de análise do SGRH, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1- Modelo do Processo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos



Fonte- Nishii & Wright, (2007, p10)

A autora Thunnissen (2016) foi pioneira no desenvolvimento de um estudo exploratório longitudinal entre 2009 e 2013, com a realização de entrevistas semiestruturadas, usando o modelo apresentado. A investigação decorreu em cinco departamentos de universidades públicas holandesas, tendo como objetivo identificar as políticas e práticas de GT e os seus objetivos. Procurou-se perceber como são implementadas e avaliadas as práticas de GT, a partir do testemunho de diferentes profissionais-chave (e.g. reitor, membros do conselho executivo, professores titulares) e profissionais identificados como Talentos juniores (“estrelas em ascensão” – docentes PhD em início de carreira) e Talentos séniores (cargos académicos superiores). Os principais resultados obtidos foram os seguintes:

Relativamente aos *objetivos de GT pretendidos*, Thunnissen (2016) verificou que todos os responsáveis dos departamentos (ciências sociais, direito, ciências médicas e tecnologias inteligentes na engenharia mecânica – STME) tinham como objetivo atingir metas económicas. As mesmas procuravam atrair uma nova geração de académicos para preencher (no presente ou no futuro) as vagas de professores titulares e criar uma força de trabalho flexível e eficiente, em quantidade e qualidade, que permitisse à organização responder adequadamente a um mercado competitivo no qual sentiam dificuldade em atrair e reter Talento. No entanto, atendendo à baixa mobilidade nos escalões superiores da carreira de docente e à falta de recursos financeiros para criar cargos, o departamento de Humanidades foi o único que mostrou consideração pelo bem-estar dos funcionários, fortalecendo a posição competitiva dos docentes no mercado externo, como objetivo formal da GT.

No que concerne as *práticas de GT reais*, ou seja, as práticas que foram implementadas e desenvolvidas para atingir os objetivos de cada departamento, a autora verificou que a maioria centrava as suas práticas no recrutamento e seleção (com critérios formalizados) e no desenvolvimento de Talentos juniores. Os departamentos concentravam-se em “criar Talentos”, atraindo jovens com alto potencial e desenvolvendo-os para cargos de professores

titulares. Thunnissen (2016) verificou também que os cursos de mestrados e as pós-graduações tinham *Talents Pools* a partir das quais os Talentos eram identificados e, posteriormente selecionados pelos professores titulares (que na maioria das vezes utilizavam os seus próprios critérios e procedimentos de seleção não formalizados). Para além disso, o estudo demonstrou uma política de GT “distinta” em relação às práticas de desenvolvimento do Talento, consoante se dirigiam a Talentos séniores ou juniores. Ou seja, no caso dos académicos em início de carreira, a abordagem era mais inclusiva (exceto para os docentes do curso STME), beneficiando todos das mesmas práticas de desenvolvimento (plano mutuamente acordado de formação e supervisão). Todavia, nem todos beneficiaram do mesmo apoio por parte dos professores titulares, pois apenas alguns mostraram-se ativamente envolvidos no desenvolvimento e no bem-estar do Talento júnior. No caso dos Talentos séniores (e.g. professor assistentes), a abordagem era exclusiva e “complexa”, pois apenas os que apresentavam um maior desempenho eram selecionados para participar num programa de desenvolvimento com diferentes práticas de desenvolvimento, tais como, *coaching*, *mentoring* e treino de liderança.

Quanto às *reações dos Talentos*, Thunnissen (2016) verificou que resultaram da existência de uma grande variação na forma como estas foram implementadas pelos professores titulares e, conseqüentemente, na forma como o Talento percecionou o tratamento como justo ou injusto. Relativamente ao *desempenho organizacional*, quatro anos após o início do estudo os responsáveis dos diferentes departamentos entrevistados registaram efeitos positivos da GT, relacionados com a substituição dos professores aposentados por novos Talentos.

Por último, Thunnissen (2016) identificou fatores organizacionais (e.g. dificuldade/facilidade na obtenção de recursos financeiros) e individuais (perceção/motivação dos professores titulares - *liderança* na identificação, seleção e desenvolvimento do Talento), que causaram variação na implementação de GT nos diferentes departamentos. A partir deste estudo, e com base no modelo de processo de SGRH de Nishii e Wright (2008), foi possível verificar que a implementação de um sistema de GT é um processo complexo, devido à discrepância existente entre as práticas de GT pretendidas e as práticas reais que resultam da perceção do Talento sobre as mesmas. Além disso, Thunnissen (2016) concluiu que o ajustamento entre as práticas pretendidas e as práticas percebidas aumenta a probabilidade do sistema de GT ser implementado conforme pretendido pela organização.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E METODOLOGIA

Segundo Fortin (2009, p.132), “o *desenho de investigação é o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas*”. Neste capítulo são explicitados o objetivo geral e os objetivos específicos, seguindo-se a abordagem metodológica e, por último, é apresentada a organização na qual este estudo foi realizado.

2.1. Objetivos do Estudo

De acordo com Moreno e Martinez (2008, *cit in*. Ramos, 2013), o ponto de partida de qualquer investigação empírica é a tomada de consciência do problema. Esta etapa é por isso muito importante, na medida em que permite situar a investigação num quadro teórico ou conceptual, dando ao estudo uma direção precisa (Fortin, 2009).

Neste sentido, perante as dificuldades que as empresas do setor aeronáutico atravessam na atração e retenção do Talento, o Presidente da AED *Cluster* Portugal declara que o setor aeronáutico é um setor: “... *em que tecnologia e inovação são palavras de ordem, que exigem condições de trabalho modernas e recursos humanos bem preparados e bem remunerados. Sabemos que é difícil competir a este nível com outros países, e grandes empresas, que, num mundo cada vez mais global, atraem os nossos talentos*” (Exame Informática, 2022). Face à escassa produção científica que aborde a temática da GT neste setor e à necessidade de aprofundar este tema, considerou-se como objeto empírico uma empresa luso-brasileira da indústria aeronáutica.

A pergunta de partida assinala a primeira fase da investigação social e representa o afastamento do investigador dos pressupostos do senso comum. É fundamental ser uma pergunta realista e pertinente, formalizada com clareza (Campenhoudt e Quivy, 1998) e isenta de valores, ou seja, não poderá julgar, mas sim compreender.

Por conseguinte, tendo por base a revisão da literatura formulou-se a seguinte questão: *Quais as políticas e práticas de Gestão de Talento no setor aeronáutico?* Como forma de dar resposta a esta questão, a presente investigação tem como objetivo geral identificar e analisar as políticas e práticas de GT numa empresa do setor aeronáutico.

De forma a operacionalizar o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Compreender como é definido e identificado o Talento;
- 2) Compreender a importância da GT para a organização;
- 3) Conhecer a Política de GT da organização;
- 4) Identificar as práticas de GT da organização ao nível da atração, do desenvolvimento e da retenção;
- 5) Conhecer as percepções dos Talentos sobre as práticas de GT implementadas na organização.

2.2. Abordagem Metodológica

2.2.1. Tipo de Estudo

Apesar do crescente interesse académico sobre a problemática da GT nas organizações, alguns autores referem que ainda não existe um corpo teórico suficientemente sistematizado sobre os conceitos de Talento e GT (De Boeck et al., 2018). A necessidade de aumentar o conhecimento científico sobre esta problemática, configura o carácter exploratório do presente estudo e, neste sentido, não garante a sua representatividade. Segundo Gil (2008, p. 27), *“...as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”*.

No que se refere à estratégia de investigação, a metodologia de Estudo de Caso apresenta-se como a mais adequada aos objetivos da pesquisa dado que se pretende compreender o caso no seu ambiente natural para uma melhor apropriação da realidade, através de um conjunto diversificado de informação de fontes primárias e secundárias, tais como, entrevistas e análise documental. De acordo com Yin (2010, p. 39), o estudo de caso é uma, *“... investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”*. No caso do presente estudo, a opção pelo Estudo de Caso prende-se com o facto da sua abordagem incidir sobre a narrativa de quem vive o fenómeno em estudo, ou seja, a GT no contexto em que ocorre. Este Estudo de Caso envolve mais do que uma unidade de análise, sendo classificado como um Estudo de Caso Único Integrado – tipo 2 (Yin, 2009), uma vez que se pretende abordar a GT a partir de diferentes perspetivas, ou seja: (1) de quem tem o poder de desenhar políticas e práticas organizacionais; (2) de quem as implementa; (3) dos Talentos.

Existem várias definições para descrever os métodos e técnicas de investigação. Os métodos constituem um conjunto de operações que permitem atingir um ou mais objetivos, ou seja, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar as técnicas. Já as técnicas são um conjunto de procedimentos bem definidos, suscetíveis de serem aplicados em condições semelhantes, cuja escolha depende do objetivo que o investigador pretende atingir (Grawitz, 1993, *cit in.* Backstrom, 2008).

Na condução de um estudo científico, o investigador deve escolher o método de investigação em função do seu paradigma, isto é, da sua visão do mundo, das suas crenças que determinam a perspetiva a partir da qual ele coloca a questão de investigação e a estratégia (metodologia) utilizada para atingir o objetivo pretendido (Norwood, 2000, *cit in.* Fortin, 2009).

O primeiro desafio consiste em saber como iniciar a investigação de uma forma estruturada e coerente. O problema de investigação e as questões associadas determinam o método de investigação escolhido para obter resposta às questões ou confirmar as hipóteses formuladas. Considerando que os métodos de investigação – qualitativo e quantitativo – servem para responder a questões relativas a situações ou a fenómenos, a escolha do método dependerá do sentido que o investigador pretende dar ao seu trabalho, das suas crenças e, sobretudo, da natureza da questão colocada (Fortin, 2009).

O *paradigma do positivismo lógico* que suporta o método de investigação quantitativo defende que os fenómenos humanos são previsíveis e controláveis, sendo possível explicar e predizer as suas causas através de uma medição rigorosa e controlada de dados numéricos passíveis, de serem generalizados a outras populações (Fortin, 2009).

O *paradigma naturalista ou interpretativo*, que sustenta o método de investigação qualitativo ou indutivo, defende que os fenómenos são únicos e não previsíveis e de que o conhecimento é socialmente construído. Desta forma, o investigador tece uma teoria em função da realidade que estuda a partir da interpretação e fundamentação dos dados recolhidos e da observação (Miles e Huberman, 1994, *cit in.* Coutinho, 2014). Este paradigma sustenta a crença de que existem várias realidades baseadas nas perceções dos indivíduos que mudam com o tempo. O conhecimento desta realidade tem apenas sentido para uma determinada situação ou para um contexto particular, ou seja, para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo (Munhall e Boyd, 1993, *cit in.* Fortin, 2009).

Cada método contém diferentes tipos de investigação cuja escolha é feita em função do objeto empírico e do fim perseguido. O método quantitativo engloba três tipos de investigação: descritiva, correlacional e experimental. Por outro lado, a fenomenologia, a etnologia, a teoria

fundamentada, a investigação histórica, o interacionismo simbólico e o construtivismo constituem os principais tipos de investigação qualitativa (Fortin, 2009).

No presente estudo, uma vez que se pretende compreender um fenómeno contemporâneo – a GT – tal como se produz no seu meio natural, do ponto de vista da forma como é vivido e descrito pelos participantes, a metodologia escolhida para atingir este objetivo e orientar a escolha das técnicas de recolha de dados é o método qualitativo do tipo fenomenológico. Para Fortin (2009, p. 32), o objetivo deste método de investigação consiste em “... *descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência*”, do ponto de vista dos sujeitos da investigação, de forma a poder, posteriormente, interpretar este mesmo fenómeno no seu meio (Parse, 1996, *cit in.* Fortin, 2009).

2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados

O paradigma subjacente à investigação qualitativa e ao tipo de investigação escolhidos manifestam-se no tipo de questões que o investigador coloca, nas observações e na orientação da escolha das técnicas de recolha de dados (Burns e Grove, 2003, *cit in.* Fortin, 2009). A recolha de dados consiste: “...*num conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 70).

Tendo como objetivo estudar os fenómenos no seu meio natural e interpretá-los baseando-se nos significados que os participantes atribuem a estes mesmos fenómenos, é fundamental que o investigador estabeleça contato com as pessoas que vivem ou viveram o fenómeno em estudo e/ou com documentos escritos ou audiovisuais. Neste sentido, as técnicas de recolha de dados utilizadas no presente estudo foram o inquérito por entrevista e a análise documental.

2.2.2.1. Entrevista

De acordo com Fortin (2009, p. 245), a entrevista “... *é um modo de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas*”. Neste sentido, a entrevista é o instrumento que se adapta melhor ao objetivo que se pretende atingir neste estudo, na medida em que permite conhecer a opinião dos entrevistados – entrar no seu mundo pessoal, sobre o tema em questão, proporcionando-lhes um meio de se expressarem livremente.

Na opinião de Schnapper (2000, p. 88), realizar uma entrevista é “...uma arte que se educa através da reflexão, do trabalho e da experiência”. A entrevista permite estabelecer uma relação de empatia do entrevistador com aquele que escuta “... sem dar ao entrevistado a percepção de que está a ser avaliado e julgado, deixando-o livre de desenvolver o seu pensamento nos seus próprios termos”.

A entrevista poderá ter um formato parcialmente estruturado ou semiestruturado, no qual “...o responsável apresenta uma lista de temas a abordar, formula questões a partir destes temas e apresenta-os ao respondente segundo uma ordem que lhe convém” (Fortin, 2009, p. 247). Desta forma, o investigador descobre progressivamente temas e categorias que lhe permitem descrever o fenómeno.

No âmbito da natureza do estudo, foi utilizado como instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada com um conjunto de questões-guia, parcialmente abertas, definidas à priori, com base na revisão da literatura (Fortin, 2009), para orientar a recolha de informação em direção aos objetivos propostos.

Campenhoudt et al. (1998, p. 93), descrevem o guião da entrevista como um instrumento dotado de alguma flexibilidade na ordem das perguntas para permitir ao entrevistado a liberdade de se expressar, embora se pretenda que responda a todas as questões colocadas.

Foram elaborados dois guiões de entrevista (cf. Apêndice 1), atendendo a necessidade de explorar questões com os Talentos e as Chefias Diretas/Diretores Executivos. De acordo com Campenhoudt et al. (1998), para garantir que as questões sejam bem compreendidas pelos participantes, ou seja, que o instrumento foi formulado com clareza, sem parcialidade e que as respostas corresponderão às informações procuradas, é fundamental realizar um pré-teste ao guião de entrevista. No entanto, no presente estudo não foi possível cumprir este requisito dado a indisponibilidade da organização em reunir um conjunto de participantes para entrevistar no tempo útil previsto para a fase de pré-teste.

Seguindo as orientações de Guerra (2006), foram feitas algumas considerações no início das entrevistas, nomeadamente: a explicitação do objeto de estudo, o reconhecimento do estatuto de cada um dos entrevistados como informadores privilegiados, a duração e o pedido para gravar as entrevistas. Procurou-se aferir através do discurso de cada entrevistado, a importância estratégica do Talento para o alcance de resultados da organização e da vantagem competitiva, bem como o papel da GT para impulsionar e motivar estes trabalhadores.

As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 75 minutos e foram realizadas entre os meses de junho a setembro de 2022 e agendadas em função da disponibilidade dos participantes.

2.2.2.2. Análise documental

De acordo com Campenhoudt et al. (1998), pode existir a necessidade de recolher informação de diversos tipos de documentos, como jornais, revistas, relatórios e estudos de modo a assegurar a validade dos dados recolhidos. Flick (2009) acrescenta que o investigador deve reconhecer nestes documentos um meio de comunicação, sendo importante compreender quem os produziu, a sua finalidade, a quem se dirigem.

A análise documental pode incidir sobre documentos oficiais que proporcionam informações sobre as organizações (e.g, organograma) e os documentos pessoais que reproduzem narrações acerca das ações, experiências e crenças dos indivíduos (Aires, 2015). Neste sentido, além das entrevistas semiestruturadas, foi também efetuada uma análise de documentos em forma textual, tais como, o *website* institucional, o organograma e um Relatório de Memória Descritiva (2022) da empresa. Ou seja, o presente estudo foi ancorado na combinação de vários métodos de recolha de dados, permitindo efetuar a triangulação dos dados, para obter resultados mais fidedignos e uma compreensão mais global do fenómeno em estudo (Flick, 2009).

2.2.3. Análise e Tratamento de Dados

2.2.3.1 Análise de Conteúdo

As técnicas de recolha e de análise dos dados são geralmente complementares, devendo por isso ser escolhidas de acordo com os objetivos e as hipóteses da investigação. Neste sentido, todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma Análise de Conteúdo (Guerra, 2006).

Na perspetiva de Câmara (2013), a Análise de Conteúdo desempenha uma importante função como ferramenta de análise na pesquisa qualitativa nas ciências sociais aplicadas. De igual modo, Silva (2005, *cit in*. Câmara, 2013) refere que a aplicação da Análise de Conteúdo nas ciências sociais apresenta-se como uma ferramenta útil à interpretação das perceções dos atores sociais.

A Análise de Conteúdo pode aplicar-se em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte (Guerra, 2006). Como a entrevista representa um diálogo, é por isso um domínio passível da sua aplicação. A Análise de Conteúdo consiste num “... conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter 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” (Bardin, 2011, p. 44).

A Análise de Conteúdo foi considerado o método mais adequado ao tratamento dos dados recolhidos no presente estudo porque ofereceu a possibilidade de tratar de forma metódica as informações e os testemunhos com um certo grau de profundidade e de complexidade. Segundo Guerra (2006), a Análise de Conteúdo tem como objetivo descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito. Neste sentido, uma vez realizadas as entrevistas, seguiram-se outras etapas sequenciais: (1) a transcrição, salvaguardando na íntegra todas as informações dos participantes; (2) a leitura cuidadosa de cada entrevista; (3) a sinalização com cores diferentes (factos; frases ilustrativas; temas inesperados); (4) a síntese da narrativa – temática e problemática (com anotações nas margens direita e esquerda). De modo a reduzir a quantidade de matéria a trabalhar e facilitar a comparação das informações recolhidas (Guerra, 2006), procedeu-se à construção das sínteses das entrevistas, exemplificando o discurso de cada entrevistado através de excertos da entrevista.

A análise tipológica tem como objetivo organizar as informações, classificá-las em função dos critérios pertinentes, encontrar semelhanças e diferenças e identificar variáveis mais frequentes e as particulares. Salienta-se que estas tipologias não representam ideias-tipos, mas resultam de construções empíricas que existem na realidade dos entrevistados (Guerra, 2006). A análise escolhida para organizar de forma inteligível a informação recolhida foi a Análise Temática Categorial, de acordo com a classificação de Campenhoudt et al. (1998), que se caracteriza pela comparação das frequências de certas características do discurso (temas evocados), agrupadas em categorias significativas (cf. Apêndices 3 e 4). Nesta fase foi fundamental respeitar regras como a exaustividade (esgotar a totalidade da comunicação, sem omitir nada), a representatividade (a amostra deve representar o universo), a homogeneidade (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e recolhidos por indivíduos semelhantes), a pertinência (os documentos devem ajustar-se aos objetivos da investigação) e a exclusividade (um elemento não deve ser classificado em mais do que uma categoria), (Bardin, 2011). Neste sentido, elaborou-se uma grelha de análise categorial com as várias dimensões das entrevistas e os respetivos excertos dos discursos dos entrevistados (cf. Apêndice 5). Esta análise permitiu estabelecer uma melhor

conexão entre as informações da revisão da literatura e o discurso dos participantes, permitindo a passagem para o nível interpretativo.

2.3. Procedimentos da Investigação

O primeiro contato com a empresa foi estabelecido em maio de 2022 pela autora do estudo, que endereçou um email à Diretora de RH, Comunicação e Sustentabilidade, a explicar o tema, os objetivos e os procedimentos da investigação. Embora, o interesse na investigação fosse demonstrado na resposta ao email enviado, foi necessário formalizar o pedido através da ESCE-IPS. Na sequência do consentimento obtido e, no âmbito do Programa de Ética e *Compliance* da empresa, foi ainda necessário proceder à assinatura de diversos documentos pela autora. Ultrapassada esta primeira etapa, foi agendada uma reunião no TEAMS com a Diretora RH, Comunicação e Sustentabilidade, a fim de aclarar todos os procedimentos da entrevista e solicitar a sua colaboração na seleção dos participantes, em função dos critérios indicados, de modo a cumprir os objetivos da investigação.

Posteriormente a *HR Business Partner Manager* entrou em contato com a autora para indicar o nome e o contato dos participantes selecionados para agendar a data da entrevista. Foi enviado um *email* a todos os participantes, contextualizando o tema, os procedimentos e a finalidade da investigação, ressaltando-se a voluntariedade, a confidencialidade e o anonimato das respostas através de uma Declaração de Consentimento Informado (cf. Apêndice 2). A primeira entrevista foi realizada presencialmente com a Diretora RH Comunicação e Sustentabilidade nas instalações da empresa no mês de maio. As restantes entrevistas foram realizadas à distância entre os meses de agosto e setembro, através da plataforma TEAMS. Todos os participantes consentiram na gravação e na transcrição das entrevistas, tendo demonstrado um grande empenho e colaboração nas mesmas.

Estando inicialmente acordadas sete entrevistas com a Diretora de RH, Comunicação e Sustentabilidade, foram apenas realizadas seis, pois não foi possível entrevistar um dos participantes identificados como Talento devido a motivos alheios à autora. Por último, foram efetuadas gravações áudio com o objetivo de garantir a transcrição integral do *verbatim* de todas as entrevistas, salvaguardando o consentimento dos participantes.

2.4. Caracterização da Organização

Este estudo assenta num caso único, selecionado intencionalmente por ser particularmente adequado para analisar o tema da GT. Segundo Stake (2000), as utilizações de casos únicos permitem uma análise em profundidade e uma compreensão mais precisa das circunstâncias

em que os fenómenos ocorrem e, neste sentido, tendem a ser mais confiáveis do que a comparação entre dois casos. Mariotto, Moraes et al., (2011, p. 7) acrescentam que “... o estudo de uma visão particular permite o surgimento dos insights mais valiosos a respeito de uma determinada situação”. Neste sentido, a escolha da organização que permitiu concretizar os objetivos propostos, teve em conta critérios como a acessibilidade, a natureza, o seu ramo de atuação e a utilização do termo “Talento” nos seus discursos e/ou práticas de gestão. Conforme evidenciado pela Diretora Executiva de RH, Comunicação e Sustentabilidade da organização escolhida: “Na O. procuramos colocar a experiência e o talento ao serviço da estratégia do negócio” (Human Resources Portugal, 2022).

De modo a garantir a confidencialidade dos dados recolhidos, será unicamente revelado o setor de atividade, sendo a organização denominada no presente estudo de empresa O.

2.4.1. Evolução e Principais Marcos Históricos

O Ministério da Guerra Português criou em 1918 o Parque de Material Aeronáutico com o objetivo de reorganizar o sector da Defesa que deu origem, dez anos depois, às Oficinas Gerais de Material Aeronáutico que tinham como responsabilidade armazenar, reparar, fabricar e formar técnicos da aeronáutica para o exército português. Mais tarde, em 1994, esta empresa adotou a designação, Empresa O. (*website* institucional, 2022).

A empresa portuguesa O. contribuiu para o surgimento da indústria aeronáutica em Portugal através do conhecimento da experiência que acumulou ao longo de um século de existência, detendo atualmente um papel de relevo a nível mundial enquanto fornecedor de serviços de manutenção e fabricação de aeroestruturas. Tem um capital social de 34 milhões de euros, e teve um volume de negócio de 248 milhões de euros em 2019. As suas infraestruturas ocupam uma área total de 440 000 m², com uma superfície coberta de 126.000m² (*página web* institucional, 2022). Ao longo destes últimos cem anos, vários marcos históricos caracterizaram a evolução e o crescimento da empresa O., que permitiram aumentar a sua competitividade e a sua expansão para novos mercados da indústria aeronáutica.

No ano de 2005 a empresa iniciou uma nova era com a sua privatização a favor de um Grupo brasileiro do setor aeronáutico e da *European Aeronautic Defense and Space Company* (EADS), que passaram a deter 65% do seu capital, permanecendo os restantes 35% nas mãos do Estado Português (35% das ações através da IdD-Portugal). Mais tarde, em 2013, a EADS abdicou da sua participação na empresa O., passando o Grupo brasileiro a deter a totalidade dos 65% (*website* institucional, 2022).

A empresa O. segue as normas dos *Original Equipment Manufacturers* (OEMs), cumprindo os requisitos mais exigentes de segurança e fiabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade padronizados pela indústria aeronáutica (tais como a EN9100 e a ISO 9001), sendo também certificada pelos seus principais clientes de modo a corresponder aos elevados padrões de qualidade exigidos (*website* institucional, 2022).

2.4.2. Visão, Missão e Valores

A cultura organizacional e as diretrizes estratégicas da empresa O. são definidas pela sua visão expressa através do slogan “*Juntos voamos mais alto*” o que traduz que o desempenho organizacional deve exceder as expectativas dos clientes, quaisquer que sejam as suas exigências, através de um ambiente de melhoria contínua. Consequentemente, a sua missão consiste em estabelecer um forte compromisso com os clientes, acionistas, trabalhadores e parceiros, combinando o *Know-how* de uma empresa centenária com a inovação e a evolução do setor aeronáutico (*website* institucional, 2022).

A empresa O. apresenta uma estratégia corporativa baseada em valores que operam como âncoras e que criam uma linguagem comum que se refletem nas práticas e nos comportamentos de todos os elementos da empresa, nomeadamente, Parceria, Flexibilidade, Ética, Eficiência e Excelência de Serviço (*website* institucional, 2022).

A aposta na melhoria contínua contribuiu para que a empresa O. recebesse um prémio em 2018 do *Kaizen Institute* na categoria “Excelência e Produtividade” (*site* institucional, 2022) e fosse distinguida pela *Aerospace & Defense Review* como uma das melhores empresas da Europa em serviços MRO – Manutenção, Reparação e Operações (*página web* institucional, 2022). A estes prémios junta-se o reconhecimento da *Randstad Employer Brand Research* (REBR), que distinguiu a empresa O. como uma das empresas mais atrativas para trabalhar, ocupando o top-20 do *ranking* pelo 6.º ano consecutivo e o 1.º lugar no setor aeronáutico (*Human Resources* Portugal, 2022).

2.4.3. Unidades de Negócio

A larga experiência no setor da defesa e o seu reconhecimento internacional faz da empresa O. o principal centro de apoio às necessidades da frota da Força Aérea Portuguesa e de outras Forças Aéreas de todo o mundo. Além disso, é ainda um centro de serviços de manutenção autorizado pela *Lockheed Martin*, a *Embraer*, a *Rolls-Royce* e a *Pratt & Whitney* (*website* institucional, 2022).

Tendo como foco a qualidade e a excelência, a empresa O. é uma das principais referências para as maiores empresas mundiais deste setor, sendo os serviços MRO – Manutenção, Reparação e Operações e as Aeroestruturas as suas duas unidades de negócio, oferecendo serviço como (*website* institucional, 2022):

- a) Fornecimento de serviços de manutenção e reparação de aeronaves e motores;
- b) Manutenção e fabricação de aeroestruturas e componentes de aeronaves e equipamentos aeroespaciais;
- c) Fornecimento de serviço de engenharia e suporte logístico;
- d) Soluções de suporte de frota para clientes civis e militares.

Atendendo aos mercados emergentes, cerca de 95% das aeroestruturas fabricadas pela empresa destinam-se à exportação e os restantes 5% dizem respeito ao mercado nacional, sendo os maiores clientes oriundos da América do Sul e da Europa a saber: a *Embraer*, a *Dassault*, a *Airbus Defence & Space*, a *Lockheed Martin*, a *Pilatus Aircraft*, a *AgustaWestland* e a *Airbus Helicopters* (*website* institucional, 2022).

2.4.4. Estrutura Organizacional

Segundo Cabral-Cardoso, Campos e Cunha et. al., (2007), a estrutura organizacional é o “esqueleto” da organização que permite assegurar a coordenação das atividades, influencia o comportamento dos indivíduos que nela atuam e, simultaneamente, é influenciada por estes.

A empresa O. apresenta uma estrutura hierárquica funcional simples, sendo as atividades agrupadas por função, conforme demonstrado no organograma (cf. Anexo 1). A estrutura depende de um Presidente do Conselho de Administração, ao qual reporta um CEO – *Chief Executive Officer* do qual dependem diretamente, os Diretores Executivos das diferentes áreas funcionais: Negócio de Operações; *Supply Chain*; Qualidade, Comercial e *Marketing*; Finanças e IT; RH, Comunicação e Sustentabilidade e Relações Institucionais. Segundo Cabral-Cardoso et al. (2007), este formato estrutural apresenta como ponto forte o facto de todos os profissionais da mesma área estarem agrupados, o que facilita o desenvolvimento das competências, mas, por outro lado, não promove a exposição às atividades de outros departamentos o que pode dificultar a coordenação interdepartamental.

2.4.5. Recursos Humanos

A empresa O. conta com cerca de 1850 trabalhadores dos quais 82% são do sexo masculino e 18% são do sexo feminino, oriundos de diferentes países (*website* institucional, 2022). A média de idades dos trabalhadores é de 47 anos e o tempo médio de permanência na empresa é de 17 anos. Relativamente às habilitações literárias, 57% completaram o ensino secundário, 34% frequentaram o ensino superior e 9% têm o ensino básico. O índice de *turnover* em 2021 foi de 5,2%, com maior expressão nas funções com qualificações na área das Engenharias Mecânica, Aeroespacial, Aeronáutica e Informática, denominadas de *Critical Positions* e, no extremo oposto, em funções não qualificadas cujo requisito de admissão é o 12.º ano (dados recolhidos na entrevista).

2.4.6. Plano Estratégico de Recursos Humanos

Decorrente da expansão das suas atividades alicerçada num significativo investimento ao nível tecnológico, a empresa O. prevê um crescimento de 20% das suas receitas até 2023. Para atingir este objetivo, planeia contratar 110 novos trabalhadores até 2023. Com efeito, face aos recentes investimentos, a empresa O. apresenta uma necessidade efetiva de aumentar o número de recursos humanos qualificados, inexistentes no mercado de trabalho.

Como forma de potencializar os seus objetivos estratégicos, a Empresa O. definiu um plano estratégico (2022-2026) com um conjunto de iniciativas assentes em seis pilares (cf. Anexo 2), sendo um deles atribuído à GRH com a designação “*Excelência em Gestão de Recursos Humanos*”. Neste pilar estão evidenciadas três importantes ações: (1) desenvolver um plano estratégico para a transformação cultural; (2) colocar a empresa O. no topo do *ranking* nacional das melhores empresas para trabalhar e (3) criar a *Academia Aeronáutica de Portugal*.

Com uma cultura empresarial assente na valorização e na motivação dos seus trabalhadores, a Empresa O., tem como preocupação melhorar as suas competências através da formação profissional. Neste sentido, a criação de um centro de formação e qualificação, designado *Academia Aeronáutica de Portugal*, a empresa O. pretende ultrapassar uma lacuna crítica no setor, relacionada com a falta de conhecimento especializado, na medida em que esta estrutura será responsável por criar as condições ideais para a integração, conversão e qualificação de recursos humanos, com o objetivo de assegurar os meios e os conhecimentos necessários ao crescimento sustentável da empresas e do setor a nível nacional (Relatório Memória Descritiva, 2022)

CAPÍTULO III

ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Participantes do Estudo

Atendendo ao facto dos trabalhos empíricos na área da GT refletirem maioritariamente a perspetiva dos gestores, com pouco foco na perspetiva de outros níveis da organização e seguindo a recomendação de Thunnissen (2016) acerca da importância da realização de estudos empíricos com uma abordagem multinível, foram entrevistados outros participantes, reconhecidos como: “...*testemunhas privilegiadas, ou seja, “pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema”* (Campenhoudt et al., 2005, p. 71).

Neste sentido, foram referenciados pela Diretora de RH, Comunicação e Sustentabilidade, três outros trabalhadores além dela, de acordo com os seguintes critérios: (1) Ter o conhecimento e a experiência necessários acerca do objeto em estudo; (2) Ocupar diferentes níveis hierárquicos.

Foram também apresentados dois trabalhadores identificados como Talentos, mas sem o conhecimento formal desse estatuto, obedecendo de igual modo aos critérios anteriores. No total foram entrevistados seis participantes, cuja caracterização é apresentada no tabela 2:

Tabela 2- Identificação dos Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Formação Académica	Categoria Profissional	Antiguidade na organização
E1	F	Lic. Sociologia do Trabalho	Diretora RH, Comunicação e Sustentabilidade	4 anos
E2	M	Lic. Engenharia Química	Diretor de Operações (DO)	9 meses
E3	F	Lic. Engenharia e Gestão Industrial	Responsável Área da Montagem de Estruturas	5 anos
E4	F	Lic. Engenharia Química	Responsável - Gestão de Projetos de Industrialização de novos produtos	10 anos
E5	M	12.º ano	Responsável da Área dos Componentes	40 anos
E6	F	Lic. Gestão de Recursos Humanos	<i>HR Business Partner Manager</i>	4 anos

Fonte: Elaboração própria (*dados recolhidos nas entrevistas*)

3.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Tendo como objetivo identificar e analisar as políticas e práticas de GT numa empresa do setor aeronáutico, bem como as percepções dos trabalhadores identificados como Talentos sobre essas mesmas práticas, iremos proceder à descrição e análise do caso através do confronto das várias fontes de informação: as entrevistas, o organograma, o Relatório de Memória Descritiva, (MD), (2022) da empresa O.

3.2.1. *Conceptualização de Talento*

3.2.1.1. Definição de Talento

Segundo Câmara et al. (2019), uma organização com uma dinâmica orientada para a GT pressupõe uma estratégia concertada entre a gestão de topo e a GRH que passa por definir primeiro o que é o Talento. Alguns estudos apresentam evidências de que as organizações definem o Talento como forma de atender aos seus interesses (Thunnissen, 2016). Partindo da análise dos relatos da Diretora RH (E1) e do Diretor de Operações, (E2), ambos com assento na Direção Executiva, o Talento é definido como um trabalhador que manifesta uma elevada capacidade de entrega e de antecipação, demonstra competências comportamentais atitudes e habilidades, que lhe permitem um elevado desempenho:

*“... talento significa ter a sua **capacidade de entrega** (...) depois uma outra série de **competências comportamentais** que confirmam a sua entrega.” (E1)*

*“... talento é aquela pessoa que **entrega o extraordinário**. (...), reúne a **competência, habilidade** e as melhores **atitudes para fazer**.” (E2)*

Para os Responsáveis de Área (E5 e E6), ambos encarregues de implementar as práticas de GT, o Talento resulta do seu elevado potencial e de um conjunto de competências comportamentais, como, a capacidade de aprendizagem e de resolução de problemas, o compromisso, a proatividade, a automotivação e a capacidade de reconhecer os seus próprios erros:

*“... é a **capacidade de aprendizagem, a capacidade de resolução de problemas, a proatividade, o compromisso** (...) pessoas que têm **potenciais** enormes. (...), conseguem **crescer sozinhas**. (...) elas próprias se **automotivam** para desenvolver os próprios conhecimentos e atingir o objetivo.” (E5)*

*“... é uma pessoa que revela uma **atitude de humildade**. (...), capacidade **de assumir o erro**.” (E6)*

Relativamente aos trabalhadores identificados como Talentos E3 e E4, a definição de Talento também assenta em aspetos comportamentais, como: a responsabilidade, a curiosidade, o cumprimento dos objetivos. Para E4, o Talento resulta de uma aptidão, ou seja, de um potencial inato que permite realizar certos tipos de atividades.

“... é uma **pessoa responsável**, que **cumpre com os objetivos** que são propostos, que se interessa pelo que faz e quer saber o porque faz e como faz.” (E3)

“... ter **aptidão para fazer isto ou fazer aquilo**.” (E4)

Os entrevistados não definiram “Talento” de forma idêntica, embora as diferentes perspectivas se tenham aproximado da definição de Axelrod et al. (2001), segundo a qual o Talento resulta do conjunto de habilidades de um indivíduo: os seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e dinamismo e, também a sua capacidade de aprender e desenvolver-se. Também se aproxima da definição de Câmara et al. (2019), para na qual o Talento resulta da interceção de três variáveis: (1) Ação no trabalho (pressupõe a mobilização de um conjunto de competências comportamentais e técnicas); (2) Paixão (motivação, entusiasmo, entrega, energia, vontade e compromisso com a empresa); (3) Visão (capacidade de antecipação, orientação para os objetivos e a capacidade de ver mais longe e saber para onde vai).

3.2.1.2 Natureza do Talento

Quando questionados se o Talento era uma condição inata ou adquirida, E2, E3, E4 e E6 referiram que representa um conjunto de habilidades inatas que necessita de ser desenvolvida para o indivíduo atingir níveis elevados de desempenho:

“... **toda a gente tem um talento** e que todas as pessoas têm de gerir bem esse talento. (...) é uma **coisa que pode ser treinada**.” (E2)

“... **todos nós temos talentos, têm é que ser potenciados**.” (E6)

“... **talento e vocação** isso eu acho que a gente nasce com ela (...), não adquire.” (E3)

“... **a pessoa já nasce com isto, ... tem uma aptidão para fazer algo bem e acho que daí pode-se sempre desenvolver um bocadinho mais e melhorar**.” (E4)

As diferentes perspectivas encontram-se alinhadas à abordagem de “talento como objeto” que representa um conjunto de habilidades inatas que, se forem desenvolvidas e aplicadas, permitem ao indivíduo desempenhar uma determinada função com excelência (González-Cruz et al., 2009, *cit in*. Dries et al., 2013) e, ser reconhecido como Talento (Dries et al., 2013). Sendo o Talento considerado um indivíduo que põe em prática as suas capacidades com o objetivo de atingir os melhores resultados para a organização (Almeida, 2004, *cit in*. Burtet et al., 2015), o contexto assume importância para E3, na medida em que:

“... **nem todo o mundo tem o talento adequado para tudo. Todas as pessoas podem ser talentos, desde que sejam orientadas para o lugar certo**.” (E3)

De acordo com Câmara et al. (2019), o processo de não-otimização das competências do Talento é comum nas organizações. Independentemente das provas do seu talento no passado, quando inseridos num novo contexto de trabalho a desempenhar a mesma função, o potencial destes trabalhadores pode ou não se desenvolver em função de diversas variáveis (Cruz et al., 2019).

3.2.1.3. Características de um Talento

Segundo Câmara et al., (2019), cada Talento apresenta uma singularidade definida pela interação entre as suas características pessoais e a influência de fatores externos, mas manifesta também alguns padrões que são comuns a outros Talentos e que permitem compreender o construto de um Talento no contexto organizacional. Na perspectiva de E1, um trabalhador talentoso deve ter um elevado desempenho, uma boa capacidade de comunicação e uma capacidade de aprendizagem muito rápida. Enquanto, para E2 deve estabelecer um sentido, ter entusiasmo e ver um desafio em tudo o que faz:

“... há efetivamente 2 ou 3 parâmetros que têm de estar confirmados, que distinguem o talento dos outros como é a performance na entrega, ser alguém que, efetivamente, brilha. (...), ter uma boa capacidade de comunicação (...), uma capacidade de aprendizagem muito rápida.” (E1)

“... o talento tem uma sensação de sentido, entusiasmo e desafio em tudo o que faz.” (E2)

Por outro lado, E5 e E6 referiram que o Talento sobressai, no conjunto dos trabalhadores, através da atitude positiva na forma como o mesmo aborda o trabalho, a sua elevada capacidade adaptativa a situações adversas, em estabelecer relações interpessoais baseadas na empatia e na sua forte orientação para resultados, objetivos e desafios. Todas estas características/qualidades, segundo E5 e E6, definem o Talento como um líder. De igual modo, E3 referiu que o Talento demonstra atitudes, comportamentos e competências que faz com que seja percecionado como um líder:

“... tornam-se líderes pelo respeito e pelo exemplo (...) têm uma facilidade enorme de perceber onde estão inseridos. (...), sobressaem ou pela maneira como estão, ou pela maneira como falam, ou pela maneira como se comportam, ou pela maneira como abordam o trabalho, pelo gosto, pela necessidade de ter mais informação para fazerem o trabalho que estão a fazer, tudo isso são o que diferencia os talentos das outras pessoas.” (E5)

“... com uma capacidade de resiliência, com uma capacidade de criar animosidade e estabelecer relações interpessoais, seja com a equipa ou com os seus pares, (...), partilham o seu conhecimento, (...) fazem a conclusão de um processo produtivo e entregam ao cliente com qualidade e com eficiência dentro dos timings acordados com o cliente.” (E6)

“... as pessoas também os vêem como líderes.” (E3)

A maioria dos entrevistados salientou as características-padrão que devem estar presentes num trabalhador talentoso e que se aproximam da perspectiva de Cruz et al. (2019). Segundo estas autoras, um Talento em contexto organizacional deve ter: pensamento estratégico, capacidade de liderança, maturidade emocional, habilidade para comunicar, capacidade para atrair e inspirar outros Talentos, espírito empreendedor, habilidades funcionais e capacidade para entregar resultados.

3.2.1.4. Importância do Talento

Segundo Câmara et al. (2019), os Talentos são elementos fundamentais na dinâmica do negócio. De acordo com Ashton et al. (2005), os Talentos permitem enfrentar os desafios do mercado onde estão inseridas as organizações. Esta perspectiva sobre a importância do

Talento foi partilhada por E1 e E2, para quem os Talentos são trabalhadores que acrescentam valor tanto nas posições atuais como nas posições que poderão vir a ocupar no futuro, garantindo a sustentabilidade da organização. Tendo em conta o seu valor para o negócio, E2 acrescenta que a organização não pode correr o risco de perder os Talentos, devendo ser alvo de uma gestão diferenciada. No caso de E1 e E2, o Talento está associado com o exercício de funções-chave para as vantagens competitivas da organização e, no caso de E6, relaciona-se com funções que são centrais para o negócio. Câmara et al. (2019) designam de Talento Estratégico, os primeiros e de Talento Core, os segundos, partindo do pressuposto que identificar um Talento implica categorizá-lo de acordo com o seu valor para a organização. Esta abordagem está alinhada com o modelo GET de Collings et al. (2009), através do qual é criada uma arquitetura de recursos humanos diferenciada com vista ao desenvolvimento de um conjunto de Talentos de alto potencial e desempenho, para preencher as posições-chave previamente identificadas:

“A expectativa é que essas pessoas possam trazer o valor acrescentado à data atual naquilo que são as suas posições atuais, mas que possam também trazer valor acrescentado nas potenciais posições futuras. E garantir a sustentabilidade da organização, portanto, é para isso que fazemos a GT.” (E1)

“... estratégico para o negócio que a empresa não quer perder e que deve gerir com cuidado. (...), o talento para mim tem um tratamento um pouco diferenciado.” (E2)

Para E6, o Talento é um trabalhador associado a funções cruciais para o desenvolvimento do negócio com um elevado valor no mercado. De acordo com E6, a organização tem procurado identificar as funções críticas para o negócio e identificar trabalhadores para serem preparados para assumirem essas funções, tendo o DRH a intenção de implementar um *software* de GRH para auxiliar nesse processo:

“... é uma pessoa que efetivamente ocupa funções críticas para o negócio, (...) e que a concorrência vai querer atrair. (...) cada vez mais tem sido um caminho que tem sido feito (...), há ferramentas que nos auxiliam nisso. (...), a intenção é nós, implementarmos um módulo da SAP SuccessFactors (...) face àquilo que são as identificações daquilo que são funções críticas, funções chave, e identificar potenciais candidatos para serem preparados para essas funções.” (E6)

Na opinião de E3 e E4, as posições-chave que ocupam como Talentos, representam novas responsabilidades e novos desafios, mas também influenciam a sua motivação para o trabalho e o seu compromisso organizacional. Por conseguinte, segundo E3 e E4 a gestão estratégica influenciou a motivação para o trabalho e o compromisso organizacional destes dois Talentos, sendo estas condições duas das três variáveis moderadoras do desempenho organizacional do Modelo GET (Collings et al., 2009):

“Eu entrei como supervisora de produção aqui na área das montagens, (...) em fevereiro de 2017, depois fui para a área dos compósitos, (...) passei para a área de maquinaria e chaparia. Fiquei lá como supervisora até ao início deste ano. Atualmente, sou responsável pela área das montagens e sou responsável por 300 pessoas (...) nesse percurso eu me desenvolvi muito tanto como pessoa como profissional. (...) “...eu gosto do que eu faço, eu acordo com vontade de vir, eu durmo pensando... eu vivo isso. A partir do momento que eu deixar de viver, é porque eu já não vou dar o meu melhor.” (E3)

Eu entrei como engenheira de materiais para uma equipa de engenharia. (...), tinha uns 4 ou 5 anos de OGMA, foi-me colocado o desafio de ser líder de uma nova equipa que estava a ser criada, uma nova área só dedicada a

*gestão dos projetos de industrialização de novos produtos. (...) se a empresa não me tivesse dado esta **oportunidade de eu mudar, de eu fazer algo diferente**, se calhar já não estaria lá, ou estaria muito desmotivada porque estaria cansada de fazer sempre a mesma coisa. (...) **estou a gerir mais do que um projeto, tenho várias equipas diferentes, dá-me imenso gozo de lidar com as pessoas, de interagir, de organizar os processos (...), ser aqui o maestro aqui da orquestra toda. E isso é que me dá prazer.**" (E4)*

3.2.1.5. Comunicação do estatuto de Talento

O estatuto de Talento envolve, por um lado, a identificação formal do Talento interno e, por outro, a comunicação dessa informação ao trabalhador. De acordo com Ryan et al. (2013), e DeBoeck et al. (2018), os trabalhadores a quem é dado a conhecer que são Talentos comprometem-se e empenham-se mais no seu trabalho do que os restantes trabalhadores porque sentem que a organização os valoriza através desse reconhecimento.

Verificaram-se divergências nas opiniões quanto a este ponto, na medida em que E1 não concorda em transmitir-se ao trabalhador o seu potencial, mas apenas em revelar-se-lhe o seu plano de desenvolvimento pois, ao saber que é um Talento o trabalhador pode diminuir o seu desempenho. No entanto, E2 concorda, ao referir que é uma forma de reconhecer o trabalhador pelo seu elevado desempenho:

"... não sabem, nem saberão em termos de potencial, nunca devemos referir: "- você é um high potencial dentro da organização!" (...) a pessoa sabe que nós a valorizamos, que tem um plano de desenvolvimento, mas não sabe exatamente que está na Nine Box. (...), quando nós decidimos demonstrar às pessoas onde é que elas estavam situadas na Nine Box, nos casos dos high potencial, (...) isso às vezes é contraproducente." (E1)

"Eu acho que devem saber. Até para saber se têm perspetiva ou não. (...), mas eu não vi ainda um motivo para a pessoa não saber. Dizer: "- Você é um talento. A empresa precisa muito de você. Ela está olhando para você, me fala como é que eu, posso-te ajudar a crescer aqui?" Isso não significa nenhuma promessa. (...), mas no caso você é reconhecida, não é? "(...), talvez possa causar frustração você saber que é um talento e não estar tendo o reconhecimento que você espera. Ah, então é uma questão de gestão de expetativa." (E2)

Os restantes entrevistados, E5 e E6 como E3 e E4, referiram que a organização deve comunicar formalmente ao trabalhador que este é um Talento. Embora para E6, comunicar essa informação implica que a organização esteja preparada para gerir as expetativas dos trabalhadores Talentos e não Talentos e que a organização não tem ainda a maturidade necessária para lidar com essa situação. Para E2, à semelhança de E6, esse processo consiste em saber como gerir as expetativas do Talento:

*"Deve saber que é um talento. Nós devemos dizer que ele é um talento, o potencial que ele tem e eu digo isso muitas vezes, nas avaliações, eu escrevo isso muita vez: **"tens potencial para chegar onde tu quiseres**, é preciso é ter vontade de chegar lá. (...) acho que é o caminho certo." (E5)*

*"... ganham mais em saber. (...), mas isto é um bocadinho como a **gestão de expetativas**, na nossa cultura, nós não temos isso, é como todos nós sabermos o salário uns dos outros. (...), **tem mais a ver com o facto de maturidade organizacional**, maturidade de processos. (...), **a organização ainda não está neste nível de maturidade para conseguir efetivamente lidar com esta informação.**" (E6)*

*"... talvez possa causar frustração você saber que é um talento e não estar tendo o reconhecimento que você espera. (...) então é uma questão de **gestão de expetativa**. Significa o seguinte: "Olha, a gente te vai colocar em alguns projetos e sim, é muito possível, um dia ocupar uma posição melhor (...), eu disse pode, não significa que vamos. Pode acarretar sim salário, quando a gente tiver oportunidade." (E2)*

A opinião de E3 reforça as perspectivas de E2 e E6 quanto à necessidade de saber gerir as expectativas do Talento a partir do momento em que alcança esse estatuto, realçando a importância de existir uma proposta de valor à sua medida, sob pena de sentir desânimo, caso tal aconteça:

“Depende. (...), se no percurso a gente souber quais são os próximos passos, eu acho que é importante a pessoa saber. (...), só saber para não ganhar nada com isso, a pessoa vai se desmotivar ao longo do tempo, porque vai pensar: “Estão sempre a reforçar que eu sou um talento, mas não passo disso.” (E3)

Com efeito, ao ter conhecimento que é um Talento, o trabalhador poderá perceber que existe um desequilíbrio na sua relação com a organização, atendendo ao facto dos seus esforços não serem recompensados e/ou reconhecidos justamente (Dries, et al., 2014). Consequentemente, poderá procurar reequilibrar essa relação através de atitudes negativas face ao trabalho (e.g., a redução do seu esforço de trabalho), (Saks, 2006, *cit in*. Dries et al., 2014).

Na opinião de E4, o estatuto de Talento envolve o julgamento da linha hierárquica e um reconhecimento que deve ser exteriorizado de modo a permitir que sinta o valor que tem e seja reconhecido por isso:

“Eu acho que sim. Isso também é uma motivação para a pessoa, saber que é reconhecida e que é identificada como alguém importante para a empresa; (...) só lhe vai dar é a motivação para que a pessoa seja ainda melhor, porque se a pessoa já sem saber dá o seu melhor, entrega tudo de si, saber isso ainda vai fazer com que ela ainda se dedique mais.” (E4)

A maioria das opiniões dos entrevistados vão ao encontro dos resultados obtidos por Ryan et al. (2013), que verificaram que os trabalhadores com estatuto de Talento comprometiam-se mais com a organização e empenhavam-se mais no seu trabalho do que os restantes trabalhadores, porque sentiam que organização valorizava o seu trabalho e as suas competências, sentindo-se na obrigação de ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (Dries et al., 2014).

“... a falta de self-awareness nas pessoas é tão elevada, (...), sendo um high potencial eu quase que a partir de agora não tenho de fazer nenhum, quem tem de trabalhar para mim é a organização. (...), é quase como entrar num nível de arrogância em que se pode perder o talento.” (E1)

Tal como verificado por De Boeck et al. (2018), e na opinião de E1, nem sempre as reações do trabalhador com estatuto de Talento revelam uma atitude positiva na medida em que as suas expectativas face à organização aumentam e não necessariamente a sua obrigação de retribuir. Nesta situação, Thunnissen (2016) argumenta que o Talento detém o poder sobre a organização na medida em que percebe que esta depende do seu valor para alcançar vantagem competitiva, o que poderá levar à quebra do contrato psicológico.

3.2.2. Conceptualização e Operacionalização da Gestão do Talento

3.2.2.1. Definição de Gestão do Talento

Apesar das diferentes abordagens acerca do conceito de GT, existe um consenso na literatura empírica de que a GT tem como objetivo mobilizar pessoas com competências que criem valor e influenciam positivamente o desempenho organizacional, garantindo-lhe rentabilidade, vantagem competitiva e sustentabilidade (Thunnissen, 2016).

Na opinião de E1, a GT consiste num processo que deve integrar informações dos diferentes subsistemas de RH com vista à definição do plano de desenvolvimento e de carreira do Talento:

*“...a GT é um **processo integrado**, uma área dentro dos RH que **terá de compilar toda a informação que vem dos diferentes processos de RH**. (...), para depois **garantir os planos de progressão e os planos de desenvolvimento**.” (E1)*

Por outro lado, para E2 deve ser um processo contínuo com várias atividades e deve estar focado nas expetativas do Talento e nos objetivos do negócio:

*“...GT é um **trabalho contínuo**. (...), é um processo (...), **de conhecer a pessoa, os seus desejos, as suas expetativas e como é que eu consigo encaixar isso no negócio**”. São várias ações.” (E2)*

De igual modo, E6 realçou a importância da GT se focar no desenvolvimento das competências-chave do Talento, alinhando as suas expetativas com as da organização:

*“... a GT passa por eu conseguir tirar o melhor partido daquela pessoa, **identificar com ela e levá-la a reconhecer aquilo que são os pontos fortes**, para tirar partido desses pontos fortes (...) e, ao mesmo tempo conseguir com ela **construir esse caminho para se desenvolver em determinadas áreas**. (...), **alinhar expetativas** da pessoa porque posso estar a querer desenvolver a pessoa e aquele talento e a pessoa pura e simplesmente não o querer fazer.” (E6)*

Segundo E3 e E4, a GT é uma forma de identificar as competências do trabalhador que contribuem para um melhor desempenho e uma maior motivação, desenvolver o seu potencial e dar-lhe a oportunidade de se candidatar internamente a uma função onde o seu desempenho pode crescer:

*“... a GT parte por a **gente perceber para onde aquela pessoa é mais eficaz, ou onde é que ela vai se sentir mais motivada**.” (E3)*

*“..., **identificar o que é que a pessoa gosta de fazer, faz bem, faz com dedicação e com paixão**, dar-lhe essa **oportunidade e desenvolvê-la** direcionada a esse objetivo. “Quando nós damos a oportunidade às pessoas de se candidatarem internamente a outras funções.” (E4)*

Na opinião dos entrevistados, a GT é um processo contínuo e integrado, tal como indicado por Jackson et al. (2011), com várias ações que visam o desenvolvimento e a progressão do Talento, tendo como foco responder às necessidades de competências e capacidades exigidas pela organização, mas também garantir que o Talento se sinta valorizado e desafiado, conforme defendido por Cruz et al. (2019).

3.2.2.2. Política e práticas de Gestão do Talento

Segundo Câmara et al. (2019), a definição de uma estratégia de GT pressupõe uma Visão operacionalizada em objetivos concretos, uma Paixão baseada numa forte vontade política de implementar um sistema de GT e, finalmente, tem de passar à Ação através de práticas focadas na identificação, atração, desenvolvimento e retenção do Talento (Collings et al., 2009).

Conforme foi referido por E1, ainda não existe uma política de GT formalizada, mas já existe uma estratégia delineada que consiste em gerir todos os Talentos, sejam eles *high performers* ou *high potencial*. Para E2 a política de GT deve ser robusta e bem desenhada, devendo valorizar e promover o Talento:

“Como não está ainda consolidada toda essa vertente da GT, o que nós fazemos é através da área HRBP. Não temos ainda uma política de GT. A GT tem de gerir todos os talentos, porque nós também precisamos de High Performers.” A verdade é que até à data de hoje ainda não conseguimos implementar todos os processos da GT. (...), eventualmente a partir de 2023, com o terceiro ano consecutivo de avaliação de desempenho, (...) vamos começar a formalizar conceptualmente a GT. (...), para que as pessoas percebam que a GT é um processo integrado.” (E1)

“... está começando a construir, (...), é algo que tem de ser robusto. Eu acho que se um processo desses, se não for muito bem desenhado, ao invés de promover, ela pode desmotivar”. (E2)

Na opinião de E1, a estratégia de GT pretendida aproxima-se ao modelo de GET de Collings et al. (2009), através do qual será criada uma arquitetura de recursos humanos diferenciada com vista ao desenvolvimento de um conjunto de Talentos de alto potencial e desempenho para preencher as posições-chave previamente identificadas:

“... no ano passado identificámos as key positions para implementarmos um plano de progressão. Este ano vamos rever a lista de key positions e as key people (contamos fazê-lo até setembro) para efetivamente, estarem integradas num plano de desenvolvimento individual.” (E1)

Na opinião de E6, a organização tem uma Política de GT que se encontra num processo de sofisticação que consiste em envolver as lideranças na implementação do processo de GT junto das suas equipas:

A política de GT, eu diria que está numa fase de sofisticação. Falta dar visibilidade às ferramentas que a organização já tem, alinhar processos. (...), tem que estar na cabeça das pessoas e os próprios líderes têm que perceber que existe esta ferramenta e que são eles que têm que implementá-la pelos caminhos que a organização tem. (...), está muito na cabeça dos líderes que são os RH que têm que fazer planos de desenvolvimento para as pessoas.” (E6)

Os autores Jackson et al. (2011) defendem que a GT deve ser operacionalizada sob a forma de um sistema dinâmico composto por três dimensões integradas entre si: (1) identificar e atrair o Talento, (2) desenvolver o Talento e (3) reter o Talento.

No entanto, a opinião de E3 e E4 demonstrou existir uma fraca visibilidade da GT como um sistema integrado, de atração, desenvolvimento e retenção do Talento, sendo percecionado como um conjunto de práticas isoladas, das quais fazem parte o recrutamento interno como forma de atrair o Talento:

“... aqui a gente vê muito essa ausência da GT. E eu também contra mim falo, porque eu não consigo olhar para 300 pessoas ao mesmo tempo. Se eu não tiver os meus supervisores e monitores para me ajudar nessa gestão, eu também não consigo fazer GT de forma individual.” (E3)

“A percepção que eu tenho é que existe e que alguma coisa tenta ser feita. São palavras que já passaram pelos meus ouvidos. (...), temos processos definidos que permitem que internamente as pessoas possam candidatar-se, (...) esses processos e essas oportunidades existem. (...), pelo menos trabalha, ou tenta trabalhar nesse sentido de gerir o talento.” (E4)

Bjorkman et al. (2012) demonstraram a importância do alinhamento entre um sistema de GT, a estratégia e a cultura da organização. No entanto, de acordo com a opinião de E3 e E4 parece apenas existir atividades de GT integradas e coordenadas para segmentos específicos da organização, não existindo ainda uma estratégia global, o que corresponde ao “estágio 2” de maturidade da GT segundo o modelo de Estágios de Desenvolvimento da GT proposto por Câmara et al. (2019).

3.2.2.3. Responsáveis pela implementação do sistema de Gestão do Talento

Uma dinâmica organizacional orientada para a GT pressupõe uma estratégia concertada e alinhada com a estratégia da organização e com os objetivos do negócio e resulta de uma parceria entre a gestão de topo e a GRH. Além disso, na perspectiva de Cruz et al. (2019), a GT tem de ser potenciada de modo integrado nas decisões estratégicas, devendo ser uma responsabilidade partilhada por todas as hierarquias da organização com destaque para os gestores de primeira linha, uma vez que são os responsáveis pela implementação efetiva das práticas de GT.

De acordo com E6, existe uma equipa responsável por implementar as práticas de GT, mas com outras responsabilidades. Segundo E1, a intenção é criar uma área exclusivamente dedicada à GT, que ficará sob a alçada da área HRBP:

“... existe uma equipa responsável pela GT, que vai sofrer algumas alterações no sentido de ser melhorada.” (E6)

“... a intenção é ter uma área específica dedicada à GT”. (...) a GT fica na alçada de uma pessoa, a Responsável HRBP” (E1)

Contudo, na perspectiva da E3, E4, E5 e E6, o líder desempenha um papel determinante na GT, caso este seja próximo e atento às necessidades da sua equipa:

“Os RH podem promover os programas, mas se a liderança não estiver interessada ou não se inteirar dos projetos, (...) há pessoas que são mais resistentes em fazer essa troca de pessoas, ou de abrir mão. (...) essa responsabilidade passa muito por nós, liderança. Eu é que tenho de fazer a gestão dos meus talentos.” (E3)

“... se for um líder próximo e atento. (...) se for um líder próximo e atento, consegue perceber claramente o que é que dá prazer àquela pessoa, o que é que ela faz rápido e com aquele brilho nos olhos.” (E4)

“... o líder de equipa, é o que está mais próximo da equipa, depois tem a visão global das pessoas que aqui estão, (...) somos nós aqui no terreno que conseguimos identificar o talento.” (E5)

“...do lado do líder, (...) que é a capacidade de eu saber que posso perder pessoas para uma área concorrente.” (E6)

As perspetivas de E3, E4, E5 e E6 estão plenamente alinhadas à perspetiva de Thunnissen (2016), que defende que a efetiva implementação das práticas de GT depende fortemente

dos gestores de primeira linha. Segundo esta autora, estes profissionais são frequentemente um obstáculo à implementação de matérias de RH por falta de vontade e de apoio, por falta de formação, bem como devido à ausência de políticas claras de RH, o que pode gerar potenciais desvios entre as práticas pretendidas e as práticas efetivamente aplicadas. Lawler (2008, *cit in.* Barkhuizen et al., 2014) acrescenta a esta reflexão, que os líderes devem compreender não só a influência do impacto do Talento no desempenho da organização, mas também devem acreditar no seu valor e devem estar comprometidos com a efetiva implementação das práticas de GT.

3.2.3. Identificação e Atração do Talento

A identificação do Talento é a dimensão a partir da qual se inicia o Sistema de GT, devendo estar integrada na estratégia da organização e refletir, segundo De Boeck et al. (2018), as crenças e valores da organização face ao Talento.

Quando inquiridos sobre a existência de Talentos na organização, E1 e E2 identificaram o Talento num conjunto restrito de trabalhadores que designam de *High Potencial*, seguindo uma abordagem exclusiva, que assenta na diferenciação e na segmentação dos trabalhadores. Embora o Talento esteja associado a um elevado desempenho, nem todos os trabalhadores com elevada *performance* nos resultados dos seus objetivos são considerados Talentos, conforme demonstrado:

“...os high potencial têm uma maior visibilidade, não só local, mas internacional com a presença do presidente do grupo, ou do vice-presidente do grupo. (...) e uma maior participação/decisão em projetos que sejam estratégicos à organização.” (E1)

“Eu trabalho com pessoas muito boas, poucas são talentos.” (E2)

De igual modo, E5 demonstrou a mesma opinião quanto à existência de Talentos na organização, sendo igualmente exclusiva, acrescentando que o Talento é um recurso raro e valioso, à semelhança de Heckman et al. (2006) e Collings et al. (2009), para quem o Talento caracteriza-se pela sua raridade, pelo seu impacto estratégico direto e pela singularidade de competências.

“... encontrei. (...), são pérolas que a gente apanha no meio da nossa carreira de trabalho. (...), nem todos são assim.” (E5)

Quanto a E3 e E4, as opiniões recolhidas são diferentes entre si. Para E3 a identificação do Talento segue uma abordagem exclusiva, pois nem todos os trabalhadores são *High Potencial*, ou seja, apresentam certas características pessoais que conseguem desenvolver a um ritmo mais rápido e demonstram necessidades, comportamentos e motivações diferentes dos seus pares, tal como argumentam Pepermans et al. (2003, *cit in.* Dries et al.,

2013). Para E4, todos os trabalhadores são Talentos por apresentarem habilidades que podem potencialmente criar valor à organização, defendendo por isso, uma abordagem inclusiva do Talento, à semelhança do postulado por Buckingham et al., (2001, *cit in.*, Dries et al., 2013).

3.2.3.1. Práticas de identificação do Talento

O Talento poderá ser identificado com base no seu potencial elevado na medida em que tal possibilita o seu desenvolvimento para um nível de *performance* superior face ao atual (Silzer e Church, 2010, *cit in.* Caracol et al., 2016) e com base no seu desempenho elevado (Bjorkman et al., 2007), na medida em que se encontra posicionado no topo em termos de capacidades e resultados (Williams, 2000, *cit in.* Caracol et al., 2016).

Na opinião de E1, a identificação do Talento resulta da avaliação de desempenho em todos os níveis hierárquicos de modo a dar visibilidade à Direção Executiva de todos os trabalhadores com níveis de desempenho elevados. Por outro lado, E2 acrescentou que o Talento-chave deverá ser identificado e reconhecido por todos os elementos da Direção Executiva e priorizado em termos de gestão individual:

“... através do resultado da avaliação de desempenho são feitas calibrações em diferentes níveis hierárquicos até à Direção Executiva(...) permitem dar visibilidade a todos os top performers sejam eles lideranças, não lideranças, , (...) para que nós possamos... se tiver uma posição no futuro, sabemos que há aquele mecânico naquele sítio que efetivamente é um top performer e, portanto, que poderá ser considerado para essa posição.” (E1)

“É um processo de consenso com todo o mundo. (...), todos os diretores executivos concordam que A. é um talento estratégico para o negócio que a empresa não quer perder e que deve gerir com cuidado.” (E2).

Além do elevado desempenho, E1 e E2 referiram a necessidade do trabalhador manifestar estabilidade e consistência nas avaliações de desempenho consecutivamente, durante dois a três anos, para ser identificado um Talento:

“... nas avaliações de desempenho (...), terão de ter pelos menos 2 a 3 anos uma avaliação positiva no sentido que confirme o seu high performer (...), com uma performance estável e consistente.” (E1)

“...acho que é o terceiro ano onde existe uma avaliação de todas as pessoas. E aí é com base nessa avaliação de desempenho, uma certa estabilidade, da performance, comportamento, que com base nisso se identifica o talento” (E2)

De modo a garantir a existência de Talentos para ocuparem no futuro posições-chave, E1 mencionou que a organização segue uma estratégia de reserva de Talento através do desenvolvimento de uma *Talent Pool*, constituída por trabalhadores com elevado desempenho para os quais são desenhados planos de ação com medidas para ajustar as suas competências às necessidades da organização:

“... quando fechamos a validação de toda a organização já estamos a falar de talentos e de quem são os nossos potenciais talentos para o futuro da organização, em quem é que devemos apostar, quem efetivamente são os nossos high performers; (...) como é que vamos gerir essas pessoas, temos de fazer o plano de desenvolvimento dessas pessoas” (E1)

Por outro lado, o Talento interno poderá ser identificado com base no seu potencial. No entanto, conforme expresso por E1, a organização não dispõe ainda de um instrumento para poder avaliar o potencial dos trabalhadores, sendo o único critério para identificar o Talento exclusivamente o seu desempenho, conforme referido por E6:

“... estamos num patamar de GT baseado unicamente na performance. (...) quando na Nine Box, começarmos a ter em conta o potencial, esse potencial tem de ser avaliado através de um assessment simples para garantir que aquele potencial efetivamente existe; (...), para fazer o cruzamento dos dois (performance/potencial) e garantir que as pessoas são colocadas no local certo relativamente à GT. Eles vão ter o seu plano de desenvolvimento individual e depois também vão ter um plano de progressão.” (E1)

“...uma das pessoas que teve a entrevista consigo, é uma pessoa que já está há 7 anos na organização, que tem tido ao longo da sua carreira muitos desafios, teve uma progressão na carreira (...) tínhamos já esta visibilidade que era uma high performer que faria bem o seu papel para assumir a direção de uma área. (E6)

Além da avaliação de desempenho, E5 referiu que o potencial do trabalhador também pode ser identificado através do contato regular que o líder estabelece com os seus trabalhadores, devendo este comunicar essa informação ao topo da hierarquia. Além disso, referiu que o líder deve ser proativo e proporcionar meios ao trabalhador para que desenvolva o seu potencial:

“...damos-lhe a ideia do potencial que ele tem, de 0 a 5, damos-lhe ideias e desafios: “olha, precisas de desenvolver-te aqui”, tentar proporcionar-lhe os meios para que ele se consiga desenvolver. Depois é tentar passar essa mensagem para cima.” (E5)

Segundo E4, a identificação do Talento resulta de ciclos anuais de avaliação de desempenho, através da avaliação do líder, mas também da autoavaliação do trabalhador e do *feedback* entre ambos:

“...uma metodologia de avaliação das pessoas que são ciclos anuais (...), onde o líder avalia as suas pessoas. (...), esse processo tem vindo cada vez a ser mais trabalhado e melhorado (...), o líder dava a sua avaliação, nós também fazíamos a nossa própria avaliação e até havia um feedback mútuo entre líder e liderado.” (E4)

Para E3, a identificação do Talento também ocorre através da avaliação de desempenho. O formulário de avaliação não refere a palavra “Talento”, mas identifica se o trabalhador desempenha uma função crítica e se tem perfil de líder:

“...na avaliação tem uma... não é bem talento, (...) se é uma pessoa que é crítica, na organização. E se tem ou não perfil para a liderança; (...) depois a gente assinala o campo..... a informação chega até cima.” (E3)

Além da avaliação de desempenho, E6 acrescentou que a organização promove o recrutamento interno, como forma de identificar potenciais Talentos internos, sendo o seu procedimento do conhecimento geral dos trabalhadores:

“...neste momento as práticas de GT, assentam em bases como avaliação de desempenho e o recrutamento. (...), há cerca de 3 anos, eram poucos os recrutamentos internos, hoje, 80% dos recrutamentos são internos e estamos a falar inclusive ao nível de responsáveis de área e, portanto, (...), ao nível do recrutamento e da avaliação de desempenho as pessoas conhecem bem as regras.” (E6)

As perspetivas da E3 e E6 alinham-se à de E5, na medida em que salientaram a importância do líder no processo de identificação do Talento:

“... uma pessoa que é um talento, você não avalia ela só durante o período da avaliação. (...), todos os dias, você vê pelo desenvolvimento, o envolvimento com a equipa, com o cumprimento do que é proposto.” (E3)

“... os líderes vão ter de identificar o porquê deste potencial (...), para conseguirmos balizar este conhecimento, não só das pessoas com quem nós temos mais contacto, mas também dos perfis mais técnicos que às vezes estão mais escondidos na organização (...), passámos a ter esta visão mais accurate que muitas das vezes pode estar na cabeça do líder (...), não são identificadas nos RH quando olhamos para 1.800 pessoas.” (E6)

No entanto, para E4, o maior desafio da organização consiste em identificar o potencial de cada trabalhador, alinhá-lo aos objetivos do negócio e desenvolvê-lo:

“...o que é difícil às vezes para as organizações e até para os próprios líderes é conseguirem encaixar aquilo em que cada um é melhor naquilo que tem à sua frente para desenvolver: “eu tenho este trabalho para fazer, tenho esta equipa, tenho este objetivo” e conseguir identificar em cada um qual é que o seu talento, (...) esse é que é o grande desafio”. (E4)

É a partir da identificação do Talento interno que a organização consegue captar pessoas que consigam aportar valor à organização e criar planos de desenvolvimento e retenção de forma a contribuírem para o desempenho organizacional. Sublinha-se a importância das políticas e práticas de RH estarem alinhadas à estratégia corporativa no que diz respeito à GT (Heckman et al., 2006), passando primeiro por definir o que é o Talento e descrever as competências que os trabalhadores devem ter para desempenharem uma função com sucesso, e que, segundo Caracol et al. (2016), poderão influenciar a perceção do Talento interno.

3.2.3.2. Práticas de atração do Talento

De acordo com Câmara et al. (2019), um dos motivos pelos quais as organizações procuram atrair Talento é conseguirem melhorar o seu desempenho. Segundo Taglotu et al. (2016, *cit in*. Cruz et al., 2019), a capacidade de atração depende da forma como a organização é percecionada pelos potenciais candidatos.

Na opinião de E2, a empresa O. é reconhecida como um bom empregador sendo por isso que capta a atenção e atrai os Talentos disponíveis no mercado. Efetivamente, de acordo com informações do Relatório de Memória Descritiva (2022), esta empresa vigora pelo terceiro ano consecutivo, no top 20 de empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. Contudo, E5 não partilha da mesma opinião, na medida em que alguns trabalhadores não transmitem uma imagem positiva da organização para o exterior:

“... é uma empresa que atrai bastante... consegue atrair os melhores talentos, porque ela tem uma imagem forte no mercado... sabe, as pessoas têm orgulho dessa empresa” (E2)

“... algumas pessoas não passam para o exterior uma mensagem tão positiva como o trabalhador da TAP.” (E5)

Segundo Lievens e Slaughter (2016), um bom posicionamento da marca organizacional “*employer branding*” no mercado é fundamental para atrair Talento e depende da forma como esta é transmitida de dentro para fora da organização.

Por outro lado, E1 referiu que o maior desafio consiste na atração de pessoas com elevado potencial de desenvolvimento independentemente do seu nível académico, à semelhança de E6, e que a estratégia de atração passa por proporcionar cursos de formação especializada a um público externo em parceria com outras entidades do setor aeronáutico, sendo a *Academia Aeronáutica de Portugal* uma importante aposta estratégica:

“Temos como grande desafio a médio prazo a questão da atração do talento. (...), mesmo que eles sejam um talento não qualificado, mas com capacidade para ser desenvolvido. (...) Criámos o conceito da Academia Aeronáutica de Portugal, (...) com alguns parceiros, a AED e a Escola de Engenharia de Portugal. (...), a formação para fora vai-nos fazer atrair talento, (...) a possibilidade de ficarem cá a trabalhar é muito elevada.” (E1)

“Claro que numa fase do processo de recrutamento e seleção nós tentamos sempre ir buscar pessoas que tenham atitudes e características que demonstrem algum potencial, (...) que mais tarde nós esperamos que se venha a confirmar.” (E6)

Efetivamente, de acordo com os dados do Relatório MD (2022), a criação da *Academia Aeronáutica de Portugal* representa uma das atividades do Plano Estratégico (2022-2026) da empresa O. que compete ao DRH desenvolver como forma de qualificar e formar trabalhadores com conhecimentos especializados, o que contribuirá, de forma inequívoca, para alavancar a sua atividade.

Por sua vez, E6 salientou como estratégia de atração de Talento mais jovem, a estruturação de projetos diferenciadores, como o OGMATON – Programa *Trainees*, e a proximidade da organização às instituições de ensino superior para divulgar esses projetos aos alunos finalistas ou recém-formados:

“... se nós queríamos dar o salto de ir buscar trainees de faculdades altamente reconhecidas, engenharias aeronáuticas, aeroespacial, eu tinha de ter um projeto diferenciador (...) o que fizemos foi de facto passar a estruturar estes grandes projetos e ir à procura de pessoas no mercado (...) O OGMATON foi desenhado de raiz com esta visão: um programa de acompanhamento, monitorização, onboarding junto da Direção Executiva. O desafio depois é continuar para depois eles ficarem na organização.” (E6)

Já para E4, o recrutamento interno é uma prática de atração do Talento que permite motivar o trabalhador a encarar novos desafios, levando-o a otimizar competências específicas numa função/área onde sente ter mais vocação e acredita que poderá crescer:

“...um ponto que tem sido sempre bastante trabalhado são as oportunidades de recrutamento interno, que é as pessoas terem oportunidade de: “eu estou nesta função, mas eu gostava de experimentar outra” ou “eu acho que tenho mais vocação.” (E4)

Face às alterações do mercado, onde a competição dos empregadores pelos melhores profissionais é grande, a atração de Talento para funções mais críticas tem merecido por parte da organização uma especial atenção e, para isso, várias estratégias são adotadas, conforme foi transmitido pelos entrevistados.

3.2.3.3. Dificuldade na atração do Talento

Conforme demonstrado no Relatório de Memória Descritiva (2022), existe uma necessidade efetiva de aumentar o número de recursos humanos qualificados, inexistentes no mercado de trabalho, resultando num constrangimento ao crescimento da empresa a nível internacional, com o risco de não aproveitamento das oportunidades. Neste sentido, atração de novos Talentos é um dos aspetos mais críticos com que se depara a GRH.

Procurou-se de seguida perceber que fatores representam os principais obstáculos à atração do Talento:

Para E1, E2, E3, E4 e E6, a principal dificuldade em recrutar trabalhadores reside nas funções associadas a atividades manuais, repetitivas e que exigem esforço físico. Segundo E2, esta dificuldade aumenta na atração de pessoas mais jovens:

“Há uma dificuldade no recrutamento. Principalmente para aquelas áreas mais manuais. Às vezes é uma atividade um pouco mais repetitiva.” (E1)

Vamos pensar nesse caso aqui que é onde a gente tem dificuldade em atrair: operadores de produção (...), a pessoa fica fazendo furos. Só que não é qualquer furo (...), é um furo de precisão (...), tem muito de habilidade. (...) se estiver a falar de camadas mais jovens para as áreas de fabricação, é complicado.” (E2)

“... posso falar pela área dos compósitos, da maquinação e da chaparia, nós estamos há imenso tempo a tentar recrutar pessoas, já desde o ano passado ou mais e não temos conseguido.” (E3)

“... nós hoje temos dificuldade em recrutar um perfil cuja atividade física é exigente.” (E6)

Na opinião de E6, é necessário o trabalhador dominar o conhecimento das atividades mais manuais para poder evoluir para outras funções, na verdade, o que acontece, segundo E4 é que alunos do ensino técnico-profissional têm outras expectativas sobre o trabalho e raramente se candidatam para trabalhar na organização depois de concluírem o estágio:

“... tem sido uma discussão com a Direção Executiva: o paradigma destas profissões mais técnicas do ensino técnico-profissional. (...), esta população vem com o plano certo (...), mas se eu para o meu desenvolvimento vou ter de saber apertar parafusos, tenho que saber... conhecer o avião, etc., eu vou ter que esperar para me desenvolver porque eu também não vou adquirir proficiência em 6 meses.” (E6)

“...temos uma parceria com a escola Gago Coutinho. No 10.º, 11.º e 12.º, fazem estágio aqui, passam por várias áreas e (...), há sempre aqueles que se destacam, são raras as pessoas que a gente consegue reter no 12.ºano” (E4)

Sendo cada vez mais difícil a organização recrutar pessoas com elevado nível de competências e desempenho para as áreas mais manuais e, sendo estas críticas para o negócio, Meyer e Xin (2016) referem que a GRH deve refinar as suas práticas com o propósito de garantir a segurança e a satisfação dos trabalhadores que são desejáveis atrair, reter e desenvolver. Para Câmara et al. (2019), é fundamental que as organizações transmitam uma imagem que retém e desenvolve Talentos, para que consigam atrair os melhores profissionais.

3.2.4. Desenvolvimento do Talento

Diversos estudos empíricos reforçam a ideia de que uma das melhores formas de garantir a retenção do Talento (Câmara et al., 2019) e de que se está sempre preparado para assumir os desafios que a organização enfrenta é promover o seu desenvolvimento (Meyers et al., 2014, *cit in*. Cruz et al., 2019). Consequentemente, procurou-se compreender, na presente dimensão, a importância do desenvolvimento do Talento para a organização, identificar as práticas associadas e a perceção dos Talentos sobre as mesmas.

Na perspetiva de E5 e E6, a aposta no desenvolvimento do potencial do trabalhador está relacionado com a possibilidade de este vir a tornar-se um elemento-chave do negócio, podendo vir a assumir uma posição de liderança. Além disso, E1 acrescentou que é uma forma de garantir que o Talento está preparado para substituir, a qualquer momento, elementos da equipa em falta:

“...São pessoas que normalmente têm a possibilidade de se tornar líderes. (...) de serem um polo aglutinador de mais-valias para as organizações.” (E5)

“... essas pessoas que depois são puxadas para fazer os tais Kaizen, são essas pessoas que depois são puxadas para dar formação, essas pessoas que acabam por ser às vezes o braço-direito de um supervisor.” (E6)

“... para todas as áreas temos de garantir que se houver uma rotatividade, (...) temos sempre alguém como backup daquela outra pessoa que saiu. (...), o que se verifica para o futuro é precisamente que haja um turnover muito maior do que existe à data atual.” (E1)

Na perspetiva de E3, representa um voto de confiança e uma garantia de continuidade na organização. Para E4, representa um elemento motivador para desempenhar a sua função com mais entusiasmo:

“... é um voto de confiança, (...) está investindo em você, é porque quer que você continue e que você seja o futuro da organização.” (E3)

“...tudo aquilo em que nós somos bons, nós também temos gosto em fazer. Vai-me dar gozo fazer isso, se eu puder aprender ainda mais sobre isso, especializar mais, vai ser sempre muito motivador para mim.” (E4)

Para E6, o desenvolvimento representa uma mais-valia para o Talento, pois permite aumentar os seus conhecimentos dando-lhe, também, a possibilidade de ampliar a visão da organização e de evoluir na sua carreira. Por outro lado, E5 salientou a importância dos planos de desenvolvimento individual para cumprir os planos de sucessão:

“Mesmo que não seja necessariamente um salto na carreira no imediato é um desenvolvimento de conhecimento e de alargamento até de visão da organização e isso é uma mais-valia para a pessoa.” (E6)

“...quando estamos a propor um plano de desenvolvimento (...), quero crescer o potencial destas pessoas dentro desta equipa porque nós temos de ter continuidade.” (E5)

3.2.4.1. Práticas de desenvolvimento do Talento

Segundo Caracol et al. (2016), ao ser integrado em programas de desenvolvimento, o Talento tem acesso a um conjunto de ações que otimizam os seus conhecimentos e competências e flexibilizam o seu perfil profissional.

Segundo E1, as ações a serem realizadas para a melhoria de desempenho, do potencial ou de ambos, são definidas a partir da “*Nine Box Model*”:

“... no final de cada avaliação de desempenho, classificamos o desempenho das pessoas de acordo com a “Nine Box Model”. Lá no cantinho do lado direito em cima, estão os high potentials (E1)

Na opinião de E2 e E6 a organização proporciona um conjunto diversificado de oportunidades de desenvolvimento ao Talento qualificado, tais como: formação, sessões de *coaching*, mentoria, participação em projetos transversais e experiências de liderança em projetos Kaizen:

*“...pode ter a opção de **treinamento o coaching**. (...) Fazer uma **mentoria**.” (E2)*

*“...têm um **conjunto de oportunidades**, há muitos **projetos que são transversais**, (...) há talentos que **lideram projetos de Kaizen** de duas, três semanas. (...), apresentações de 2 em 2 dias à Direção Executiva (...) só isto expõe os talentos.” (E6)*

No caso concreto de E4, tratando-se de uma posição de liderança, as práticas de desenvolvimento proporcionadas pela organização focaram-se numa formação especializada. No entanto, quando se trata de Talento menos qualificado a formação limita-se à que todos os trabalhadores devem obrigatoriamente ter:

*“... foi-me dado duas formações específicas em reparações em compósitos. Não é uma formação que toda a gente faça, (...) Algo mesmo específico, mesmo técnico, sobre a reparação em compósitos. **E isso foi o que me permitiu realizar, portanto, esse novo desafio que me foi pedido.** (...) **para o Talento não qualificado é apenas a formação específica do setor aeronáutico isso investe sem dúvida, até porque é um requisito.**” (E4)*

3.2.4.2. Fatores promotores do desenvolvimento do Talento

a) Planos de desenvolvimento pessoal

Os planos de desenvolvimento pessoal proporcionam um maior envolvimento do Talento no seu desenvolvimento e crescimento profissional, ao mesmo tempo que o prepara para assumir posições-chave no futuro Talento (Schuler et al., 2010; Bjorkman et al., 2012). Na perspectiva de E5, os planos de desenvolvimento pessoal estão associados a planos de carreira e sucessão:

*“... quando estamos a propor um plano de desenvolvimento (...), quero crescer o potencial destas pessoas dentro desta equipa **porque nós temos de ter continuidade.**” (E5)*

Conforme referido por Câmara et al. (2019), o Talento chave, ou o “Futuro Líder” – na designação da *Nine Box Model* – é reconhecido como a melhor opção para sucessões de

cargos estratégicos de maior responsabilidade, sendo alvo de um plano de desenvolvimento pessoal ou plano diferenciado.

Com efeito, de acordo com E1, a organização reconhece os Talentos com elevado desempenho e potencial como futuros líderes, preparando-os para assumir essa posição com planos de desenvolvimento diferenciados:

“...os talentos com elevado desempenho e potencial, sabem que têm um plano de desenvolvimento diferente. (...) vamos chamar um acelerador de liderança.” (E1)

Para E3, os desejos e objetivos dos trabalhadores também devem ser incluídos no seu plano de desenvolvimento. Contudo, segundo E1 a participação do Talento no seu plano de desenvolvimento ainda não está totalmente consolidada e depende do *feedback* do líder:

“... as pessoas têm aspirações e têm objetivos de ir para a manutenção, ou ir para a área de componentes, ou ir para a aviação civil. A empresa é rica nesse aspeto. Nós temos muito por onde crescer, por onde andar e por onde aprender.” (E3)

“... só o fizemos o ano passado e estamos a fazer mais conscientemente este ano (...). Na análise de desempenho, a pessoa tem a possibilidade de escrever (...) o que é que sugere como seu plano de desenvolvimento individual. Pode ser aceite ou não. A liderança dá o feedback. (E1)

Com efeito, para que os planos de desenvolvimento pessoal proporcionem um maior envolvimento do Talento no seu desenvolvimento, enquanto o prepara para assumir posições-chave no futuro, é necessário que este seja estruturado atendendo às suas necessidades, interesses e expectativas (Phillips et al., 2009). Alinhada à ideia deste autor, E2 destaca a importância de conhecer primeiro as expectativas de carreira do Talento para perceber até que ponto estão alinhadas com os objetivos do negócio e de que forma a organização pode ajudar o Talento a evoluir no sentido desejado contribuindo, simultaneamente, para influenciar positivamente o desempenho da organização:

“...primeiro entender o que o talento tem como objetivo de carreira. (...), vou primeiro do indivíduo para a organização, para eu verificar como é que eu posso ajudar nesse plano de vida. (...), também vou colocar as minhas questões: “Vou pensar nisso? (...) eu entendo primeiro as expectativas. Posso ajudar desde que seja bom para o talento e bom para a empresa.” (E2)

b) A influência do líder

Para os autores Caracol et al. (2016), os líderes devem estimular o “desenvolvimento permanente” da sua equipa e proporcionar aos potenciais Talentos um plano de desenvolvimento pessoal que optimize os seus conhecimentos e competências e flexibilize o seu perfil profissional.

Assim, verificou-se que para E3, o líder desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do Talento, dando-lhe incentivo para experimentar novas áreas e evoluir na carreira:

“... temos aqui recrutamento interno (...) por mais que eu tenha um talento, se for para ele ir para melhor, ou para se desenvolver, eu nunca vou falar: - não vai. (...), a gente cria também as pessoas e desenvolve não para

ficar aqui para sempre. (...) ela agora pode não ser o melhor talento na minha área, mas se calhar se mudar para a área do vizinho, vai render tipo 200%.” (E3)

Com efeito E4, referiu ter tido a oportunidade de discutir com o seu líder acerca do seu plano de desenvolvimento pessoal, salientando a importância de existir uma relação de proximidade e confiança entre o Talento e o seu líder para permitir criar um espaço de diálogo entre os dois:

“Todas as vezes em que eu tive propostas, sempre foi colocado à minha decisão, (...) não me foi imposto. (...) foi-me até indicado: - “Agora será assim e a perspectiva, daqui a X tempo, será de tal maneira.” Tanto de um lado, como de outro.” (E4)

“... pela primeira vez exteriorizo para a minha liderança que estar sempre a fazer a mesma coisa não é para mim. (...), ele até estava a pensar dar-me outro desafio, porque já tinha percebido no meu perfil que estar sempre a fazer o mesmo era algo que para mim não era motivante e desafiador.” (E4)

Efetivamente, quer E3 quer E4 referiram que os respetivos líderes desempenharam um papel fundamental no seu desenvolvimento, sublinhando um estilo de liderança baseado no apoio, no reconhecimento, na confiança e na empatia:

“...as minhas lideranças sempre me apoiaram em tudo. (...), aceitar que eu também precisava mudar.” (E3)

“...acredito que essa pessoa (líder) por reconhecer já o meu trabalho e ter confiança no meu trabalho, achou que eu era alguém que poderia ser uma mais-valia para este novo desafio, aliado ao facto de eu também já ter acabado por partilhar com a pessoa que também queria fazer coisas novas.” (E4)

Para as autoras Cruz et al. (2019), o líder deve construir um ambiente de trabalho onde os trabalhadores encontrem um espaço onde possam desenvolver-se como pessoas e profissionais. Com efeito, para E6 o líder deve desafiar e motivar o Talento a crescer e dar-lhe o apoio necessário para superar os obstáculos (E2 e E5):

“... o papel do líder é muito importante, para puxar por elas e para as desenvolver, (...) no sentido de lançar desafios, acompanhar e para poder ajudar a desenvolver essa pessoa. (...), o que é que faz brilhar os olhos daquela pessoa.” (E6)

“...o meu papel é ajudar. ... eu sou enabler, eu não sou responsável pela carreira da A. É ajudar, principalmente, dando o melhor dela aqui.” (E2)

“... tínhamos uma missão no Brasil. Senti que as pessoas precisavam de uma oportunidade (...) porque eu senti que eles tinham valor. (...), eram mais umas pessoas para fazer algumas atividades e eu sentia que as pessoas não davam mais porque não estavam a ser desafiadas. (...) providenciei aqui todo o apoio (...), para que eles pudessem brilhar e eles brilharam.” (E5)

Por outro lado, E3, enquanto líder de uma equipa, considera que o seu maior desafio consiste em desenvolver a sua equipa para alcançar um maior impacto nos resultados da organização. Neste contexto, a motivação assume um papel relevante (Gagné, 2010, cit in. Caracol et al., 2016), na medida em que o processo de desenvolvimento do trabalhador requer um esforço sistemático e contínuo para desencadear a ação que permita que o seu talento se manifeste, assegurando um desempenho até ao máximo do seu potencial (Redford, 2005, cit in. Caracol, et al., 2016).

“... é o meu maior desafio (...), noto que se eu desenvolver mais eles, os resultados vêm diretamente. Eu quero que eles aprendam a fazer mais e perceber que o que eles estão fazendo.” (E3)

Na perspectiva de E6, o líder deve apresentar ao Talento uma visão do futuro e as estratégias necessárias para realizar essa visão. No entanto, atendendo aos imprevistos e a rapidez com que as mudanças ocorrem no mercado e à dinâmica da organização, E6 acrescentou que o líder não pode criar falsas expectativas ao Talento, dando-lhe a certeza da posição que ocupará no futuro:

“... o líder, melhor do que ninguém, conhece a pessoa e tem de ser a pessoa que abre o caminho. (...) perceber onde é que estão as gaps e que diz: “olha, daquilo que eu conheço de ti, eu acho que tens esta oportunidade, tens aquela oportunidade. (...) eu proponho aqui um plano de desenvolvimento.” (E6)

“...hoje em dia eu não posso dizer: “olha, daqui a 1 ano ou daqui a 2 anos vais estar ali.” Posso desenhar vários caminhos. (...) dizer: tens aqui várias oportunidades que podes vir a fazer uma carreira. (...) nenhuma organização hoje em dia o pode fazer porque as coisas são tão voláteis, são tão rápidas, as organizações são tão dinâmicas.” (E6)

Contudo, na perspectiva de E1 e E4, nem todos os líderes são próximos e preocupados com o desenvolvimento do Talento ou não o estimulam, na medida em que não têm maturidade para abordar com o Talento o seu plano de desenvolvimento pessoal, da forma correta:

“...ainda não temos nível de maturidade de todas as lideranças para fazer de forma correta essa abordagem de feedback clara e objetiva sobre o plano de desenvolvimento individual”. (E1)

“... nem todos os líderes são assim tão próximos, nem todos os líderes são assim tão preocupados ou atentos àquilo que as pessoas pudessem gostar de vir a fazer.” (E4)

3.2.5. Retenção do Talento

Reter um trabalhador diz respeito a um processo através do qual este é incentivado a permanecer na organização. Segundo Câmara et al. (2019), a organização deve mobilizar dinâmicas que façam com que o Talento se sinta permanentemente estimulado a agir na direção pretendida, dando-lhe as condições necessárias para que se sinta motivado. Para Schuler et al. (2010), o investimento na retenção tem um impacto direto na redução do *turnover* e no aumento do *engagement* dos trabalhadores e, indireto reduzindo os riscos de novas contratações e, reforçando positivamente a imagem da organização face aos concorrentes.

Nesta dimensão, procurou-se perceber qual a opinião dos entrevistados face: à importância da organização reter os seus Talento, acerca dos fatores que contribuem para a sua saída e, sobre as práticas a que recorre a organização para os reter:

3.2.5.1. Importância da retenção do Talento

Na opinião de E2 e E5 o setor aeronáutico tem facilidade em atrair o Talento, mas dificuldade em retê-lo, na medida em que o seu conhecimento é aplicável à Tecnologia de Informação

e ao setor automóvel com os quais reconheceram ser difícil competir, dado oferecerem salários mais atrativos aos trabalhadores:

“... setor que é fácil de atrair e que tem uma certa dificuldade de reter. (...) muito do conhecimento que as pessoas têm, até podem aplicar conhecimento lá, tem muito técnico, engenheiro, que se usa muito para as IT que é um setor que absorve muito, oferece condições. Inclusive financeiramente.” (E2)

“... perdemos muita engenharia e muita liderança. (...) este ano já perdemos se calhar umas dúzias de lideranças. (...) gente que saiu da indústria automóvel e voltou à indústria automóvel, outros foram para outras indústrias completamente diferentes. (...) eram pérolas que a gente não conseguiu segurar.” (E5)

Além disso, E5 acrescentou que a saída do Talento representa perda de conhecimento crítico para a atividade aeronáutica, sendo este percebido como um recurso valioso e estratégico que contribui para o crescimento do negócio e a melhoria da vantagem competitiva das organizações:

“... estamos a criar ali gaps do conhecimento muito críticos na atividade aeronáutica, é muito crítico mesmo. São estas pessoas que fazem a diferença dentro das organizações.” (E5)

Na opinião de E1, o programa *trainee* OGMATON apresenta uma taxa de retenção média do Talento na ordem dos 75%, mas ao fim de 4 anos, os Talentos são desafiados por empresas no estrangeiro que, a maioria acaba por aceitar:

“Do programa OGMATON retemos cerca de 70%, 75% dos trainees (...) a maior parte fica, mas depois ao fim de 3, 4 anos por exemplo, há uma oportunidade no estrangeiro e saem.” (E1).

Conforme referiu E1, as funções de engenharia e as funções menos qualificadas são as que têm um maior *turnover* voluntário, na medida em os engenheiros têm uma elevada procura por parte de consultoras, salientando ainda, que as características da atividade fabril não motivam o Talento a permanecer durante muito tempo na organização:

“...os engenheiros são, efetivamente posições muito críticas. As consultoras absorvem presentemente quase todos e, portanto, há um mercado muito ativo. (...), depois temos as funções mais operacionais e menos qualificadas que têm um turnover relativamente elevado porque as pessoas muito rapidamente se cansam da função fabril (...), muito manual e muito pouco robotizadas (...), mais pesada e ao fim de 6 meses de formação vão-se embora.” (E1)

Para E5, os Técnicos de Manutenção Aeronáutica (TMA) são escassos à velocidade de crescimento do sector da aviação, tendo uma elevada procura no mercado global, o que faz com que haja cada vez menos técnicos disponíveis para trabalhar em Portugal. Tendo em conta este cenário, E5 acrescentou que, acaba por não existir retorno do investimento que a organização despense na formação destes trabalhadores, pois a maioria dos TMA opta por emigrar e ir trabalhar para organizações que oferecem salários mais elevados:

“... a profissão de Técnico de Manutenção Aeronáutica, ela é escassa à velocidade de crescimento que a aviação está a tomar, (...), o mercado está muito caro, (...) a formação deles é muito cara, mas eles também se fazem pagar bem por isso, os ordenados são muito altos. (...) isto está a acontecer com muita frequência. Porque depois nós somos periféricos na Europa e hoje é fácil sair-se de aqui ir para o Dubai, ir-se para a Inglaterra, ir-se para a Alemanha ganhar três, quatro vezes mais.” (E5)

Por outro lado, E5 percecionou o futuro da área dos componentes com alguma preocupação dado a dificuldade em reter o Talento e ao facto dos trabalhadores da sua equipa estarem a atingir a idade da reforma e não ter quem os substitua:

“... estamos com muita dificuldade em fixar gente, muita dificuldade. Pronto, aqui há 4, 5, 6 anos, nós admitimos 10 jovens na área dos componentes, não temos cá nenhum, perdemos todos. (...) não há escola nenhuma que dê formação de componentes, ou seja, tem de se ir pela experiência e, na margem de idade que nós temos aqui, olhando para a nossa incapacidade de fixar gente nova, eu vejo com alguma preocupação o futuro da área de componentes.” (E5)

De igual modo, E5 reforçou a opinião de E2 quanto à atratividade do setor, acrescentando que a saída do Talento é também marcada por um sentimento de desilusão que se vai criando ao longo do tempo:

“... no primeiro impacto atrai, depois acontece às vezes alguma desilusão, ou seja, têm aquele desejo quando chegam do desafio da aviação, aquele encanto (...) o difícil é fazer a continuidade.” (E5)

Na opinião de E1, as gerações mais jovens apresentam uma elevada rotatividade e estão recetivos a frequentes mudanças de carreira. O tempo médio de permanência de um Talento jovem na organização é aproximadamente de cinco anos, sendo este o tempo necessário formar um técnico especializado, o que para E1 representa um investimento sem retorno:

“... Estas novas gerações não querem estar 40 anos nesta empresa ou noutra empresa qualquer. Querem ter 4, 5 anos aqui, 4, 5 anos ali, e, portanto, para formar um mecânico são pelo menos 5 anos (...), o que se verifica para o futuro é precisamente que haja um turnover muito maior do que existe à data atual.” (E1)

A elevada rotatividade de Talentos acarreta um grande investimento que envolve custos diretos com a contratação e a formação de novos trabalhadores e, indiretos associados à perda de conhecimentos e a quebra da produtividade.

3.2.5.2. Fatores que contribuem para a saída do Talento

Na opinião de E5, nem sempre a intenção de saída do Talento é detetada a tempo e nem sempre existe uma resposta imediata por parte da organização para retê-lo. Para E5, esta situação é atribuída à dimensão da organização e à sua estrutura organizacional, na medida em que as decisões estão centralizadas na Direção Executiva e a gestão intermédia não tem autonomia direta para poder dar uma resposta mais ágil:

“...as empresas grandes são muito menos elásticas, são mais lentas nas reações. (...), nós não temos essa autonomia direta, (...) existe um conjunto de gente que tem de tomar decisão, ou seja, às vezes é tarde demais, já perdemos a pessoa. (...) não temos a agilidade de reconhecer mais rápido um talento. (...), a pessoa pode-se desiludir porque não vê reconhecido no tempo que ele acha que é justo, perdemos o talento por isso.” (E5)

Por outro lado, E5 referiu que as regras da atribuição dos prémios de produtividade trimestral não estão ajustadas às expectativas do Talento o que contribui para que este se sinta injustiçado:

“A gente tem um prémio de produtividade trimestral, só que aquele prémio depende do resultado de muita área. (...) aquela pessoa se esforçou, é um talento, mas nunca vai chegar à recompensa porque o resultado depende das várias estruturas. (...), então, eles sentem essa revolta, do tipo: “eu me esforço tanto, eu venho aqui todos os dias. Estou cravando. É um trabalho físico. Eu saio daqui exausto e nunca ganho um prémio.” (E3)

Além disso, E3 acrescentou que a inexistência de um plano de progressão da carreira para as funções mais fabris contribui de igual modo para a saída do Talento:

“... não tem um plano de progressão para as pessoas.” (E3)

A Geração *Millennial*, impõe às organizações uma cultura de GT alinhada aos valores e expectativas face ao trabalho desta nova geração de trabalhadores que em breve será a maior geração no mercado de trabalho (Cruz et al., 2019). A perspetiva de E4 é a de que o Talento da Geração *Millennial* está mais motivado em adquirir experiência profissional em diferentes organizações do que em permanecer numa organização a desempenhar uma função que o motive, sendo por esse motivo difícil retê-lo:

“... não sei se também porque querem rapidamente fazer currículo e dizer “ah, já trabalhei aqui, trabalhei ali...”. E então depois vão um bocadinho no vazio, em vez de ir mesmo interessados em desenvolver-se naquilo que é o que eles mais gostam de fazer (E4)

Para E2, a nova geração de trabalhadores revela um maior interesse por atividades digitais em detrimento de trabalhos mais manuais:

“Essa geração mais nova não tem muito interesse... por trabalhos manuais. É muito mais do digital.” (E2)

Por outro lado, E1 acrescentou que a Geração *Millennial* procura obter reconhecimento através de promoções e aumentos antecipados, o que se deve, na opinião do mesmo, de E2 e E5, à sua forte orientação para si mesmo, a sua falta de autoconsciência e à dificuldade na gestão das emoções:

“...a expectativa das novas gerações é o reconhecimento que acaba por ser muitas vezes salarial e querem ter reconhecimento num curto espaço de tempo. E as organizações não estão preparadas para dar esse reconhecimento em menos tempo que 1 ano. (...) eu tenho pessoas aqui com 24, 25 anos que acham que em 2, 3 anos podem ser managers. (...) Perdem a paciência, revelam falta de resiliência e falta de self-awareness.” (E1)

“Apareceu uma oportunidade e eu disse assim: “aquela é a pessoa certa!” Então fui conversar com ela: “Você tem interesse?” Eu gostaria muito que ela tivesse interesse, mas ela não teve.” (E2)

“... chegam com a necessidade de que as coisas aconteçam mais rápidas (...) nós não estamos ao nível que eles chegam. Eles chegam e dizem: “eu estou aqui e quero ir para ali e no mais curto espaço de tempo.” (E5)

Por outro lado, E1 e E5 referiram que o baixo compromisso organizacional da Geração *Millennial* distingue-os da geração mais velha de trabalhadores ativa no mercado de trabalho, sendo esta mais comprometida:

“... eles estão em desafio constante, as coisas acontecem hoje e, uma semana depois, já estão fartos delas. (...), o meu objetivo de vida era eu ir para a OGMA e fazer uma carreira aeronáutica, os meus filhos, nenhum deles quis vir para cá (...), essa paixão, a gente não está a conseguir passar e as pessoas desistem mais facilmente quando se levanta algum obstáculo.” (E5)

“... nós antigamente, sentíamos o amor à camisola, atualmente não existe essa relação de proximidade ou emocional com as empresas. (...), nós somos capazes de ter pessoas que gostam do que fazem, mas saem por 100 ou 200 € e não ficam por um novo projeto que daqui a 2 ou 3 anos possa fazer crescer.” (E1)

Para E5 e E6, a saída de trabalhadores nos últimos anos, deve-se à falta de uma liderança que reconheça o valor do Talento no mercado e, deve-se também à sua incapacidade de reconhecer o elevado desempenho do Talento e de o motivar o desenvolver o seu potencial.

Por outro lado, E3 sublinhou que se deve essencialmente à falta de GT:

“... do lado do líder, que é a capacidade de eu saber que posso perder pessoas para uma área concorrente.” (E6)

“... somos gratos, quando as coisas correm bem, elogiamos, mas isso nem toda a liderança tem esse perfil e às vezes perdemos pessoas. (...), às vezes perdemos pérolas, (...) eles mudam de ramo e, se for necessário, eles saem da indústria aeronáutica, da paixão que nós não lhe conseguimos passar na medida certa.” (E5)

“A gente perdeu muitas pessoas nos últimos anos, justamente por isso, por uma falta de GT. (...), isso também tem muito a ver com a chefia. (...), eu, enquanto líder, eu percebo que uma pessoa não está motivada. Eu tenho de fazer ali alguma coisa para reverter essa situação. Eu não quero perder um recurso.” (E3)

Além disso, E3 acrescentou que os trabalhadores consideram o salário baixo para a responsabilidade da função que desempenham, sendo este um fator determinante para a saída do Talento:

“Pelo que eu vejo, tem a ver com (...), o nível salarial para a responsabilidade que eles têm. Eles acham que ganham pouco para a responsabilidade que têm.” (E3)

Por outro lado, E5 referiu que para garantir a conformidade exigida dos processos aeronáuticos, o tempo necessário para certificar um técnico permitindo-lhe evoluir para uma posição de maior autonomia e responsabilidade, não está ajustado ao tempo que está disposto a aguardar para evoluir na sua carreira. Além disso, E5 acrescentou, que gerir as expectativas do Talento face aos tempos de formação exigidos pela normas de certificação do setor aeronáutico, torna-se ainda mais difícil atendendo à sua elevada velocidade de crescimento. Tal contribui para reduzir a motivação do Talento, levando-o a deixar a empresa:

“...a área de aviação, é muito formal, (...) muito processual para garantir a conformidade do processo. Mas o processo é assim, nós não conseguimos encurtar isso. (...) numa carreira destes anos, a gente tem de ter paciência (...), um colaborador a quem eu digo: “tu vais demorar sete anos para seres certificado.” ele diz: “Esquece! (...) nós não podemos lutar contra a legislação porque ela é passada pelas autoridades internacionais e como é que nós gerimos a expectativa do talento que está a crescer muito rápido? (...) faz com se desmotive mais depressa. Vai embora.” (E5)

3.2.5.3. Fatores que influenciam a retenção do Talento

Na opinião de E4, o prestígio da organização contribui para atrair e reter o Talento durante algum tempo, mas não é suficiente para garantir a sua permanência a longo prazo. Devem existir outros elementos motivacionais, como ter uma função estimulante e motivadora:

“...trabalhar pela organização, e não pela função em si, tem sempre um grande risco de defraudar expectativas. (...) A pessoa tem de estar realizada, motivada e feliz com aquilo que está a fazer. (...) que aquele é o seu propósito. a pessoa vai acabar por perceber que no seu dia-a-dia não é só o prestígio que a motiva.” (E4)

Para E2 e E6 importa valorizar o capital humano pois a organização precisa de olhar primeiro para os seus trabalhadores para atingir os resultados esperados. Ou seja, deve perceber o que motiva o Talento, reconhecê-lo, valorizá-lo e deve dar-lhe visibilidade. Por outro lado, E2 e E6 acrescentaram ser necessário a empresa perceber quais são as expectativas do Talento, informá-lo sobre o que espera dele e, qual o seu plano de desenvolvimento:

“A gente tem de valorizar as pessoas, na medida do possível. A organização tem até um valor que fala assim: “Our people make us fly.” (E2)

“... aqui fala-se muito em resultados e o feedback na cabeça das pessoas é resultados. (...), importa trabalhar ao contrário eu para atingir resultados, preciso de as pessoas. Perceber o que é que pode fazer brilhar o Talento

ou fazer sentir que o input dele vai ser importante e aquilo que ele nos vai trazer vai ser importante. E às vezes é um bocadinho também a forma como nós damos visibilidade disso.” (E6)

“... é preciso eu ter tempo para conversar com as pessoas, para dar feedback sobre o que a empresa espera delas.” (E6)

“...eu acho que a gente deveria conversar pelo menos uma hora, e é isso que eu faço, a cada dois meses, para a gente falar do seu plano de desenvolvimento individual.” (E2)

Neste sentido, a posição de E4 refletiu a importância da chefia no reconhecimento da necessidade de promover o desenvolvimento do Talento e, além disso, conforme a opinião de E3, de reconhecer a importância de o motivar através de elementos tangíveis, tal como atribuir-lhe uma compensação salarial:

“... se a minha chefia não me tivesse dado esta oportunidade de eu mudar, de eu fazer algo diferente, das duas, uma: ou se calhar já não estaria lá, ou estaria muito desmotivada ou... porque estaria cansada de fazer sempre a mesma coisa.” (E4)

“É uma questão também nossa, de liderança, de motivar as pessoas. Mas nem sempre a gente pode utilizar tudo o que for preciso. A única coisa que a gente faz é, quando a gente tem um plafond para aumentos, é priorizar os talentos.” (E3)

Mas, no dizer de E3, nem todas as chefias são proativas e atentas às necessidades e expectativas dos seus Talentos, correndo o risco de os perder:

“Às vezes, a chefia é do tipo: - “olha, a sua função é essa”. Se a pessoa não for proativa e aprender por si mesma, passado 6 meses vai querer ir embora.” (E3)

Efetivamente, os estudos empíricos destacam a influência do líder como fator crítico da retenção do Talento (Khazanki et al., 2011), sendo estes responsáveis por 80% das perdas de Talento por não impulsionarem a sua aprendizagem nem o desenvolvimento da sua carreira, não valorizarem o seu contributo, nem gerarem uma relação baseada numa confiança mútua (Cuminal et al. 2010, cit in. Cruz et al., 2019).

Para E5, os Talentos com vocação para o setor aeronáutico, cuja motivação intrínseca relacionada com a paixão que nutrem pela aviação desde criança, é superior à sua motivação extrínseca (e.g. incentivo financeiro) são os que permanecem na organização, sendo por ele designados de “grandes pérolas”:

“...uns é pela paixão, há quem viva intensamente o gosto pela aviação, (...), eles olham para o ar sempre que ouvem o barulho de um avião e esses são os que ficam cá. não olham tanto para o rendimento. Se o foco for esse perdemos as pessoas. (...) as grandes pérolas que ficam então é porque de facto era aquilo que eles queriam ser desde pequenos.” (E5)

Conforme defendido por Cruz et al. (2019), a desvinculação representa uma dimensão crítica da GT na medida em que permite identificar os motivos associados à saída do Talento. Alinhados a esta ideia, E2 e E6 reforçaram a importância da entrevista de saída como um meio de identificar as causas da saída do Talento, referindo que o DRH está a desencadear medidas para reduzir o *turnover* voluntário e, identificar as funções mais críticas. Além disso, E1 e E2 referiram que a entrevista de saída permite manter uma porta aberta, caso o Talento queira regressar:

“... , temos muitos casos que acabam por regressar.” (E1)

“...precisamos pegar na entrevista de saída (...), para saber porque é que essas pessoas estão saindo. (...) As pessoas que saem, aquelas que são regrettable, que a gente se lamenta, se arrepende de ter perdido a pessoa, 85% gostaria de voltar. E muitas delas voltam. (...) uma das coisas que a gente está aqui, com os RH é identificar quais são essas áreas que a gente está perdendo mais, porque é que está perdendo mais e aí começar a atuar.” (E2)

“...nós temos as entrevistas, temos essa prática já há 3 anos, e, portanto, perceber aquilo que são as expetativas das pessoas.” (E6)

3.2.5.4. Práticas de retenção do Talento

A remuneração exerce um papel fundamental na retenção do Talento, mas não é a única variável importante. Vários autores foram demonstrando nos seus estudos a importância de outros fatores de retenção, tendo verificado que existe um consenso generalizado na literatura empírica de que a retenção de Talentos requer uma abordagem multifacetada, devendo ir ao encontro das necessidades e expetativas de cada Talento (Bjorkman et al., 2007).

Com efeito, para E2 o nível de habilitações académicas, a função e a geração a que pertence o Talento, são variáveis que determinam a importância de umas práticas em relação a outras:

“... dependendo da função (...), um ponto pesa mais do que outro. (...) se é do nível de educação mais básico é o salário/benefício. Se tem uma educação diferenciada, (...), uma pessoa mais jovem, um OGMATON ele sabe que ele quer vivenciar outras experiências, projetos novos.” (E2)

De acordo com E1, a remuneração regular e variável e os benefícios, são as práticas usadas para reter o Talento. No entanto, a organização prevê a atribuição de ações virtuais do Grupo aos Talentos com elevado desempenho e potencial:

“... se for uma pessoa com elevada performance normalmente pode ter um aumento salarial. Tenho a remuneração regular, que é normal, depois tenho uma remuneração variável a curto prazo como bônus. (...), o long-term incentive que são ações virtuais do grupo. Quem está naquele patamar de performance e potencial tem direito a receber aquele número de ações, mas que eu só posso levantar daqui a 3 anos. É uma forma de retenção.” (E1)

Na opinião de E2, novos projetos e o teletrabalho são igualmente práticas de retenção a que atribuiu uma grande importância:

“... salário e benefícios. Portugal, comparado com o resto da Europa, pelo que eu entendi, oferece um salário muito baixo. (...) mas não é só isso que conta, as pessoas querem fazer desafios diferentes. (...) essa nova geração mais nova não quer ficar muito tempo no mesmo lugar. (...) o teletrabalho.” (E2)

Por outro lado, na perspetiva de E1, o centro de formação e qualificação - *Academia Aeronáutica de Portugal* não só contribuirá para o reconhecimento dos formadores internos, como será um recurso importante para o desenvolvimento de potenciais Talentos o que na sua perspetiva, conduzirá à sua retenção:

“O conceito de Academia Aeronáutica de Portugal vai-nos fazer reter por um lado os que cá estão, porque vou-lhes dar formação igual ou mais do que aquilo que já dou hoje. Por outro lado, valorizar o formador desta academia e fazer uma prova de reconhecimento.” (E1)

Outro fator referido por E5, relaciona-se com o processo de integração do local de trabalho que, segundo este, deverá integrar um conjunto de medidas de acompanhamento, através

das quais o novo trabalhador adquirirá conhecimentos e competências para uma efetiva integração na equipa de trabalho:

“...quando chega alguém novo, eu digo: “nós somos a melhor equipa da OGMA”. Essa pessoa deve ser acompanhada. Deve sentir-se acolhida, deve absorver a cultura da empresa e conhecer bem as suas funções. (...) “(...), esse sentimento de família, de pertencer a uma equipa.” (E5)

A progressão da carreira foi percebida por E4, como uma forma de reconhecimento e uma motivação para permanecer na empresa. O investimento no seu desenvolvimento, o teletrabalho, a isenção de horário e alguns incentivos como poder estacionar no parque da empresa, foram fatores determinantes para a sua retenção:

“... senti que a evolução para uma posição com maiores responsabilidades era um reconhecimento, a empresa estava a apostar em mim, (...) associada à mudança de função (...), com bastante mais responsabilidade, deram-me oportunidade de evoluir e de aprender coisas novas. (...) tenho dois dias por semana e gosto, porque é os dias que eu tiro para fazer as minhas coisas mais... as minhas folhas de Excel. (...) o facto de me darem mais regalias: isenção de horário o que fez aumentar o meu salário. (...) deram-me um computador portátil, telemóvel da empresa (...) ter a possibilidade de entrar na empresa com viatura.” (E4)

Por outro lado, E4 e E6 enfatizaram que atender às expectativas individuais do Talento contribui para a sua retenção, dado que os trabalhadores não atribuem a mesma importância e significado aos mesmos incentivos:

“... as expectativas têm um peso relevante nesta matéria (...), eu não sei qual é que era a percentagem de pessoas na organização que, por exemplo, gostariam de fazer trabalho voluntário. (...) não basta dar às pessoas por dar e depois elas também não valorizam. Se eu tenho uma população que maioritariamente está mais envelhecida e tem filhos já mais velhos, se calhar, o cheque creche não faz sentido.” (E6)

“Qual é a necessidade de sobrecarregar a empresa a dar as mesmas coisas, exatamente a toda a gente, quando há coisas que para mim não me fazem diferença? Para mim, ter a possibilidade de entrar na empresa com viatura, (...) faz toda a diferença.” (E4)

Com efeito, Cruz et al. (2019) defendem que o importante na seleção e implementação das práticas de retenção é considerar as expectativas e preocupações de cada trabalhador para garantir o efeito de retenção desejado.

3.2.6. Aspetos a melhorar nas práticas atuais de Gestão do Talento

Apesar de ser um tema muito presente e relevante no contexto organizacional, E1 referiu que conhece poucas empresas que tenham um processo de GT bem estruturado em Portugal, referindo que a maioria das organizações está focada em atrair e reter o Talento da Geração *Millennial*:

“...fala-se muito, toda a gente sabe que é importante, mas conheço muito poucas empresas que tenham um processo muito estruturado nessa área (...) a maior parte das empresas ainda está num patamar muito baixo na GT e a estratégia está muito voltada para as novas gerações.” (E1)

Com efeito, E1 propôs olhar para o Talento de um modo mais abrangente, sublinhando a importância de investir no reconhecimento e no desenvolvimento do Talento sénior:

“... acho que nós nos tornámos, um bocadinho reféns destas novas gerações. Parece que os outros que lá estão já há uns anos, perderam o talento e agora os novos talentos é que são importantes. Acho que nos esquecemos um bocadinho que quem cá está também é talento, não só os jovens que vêm, ou que há 5 anos começaram a carreira é que são novos talentos. (...), de olhar para o talento de uma forma mais abrangente.” (E1)

Por outro lado, E1 referiu como melhoria das práticas atuais de GT, avaliar o potencial do trabalhador através de um *assessment* que permita classificá-lo como Talento de acordo com a *Nine Box Model* e, definir práticas de GT em função do seu valor organizacional:

“... estamos num patamar de GT baseado unicamente na performance, (...) quando na Nine Box, começamos a ter em conta o potencial, esse potencial tem de ser avaliado através de um assesment simples para garantir que aquele potencial efetivamente existe. (...), para fazer o cruzamento dos dois (performance/potencial) e garantir que as pessoas são colocadas no local certo relativamente à GT”. Eles vão ter o seu plano de desenvolvimento individual e depois também vão ter um plano de progressão.” (E1)

Na perspetiva de E6, a organização deve dar uma maior visibilidade à sua proposta de valor e às suas atividades, quer internamente como no exterior, para mostrar que é um local atrativo para trabalhar. De acordo com o Relatório MD, um dos objetivos do Plano Estratégico 2022-2026, consiste em colocar a empresa O. no topo do ranking nacional das melhores empresas para trabalhar. No entanto, E5 acrescentou que a organização ainda não atingiu um nível de maturidade que permita implementar certos projetos mais inovadores e disruptivos que tenham em linha de conta as expetativas do Talento:

“...nós damos visibilidade à nossa proposta de valor. (...), há coisas que nós já temos e não revelamos, (...), é importante dar visibilidade às coisas à nossa proposta de valor. (...) os projetos transversais, (...) o OGMATON, (...), este trabalho também tem estado a ser feito, eu acho que a nível das próprias redes sociais, do LinkedIn, etc., tanta coisa, muita coisa que pode ser feita. (...) o programa “Boa Ideia” no qual cada trabalhador pode apresentar um projeto de melhoria (...), é importante dar essa visibilidade que as pessoas também valorizam.” (E6)

“... eu não sei qual é que era a percentagem de pessoas na organização que, por exemplo, gostariam de fazer trabalho voluntário. (...), tem que haver maturidade da organização. (...), há coisas que eu tenho aqui como ideias que eu sei que a organização não tem maturidade para o fazer agora. (...) pensar um bocadinho fora da caixa (...), mapear as expetativas das pessoas, e perceber, dentro dessas manchas, o que é que eu posso capitalizar.” (E6)

Por outro lado, a perceção de E3 e E4 relativamente aos aspetos a melhorar, focou-se essencialmente na necessidade da organização definir planos de desenvolvimento pessoal ajustados às expetativas do Talento, quer em relação às estratégias de desenvolvimento como em relação ao plano de carreira:

“...o percurso não tem de ser um standard, tem que se adaptar de acordo com as expetativas dos Talentos, (...) há pessoas que querem seguir um percurso mais técnico, outras um percurso mais de gestão, (...) falo de desenvolvimento. Formações, por exemplo, de trabalhos em equipa, team buildings. Eu acho que isso deveria existir.” (E3)

“... podia apostar mais na formação em funções de gestão. Eu tenho notado aqui nestes últimos anos nem tanto investimento. (...) pode ser da fase que estamos a passar, porque já vi o contrário.” (E4)

Para Bjorkman et al. (2012), não existe um conjunto de “melhores práticas” para garantir uma GT eficaz, dado a necessidade de estas estarem adaptadas à estratégia e às circunstâncias de cada organização. Neste sentido, as opiniões recolhidas sugerem uma Política que deverá ter em conta os seguintes objetivos: (1) valorizar o Talento Sénior para fazer face à escassez de Talento; (2) reconhecer as necessidades e expetativas individuais do Talento nas diferentes dimensões da GT, por forma a motivá-lo e a comprometê-lo; (3) dar mais visibilidade à proposta de valor da organização para reter e atrair mais Talentos; e, (4) avaliar o potencial, do trabalhador como forma de definir práticas de GT mais ajustadas aos diferentes tipos de Talento.

CONCLUSÃO

As diferentes conceptualizações convergem para a noção de que um Talento corresponde a um indivíduo que coloca em prática as suas capacidades, com o objetivo de atingir os melhores resultados para a organização. Face às novas exigências do mercado altamente competitivo e à escassez de Talento, verifica-se a importância da estruturação de políticas de GRH eficientes e orientadas para a GT. Neste contexto, foi definido como objetivo geral do presente estudo identificar e analisar as políticas e práticas de GT numa empresa do setor aeronáutico, do qual decorreram os seguintes objetivos específicos: compreender como é definido e identificado o Talento; conhecer a sua Política de G; identificar as práticas de GT ao nível da atração, desenvolvimento e da retenção do Talento e conhecer as perceções do Talento sobre as práticas de GT implementadas na organização. No sentido de se alcançar os objetivos propostos, realizou-se um estudo exploratório de natureza qualitativo, seguindo a metodologia de estudo de caso único integrado, uma vez que se pretendeu abordar a GT a partir de diferentes perspetivas, ou seja, de quem tem o poder de definir políticas e práticas organizacionais (Direção Executiva), de quem as implementa (Responsáveis de Área) e a quem se dirigem (Talentos). Foi utilizado como instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada e a análise documental. As entrevistas foram realizadas a seis profissionais da organização, tendo como suporte dois guiões de entrevista. A análise de conteúdo categorial configurou-se como o método mais adequado à análise e tratamento dos dados recolhidos.

A análise empírica permitiu verificar que a definição de Talento de cada participante vai ao encontro da definição proposta por Câmara et al. (2019), segundo os quais o Talento resulta da tríade – Ação-Paixão-Visão –, referindo-se a uma pessoa com elevado desempenho que mobiliza as suas competências técnicas e comportamentais para atingir objetivos, associado a um forte entusiasmo, a uma elevada capacidade de entrega e a um forte sentido de orientação para o futuro. Para a Direção Executiva, o Talento é um trabalhador que acrescenta valor, quer na posição atual quer nas posições que poderá vir a ocupar no futuro, garantindo a sustentabilidade da organização. Para os Responsáveis de Área, o Talento refere-se a um trabalhador associado a funções cruciais para o crescimento do negócio. Para os próprios Talentos representa um líder. Quanto à sua natureza, todos concordaram ser uma condição inata. Relativamente à conceptualização de GT, concluiu-se que, para a Direção Executiva, é um processo contínuo que deve integrar informações dos diferentes subsistemas de RH e que deve centrar-se nas expectativas do Talento e nos objetivos do negócio. Para os Responsáveis de Área e para os Talentos, a GT tem como objetivo desenvolver competências-chave para o negócio e garantir a motivação do Talento. Verificou-se que as

dimensões da GT mais valorizadas pelos participantes do estudo, foram o Desenvolvimento e a Retenção do Talento. Para a Direção Executiva e os Responsáveis de Área, apenas os trabalhadores com elevado desempenho são Talentos, sendo estes identificados através de avaliação de desempenho com resultados consistentes. Atendendo ao facto de não dispor de um suporte de avaliação que confirme o elevado potencial do trabalhador, este critério ainda não é tido em conta na identificação do Talento. Quanto aos Talentos, verificaram-se opiniões divergentes entre si, na medida em que um adotou uma abordagem exclusiva, enquanto o outro optou por uma abordagem inclusiva, reconhecendo que todos os trabalhadores são Talentos por apresentarem habilidades que podem potencialmente criar valor à organização.

Os Talentos referiram existir uma fraca visibilidade da GT como um sistema integrado de atração, desenvolvimento e retenção do Talento, sendo percecionado como um conjunto de práticas isoladas, dirigido a segmentos específicos da organização. As principais práticas de atração do Talento referidas pela Direção Executiva foram o *employer branding* e o centro de formação e qualificação– *Academia Aeronáutica de Portugal*. Os Responsáveis de Área, salientaram o Programa *Trainee OGMATON* e a sua divulgação junto das instituições de ensino superior como um fator estratégico de atração. Os Talentos destacaram a importância do recrutamento interno como forma de atrair novos Talentos.

Constatou-se que o posicionamento dos Talentos (*High performer*) na matriz “*Nine Box Model*” permite definir planos de desenvolvimento diferenciados com vista à ocupação de determinadas posições no futuro. Estes planos incluem práticas como: formação, sessões de *coaching*, mentoria, participação em projetos transversais, e o acesso a experiências de liderança. Foi ainda referido, pela maioria dos entrevistados, a importância de envolver o Talento no seu plano de desenvolvimento pessoal para que este possa evoluir no sentido desejado e, simultaneamente, influenciar positivamente o desempenho da organização.

Para a Direção Executiva, as estratégias utilizadas para reter o Talento remetem para as recompensas financeiras (fixas e variáveis), para os benefícios e para a formação especializada proporcionada pela *Academia Aeronáutica de Portugal*. Para os Talentos, as estratégias dizem respeito essencialmente à oportunidade de desenvolvimento da carreira. Já os Responsáveis de Área apontam para a importância de o líder proporcionar um bom acolhimento e acompanhamento do Talento na equipa de trabalho. Nesta dimensão, foi ainda destacado, pelos Responsáveis e pelos Talentos, a influência do líder na retenção do Talento e foi salientado, pela Direção Executiva, a influência da geração a que pertence o Talento na valorização de umas práticas de retenção em detrimento de outras.

Os resultados obtidos permitem concluir que a empresa O. não tem uma Política de GT formalizada, mas apenas atividades de GT integradas e coordenadas para segmentos mais qualificados e práticas de RH isoladas como a avaliação de desempenho e o recrutamento interno para os restantes segmentos. A Política de GT pretendida segue o modelo de GET, cuja estratégia consiste em criar uma arquitetura de recursos humanos diferenciada com vista ao desenvolvimento de um conjunto de Talentos de alto potencial e desempenho (*Talent Pool*). A mesma servirá para preencher as posições-chave previamente identificadas e responder às necessidades das diferentes unidades de negócio e às expectativas do Talento, quer ao nível do seu plano de desenvolvimento pessoal, quer ao nível dos incentivos.

Como principais limitações, destaca-se o facto dos resultados deste estudo não poderem ser generalizáveis dado o seu carácter exploratório e, além disso, o facto de existirem apenas dois participantes em cada unidade de análise, o que não permitiu cumprir o critério de saturação teórica.

Tendo em conta, a escassez de estudos sobre GT em Portugal e a necessidade de consolidar empiricamente um tema complexo e estratégico para as empresas, os resultados obtidos poderão contribuir para o debate científico em torno dos conceitos de Talento e Gestão de Talento. Por outro lado, atendendo aos desafios que as empresas portuguesas do setor aeronáutico enfrentam para superar a concorrência e, ao papel estratégico da GRH na prossecução deste objetivo, impõem-se mudanças na forma de gerir os Talentos. Neste sentido, os resultados deste estudo também poderão proporcionar ao DGRH da empresa O. uma reflexão sobre o Programa de GT pretendido, para que este possa conduzir aos resultados desejados.

O facto deste estudo se centrar na narrativa de múltiplos intervenientes no processo de GT, dando “voz aos Talentos”, representa alguma originalidade face aos estudos empíricos existentes em Portugal até ao momento. Os resultados obtidos fornecem pistas para futuras investigações nesta linha temática. Propomos alargar este estudo a outras organizações do *cluster* aeronáutico e/ou dar continuidade a esta investigação para avaliar o impacto das práticas de GT no Talento, uma vez que tal ainda não é possível dado que a empresa O. se encontra numa fase de consolidação de uma cultura e de uma Política de GT. Por outro lado, partindo da ideia defendida por Thunnissen (2016) de que o ajustamento entre as práticas pretendidas e as práticas percebidas aumenta a probabilidade de um sistema de GT ser implementado conforme pretendido pela organização, seria igualmente interessante perceber como são avaliadas as práticas de GT, a partir das perspetivas dos líderes e dos Talentos.

BIBLIOGRAFIA

Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta.

Ariss, A., Cascio W., & Paauwe, J. (2014). Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>

Albuquerque, L., Amorim, W., Barreto, L., Fischer, A., & Silva, M. (2011). Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: Uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 158-187. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>

Ashton C., & Morton L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Talking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000819>

Asplund, K., Bolander, P., & Werr, A. (2017). The practice of talent management: framework and typology. *Personal Review*, 46(8), 1523-1551. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.

Backstrom, B. (2008). *Metodologias em Ciências Sociais*. Universidade Aberta.

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

Barkhuizen, N., Schutte, N., Stanz, K., & Welby-Cooke, G. (2014). Talent Management and Leadership Reciprocity: The case of the African Aviation Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(9), 11-17. Doi: <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p11>.

Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stahl, G., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2007). Global Talent Management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *Faculty & Research*, 2-34. Em: https://www.researchgate.net/publication/291178303_Global_Talent_Management_How_Leading_Multinationals_Build_and_Sustain_Their_Talent_Pipeline

Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stahl, G., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six Principle of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, (53)2, 25-32.

Em:<https://www.researchgate.net/publication/254777219> Stahl G K Bjorkman I Farndale E Morris S Paauwe J Stiles P Wright PM 2012 Six principles of effective global talent management Sloan Management Review 53 25-42

Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>

Blackburn, M., & Swailes, S. (2016). Employee Reactions to Talent Pool Membership. *University of Huddersfield*, (38)1, 112-128. Em: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/25584/>

Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Publishing.

Burtet, C., Ferraza, D., & Scheffer, A. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *Read|Porto Alegre*, 80(1), 222-247. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>

Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6.ª ed.). Editora RH, Lda.

Caligiuri, P., Collings, D., & Scullion, H. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>

Câmara, R. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-291. Em: [v6n2a03.pdf \(bvsalud.org\)](#)

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2019). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Campanhout, L. & Quivy, R. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Gradiva.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81. Em: [Talent Management for the Twenty-First Century \(hbr.org\)](#)

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

Caracol, C., Lopes, M., Palma, P., & Sousa, M., (2016). Gestão Estratégica do Talento na Perspetiva Individual e Organizacional: Proposta de Modelo. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, (16)1, 10-21. Doi: <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.600>

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

Collings, D. & Minbaeva, D. (2013). Seven Mythes of Global Talent Management. *The International Journal of Human Resources Management*, 24(9), 1762-1776. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>

Conger, J., Hill, L., & Ready, D. (2010). Are you high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 2-7. Em: https://www.researchgate.net/publication/44661449_Are_you_a_high_potential#fullTextFileContent

Coutinho, P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.

Cruz, R., & Martins, D. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. Editora RH.

De Boeck, G., Dries, N., & Meyers, C. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2) 199-213. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.2254>

Deloitte (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennials Survey*. Em: [The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey | Deloitte Global](#) (acedido a 12 de outubro de 2022).

Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" High Potential Careers. An empirical study into the perspectives of organizations and high potencial. *Personnel Review*, (37)1, 85-108. Doi: <https://doi.org/0.1108/00483480810839987>

Dries, N., Gallardo-Gallardo, E., & González-Cruz, F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. Doi: <https://doi.org//10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Dries, N., Meyers, M., & Van Woerkom, M. (2013). Talent Innate or Acquired? Theoretical Consideration and their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*, (23)4, 305-321. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>

Dries, N., Gelens, J., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organizational Justice: Employee reactions to high potencial identifications. *Human Resource Management Journal*, (24)2, 159-175. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>

Dries, N., Gallardo-Gallardo, E., Gallo, P. & Nijs, S. (2015). Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric and Content Analysis.

Talent Management of the Human Resource Management, (25), 264-279. Em: [\(PDF\)](#)
Gallardo-Gallardo, Eva, Nijs, Sanne, Dries, Nicky, & Gallo, Pedro. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, in press. (researchgate.net)

Engelman, R., Froehlich, C. & Nodari, C. (2017). Gestão Estratégica de Talentos: Propostas de um Modelo para Empresas Inovadoras. *Revista Capital Científico*, 15(1), 1-19. Em <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4620/3364>)

Exame Informática (2022). José Neves, presidente do AED Cluster Portugal: “Nota-se o reforço de alguns investimentos na área da defesa”. Em: <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/ciencia-ei/2022-08-01-jose-neves-presidente-do-aed-cluster-portugal-reforco-investimentos-defesa/>, (acedido a 22 de agosto de 2022).

Festing, M., & Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49, 262-271. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>

Fisher, A., & Freitag, B. (2012). Talent Management and management of talents: *Academic Literature analysis and corporative practices*. *REAd.*, 23, 158-187. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>

Fisher, A., & Freitag, B. (2017). Análise sobre o Termo Talento em Diferentes Áreas do. *Future Studies Research Journal*, (10)1, 3-27. Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i1.284>

Flick, U. (2009). *Desempenho da pesquisa qualitativa*. Artmed Editora.

Fortin, M. (2009). As abordagens quantitativas e qualitativas. In M. Fortin (Org.), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, 26-43. Lusodidacta.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentido e formas de uso*. Príncípia Editora Lda.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, (6.ª ed). Editora Atlas S.A.

Gonçalves, S. & Neves, J. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Resultados e tendencias. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83. Em: [Redalyc.A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Resultados e tendências](#)

Heckman, R., & Lewis, R. (2006). Talent Management: a critical review. *Human Resource Management Review* 16, 139–154. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Human Resources Portugal (2022). *OGMA está no Top 20 das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. A Diretora de Recursos Humanos revela porquê*. Em: [OGMA está no top 20 das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. A directora de Recursos Humanos revela porquê – Human Resources \(sapo.pt\)](#), acessido a 10 de janeiro de 2022.

Jackson, S., Schuler, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>.

Khazanchi, D., & Owens, D. (2011). Best Practices for Retaining Global IT Talent. In J. L. Lutfman. *Managing IT human resources: considerations for organizations and personnel*, 178-193, Doi: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60960-535-3>

Lievens, F. & Slaughter, J. (2015). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Reviews in Advance*, 12(7), 1-34. Em: [\(PDF\) Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know \(researchgate.net\)](#)

Manpowergroup (2022). *The 2022 Global Talent Shortage*. Em: [MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf \(manpowergroup.com\)](#), (accedido a 01 de outubro de 2022).

Mariotto, F., Moraes, G., & Zanni, P. (2011). Para que servem Estudos de Caso Único? XXXV *Encontro da ANPAD*, 1-16. Rio de Janeiro. Em: [\(PDF\) Para que servem os Estudos de Caso Único? \(researchgate.net\)](#).

Meyer, K., & Xin, K. (2016). Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resources Management, 1-37, *China Europe International Business School*. Em: [\(PDF\) Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resource Management \(researchgate.net\)](#)

Magiroski, C., Morigi, J., Reigota, F., & Souza, A. (2017). Políticas de Recursos Humanos: importância nas relações de trabalho. *Revista Foco*, 10 (1), 62-77. Doi: http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i1.272

Nishii, L. & Wright, P., (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 468, 2-24. Em: <https://www.researchgate.net/publication/37149680> [Strategic HRM and Organizational Behavior Integrating Multiple Levels of Analysis](#)

OGMA (2021). OGMA – Indústria Aeronáutica Portugal, S A. – *Relatório de Memória Descritiva – Sumário*.

OGMA (2021). [Os Nossos Serviços | OGMA](#), (accedido a 11 de novembro de 2021).

OGMA (2022a). OGMA: Providing Seamless Maintenance Services. *Aerospace & Defense*

Review. Em: <https://www.aerospacedefensereview.com/ogma> (acedido a 15 de junho de 2022).

OGMA (2022b). Sobre Nós | OGMA (acedido a 11 de novembro de 2021).

Onofre, A., (2014). *Gestão de Talento em Portugal: Análise de Competências-Chave na Identificação de Talentos* (Dissertação de Mestrado). Lisboa. School of Economics and Management. Lisboa: ISEG. Em: <http://hdl.handle.net/10400.5/7472>

Phillips, D., & Roper, K. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, (11)1, 7-16. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14630010910940525>

Ramos, M. (2013). Métodos quantitativos e pesquisas em Ciências Sociais: Lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenómenos sociais. *Análises Quantitativas e Indicadores Sociais*, 18(1), 55-65. Em: [Microsoft Word - 4-marilia \(semanticsscholar.org\)](#)

Ryan G., Scullion H., & Valverde M. (2013). Talent management in Spanish medium- sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-852. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>

Schnapper, D. (2000). *A compreensão Sociológica. Como fazer análise tipológica*. Gradiva.

Smallwood, N., & Ulrich, D. (2012). What is Talent? *Leader to Leader*, 63, 55-61. Doi: <http://dx.doi.org/10.1002/ltl.20011>

Stake, R., (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*, (3.ªed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Sousa, J., & Baptista, S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Pactor.

Thunnissen, M. (2016). Talent Management: for what, how and how well? An emprirical exploration of talent management in pratice. *Emerald Insight* (38)1, 57-72. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>

Yazan, A. (2013). *Do social factors matter for innovation, and do they influence innovation in Aeronautics Industry?* IET/CESNOVA.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*, (4.ª ed). Bookman.

APÊNDICES

GUIÃO DE ENTREVISTA 1

ENTREVISTADAS/OS - Diretora RH Comunicação e Sustentabilidade (E1).

APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Bom dia/tarde

O meu nome é Maria Antonieta Reis e sou finalista do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Começo por agradecer a sua colaboração neste estudo e por conceder-me esta entrevista que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o tema da minha investigação que consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talento no setor aeronáutico. As informações recolhidas serão exclusivamente para fins académicos.

Além da informação relacionada com o objetivo da investigação, qualquer outra informação extrínseca ao tema, será confidencial, bem como o anonimato do(a) entrevistado(a) e da empresa em estudo.

A sua participação neste trabalho é voluntária podendo interrompê-la a qualquer altura.

Gostaria de obter a sua permissão para gravar a entrevista.

1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- 1.1 Há quanto tempo trabalha na O.? (qual foi na de admissão)
- 1.2 Qual é o cargo que exerce?
- 1.3 Quais são as suas habilitações literárias?

2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (Indicadores Rh)

- 2.1 Qual é o número total de trabalhadores?
- 2.2 Qual é média de idade dos trabalhadores?
- 2.3 Qual é a média de antiguidade dos trabalhadores?
- 2.4 Qual é o índice de turnover?
- 2.5 Existem áreas onde o turnover é superior à média da empresa?
- 2.6 Existem funções menos disponíveis no mercado de trabalho?

3. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (Descrição DRH)

- 3.1 Como está organizado o DRH?
- 3.2 Qual é a política de RH da empresa?
- 3.3 A GRH está alicerçada à estratégia corporativa?
- 3.4 Quais são os seus maiores desafios?

4. CONCEPTUALIZAÇÃO DE TALENTO

- 4.1 O que entende por talento?
- 4.2 Todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? Justifique a sua escolha.
- 4.3 Qual a importância do talento para a OGMA?
- 4.4 Que critérios são usados para identificar um talento?
- 4.5 Existem à priori critérios (questões que devem ser exploradas) para identificar o talento-chave? Refira alguns?
- 4.6 A médio-longo prazo, têm identificados os talentos que poderão vir a ocupar posições chave no futuro?
- 4.7 Quem identifica esse talento?

5. CONCEPTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE TALENTO

- 5.1 O que entende por Gestão de Talento?
- 5.2 A O. tem uma Política de GT implementada ou existe intenção de implementá-la? Se sim qual o seu objetivo?
- 5.3 Está articulada com a estratégia corporativa? De que modo isso é evidente?
- 5.4 Têm existido constrangimentos na concretização dessa Política? - Quais os mais relevantes e como têm sido ultrapassados?
- 5.5 De que forma a GT é concretizada?
- 5.6 Quem são os responsáveis pela implementação do processo de GT?
- 5.7 Existem aspetos informais da GT que concedem ao talento o acesso a determinadas vantagens (ex. maior acesso à informação, autonomia e participação nas decisões?).

6. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO

- 6.1 Qual a importância em investir na identificação de talentos?
- 6.2 Que estratégias são usadas para identificar o talento interno/externo?
- 6.3 Qual o seu papel na identificação do talento?

- 6.5 Na sua opinião o trabalhador deve saber que é um Talento?
- 6.6 A empresa comunica ao trabalhador que é um Talento?
- 6.7 Qual a importância em investir na atração de talentos?
- 6.8 Como é planeada a atração de Talento?
- 6.9 Que estratégias são usadas para atrair o talento externo?
- 6.10 Quais as principais dificuldades encontradas na atração de talento?

7. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

- 7.1 Qual a importância em investir no desenvolvimento de talentos?
- 7.2 Como é feita o desenvolvimento de talentos. Que práticas existem na O. para o desenvolvimento do talento?
- 7.3 Existem programas de gestão de desempenho só para os talentos?
- 7.4 São criados planos de desenvolvimento individual?
- 7.5 São criados planos de carreira?
- 7.6 Na sua opinião os talentos são bem esclarecidos em relação a estes programas?
- 7.7 Considera que estes programas vão ao encontro das expectativas dos talentos?
- 7.8 Existem fatores que promovem o desenvolvimento do Talento'?

8. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DO TALENTO

- 8.1 Qual a importância em investir na retenção do talento?
- 8.2 Que praticas de retenção do talento existem?
- 8.3 Essas práticas vão ao encontro das expectativas/motivações de cada talento ou são generalizadas? Pode concretizar?
- 8.4 Quando um talento opta por sair da empresa, existe alguma entrevista de saída?
- 8.5 Na sua opinião quais são os fatores que contribuem para a saída do Talento?
- 8.6 Existe alguma preocupação em identificar e atuar regularmente sobre os fatores que influenciam a retenção do talento?
- 8.7 Quais são os fatores que influenciam a sua retenção?

9. PERGUNTA FINAL

- 9.1 O que há ainda para melhorar na GT da O.?
- 9.2 Na sua opinião quais são dos desafios da GT em Portugal?

GUIÃO DE ENTREVISTA 2

ENTREVISTADO – Diretor de Operações (E2)

APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Bom dia/tarde

O meu nome é Maria Antonieta Reis e sou finalista do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Começo por agradecer a sua colaboração neste estudo e por conceder-me esta entrevista que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o tema da minha investigação que consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talento no setor aeronáutico. As informações recolhidas serão exclusivamente para fins académicos.

Além da informação relacionada com o objetivo da investigação, qualquer outra informação extrínseca ao tema, será confidencial, bem como o anonimato do(a) entrevistado(a) e da empresa em estudo.

A sua participação neste trabalho é voluntária podendo interrompê-la a qualquer altura.

Gostaria de obter a sua permissão para gravar a entrevista.

1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- 1.1 Há quanto tempo trabalha na O.?
- 1.2 Quais são as suas responsabilidades? Há quanto tempo é COO?
- 1.3 Entrou diretamente ou evoluiu de outra posição?

2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE TALENTO

- 2.1 Na sua opinião o que define uma pessoa com talento?
- 2.2 Qual a importância de existirem talentos numa organização?
- 2.3 Considera que existem talentos na O?
- 2.4 Que critérios são usados para identificar um Talento?
- 2.5 Todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? – Quais são os fatores diferenciadores entre um talento e um não talento?
- 2.6 Os talentos têm vantagens em relação aos restantes trabalhadores?
- 2.7 Existem à priori critérios (questões que devem ser exploradas) para identificar o talento-chave? Refira alguns? Quem identifica esse talento?

- 2.8 A médio-longo prazo, têm identificados os talentos que poderão vir a ocupar posições chave no futuro?

3. CONCEPTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE TALENTO

- 3.1 O que entende por Gestão de Talento?
- 3.2 A O. tem uma Política de GT implementada ou existe intenção de implementá-la? Se sim qual o seu objetivo?
- 3.3 Está articulada com a estratégia corporativa? De que modo isso é evidente?3.4
- 3.4 Têm existido constrangimentos na concretização dessa Política? - Quais os mais relevantes e como têm sido ultrapassados?
- 3.5 De que forma a GT é concretizada?
- 3.6 Quem são os responsáveis pela implementação do processo de GT?
- 3.7 Existem aspetos informais da GT que concedem ao talento o acesso a determinadas vantagens (ex. maior acesso à informação, autonomia e participação nas decisões?).

4. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO

- 4.1 Qual a importância em investir na identificação de talentos?
- 4.2 Que estratégias são usadas para identificar o talento interno/externo?
- 4.3 Qual o seu papel na identificação do talento?
- 4.4 Na sua opinião o trabalhador deve saber que é um Talento?
- 4.5 A empresa comunica ao trabalhador que é um Talento?
- 4.6 Qual a importância em investir na atração de talentos?
- 4.7 Que estratégias são usadas para atrair o talento externo?
- 4.8 Quais as principais dificuldades encontradas na atração de talento?

5. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

- 5.1 Qual a importância em investir no desenvolvimento de talentos?
- 5.2 Como é feita o desenvolvimento de talentos. Que práticas existem na O. para o desenvolvimento do talento?
- 5.3 Existem programas de gestão de desempenho só para os talentos?
- 5.4 São criados planos de desenvolvimento individual?
- 5.5 São criados planos de carreira?
- 5.6 Na sua opinião os talentos são bem esclarecidos em relação a estes programas?
- 5.7 Considera que estes programas vão ao encontro das expectativas dos talentos?
- 5.8 Existem fatores que promovem o desenvolvimento do Talento'?

6. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DO TALENTO

- 6.1 Qual a importância em investir na retenção do talento?
- 6.2 Existe alguma preocupação em identificar e atuar regularmente sobre os fatores que influenciam a retenção do talento?
- 6.3 Que práticas de retenção do talento existem?
- 6.4 Essas práticas vão ao encontro das expectativas/motivações de cada talento ou são generalizadas? Pode concretizar?
- 6.5 Quando um talento opta por sair da empresa, existe alguma entrevista de saída?
- 6.6 Na sua opinião quais são os fatores que contribuem para a saída do Talento?
- 6.7 E quais são os fatores que influenciam a sua retenção?

7. PERGUNTA FINAL

- 7.1 O que há ainda para melhorar na GT da O.?
- 7.2 Na sua opinião quais são dos desafios da GT em Portugal?

GUIÃO DE ENTREVISTA 3

ENTREVISTADO - Talentos (E3 e E4)

APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Bom dia/tarde

O meu nome é Maria Antonieta Reis e sou finalista do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Começo por agradecer a sua colaboração neste estudo e por conceder-me esta entrevista que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o tema da minha investigação que consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talento no setor aeronáutico. As informações recolhidas serão exclusivamente para fins académicos.

Além da informação relacionada com o objetivo da investigação, qualquer outra informação extrínseca ao tema, será confidencial, bem como o anonimato do(a) entrevistado(a) e da empresa em estudo.

A sua participação neste trabalho é voluntária podendo interrompê-la a qualquer altura.

Gostaria de obter a sua permissão para gravar a entrevista.

1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- 1.1 Há quanto tempo trabalha na O.?
- 1.2 Quais são as suas responsabilidades?
- 1.3 Entrou diretamente ou evoluiu de outra posição?

2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE TALENTO

- 2.1 Na sua opinião o que define uma pessoa com talento?
- 2.2 Considera que os talentos são pessoas com muito valor que a organização não pode perder?
- 2.3 Considera que existem talentos na O.?
- 2.4 Que critérios são usados para identificar um Talento?
- 2.5 Considera que ter o Estatuto de Talento permite ao trabalhador diferenciar-se dos restantes colegas que não gozam deste estatuto e ter acesso a mais vantagens?
- 2.6 Como é que um trabalhador que é identificado um talento reage ao saber disso?

- 2.7 Na sua opinião a relação com a organização poderá mudar? Em que sentido?
- 2.8 Acha que todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? Quais são os fatores diferenciadores entre um talento e um não talento?
- 2.9 Se acha que apenas só alguns são talentos, na sua opinião como deve ser feita a gestão desses talentos?

3. CONCEPTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE TALENTO

- 3.1 O que entende por Gestão de Talento?
- 3.2 Sabe se a O. tem uma Política de GT implementada?
- 3.3 Se sim, foi-lhe dado a conhecer? Os objetivos deste programa são claros para si?
- 3.4 Considera o programa adaptado às necessidades de cada talento ou apenas às necessidades da organização?
- 3.5 Conhece as práticas de GT que fazem parte do programa? Pode mencionar algumas?
- 3.6 Quem são os responsáveis pela implementação do processo de GT?

4. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO

- 4.1 Que estratégias são usadas para identificar o talento interno/externo?
- 4.2 Na sua opinião o trabalhador deve saber que é um Talento? Porquê?
- 4.3 Sabe se a empresa tem práticas de atração de talentos? Se sim, quais?
- 4.4 Considera que essas práticas têm contribuído para atrair talentos para a organização?
- 4.5 No seu caso concreto, considera que estas práticas contribuíram para que viesse trabalhar para a O?
- 4.5 Na sua opinião quais são as principais dificuldades encontradas na atração de talento?

5. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

- 5.1 Sabe se a empresa tem práticas de desenvolvimento de talentos? Se sim, quais?
- 5.2 Considera que essas práticas têm contribuído para desenvolver talentos para a organização?
- 5.3 No seu caso concreto, existe um plano de desenvolvimento? Quais são as ações que fazem parte desse plano?
- 5.4 O seu plano de desenvolvimento foi discutido entre si e a organização? Em que medida satisfaz as suas expectativas?
- 5.5 Sabe que projetos para o futuro a empresa tem para si?

5.6 Que fatores promovem o desenvolvimento do Talento'?

6. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DO TALENTO

6.1 Sabe se a empresa tem práticas para reter os talentos? Se sim, quais?

6.2 Considera que essas práticas têm sido eficazes para reter os talentos? Qual o motivo da sua resposta?

6.3 No seu caso em concreto, considera que estas práticas têm contribuído para que se mantenha a trabalhar na O?

6.4 Existem outros motivos além das práticas que referiu que o incentivam a permanecer na organização?

6.5 Gostaria de sugerir outras práticas que na sua opinião poderiam contribuir para retenção dos talentos? Se sim, quais?

6.6 Na sua opinião quais são os fatores que contribuem para a saída do Talento?

6.7 Quais são os fatores que influenciam a sua retenção?

7. PERGUNTA FINAL

7.1 O que há ainda para melhorar na GT da O.?

7.2 Na sua opinião quais são dos desafios da GT em Portugal?

GUIÃO DE ENTREVISTA 4

ENTREVISTADO Responsáveis de Área (E5 e E6)

APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Bom dia/tarde

O meu nome é Maria Antonieta Reis e sou finalista do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Começo por agradecer a sua colaboração neste estudo e por conceder-me esta entrevista que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o tema da minha investigação que consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talento no setor aeronáutico. As informações recolhidas serão exclusivamente para fins académicos.

Além da informação relacionada com o objetivo da investigação, qualquer outra informação extrínseca ao tema, será confidencial, bem como o anonimato do(a) entrevistado(a) e da empresa em estudo.

A sua participação neste trabalho é voluntária podendo interrompê-la a qualquer altura.

Gostaria de obter a sua permissão para gravar a entrevista

1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- 1.1 Há quanto tempo trabalha na O.?
- 1.2 Quais são as suas responsabilidades?
- 1.3 Entrou diretamente ou evoluiu de outra posição?

2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE TALENTO

- 2.1 Na sua opinião o que define uma pessoa com talento?
- 2.2 Acha que os talentos são pessoas que a organização não pode perder?
- 2.3 Considera que existem talentos na O.?
- 2.4 Todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? – Quais são os fatores diferenciadores entre um talento e um não talento?
- 2.5 Esses talentos gozam de algum tratamento especial da parte da O?

3. CONCEPTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE TALENTO

- 3.1 Sabe se a O. tem uma Política de GT implementada e em que consiste? Sente alguma dificuldade em perceber os objetivos da GT?
- 3.2 A GT está implementada na sua UF? Se sim, qual é o seu papel neste processo?
- 3.3 Quais são as práticas de GT que são desenvolvidas para gerir o talento na sua UF?
- 3.4 Tem encontrado obstáculos na concretização? - Quais os mais relevantes e como têm sido ultrapassados?

4. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO

- 4.1 Que estratégias são usadas pela organização para identificar o talento na sua UF?
- 4.2 Na sua opinião o trabalhador deve saber que é um Talento? Justifique a sua escolha.
- 4.3 Como é planeada a atração de talento?
- 4.4 Que estratégias tem para atrair talento para a sua UF? Através de que ações é concretizada?
- 4.5 Tem um papel relevante na identificação e atração do talento?
- 4.6 Quais as principais dificuldades encontradas na atração de talento?

5. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

- 5.1 A que práticas recorre para o desenvolvimento do talento?
- 5.2 Existem programas de gestão de desempenho só para os talentos?
 - São criados planos de desenvolvimento individual?
 - São criados planos de carreira?
- 5.3 Na sua opinião os talentos são bem esclarecidos em relação a este programas?
- 5.4 Considera que estes programas vão ao encontro das expetativas dos talentos?
- 5.5 Sente alguma responsabilidade pelo desenvolvimento do talento?
- 5.6 Que fatores promovem o desenvolvimento do Talento'?

6. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DO TALENTO

- 6.1 Qual a importância em investir na retenção do talento?

6.2 Tem alguma preocupação em identificar e atuar regularmente sobre os fatores que influenciam a retenção do talento?

6.3 Que praticas de retenção do talento costuma utilizar?

6.4 Essas práticas vão ao encontro das expectativas/motivações de cada talento ou são generalizadas? Pode concretizar?

6.5 Quando um talento opta por desvincular-se o que faz normalmente? Com que objetivo? (ex. entrevista *offboarding*)?

6.6 Na sua opinião quais são os fatores que contribuem para a saída do Talento?

6.7 Quais são os fatores que influenciam a sua retenção?

7. PERGUNTA FINAL

7.1 O que há ainda para melhorar na GT da O.?

7.2 Na sua opinião quais são dos desafios da GT em Portugal?

Apêndice 2 - Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista semiestruturada insere-se no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tendo como objetivo identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talento e respetivas perceções dos trabalhadores numa empresa do setor aeronáutico.

As informações serão recolhidas através da entrevista que irá ser gravada para permitir um melhor entendimento e recolha dos factos. Além da informação relacionada com o objetivo da investigação, qualquer outra informação extrínseca ao tema, será confidencial, bem como o anonimato do(a) entrevistado(a) e da empresa em estudo.

A sua participação neste trabalho é voluntária podendo interrompê-la a qualquer altura.

Declaro que tomei conhecimento do acima exposto e que aceito participar na entrevista.

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

Apêndice 3: Dimensões e Subdimensões de Análise

Entrevistados	Dimensões de Análise	Subdimensões de Análise
DRH DO Responsáveis A. Talentos	Conceptualização do Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Talento • Natureza do Talento • Características do Talento • Importância do Talento para a Organização • Comunicação do estatuto de Talento
DRH DO Responsáveis A. Talentos	Conceptualização e operacionalização da GT	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de GT • Política e Práticas de GT • Responsáveis da implementação do sistema de GT
DRH DO Responsáveis A. Talentos	Identificação e Atração do Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de identificação do Talento • Práticas de atração do Talento • Dificuldade na atração do Talento
DRH DO Responsáveis A. Talentos	Desenvolvimento do Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de desenvolvimento do Talento • Fatores promotores do desenvolvimento do Talento
DRH DO Responsáveis A. Talentos	Retenção do Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da retenção do Talento • Fatores que contribuem para a saída do Talento • Fatores que influenciam a retenção do Talento • Práticas de retenção do Talento
DRH DO Responsáveis A. Talentos	Desafio na GT	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos a melhorar nas práticas atuais

Fonte: Guião de Entrevista

Apêndice 4: Dimensões de Análise e Objetivos

Dimensão	Objetivo(s)
<p align="center">Conceptualização de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Definir Talento * Identificar a existência de Talentos (abordagem exclusiva vs. inclusiva) * Identificar Talentos que poderão vir a ocupar posições-chave *identificar a natureza do Talento *Identificar características de um Talento *Demonstrar a importância do Talento * Identificar as implicações de revelar o estatuto de Talento
<p align="center">Conceptualização e Operacionalização da GT</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Definir GT *Definir a política e as práticas de GT *Identificar os responsáveis pela implementação do sistema de GT
<p align="center">Atração e Identificação do Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Definir a estratégia de atração de Talento *Especificar as práticas de identificação e atração do Talento *Identificar fatores associados à dificuldade de atração do Talento * Descrever percepção do Talento sobre as práticas de atração e identificação
<p align="center">Desenvolvimento do Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Definir a importância do desenvolvimento do Talento *Detalhar as práticas de desenvolvimento do Talento *Identificar a fatores promotores do desenvolvimento do Talento *Descrever percepção do Talento sobre as práticas de desenvolvimento
<p align="center">Retenção do Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Definir a importância do investimento na retenção do Talento *Especificar as práticas de retenção do Talento * Identificar fatores que contribuem para a saída do Talento *Identificar fatores que influenciam a retenção do Talento *Descrever a percepção do Talento sobre as práticas de retenção
<p align="center">Desafios da GT</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar aspectos a melhorar nas práticas atuais

Fonte: Guião de entrevista

Apêndice 5: Grelhas de Análise Categorical

(Fonte: Entrevista)

E1, E2, E5 e E6

Dimensão 1: Conceptualização de Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
Definição de Talento	<p>“(…), um talento significa ter a sua capacidade de entrega por um lado, não é? E depois uma outra série de competências comportamentais que confirmam a sua entrega.” (E1)</p> <p>“(…), talento é aquela pessoa que entrega o extraordinário. Você espera algo e a pessoa entrega aquilo a que se comprometeu e a mais. (…), é aquela pessoa que reúne a competência, habilidade e as melhores atitudes para fazer.” (E2)</p> <p>“(…), é aquela pessoa que olha a 10 m de distância. Consegue identificar já algo lá na frente, trazer e conseguir coordenar isso.” (E2)</p> <p>“(…), é a capacidade de aprendizagem que ele tem, a capacidade de resolução de problemas, a postura, o compromisso. (…), porque depois as capacidades técnicas aprendem-se, se a pessoa tiver uns bons princípios, se tiver vontade.” (E5)</p> <p>“(…), são pessoas que têm potenciais enormes. (…), conseguem mesmo crescer sozinhas. (…), elas próprias se automotivam para ir à procura de informação e para desenvolver os próprios conhecimentos e atingir o objetivo.” (E5)</p> <p>“(…), é uma pessoa que revela uma atitude de humildade. (…), capacidade de assumir o erro, de ter uma escuta ativa e a vontade para fazer acontecer. (…), não estar à espera que alguém faça por mim.” (E6)</p> <p>“(…), ter curiosidade de perceber, querer trabalhar com o seu líder e expor aquilo que são os seus pontos fortes e as áreas a desenvolver, perceber com a sua liderança quais é que são as oportunidades dentro da organização.” (E6)</p>
Natureza do Talento	<p>“..., é uma coisa que pode ser treinada, porque para mim envolve conhecimento.” (E2)</p> <p>“..., todos nós temos talentos, têm é que ser potenciados.” (E6)</p>

<p>Importância do Talento</p>	<p>“A expectativa é que essas pessoas possam trazer o valor acrescentado à data atual naquilo que são as suas posições atuais, mas que possam também trazer valor acrescentado nas potenciais posições futuras. E garantir a sustentabilidade da organização, portanto, é para isso que fazemos a GT.” (E1)</p> <p>“... , é uma pessoa que efetivamente ocupa funções críticas para o negócio e que a concorrência vai querer atrair.” (E6)</p> <p>“(...), cada vez mais tem sido um caminho que tem sido feito dentro da O. (...), há ferramentas que nos auxiliam nisso. (...), a intenção é nós, implementarmos um programa, uma ferramenta, um módulo da SAP SuccessFactors que tem a parte de plano de sucessão e de carreiras. (...) face àquilo que são as identificações daquilo que são funções críticas, funções chave, e identificar potenciais candidatos para serem preparados para essas funções.” (E6)</p> <p>“(...), temos situações claramente para funções-chave na organização, funções que essencialmente, eu diria essencialmente ligadas à liderança porque claramente já estavam mapeadas e já tinham sido identificadas até pela própria Direção Executiva e que inclusive são discutidas nas reuniões de calibração.” (E6)</p>
<p>Características de um Talento</p>	<p>“(...), eu não digo que haja um perfil de talento. (...), há efetivamente 2 ou 3 parâmetros que têm de estar confirmados, (...) que distinguem o talento dos outros como é a performance na entrega, ser alguém que, efetivamente, brilha. (...), ter uma boa capacidade de comunicação (...), uma capacidade de aprendizagem muito rápida.” (E1)</p> <p>“(...) o talento tem uma sensação de sentido, entusiasmo e desafio em tudo o que faz” (E2)</p> <p>“O que é que eu acho que é a questão do diferencial do talento? Se eu tiver que atribuir um projeto e tiver de escolher entre um talento e uma pessoa muito boa, eu escolho o talento, porque ele vai se sentir empolgado (...), eu não quero perder nenhum dos dois, mas o talento não quero de forma alguma pensar que eu vou perder.” (E2)</p> <p>“(...), o que define uma pessoa muito boa, um bom profissional de um talento, para mim, está no lado da atitude.” (E2)</p> <p>“(...), nós conseguimos identificar claramente eles tornam-se líderes pelo respeito e pelo exemplo muito rapidamente e têm uma facilidade enorme de perceber onde estão inseridos. (...), sobressaem, naturalmente, ou pela maneira como estão, ou pela maneira como falam, ou pela maneira como se comportam, ou pela maneira como abordam o trabalho, pelo gosto, pela necessidade de ter mais informação para fazerem o trabalho que estão a fazer, tudo isso são o que diferencia os talentos das outras pessoas que são necessárias.” (E5)</p> <p>“(...), existe o perfil de talento que uma organização necessita. (...) dentro também daquilo que é o setor da atividade. (E6)</p> <p>“(...), muitas vezes, associa-se que o talento é igual a liderança. (...) mas nós temos pessoas que são</p>

<p>Características de um Talento</p>	<p><i>altamente especializadas, não têm propriamente uma licenciatura, mas têm qualificações e certificações. (...), são essas pessoas que fazem a conclusão de um processo produtivo e entregam ao cliente com qualidade e com eficiência dentro dos timings acordados com o cliente, com a qualidade que é a que está regulamentada.” (E6)</i></p> <p><i>“(…), há claramente aqueles talentos que nós identificamos que são desempenhos acima da média. (...), com uma capacidade de resiliência, com uma capacidade de criar animosidade e estabelecer relações interpessoais, seja com a equipa ou com os seus pares, que claramente estão identificados como high potential.” (E6)</i></p> <p><i>“(…), há pessoas que chegam ali e que ao fim daquelas horas de formação, daqueles dias, daqueles meses de formação, parece que nasceram para aquilo, fazem aquilo direitinho, acertam, fazem o buraco com a profundidade certa. (...), depois há outros que apesar da formação, não têm jeitinho, pronto, não têm mãos para aquilo.” (E6)</i></p> <p><i>“(…), o facto de eu dizer assim: “, tenho aqui uma pessoa que é um perito altamente especializado, é uma pessoa que efetivamente tem uma entrega diferente, partilha conhecimento, é uma pessoa que é preocupada quando chegam os novos colegas e partilha o seu conhecimento. (...), então, esta pessoa entra neste Kaizen. Só o facto de entrar num Kaizen, é um fator diferenciador,” (E6)</i></p>
<p>Comunicação do estatuto de Talento</p>	<p><i>“(…), não sabem, nem saberão em termos de potencial, nunca referir: “você é um high potential dentro da organização. (...) a pessoa sabe que nós a valorizamos, que tem um plano de desenvolvimento, mas não sabe exatamente que está na 9 box. (...), quando nós decidimos demonstrar às pessoas onde é que elas estavam situadas na 9 box, nos casos dos high potential, (...) isso às vezes é contraproducente.” (E1)</i></p> <p><i>“(…), mas é dar-lhes feedback de quão importante eles são para a organização e o seu plano de desenvolvimento para poder crescer dentro da organização”. (E1)</i></p> <p><i>“(…), há pessoas que não são assim, se calhar, interpretariam muito bem e a coisa” correria lindamente. (...) mas o que se tem verificado é que a maioria dos casos não é de todo.” (E1)</i></p> <p><i>“(…), a falta de self-awareness nas pessoas é tão elevada, (...), eu sendo um high potential eu quase que a partir de agora não tenho de fazer nenhum, quem tem de trabalhar para mim é a organização. (...), é quase como entrar num nível de arrogância que se pode perder o talento.” (E1)</i></p> <p><i>“(…), acho que há soluções para isso, que é meter as estrelas no lugar. (...), se calhar, foi um erro de casting. (...), para mim, uma estrela também tem de ter aqui certos valores. (...) a humildade, eu acho isso importante.” (E6)</i></p> <p><i>“(…), dizer a um high potential que em 2 anos deverá ter um salto hierárquico de pelo menos 2 níveis: “olhe, você é um high potential, tem capacidade para atingir ser CEO desta organização (...), a sua expectativa emocional vai ser: “eu daqui a 2 anos estou naquele patamar”. Se isso não acontecer (...) pode-se virar contra o próprio e contra a organização”. (E1)</i></p>

Comunicação do estatuto de Talento

“Eu acho que devem saber. Até para saber se têm perspectiva ou não. Porque é assim: eu tenho de olhar a minha carreira, tenho de saber qual é que é a visão. (...), mas eu não vi ainda um motivo para a pessoa não saber. Dizer a A.: “Você é um talento. A empresa precisa muito de você. Ela está olhando para você, me fala como é que eu, posso-te ajudar a crescer aqui? (...) Isso não significa nenhuma promessa. (...), mas no caso você é reconhecida, não é?” (E2)

“(…), talvez possa causar frustração você saber que é um talento e não estar tendo o reconhecimento que você espera. Ah, então é uma questão de gestão de expectativa. Significa o seguinte: “Olha, a gente te vai colocar em alguns projetos e sim, é muito possível, um dia ocupar uma posição melhor (...), eu disse pode, não significa que vamos. Pode acarretar sim salário, quando a gente tiver oportunidade.” (E2)

“Deve saber que é um talento. Nós devemos dizer que ele é um talento, o potencial que ele tem e eu digo isso muitas vezes, nas avaliações, eu escrevo isso muita vez: “tens potencial para chegar onde tu quiseres, é preciso é ter vontade de chegar lá. (...) acho que é o caminho certo.” (E5)

“... ganham mais em saber. (...), mas isto é um bocadinho como a gestão de expectativas, na nossa cultura, nós não temos isso, é como todos nós sabermos o salário uns dos outros. (...), é um trabalho que tem que ser feito em termos de cultura. (...), tem mais a ver com o facto de maturidade organizacional, maturidade de processos. (...), a organização ainda não está neste nível de maturidade para conseguir efetivamente lidar com esta informação.” (E6)

Dimensão 2: Conceptualização e operacionalização da GT

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
<p align="center">Definição de GT</p>	<p>“(…), a GT é um processo integrado, uma área dentro dos RH que terá de compilar toda a informação que vem dos diferentes processos de RH. (…), para depois garantir os planos de progressão e os planos de desenvolvimento.” (E1)</p> <p>“(…), GT é um trabalho contínuo. (…), é um processo (…), de conhecer a pessoa, os seus desejos, as suas expectativas e como é que eu consigo encaixar isso no negócio”. São várias ações.” (E2)</p> <p>“(…), a GT passa por eu conseguir tirar o melhor partido daquela pessoa, identificar com ela e levá-la a reconhecer aquilo que são os pontos fortes, para tirar partido desses pontos fortes face àqueles que possam ser os pontos a desenvolver e ao mesmo tempo conseguir com ela construir esse caminho para se desenvolver em determinadas áreas. (…), alinhar expectativas da pessoa porque posso estar a querer desenvolver a pessoa e aquele talento e a pessoa pura e simplesmente não o querer fazer.” (E6)</p>
<p align="center">Política e Práticas de GT</p>	<p>“Não temos ainda uma política de GT, mas para lá se caminha. A verdade é que até à data de hoje ainda não conseguimos implementar todos os processos da GT. “(…), sem a base (a avaliação de desempenho) também não consegue fazer a parte de GT. (…) a GT tem de gerir todos os talentos, estejam eles no patamar em que estiverem porque nós também precisamos de High Performers.” (E1)</p> <p>“Como não está ainda consolidada toda essa vertente da GT, o que nós fazemos é fazer isso através da área HRBP.” (E1)</p> <p>“(…), eventualmente a partir de 2023, com o terceiro ano consecutivo de avaliação de desempenho, (…) vamos começar a formalizar conceptualmente a GT. (…), para que as pessoas percebam que a GT é um processo integrado.” (E1)</p> <p>“(…), neste momento, assenta em bases como avaliação de desempenho que e recrutamento. (…), há cerca de 3 anos, eram poucos os recrutamentos internos, hoje, 80% dos recrutamentos são internos e estamos a falar inclusive ao nível de responsáveis de área e, portanto, um dos princípios que a gente tem na nossa política é primeiro dar oportunidade às pessoas que estão cá dentro para se desenvolverem. (…) só isso já é uma prova de que efetivamente a organização tem aqui uma política de oportunidades para todos. (…), ao nível do recrutamento e da avaliação de desempenho as pessoas conhecem bem as regras.” (E6)</p> <p>“(…), está começando a construir, portanto, está a construir. (…), isso é que eu entendi dos RH. (…) que existem algumas coisas sim, mas eu acho que é muito processual. (…), é algo que tem de ser robusto. Eu acho que se um processo desses, se não for muito bem desenhado, ao invés de ele promover, ele pode desmotivar”. (E2)</p>

<p>Política e Práticas de GT</p>	<p>“(…), existe uma equipa de GT, que vai sofrer aqui algumas alterações no sentido de ser melhorada. (…), a política de GT, eu diria que está numa fase de sofisticação.” (E6)</p> <p>(…), é dar visibilidade às ferramentas que a organização já tem, alinhar processos. (…), tem que estar na cabeça das pessoas e os próprios líderes têm que perceber que existe esta ferramenta e que são eles que têm que implementá-la pelos caminhos que a organização tem. (…), está muito na cabeça dos líderes que são os RH que têm que fazer planos de desenvolvimento para as pessoas.” (E6)</p>
<p>Responsáveis pela implementação do sistema de GT</p>	<p>“(…), a intenção é ter uma área específica dedicada à GT”. “(…) a GT fica na alçada de uma pessoa, a Responsável HRBP e depois consoante a carga de trabalho, por assim dizer, logo se verá se é uma, se é duas, as que for.” (E1)</p> <p>“(…), o meu papel é ajudar. ... eu sou enabler, eu não sou responsável pela carreira da A. É ajudar, principalmente retendo A., dando o melhor dela aqui.” (E2)</p> <p>“É o líder de equipa, que é o que está mais próximo da equipa, depois tem a visão global das pessoas que aqui estão, somos nós aqui no terreno que conseguimos identificar o talento.” (E5)</p> <p>“(…), do lado do líder, (…) que é a capacidade de eu saber que posso perder pessoas para uma área concorrente.” (E6)</p>
<p>Aspetos a melhorar nas práticas atuais</p>	<p>“(…), ao dia de hoje ainda estamos num patamar de GT baseado unicamente na performance, (…) e o que temos definido no grupo de alguma forma é quando na 9-Box, começarmos a ter em conta o potencial, esse potencial tem de ser avaliado através de um assesment simples para garantir que aquele potencial efetivamente existe. (…), para fazer o cruzamento dos dois (performance/potencial) e garantir que as pessoas são colocadas no local certo relativamente à GT”. <i>Eles vão ter o seu plano de desenvolvimento individual e depois também vão ter um plano de progressão.</i>” (E1)</p> <p>“(…), fala-se muito, toda a gente sabe que é importante, mas conheço muito poucas empresas que tenham um processo muito estruturado nessa área. (…), temos muita coisa para fazer na parte de GT em Portugal. (…) a maior parte das empresas ainda está num patamar muito baixo na GT e a estratégia está muito voltada para as novas gerações e não olhar para o talento de uma forma transversal.” (E1)</p> <p>“(…), acho que nós nos tornámos, um bocadinho reféns destas novas gerações. Parece que os outros que lá estão já há uns anos, perderam o talento e agora os novos talentos é que são importantes. Acho que nos esquecemos um bocadinho que quem cá está também é talento, não só os jovens que vêm, ou que há 5 anos começaram a carreira é que são novos talentos. (…), de olhar para o talento de uma forma mais abrangente.” (E1)</p>

Aspetos a melhorar nas práticas atuais

*“(…), setor **que é fácil de atrair e que tem uma certa dificuldade de reter.** (...) muito do conhecimento que as pessoas têm, até podem aplicar conhecimento lá, tem muito técnico, engenheiro, que se usa muito para as IT **que é um setor que absorve muito, oferece condições.** Inclusive financeiramente.” (E2)*

*“**Como é que nós mantemos o encanto dos talentos?** (...) numa organização deste tamanho e tendo processos tão complicados... ou seja, eu começo a trabalhar hoje e **só daqui a 1 ano é que eu tenho resultados (...), cria desilusão.**” (E5)*

*“(…), tem que **haver outro tipo de ferramentas disponíveis nas organizações para manter a chama acesa** (...), por isso é que eu acho que **a organização tem potencial para o fazer porque tem de facto estes projetos transversais,** esta forma de os envolver e isto se estivermos a falar das camadas mais jovens.” (E6)*

*“**...nós darmos visibilidade à nossa proposta de valor.** (...) há coisas que nós já temos e não revelamos, (...) é importante dar visibilidade às coisas à nossa proposta de valor. (...) os **projetos transversais, (..) o OGMATON, (...).** este **trabalho também tem estado a ser feito, eu acho que a nível das próprias redes sociais, do LinkedIn, etc.,** tanta coisa, muita coisa que pode ser feita.(...) temos também o programa “Boa Ideia” em que as pessoas se propõem a fazer um projeto de melhoria (...), depois é feita uma notícia, é colocada no portal. (...) é importante dar essa visibilidade que as pessoas também valorizam.” (E6)*

*“(…), **expetativas das pessoas.** (...) eu não sei qual é que era a percentagem de pessoas na organização que, por exemplo, gostariam de fazer trabalho voluntário.” (E6)*

*“(…), **as pessoas não tinham era visibilidade do que é que lhes ia acontecer e é isso que a gente tem que passar às pessoas.** É-lhes explicado quanto tempo é que ela vai estar a fazer formação, depois há outra coisa que está a ser trabalhada e que de alguma forma já existe, mas que vamos trabalhar ainda mais para ser mais aprofundada, que é o que é que ao final de 6 meses tu deves ser capaz de fazer (...), **é já gerir as expetativas,** o que é que é expectável que tu ao fim de 6 meses saibas fazer, então se não souberes fazer, o que é que vamos fazer para isso. Portanto, isto tem de estar no papel.” (E6)*

*“(…), tem que haver **maturidade da organização.** (...) há coisas que eu tenho aqui como ideias que eu sei que a organização não tem maturidade para o fazer agora. E sei que tenho que averiguar questões de regulamento interno, de regulamentação para garantir que elas possam ser aplicadas. (...), por exemplo, nós temos muitos jardins, podemos fazer uma horta biológica... não sei..., mas se calhar era interessante. É este tipo de coisas que **quando eu digo “mais sofisticada”, é pensar um bocadinho fora da caixa e trazer estas coisas.** (...) onde é que estão as várias manchas, (...), **mapear as expetativas das pessoas, e perceber, dentro dessas manchas, o que é que eu posso capitalizar.**” (E6)*

*“(…), **o OGMATON foi abrir portas** (...), temos que **dar mais visibilidade...** e este trabalho também tem estado a ser feito, eu acho que **a nível das próprias redes sociais, do LinkedIn, etc.,** tanta coisa, muita coisa que pode ser feita.” (E6)*

Dimensão 3: Identificação e Atração do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
Existência de Talentos	<p>“(…), os high potencial têm uma maior visibilidade, não só local, mas internacional com a presença do presidente do grupo, ou do vice-presidente do grupo. (...) e uma maior participação/decisão em projetos que sejam estratégicos à organização.” (E1)</p> <p>“(…), quando fechamos a validação de toda a organização já estamos a falar de talentos e de quem são os nossos potenciais talentos para o futuro da organização, em quem é que devemos apostar, quem efetivamente são os nossos high performers. (...) como é que vamos gerir essas pessoas, temos de fazer o plano de desenvolvimento dessas pessoas” (E1)</p> <p>“(…), toda a gente tem um talento e que toda as pessoas têm de gerir bem esse talento. Eu não gosto de ver o talento como uma estrelinha.” “(...) nós também precisamos de high performers (...) são eles que, efetivamente, são a base da organização. “Claro que os high potential são importantes para o desenvolvimento do negócio e da organização futura, mas não são eles que alimentam a organização (E1)</p> <p>Ainda não falamos em top talento ou high potenciais, porque só vamos implementar a matriz de potencial mais à frente, mas já falamos em top performer ou high performers.” (E1)</p> <p>“É um processo de consenso com todo o mundo. (...), todos os diretores executivos concordam que A. é um talento estratégico para o negócio que a empresa não quer perder e que deve gerir com cuidado. Ela tem uma entrega acima do normal, do esperado. E tem um comportamento modelo.” (E2).</p> <p>“A gente precisa de pessoas muito boas e talentosas (...), o que distingue o talento é aquela pessoa que tem aquele brilho no olho, sabe? (...), que gosta do que faz (...), faz com paixão. (...), que entrega um pouco mais.” (E2)</p> <p>“Eu trabalho com pessoas muito boas, poucas são talentos.” (E2)</p> <p>“(…), encontrei. (...) são pérolas que a gente apanha no meio da nossa carreira de trabalho. (...), nem todos são assim,” (E5)</p> <p>“(…), um responsável da área, (...) sabe claramente identificar quem são os seus talentos.” (E6)</p> <p>“(…), há um conjunto de oportunidades, (...) são essas pessoas que depois são puxadas para fazer os tais Kaizen, são essas pessoas que depois são puxadas para dar formação, são essas pessoas</p>

<p>Existência de Talentos</p>	<p>que acabam por ser às vezes o braço-direito de um supervisor.” (E6)</p>
<p>Práticas de identificação do Talento</p>	<p>“(…), nas avaliações de desempenho (...), terá de ter pelos menos 2 a 3 anos uma avaliação positiva no sentido que confirme o seu high performer (...), com uma performance estável e consistente.” (E1)</p> <p>“(…), através do resultado da avaliação de desempenho são feitas calibrações em diferentes níveis hierárquicos até à Direção Executiva que (...) permitem dar visibilidade a todos os top performers sejam eles lideranças, não lideranças, sejam mecânicos, o que for, (...) para que nós possamos... se tiver uma posição no futuro, imaginemos, para um supervisor, sabemos que há aquele mecânico naquele sítio que efetivamente é um top performer e, portanto, que poderá ser considerado para essa posição.” (E1)</p> <p>“(…), acho que é o terceiro ou quarto ano onde existe uma avaliação de todas as pessoas. E aí é com base nessa avaliação de desempenho, uma certa estabilidade, da performance, comportamento, que com base nisso se define o talento” (E2)</p> <p>“(…), na ferramenta da avaliação de desempenho (SAP) temos a avaliação das competências, a avaliação dos objetivos, dos targets e temos também um campo específico com uma secção dedicada à parte do potencial em que os líderes têm que avaliar o potencial daquela pessoa dentro da área ou para outras áreas.” (E6)</p> <p>“(…), os líderes vão ter de identificar o porquê deste potencial (...), para conseguirmos balizar este conhecimento, não só das pessoas com quem nós temos mais contacto, mas também dos perfis mais técnicos que às vezes estão mais escondidos na organização (...), passámos a ter esta visão mais accurate que muitas das vezes pode estar na cabeça do líder (...), não são identificadas nos RH quando olhamos para 1.800 pessoas.” (E6)</p> <p>“(…), no final de cada avaliação de desempenho, classificamos o desempenho das pessoas de acordo com a 9 Box. Lá no cantinho do lado direito em cima da 9 Box, estão os high potentials: “o que é que vamos fazer a estas pessoas.” (E1)</p>
<p>Práticas de atração do Talento</p>	<p>“Criámos o conceito da Academia Aeronáutica de Portugal, (...) com alguns parceiros, a AED e a Escola de Engenharia de Portugal. (...), a formação para fora vai-nos fazer atrair talento, (...) a possibilidade de ficarem cá a trabalhar é muito elevada.” (E1)</p> <p>“(…), o processo de recrutamento é igual para qualquer posição à exceção se forem posições de liderança. (...) o talento é confirmado através da avaliação de desempenho.” (E1)</p> <p>“Claro que numa fase do processo de recrutamento nós tentamos sempre ir buscar pessoas que tenham características que demonstrem algum potencial, (...) que mais tarde nós esperamos que se venha a confirmar. Agora não fazemos um assessment a high potentials.” (E1)</p> <p>“(…), eu diria que 80 a 90% dos recrutamentos que nós fazemos são recrutamentos internos.” (E6)</p>

<p>Práticas de atração do Talento</p>	<p>“(…), recorremos a uma empresa (…), que tem embaixadores nas várias universidades, têm contactos com as associações de estudantes, (…), uma espécie de caça-talento. (…), Fazem a divulgação do nosso OGMATON.” (E6)</p> <p>“(…), a O. é uma empresa que atrai bastante… consegue atrair os melhores talentos, porque ela consegue ter… sabe, as pessoas têm orgulho dessa empresa” (E2)</p> <p>“(…), o trabalhador da T. é muito mais orgulhoso da atividade dele na empresa do que o trabalhador da O. (…), algumas pessoas não passam para o exterior uma mensagem tão positiva como o trabalhador da T.” (E5)</p>
<p>Dificuldade na atração do Talento</p>	<p>“Há uma dificuldade no recrutamento. Principalmente para aquelas áreas mais manuais. às vezes é uma atividade um pouco mais repetitiva.” (E1)</p> <p>“(…), se estiver a falar de camadas mais jovens para as áreas de fabricação, é complicado.” (E6)</p> <p>“(…), nós hoje temos dificuldade em recrutar um perfil cuja atividade física é exigente.” (E6)</p> <p>“(…), tem sido uma discussão com a Direção Executiva: o paradigma destas profissões mais técnicas do ensino técnico-profissional. (…), esta população vem com o plano certo (…), mas se eu para o meu desenvolvimento vou ter de saber apertar parafusos, tenho que saber… conhecer o avião, etc., eu vou ter que esperar para me desenvolver porque eu também não vou adquirir proficiência em 6 meses.” (E6)</p>

Dimensão 4: Desenvolvimento do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
<p>Importância em investir no desenvolvimento do Talento</p>	<p>. (...), para todas as áreas temos de garantir que se houver uma rotatividade, (...) temos sempre alguém como backup daquela outra pessoa que saiu. (...), o que se verifica para o futuro é precisamente que haja um turnover muito maior do que existe à data atual.” (E1)</p> <p>“Temos como grande desafio a médio prazo a questão da atração do talento. (...), não tem que ser só top talent seja ela qual for, mesmo que eles sejam um talento não qualificado, mas com capacidade para ser desenvolvido e ter a garantia de que essas pessoas ficam cá por alguns anos e, portanto, desde a atração e a retenção de quem acaba de entrar.” (E1)</p> <p>“São pessoas que normalmente têm a possibilidade de se tornar líderes. (...) de serem um polo aglutinador de mais-valias para as organizações.” (E5)</p> <p>“...sim, sim, sim. O que levou foi a nunca defraudar quem é que apostou e confiou em mim, fosse ele naquele caso ou outros que vieram a seguir, nunca os defraudar, se as pessoas me deram esta oportunidade, ou de fazer ou de... qualquer coisa, eu para já não os deixar ficar mal.” (E5)</p>
<p>Práticas de desenvolvimento do Talento</p>	<p>“(…), se são pessoas não qualificadas, têm que ter pelo menos o 12.º ano, há um plano de desenvolvimento (...), se entram nas aeroestruturas, mais tarde ou mais cedo, (...) poderão avançar tanto para os motores como para a manutenção.” (E1)</p> <p>“(…), infelizmente fomos apanhados pela pandemia (...) não tivemos se calhar a capacidade financeira, devido à quebra também do negócio, de poder investir como gostaríamos na gestão de desenvolvimento destas pessoas. Das pessoas sentirem que se calhar podia ter havido um investimento maior do que aquele que efetivamente houve”. (E1)</p> <p>“(…), a progressão aqui é normalizada, é lenta, não é com a velocidade que muitas vezes as pessoas querem.” (E5)</p> <p>“(…), sabemos que esta pessoa vai ter aqui um conjunto de desafios e, portanto, temos um plano também já definido para também ser mais fácil porque o salto também é um bocadinho grande.” (E6)</p> <p>“(…), estamos a fazer um manual de gestão de carreiras e desenvolvimento profissional por áreas. Estamos a fazer para a área das montagens, depois vamos fazer para a área das aeronaves civis, depois</p>

<p>Práticas de desenvolvimento do Talento</p>	<p>vamos fazer para a engenharia. (...), tem o trilho que essa pessoa pode fazer em termos de desenvolvimento de carreira.” (E6)</p> <p>“(…), uma das pessoas que teve a entrevista consigo já estava identificada com high performer. É uma pessoa que já está há 7 anos na organização, que tem tido ao longo da sua carreira muitos desafios, teve uma progressão, começou como supervisor, passou a responsável de área e tínhamos já esta visibilidade que era uma pessoa que fazia bem o papel para assumir a direção de uma área. Essa oportunidade veio a surgir e a pessoa foi convidada, portanto, acabou por ser um recrutamento interno, mas já com um potencial que nós tínhamos aqui identificado.” (E6)</p>
<p>Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento (Influência do líder)</p>	<p>“Eu identifico um talento. Mas eu preciso primeiro entender o que o talento tem como objetivo de carreira. “(…), vou primeiro do indivíduo para a organização, para eu verificar como é que eu posso ajudar nesse plano de vida. (...), também vou colocar as minhas questões: “Vou pensar nisso?” Porque às vezes eu tenho uma posição. (...), eu entendo primeiro as expectativas. Posso ajudar desde que seja bom para o talento e bom para a empresa.” (E2)</p> <p>“(…), o talento para mim tem um tratamento um pouco diferenciado. (...) eu acho que a gente deveria conversar pelo menos uma hora, e é isso que eu faço, a cada dois meses, para a gente falar do seu plano de desenvolvimento individual.” (E2)</p> <p>“(…), contagiar mesmo as pessoas que vão chegando, alguns, com outras mentalidades, eu consigo passar um pouco essa energia: “vamos puxar-te e vamos dar oportunidade de te mostrares”. É confiança, honestidade na relação de trabalho.” (E5)</p> <p>“(…), trabalhamos em salas mais pequenas e temos uma visão muito próxima das pessoas, o que nós conseguimos fazer é aumentar o nível de responsabilidade e de complexidade das tarefas. Quando estamos a trabalhar numa aeronave e num hangar estão duas ou três aeronaves e que as pessoas quase não se veem, a percepção da liderança sobre o crescimento do técnico que está num buraco qualquer a montar qualquer coisa é muito menos, é menos próxima, (...) e ele não cresce.” (E5)</p> <p>“(…), eu digo isto muitas vezes a esta malta: “vocês têm de ter paciência, vocês têm que sentir que são muito bons tecnicamente para terem autonomia.” (...) Porque normalmente os 6, 7 anos é o tempo de maturação necessários (...) para ter conforto para tomar decisão, até lá estamos a arriscar, (...) eles não estão preparados, se for 1 ano ou 2, ou 3.” (E5)</p> <p>“(…), no final do ano passado, tínhamos uma missão no Brasil. Senti que as pessoas precisavam de uma oportunidade (...) porque eu senti que eles tinham valor. (...), eram mais umas pessoas para fazer algumas atividades e eu sentia que as pessoas não davam mais porque não estavam a ser desafiadas. (...) providenciei aqui todo o apoio (...), para que eles pudessem brilhar e eles brilharam.” (E5)</p> <p>“(…), temos a avaliação diária (...) as avaliações das equipas, temos as comunicações das equipas, em que a gente incentiva as pessoas a crescerem na área, damos-lhe a ideia do, potencial que ele tem, de 0 a 5, damos-lhe ideias e desafios: “olha, precisas de desenvolver-te aqui”, tentar proporcionar-lhe os meios para que ele se consiga desenvolver, dando-lhes essa responsabilidade. Depois é tentar</p>

<p>Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento (Influência do líder)</p>	<p><i>passar essa mensagem para cima.” (E5)</i></p> <p>“ Eu guardo uma avaliação de quando eu tinha para aí 20 e poucos anos, o meu chefe de secção disse-me assim “[impercetível] capacidade de um dia ser responsável de área”, eu cheguei cá <i>E que nem eu via em mim essa capacidade. E alguém me diz assim e para uma coisa, “olha, tu tens capacidade de ser líder de equipa”, agora “tu tens capacidade de ser responsável da tua área”, não é? E tu dizes sempre “oh, para lá chegar acima, [impercetível] chegam engenheiros, como é que eu vou lá chegar? (...)</i>o senhor ainda é vivo, já tem alguma idade e eu já lhe disse isto, e ele já não está na OGMA, e eu disse-lhe isto, que “aquilo que você me disse marcou-me na minha carreira”. (E5)</p> <p>“(…), o papel do líder é muito importante, para puxar por elas e para as desenvolver, (…) no sentido de lançar desafios, acompanhar e perceber onde é que estão as gaps para poder ajudar a desenvolver essa pessoa. (...), o que é que faz brilhar os olhos daquela pessoa.” (E6)</p> <p>“(…), o líder melhor do que ninguém conhece a pessoa e tem de ser a pessoa que abre o caminho e que diz: “olha, daquilo que eu conheço de ti, eu acho que tens esta oportunidade, tens aquela oportunidade. (...) eu proponho aqui um plano de desenvolvimento e este plano de desenvolvimento vai ter formação, vais ter de trabalhar neste projeto com o colega A ou B.” (E6)</p>
<p>Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento (Planos de Desenvolvimento Pessoal)</p>	<p>“Os high potentials sabem que têm um plano de desenvolvimento diferente. (...) vamos chamar um acelerador de liderança.” (E1)</p> <p>“(…), não está muito consolidado na OGMA, só o fizemos o ano passado e estamos a fazer mais conscientemente este ano (...). Na análise de desempenho, a pessoa tem a possibilidade de escrever, efetivamente, se quer concorrer a uma posição fora de Portugal, (...) e o que é que sugere como seu plano de desenvolvimento individual”. (E1)</p> <p>“(…), a maior parte das pessoas tem uma reação positiva. (...), ainda não temos nível de maturidade de todas as lideranças para fazer de forma correta essa abordagem de feedback clara e objetiva sobre o plano de desenvolvimento individual”. (E1)</p> <p>“(…), ele próprio tem a oportunidade, primeiro de propor o seu plano de desenvolvimento. Pode ser aceite ou não. A liderança dá o feedback: “então, a sua avaliação de desempenho é esta, fica aqui neste patamar e relativamente ao plano de desenvolvimento vamos lá discutir se faz sentido ou não e como é que é feito”. (E1)</p> <p>“(…), dentro da equipa, sim. (...), quando estamos a propor um plano de desenvolvimento (...), quero crescer o potencial destas pessoas dentro desta equipa porque nós temos de ter continuidade.” (E5)</p> <p>“(…), nas avaliações que fazemos anualmente, o plano de desenvolvimento está lá, normalmente, pedemos duas características ou duas áreas em que a pessoa precise de ser desenvolvida e nós isso fazemos por comum acordo.” (E5)</p>

<p>Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento</p> <p>(Planos de Desenvolvimento Pessoal)</p>	<p>“(…), o módulo da SAP SuccessFactors tem um conjunto de passos, um deles é a autoavaliação, (...) que é: quais é que são os meus pontos fortes e quais é que são as minhas áreas a desenvolver, (...) e quem é que eu vou envolver, (...) ou com a minha liderança, fazer o coaching. (...), isto emana de facto daquilo que é um bocadinho o espírito da avaliação que é eu ser dono também de querer fazer o meu caminho.” (E6)</p> <p>“(…), às vezes, as pessoas estão à espera de que nós lhes indiquemos o caminho. (...), hoje em dia eu não posso dizer: “olha, daqui a 1 ano ou daqui a 2 anos vais estar ali.” Posso desenhar vários caminhos. (...) dizer: tens aqui várias oportunidades que podes vir a fazer uma carreira. (...) nenhuma organização hoje em dia o pode fazer porque as coisas são tão voláteis, são tão rápidas, as organizações são tão dinâmicas.” (E6)</p> <p>“(…), uma pessoa que saiu há poucos meses daqui, fizemos tudo para segurar essa estrela. (...), a pessoa achava que não estava a ser suficientemente reconhecida, saiu da organização para ir para um setor que não tem nada a ver. Nesse caso, saiu porque tinha um plano de carreira, sabia que daqui a 3 anos estava não sei onde.” (E6)</p>
--	--

Dimensão 5: Retenção do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
<p style="text-align: center;">Importância de investir na retenção do Talento</p>	<p>“(…), os engenheiros são, efetivamente posições muito críticas. As consultoras absorvem presentemente quase todos e, portanto, há um mercado muito ativo. (…), depois temos as funções mais operacionais e menos qualificadas que têm um turnover relativamente elevado porque as pessoas muito rapidamente se cansam da função fabril (…), muito manual e muito pouco robotizadas (…), mais pesada e ao fim de 6 meses de formação vão-se embora.” (E1)</p> <p>“Então uma das coisas que a gente está aqui, com os RH é identificar quais são essas áreas que a gente está perdendo mais, porque é que está perdendo mais e aí começar a atuar.” (E2)</p> <p>“(…), não há escola nenhuma que dê formação de componentes, ou seja, tem de se ir pela experiência e, na margem de idade que nós temos aqui, olhando para a nossa incapacidade de fixar gente nova, eu vejo com alguma preocupação o futuro da área de componentes. Os motores são componentes, tudo o que faz mexer.” (E5)</p> <p>“(…), a profissão de Técnico de Manutenção Aeronáutica, ela é escassa à velocidade de crescimento que a aviação está a tomar, (…), o mercado está muito caro, (…), a formação deles é muito cara, mas eles também se fazem pagar bem por isso, os ordenados são muito altos.” (E5)</p> <p>“(…), estamos com muita dificuldade em fixar gente, muita dificuldade. Pronto, aqui há 4, 5, 6 anos, nós admitimos 10 jovens na área dos componentes, não temos cá nenhum, perdemos todos.” (E5)</p> <p>“Vamos pensar nesse caso aqui que é onde a gente tem dificuldade em atrair: operadores de produção (…), a pessoa fica fazendo furos. Só que não é qualquer furo (…), é um furo de precisão (…), tem muito de habilidade.” (E2)</p> <p>“(…), nós perdemos muita engenharia e muita liderança. (…) este ano já perdemos se calhar umas dúzias de lideranças. (…) gente que saiu da indústria automóvel e voltou à indústria automóvel, outros foram para outras indústrias completamente diferentes. (…) eram pérolas que a gente não conseguiu segurar.” (E5)</p> <p>“(…), eu perdi algumas pessoas, umas eu não consegui identificar, que elas iam embora, e outras eu consegui, eu percebi e expliquei aos RH, dizendo: “olhe, vamos ter este problema, estas pessoas vão sair e nós não conseguimos reagir. (…) depois investimos muito mais do que isso para quem está a chegar para meter ao mesmo nível” (E5)</p> <p>“(…), quando eles partem a gente sente que perde, além do amigo, sabemos que a empresa fica</p>

<p>Importância de investir na retenção do Talento</p>	<p><i> muito mais pobre. São estas pessoas que fazem a diferença dentro das organizações.” (E5)</i></p> <p><i>“(…), estamos a criar ali gaps do conhecimento muito críticos na atividade aeronáutica, é muito crítico mesmo.” (E5)</i></p>
<p>Práticas de retenção do Talento</p>	<p><i>“O conceito de Academia Aeronáutica de Portugal vai-nos fazer reter por um lado os que cá estão, porque vou-lhes dar formação igual ou mais do que aquilo que já dou hoje. Por outro lado, valorizar o formador desta academia e fazer uma prova de reconhecimento.” (E1)</i></p> <p><i>“(…), se for uma pessoa com elevada performance normalmente pode ter um aumento salarial. Tenho a remuneração regular, que é normal, depois tenho uma renumeração variável a curto prazo como bónus. (…), o long-term incentive que são ações virtuais do grupo. Quem está naquele patamar de performance e potencial tem direito a receber aquele número de ações, mas que eu só posso levantar daqui a 3 anos. É uma forma de retenção.” (E1)</i></p> <p><i>“(…), o único compromisso que podemos garantir com a pessoa é dizer assim: “olha, tu tens de estar na empresa 2, 3 anos até amortizar o teu curso”, e a gente a seguir perde a pessoa.” (E5)</i></p> <p><i>“(…), o teletrabalho, a pessoa pode trabalhar em Portugal numa empresa que está na Espanha ou na Holanda, do tipo engenheiros.” (E2)</i></p> <p><i>“(…), uns é pela paixão, há quem viva intensamente o gosto pela aviação, (…), eles olham para o ar sempre que ouvem o barulho de um avião e esses são os que ficam cá. não olham tanto para o rendimento. Se o foco for esse perdemos as pessoas.</i></p> <p><i>” (…), mas as grandes pérolas que ficam então é porque de facto era aquilo que eles queriam ser desde pequenos.” (E5)</i></p> <p><i>“(…), quando chega alguém novo, eu digo: “nós somos a melhor equipa da OGMA”. Valorizamos o chegar lá e se o filho está doente e perguntar como é que está. (...) Quando atingimos o objetivo dizer: “olhe, muito obrigado, conseguimos o reconhecimento do cliente” (...) passar esse reconhecimento, ter essa comunicação muito próxima faz toda a diferença.” (E5)</i></p> <p><i>“(…), ter prazer naquilo que está a fazer, ter algum descanso mental na atividade que está a fazer. Nem só o dinheiro enche o ego.” (E5)</i></p> <p><i>“(…), esse sentimento de família, de pertencer a uma equipa. (...) Nós temos um objetivo, cumprimos o objetivo e também temos tempo para respirar. (...), conseguimos não ter aquela pressão de que eu venho para o trabalho. Nós temos muito essa cultura dentro da nossa equipa.” (E5)</i></p> <p><i>“(…), perceber o que é que pode fazer brilhar aquela pessoa ou fazer sentir que o input dela vai ser importante e aquilo que ela nos vai trazer vai ser importante. E às vezes é um bocadinho também a forma como nós damos visibilidade disso nessa pessoa.” (E6)</i></p>

<p>Fatores que influenciam a retenção dos Talentos</p>	<p>“(…), aqui fala-se muito em resultados e o feedback na cabeça das pessoas é resultados. (…), importa trabalhar ao contrário eu para atingir resultados, eu preciso das pessoas. (…),”... é preciso eu ter tempo para conversar com as pessoas, para dar feedback sobre o que a empresa espera delas.” (E6)</p> <p>“(…), se nós queríamos dar o salto de ir buscar trainees de faculdades altamente reconhecidas, engenharias aeronáuticas, aeroespacial, eu tinha de ter um projeto diferenciador, não podia ser para estar a fazer um sistema de Excel. (…), o que fizemos foi de facto passar a estruturar estes grandes projetos e ir à procura de pessoas no mercado para, entretanto, integrá-las.” (E6)</p> <p>“O programa de trainees foi desenhado de raiz com esta visão: um programa de acompanhamento, monitorização, onboarding junto da Direção Executiva, com seminários e conversas com o CEO, com o CFO. (…), com a exposição deles a apresentarem os resultados desses trabalhos, com formações internas, com formações com a Embraer. (…), há aqui todo um acompanhamento, aqui o desafio depois é continuar para depois eles ficarem na organização. (E6)</p>
<p>Fatores que contribuem para a saída do Talento</p>	<p>“(…), a expectativa das novas gerações é o reconhecimento que acaba por ser muitas vezes salarial e querem ter reconhecimento num curto espaço de tempo. E as organizações não estão preparadas para dar esse reconhecimento em menos tempo que 1 ano.” (E1)</p> <p>“(…), eu tenho pessoas aqui com 24, 25 anos que acham que em 2, 3 anos podem ser managers. Perdem a paciência, revelam falta de resiliência e falta de self-awareness.” (E1)</p> <p>“(…) Apareceu uma oportunidade e eu disse assim: “aquela é a pessoa certa!” Então fui conversar com ela: “Você tem interesse?” Eu gostaria muito que ela tivesse, mas ela não teve.” (E2)</p> <p>“(…), nós antigamente, sentíamos o amor à camisola, atualmente não existe essa relação de proximidade ou emocional com as empresas. (…), nós somos capazes de ter pessoas que gostam do que fazem, mas saem por 100 ou 200,00€ e não ficam por um novo projeto que daqui a 2 ou 3 anos as possa fazer crescer. (…), mas temos muitos casos que acabam por regressar.” (E1)</p> <p>“(…), salário e benefícios. Portugal, comparado com o resto da Europa, pelo que eu entendi, oferece um salário muito baixo, mas não é só isso que conta, as pessoas querem fazer desafios diferentes. (…), essa nova geração mais nova não quer ficar muito tempo no mesmo lugar.” (E2)</p> <p>“(…), no primeiro impacto atrai, depois acontece às vezes alguma desilusão, ou seja, têm aquele desejo quando chegam do desafio da aviação, aquele encanto (...) o difícil é fazer a continuidade.” (E5)</p> <p>“(…), depende muito de quem é talento. dependendo da função (...), um ponto pesa mais do que outro. (...) se é do nível de educação mais básico é o salário/benefício. Se tem uma educação diferenciada, (...), uma pessoa mais jovem, um OGMATON ele sabe que ele quer vivenciar outras experiências, projetos novos.” (E2)</p> <p>“Essa geração mais nova não tem muito interesse... por trabalhos manuais. É muito mais do digital.” (E2)</p>

Fatores que contribuem para a saída do Talento

“(…), **hoje é fácil sair-se de aqui** ir para o Dubai, ir-se para a Inglaterra, ir-se para a Alemanha **ganhar três, quatro vezes mais.**” (E5)

“(…), numa **carreira destes anos**, a gente tem de ter paciência, vamos ter vitórias, vamos ter derrotas, (...) **a capacidade de dedicação a uma empresa é menor.**” (E5)

“(…), **a área de aviação, é muito formal, (...) muito processual, nós temos registos controlados**, para garantir a conformidade do processo. Mas o processo é assim, , nós não conseguimos encurtar isso.” (E5)

“(…), **essa conformidade documental é muito pesada para um técnico de manutenção aeronáutica o que pagamos em Portugal em média não tem esse retorno.**” (E5)

“(…), um colaborador a quem eu digo: “**tu vais demorar sete anos para seres certificado.**” ele diz: “**Esquece!** eu não quero estar sete anos a pedir a alguém para assinar a minha carta de trabalho.” (E5)

“(…), **as empresas grandes são muito menos elásticas, são mais lentas nas reações.** (...) , sei que a pessoa tem aquele valor acrescentado, **nós não temos essa autonomia direta**, (...) existe um conjunto de gente que tem de tomar decisão, ou seja, às vezes é tarde demais, já perdemos a pessoa.” (E5)

“(…), **numa empresa grande, os processos de crescimento estão muito normalizados** e nós, pontualmente, conseguimos às vezes até remunerar melhor essa pessoa. **E não temos a agilidade de reconhecer mais rápido um talento.** (...) , a pessoa pode-se desiludir porque não vê reconhecido no tempo que ele acha que é justo ou do que ele cresceu e isso, perdemos o talento por isso.” (E5)

“(…), perdi pelo **desafio.** (...) , o que eu estava a fazer já não me estava a satisfazer, eu quero ir fazer, experimentar com outras empresas, com outras pessoas e às vezes até pode ser uma desilusão à frente. (...) alguns até depois voltam.” (E5)

“(…), às vezes perdemos pérolas, (...) eles mudam de ramo e, se for necessário, eles saem da indústria aeronáutica, **da paixão que nós não lhe conseguimos passar na medida certa.**” (E5)

“(…), **somos gratos**, quando as coisas correm bem, **elogiamos**, mas isso **nem toda a liderança tem esse perfil** e às vezes perdemos pessoas.” (E5)

“(…), as pessoas que chegam com (...), **a necessidade de que as coisas aconteçam mais rápidas e uma organização mais lenta.** (...) **nós não estamos ao nível que eles chegam.** Eles chegam e dizem: “eu estou aqui e quero ir para ali e no mais curto espaço de tempo.” (E5)

“(…), **as tarefas críticas da atividade de manutenção** exigem um duplo check, **são supervisionadas.** (...) para limitar a possibilidade de erro. Nós não podemos lutar contra a **legislação** porque ela é passada pelas autoridades internacionais e como é que nós **gerimos a expectativa do talento que está a crescer muito rápido** e nós não lhe conseguimos dar nada em troca, quando digo “dar nada”, não é por dinheiro, é

Fatores que contribuem para a saída do Talento

dar-lhe a responsabilidade de ele poder assinar a carta de trabalho, ser autônomo na função. (...), faz com se desmotive mais depressa. Vai embora.” (E5)

“(…), mas não estamos mal. **Do programa OGMATON retemos cerca de 70%, 75% dos trainees (...)** a maior parte fica, **mas depois ao fim de 3, 4 anos por exemplo, há uma oportunidade no estrangeiro e saem.** (E1).

“**As pessoas que saem, aquelas que são regrettable, que a gente se lamenta, se arrepende de ter perdido a pessoa, 85% gostaria de voltar. E muitas delas voltam.**” (E2)

“(…), precisamos pegar na entrevista de saída (...), **para saber porque é que essas pessoas estão saindo.** (...) o que a gente detetou de coisas que a gente tem de fazer, **algumas a gente faz, outras a gente vai começar e vai estruturar.**” (E2)

“(…), **a nossa juventude está muito mais preparada para voar, para sair.** (...) também o nível de **insatisfação dos jovens é muito maior,** (...) eles **estão em desafio constante,** as coisas acontecem hoje e, uma semana depois, já estão fartos delas.” (E5)

“(…), o meu objetivo de vida era eu ir para a OGMA e fazer uma carreira aeronáutica, os meus filhos, nenhum deles quis vir para cá (...), essa paixão, a gente não está a conseguir passar e **as pessoas desistem mais facilmente quando se levanta algum obstáculo.**” (E5)

“(…), **o imediatismo:** vou ali para um hipermercado e ando a pôr umas coisas nas prateleiras, saio ao final do dia na boa, ninguém me chateia, eu ganho o mesmo salário.” (E5)

“**Esta geração mais nova tem a informação na ponta dos dedos** (...) se nós formos ver os grandes atletas (...) que se destacam, são pessoas que vieram de origens humildes e, portanto, tiveram que passar muitas dificuldades, (...) tiveram que ter uma capacidade de resistência para conseguirem ultrapassar as dificuldades, (...) isso obrigou-os a saber que há um caminho a fazer.” (E6)

“(…), **não basta dar às pessoas por dar e depois elas também não valorizam.** Se eu tenho uma população que maioritariamente está mais envelhecida e tem filhos já mais velhos, se calhar, o cheque creche não faz sentido.” (E6)

“Estou nos briefings. (...) **desilusão:** “eu estava à espera há 3 anos ou há 4 anos e não aconteceu nada neste tempo.” (E5)

“(…), nós temos as entrevistas, temos essa prática já há 3 anos, e, portanto, **perceber aquilo que são as expetativas das pessoas.**” (E6)

TALENTOS (E3) e (E4)

Dimensão 1: Conceptualização do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
Definição de Talento	<p>“(…), é uma pessoa responsável, que cumpre com os objetivos que são propostos, que se interessa pelo que faz e quer saber o porque faz e como faz.” (E3)</p> <p>“(…), mais aptidão para fazer isto ou fazer aquilo.” (E4)</p>
Natureza do Talento	<p>“(…), talento e vocação isso eu acho que a gente nasce com ela (…), não adquire.” (E3)</p> <p>“(…), a pessoa já nasce com isto, já não precisa... tem uma aptidão para fazer algo bem e acho que daí pode-se sempre desenvolver um bocadinho mais e melhorar e aprender um pouco mais.” (E4)</p>
Características de um Talento	<p>“Porque as pessoas também os vêm como líderes.” (E3)</p>
Importância do Talento	<p>“Eu entrei como supervisora de produção aqui na área das montagens, (...) em fevereiro de 2017, depois fui para a área dos compósitos, (...) passei para a área de maquinaria e chaparia. Fiquei lá como supervisora até ao início deste ano. Atualmente, sou responsável pela área das montagens e sou responsável por 300 pessoas.” (E3)</p> <p>“Evoluí. Não foi para esta posição que eu entrei. Eu entrei como engenheira de materiais para uma equipa de engenharia. (...), tinha uns 4 ou 5 anos de OGMA, foi-me colocado o desafio de fazer parte de uma nova equipa que estava a ser criada, uma nova área só dedicada a gestão dos projetos de industrialização de novos produtos da OGMA.” (E4)</p>
Comunicação do estatuto de Talento	<p>“Essas pessoas têm de saber que são boas” (E3)</p> <p>“Depende. (...), se no percurso a gente souber quais são os próximos passos, eu acho que é importante a pessoa saber. (...), só saber para não ganhar nada com isso, a pessoa vai se desmotivar ao longo do tempo, porque vai pensar: “Estão sempre a reforçar que eu sou um talento, mas não passo disso.” (E3)</p> <p>“Eu acho que sim. Isso também é uma motivação para a pessoa, saber que é reconhecida e que é identificada como alguém importante para a empresa. (...), se o meu chefe nunca mo disser, eu nunca vou saber que sou reconhecida como boa. (...), que se calhar não sou assim tão boa, ou que se calhar não faço assim um trabalho tão bom, ou não tenho assim tanto valor.” (E4)</p> <p>“(…), quando as pessoas têm um talento são alguém que está ali com o coração, não é o facto de saber que a empresa reconhece isso que a vai mudar. Antes pelo contrário, só lhe vai dar é a motivação para que a pessoa seja ainda melhor, porque se a pessoa já sem saber dá o seu melhor, entrega tudo de si, saber isso ainda vai fazer com que ela ainda se dedique mais. (...), se saber isso fizer mudar a pessoa é porque no fundo não era o talento que a organização pensava que ela era.” (E4)</p>

Dimensão 2: Conceptualização e operacionalização da GT

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
<p style="text-align: center;">Conceito de GT</p>	<p>“(…), a GT parte por a gente perceber para onde aquela pessoa é mais eficaz, ou onde é que ela vai se sentir mais motivada.” (E3)</p> <p>“(…), identificar o que é que a pessoa gosta de fazer, faz bem, faz com dedicação e com paixão, dar-lhe essa oportunidade e desenvolvê-la direcionada a esse objetivo.” (E4)</p> <p>“Quando nós damos a oportunidade às pessoas de se candidatarem internamente a outras funções, (…) a possibilidade que a função possa ser reajustada ao talento que a pessoa tem, ou que poderia ter noutra função.” (E4)</p>
<p style="text-align: center;">Política e Práticas de GT</p>	<p>“(…), aqui a gente vê muito essa ausência da GT. E eu também contra mim falo, porque eu não consigo olhar para 300 pessoas ao mesmo tempo. Se eu não tiver os meus supervisores e monitores para me ajudar nessa gestão, eu também não consigo fazer GT de forma individual.” (E3)</p> <p>“A percepção que eu tenho é que existe e que alguma coisa tenta ser feita. São palavras que já passaram pelos meus ouvidos. (…), temos processos definidos que permitem que internamente as pessoas possam candidatar-se, (…) esses processos e essas oportunidades existem. (…), pelo menos trabalha, ou tenta trabalhar nesse sentido de gerir o talento.” (E4)</p>
<p style="text-align: center;">Responsáveis pela implementação do sistema de GT</p>	<p>“Os RH podem promover os programas (…), mas se a liderança não estiver interessada ou não se inteirar dos projetos, (…) há pessoas que são mais resistentes em fazer essa troca de pessoas, ou de abrir mão.” (E3)</p> <p>“(…), essa responsabilidade passa muito por nós, liderança. Eu é que tenho de fazer a gestão dos meus talentos.” (E3)</p> <p>“(…), sem dúvida, é o líder. (…), se for um líder próximo e atento. É a pessoa que está mais diretamente com a pessoa e que conhece mais proximamente o seu trabalho, o seu perfil e a sua forma de estar, pronto, o que gosta de fazer.” (E4)</p> <p>“(…) se for um líder próximo e atento, consegue perceber claramente o que dá prazer àquela pessoa, o que ela faz rápido e com aquele brilho nos olhos.” (E4)</p>

<p>Aspetos a melhorar nas práticas atuais</p>	<p>“Definir o percurso das pessoas. Quando você entra você deveria tem um plano de progressão salarial e profissional. Por exemplo, você entra como mecânico. Imagine mecânico júnior, vai passar a mecânico sénior, pode vir a ser um monitor, supervisor. Para ela saber até onde ela pode chegar.” (E3)</p> <p>“...o percurso não tem de ser um standard, tem que se adaptar de acordo com as expetativas dos Talentos, (...), há pessoas que querem seguir um percurso mais técnico, outras um percurso mais de gestão, (E3)</p> <p>“(…), falo de desenvolvimento. Formações, por exemplo, de trabalhos em equipa, team buildings. Eu acho que isso deveria existir. É também trazer o espírito da equipa.” (E3)</p> <p>“(…), é importante que as empresas vão estando atentas, vão percebendo o perfil dos seus recursos e perceber onde é que eles podem enquadrar melhor.” (E4)</p> <p>“(…), a OGMA podia apostar mais na formação em funções de gestão. Eu tenho notado aqui nestes últimos anos nem tanto investimento. (...) pode ser da fase que estamos a passar, porque já vi o contrário.” (E4)</p>
--	--

Dimensão 3: Identificação e Atração do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
Existência de Talentos	<p>“(…), nem todos são excelentes. Nós temos pessoas com maior potencial e outras com menor potencial, (...) nem todo o mundo tem o talento adequado para tudo. Todas as pessoas podem ser talentos, desde que sejam orientadas para o lugar certo.” (E3)</p> <p>“Eu acho que é difícil encontrar alguém que não tenha ali algo em que é muito bom...” (E4)</p> <p>“(…), eu acho que todos nós temos algum talento. É aproveitar o talento de cada um em função do bom que podem trazer para a organização.” (E4)</p>
Práticas de identificação do Talento	<p>“(…), uma pessoa que é um talento você não avalia ela só durante o período da avaliação. (...) todos os dias, você vê pelo desenvolvimento, o envolvimento com a equipa, com o cumprimento do que é proposto. (E3)</p> <p>“(…), eu sempre tive muito boas avaliações. (...) fui o backup das minhas lideranças. Ou seja, isso só mostra que eles confiaram em mim e no meu trabalho.” (E3)</p> <p>“(…), na avaliação tem uma... não é bem talento, (...) se é uma pessoa que é crítica, na organização. E se tem ou não perfil para a liderança. (...) depois a gente assinala o campo..... a informação chega até cima.” (E3)</p> <p>“(…), o que é difícil às vezes para as organizações e até para os próprios líderes é conseguirem encaixar aquilo em que cada um é melhor naquilo que tem à sua frente para desenvolver: “eu tenho este trabalho para fazer, tenho esta equipa, tenho este objetivo” e conseguir identificar em cada um qual é que o seu talento, (...) esse é que é o grande desafio.” (E4)</p> <p>“(…), uma metodologia de avaliação das pessoas que são ciclos anuais (...), onde o líder avalia as suas pessoas. (...) esse processo tem vindo cada vez a ser mais trabalhado e melhorado (...), o líder dava a sua avaliação, nós também fazíamos a nossa própria avaliação e até havia um feedback mútuo entre líder e liderado.” (E4)</p>
Práticas de atração do Talento	<p>“(…), um ponto que tem sido sempre bastante trabalhado na OGMA são as oportunidades de recrutamento interno, que é as pessoas terem oportunidade de: “eu estou nesta função, mas eu gostava de experimentar outra.” ou “eu acho que tenho mais vocação.” (E4)</p>
Dificuldade na atração do Talento	<p>“(…), posso falar pela área dos compósitos, da maquinaria e da chaparia, nós estamos há imenso tempo a tentar recrutar pessoas, já desde o ano passado ou mais e não temos conseguido.” (E3)</p> <p>“(…), temos uma parceria com a escola Gago Coutinho. No 10.º, 11.º e 12.º, fazem estágio aqui, passam por várias áreas e (...), há sempre aqueles que se destacam, são raras as pessoas que a gente consegue reter no 12.º ano” (E3)</p>

Dimensão 4: Desenvolvimento do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
<p align="center">Desenvolvimento do Talento</p>	<p>“(…), a minha função atualmente é uma função sénior e eu acho que eu sou nova para a função em que eu estou. Então, isso tudo também é uma questão de trabalhar.” (E3)</p> <p>“(…), eu tinha de mandar aos RH quem vai fazer aquela formação do CAP. (...) eu considerei alguns monitores. Pessoas que são talentos e que dão formações, (...) é uma recompensa, (...) há colaboradores que não têm essa noção. Mas eu faço sempre questão de falar “olha, é um voto de confiança, (...) está investindo em você, é porque quer que você continue e que você seja o futuro da organização.” (E3)</p> <p>“(…), as minhas lideranças sempre me apoiaram em tudo. (...) a minha forma transparente de ser e de estar também fez parte dessa progressão. (...) aceitar que eu também precisava mudar. Houve muita coisa que eu tive de mudar.” (E3)</p> <p>“(…), tudo aquilo em que nós somos bons, nós também temos gosto em fazer. (...) Vai-me dar gozo fazer isso, se eu puder aprender ainda mais sobre isso, especializar mais, vai ser sempre muito motivador para mim. Vai ser muito desafiante. (...) é algo em que eu vou estar bastante dedicado, porque é algo que me dá prazer fazer.” (E4)</p> <p>“(…), acredito que essa pessoa (líder) por reconhecer já o meu trabalho e ter confiança no meu trabalho, achou que eu era alguém que poderia ser uma mais-valia para este novo desafio, aliado ao facto de eu também já ter acabado por partilhar com a pessoa que também queria fazer coisas novas.” (E4)</p>
<p align="center">Práticas de desenvolvimento do Talento</p>	<p>“(…), formação mesmo específica do setor aeronáutico, técnicos certificados para trabalhar, isso a OGMA investe sem dúvida, até porque é um requisito.” (E4)</p> <p>“(…), as formações em que apostaram em mim foram bastante caras e bastante técnicas e focadas naquilo que era o meu trabalho.” (E4)</p>
<p align="center">Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento (Influência do líder)</p>	<p>“Se eu não tivesse nenhum talento na minha equipa, eu teria de desenvolver as pessoas. (...) é o meu maior desafio. (...) noto que se eu desenvolver mais elas, os resultados vêm diretamente.” (E3)</p> <p>“Eu quero que eles aprendam a fazer mais e perceber que o que eles estão fazendo.” (E3)</p> <p>“(…), temos aqui recrutamento interno, as pessoas estão fazendo uma formação, ou têm capacidade para mais, digo: - olha, vi essa vaga, porque não se candidata? Eu acho que é o seu perfil. Por mais que eu tenha um talento, se for para ele ir para melhor, ou para se desenvolver, eu nunca vou falar: - não vai. (...) a gente cria também as pessoas e desenvolve não para ficar aqui para sempre.</p>

<p>Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento (Influência do líder)</p>	<p>“A minha área vai perder, mas a OGMA vai ganhar. Se calhar, ela aqui não está tão motivada do que se for para onde ele quer ir. (...), ela agora pode não ser o melhor talento na minha área, mas se calhar se mudar para a área do vizinho, vai render tipo 200%.” (E3)</p> <p>“(…), mesmo que até a opinião do líder seja que não queria perder ninguém (...), ele dizer assim: - “olha, vai haver esta oportunidade” eu acho isso importante. (...), nem todos os líderes são assim tão próximos, nem todos os líderes são assim tão preocupados ou atentos àquilo que as pessoas pudessem gostar de vir a fazer.” (E4)</p> <p>“(…), a liderança também mudou, (...) aquilo que a liderança permite que seja feito. Eu tenho um líder muito apologista da autoformação. E que nós não devemos esperar que seja a empresa a proporcionar tudo, que nós devemos ir atrás. Mas nem sempre é fácil! Geralmente são formações bastante caras. (...) mesmo que haja pós-laboral, eu tinha outra disponibilidade há 10 anos atrás que não tenho hoje. Eu tenho duas crianças pequenas.” (E4)</p>
<p>Fatores Promotores do Desenvolvimento do Talento (Planos de Desenvolvimento Pessoal)</p>	<p>“(…), quando eu estive na área de engenharia a trabalhar com materiais compósitos, houve de facto esse crescimento. (...), foi-me dado duas formações específicas em reparações em compósitos. Não é uma formação que toda a gente faça, (...) Algo mesmo específico, mesmo técnico, sobre a reparação em compósitos. E isso foi o que me permitiu realizar, portanto, esse novo desafio que me foi pedido.” (E4)</p> <p>“Todas as vezes em que eu tive propostas, sempre foi colocado à minha decisão, se era algo que me dava gozo fazer, se eu queria fazer, se não queria fazer e, tanto que da vez que eu efetivamente aceitei o desafio e mudei de área, aí não me foi imposto. (...) foi-me até indicado: “agora será assim e a perspetiva, daqui a X tempo, será de tal maneira.” Tanto de um lado, como de outro.” (E4)</p> <p>“(…), as pessoas entram têm aspirações e têm objetivos de ir para a manutenção, ou ir para a área de componentes, ou ir para a aviação civil. Aqui a OGMA é rica nesse aspeto. Nós temos muito por onde crescer, por onde andar e por onde aprender.” (E3)</p> <p>“(…), há talentos que não querem ser líderes, são espetaculares, mas são técnicos. Eles dizem: - “eu não quero tratar de pessoas. Eu quero fazer o meu trabalho.” (E3)</p> <p>“(…), surge esta oportunidade desta nova área, pela primeira vez exteriorizo para a minha liderança que estou a começar a chegar à conclusão que estar sempre a fazer a mesma coisa não é para mim. (...), que até estava a pensar dar-me outro desafio, porque já tinha percebido no meu perfil que estar sempre a fazer o mesmo era algo que para mim não era motivante e desafiador.” (E4)</p> <p>“(…), sinto que ainda estou num momento em que ainda tenho muita coisa para aprender. Nós temos três áreas de negócio distintas. Eu, felizmente, já tive oportunidade de tocar numa durante muito tempo, que é a área de produção de peças aeronáuticas. E agora estou numa parte totalmente nova que é a manutenção de aeronaves. Ainda tenho aqui algum caminho a percorrer.” (E4)</p>

Dimensão 5: Retenção do Talento

Subdimensões	Discurso dos entrevistados
<p>Práticas de retenção do Talento</p>	<p>“... senti que a evolução para uma posição com maiores responsabilidades era um reconhecimento, a empresa estava a apostar em mim, (...) associada à mudança de função (...), com bastante mais responsabilidade, deram-me oportunidade de evoluir e de aprender coisas novas. (...) tenho dois dias por semana e gosto, porque é os dias que eu tiro para fazer as minhas coisas mais... as minhas folhas de Excel. (...) o facto de me darem mais regalias: isenção de horário o que fez aumentar o meu salário. (...) deram-me um computador portátil, telemóvel da empresa (...) ter a possibilidade de entrar na empresa com viatura.” (E4)</p> <p>“Qual é a necessidade de sobrecarregar a empresa a dar as mesmas coisas, exatamente a toda a gente, quando há coisas que para mim não me fazem diferença? Para mim, ter a possibilidade de entrar na empresa com viatura, (...) faz toda a diferença.” (E4)</p>
<p>Fatores que influenciam a retenção dos Talentos</p>	<p>“(…), se a empresa não me tivesse dado esta oportunidade de eu mudar, de eu fazer algo diferente, das duas, uma: ou se calhar já não estaria lá, ou estaria muito desmotivada ou... porque estaria cansada de fazer sempre a mesma coisa.” (E4)</p> <p>“(…) trabalhar pela organização, e não pela função em si, tem sempre um grande risco de defraudar expectativas. (...) A pessoa tem de estar realizada, motivada e feliz com aquilo que está a fazer. Claro que depois joga a favor se estiver numa empresa em que a pessoa reconhece o prestígio, o valor, que tem orgulho em mostrar “eu sou OGMA”, mas não pode ser só isso (...), porque depois o que acontece é que uma pessoa vai acabar por perceber que no seu dia-a-dia não é só o facto de vestir OGMA que a motiva.” (E4)</p> <p>“(…) se eu receber muito bem, para mim, é motivação que chegue? não é verdade! Eu posso receber muito dinheiro e se eu não estiver minimamente motivada, apaixonada por aquilo que estou a fazer (...), que aquele é o meu propósito.” (E4)</p> <p>“(…), estou a gerir mais do que um projeto, tenho várias equipas diferentes, pessoas diferentes, dá-me imenso gozo de lidar com as pessoas, de interagir, de organizar os processos (...), ser aqui o maestro aqui da orquestra toda. E isso é que me dá prazer.” (E4)</p> <p>“(…), nós não damos todos importância às mesmas coisas e não damos todos o mesmo significado às mesmas coisas. (...), a nossa sociedade não é empática o suficiente para aceitar isso (...), muitas vezes aquilo que se vê: - “eu nem preciso disto para nada, mas se o outro tem, eu também tenho de ter. Porque ele não é mais do que eu.” (...) Qual é a necessidade de sobrecarregar a empresa a dar as mesmas coisas, exatamente a toda a gente, quando há coisas que para mim não me fazem</p>

<p>Fatores que influenciam a retenção dos Talentos</p>	<p><i>diferença? (...), mas acabaria por criar mal-estar e acabaria por criar mais problemas do que vantagens.” (E4)</i></p> <p><i>“(…), quanto a esta questão do teletrabalho. (...) esse é um dos benefícios que podia ser perfeitamente ajustado a cada pessoa. (...) as vidas não são todas iguais”. Isso não é possível fazer. Porquê? “Ah, pois, eu só pedi dois dias... eu só tenho dois dias e o outro tem três. (...) Nós olhamos sempre mais para aquilo que o outro tem, em vez de olharmos para aquilo que efetivamente nós precisamos, nós necessitamos. (...), o que importa é que cada um esteja bem, que não interfira na liberdade do próximo, ou na vida do próximo, (...), infelizmente nunca há consenso. Há sempre alguém que é contra. (...) às vezes, basta um mais revoltado ou mais... para desestabilizar. Isto é um exemplo do tipo de regalias que as organizações podem ter com as pessoas de forma mais personalizada, ou mais individual, mas que a sociedade não deixa. Infelizmente.” (E4)</i></p>
<p>Fatores que contribuem para a saída do Talento</p>	<p><i>“Pelo que eu vejo, tem a ver com (...), o nível salarial para a responsabilidade que eles têm. Eles acham que ganham pouco para a responsabilidade que têm. (...) se for um caixa de supermercado, ou se trabalhar numa coisa que não tem nenhuma responsabilidade vão ganhar o mesmo.” (E3)</i></p> <p><i>“Não sei se é o nível de responsabilidade que eu acho que ainda não estão prontos a assumir.” (E3)</i></p> <p><i>“(…) é um trabalho muito manual, para além de ser manual, documental, porque tudo tem de ser validado, tem que ser registado.” (E3)</i></p> <p><i>“A gente tem um prémio de produtividade trimestral, só que aquele prémio depende do resultado de muita área. (...) aquela pessoa se esforçou, é um talento, mas nunca vai chegar à recompensa porque o resultado depende das várias estruturas. (...), então, eles sentem essa revolta, do tipo: “eu me esforço tanto, eu venho aqui todos os dias. Estou cravando. É um trabalho físico. Eu saio daqui exausto e nunca ganho um prémio.” (E3)</i></p> <p><i>“A gente perdeu muitas pessoas nos últimos anos, justamente por isso, por uma falta de GT. (...), isso também tem muito a ver com a chefia. (...), eu, enquanto líder, eu percebo que uma pessoa não está motivada. Eu tenho de fazer ali alguma coisa para reverter essa situação. Eu não quero perder um recurso.” (E3)</i></p> <p><i>“Às vezes, a chefia é do tipo: - “olha, a sua função é essa”. Se a pessoa não for proativa e aprender por si mesma, passado 6 meses vai querer ir embora.” (E3)</i></p> <p><i>“Eles dizem salarial e progressão, porque a gente não tem um plano de progressão para as pessoas.” (E3)</i></p> <p><i>“(…), as pessoas que têm família (...) precisam mesmo do trabalho, ou têm alguma responsabilidade são pessoas que é mais fácil reter. (...) as pessoas mais novas que moram com os pais, ou que não tenham filhos são muito mais voláteis.” (E3)</i></p>

Fatores que contribuem para a saída do Talento

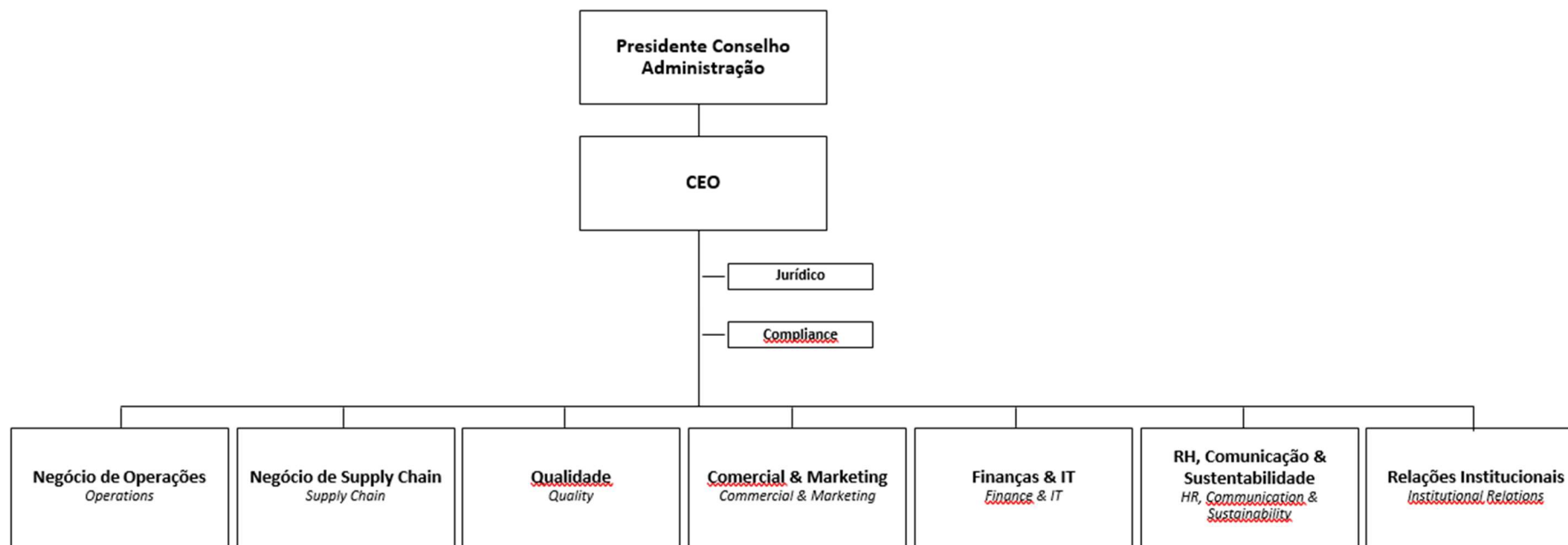
“Tem entrevista de saída, sim. É com os RH só.” (E3)

“(...) não sei se também porque querem rapidamente fazer currículo e dizer “ah, já trabalhei na OGMA, trabalhei aqui, trabalhei ali...”. E então depois vão um bocadinho no vazio, em vez de ir mesmo interessados em desenvolver-se naquilo que é o que eles mais gostam de fazer, a função com que mais se identificam, ou o ramo com que se especificar... pronto, que se formaram. (E4)

“(...), porque *querem rapidamente fazer currículo, (...) vão um bocadinho no vazio, em vez de irem mesmo interessados em desenvolver-se naquilo que é o que eles mais gostam de fazer, a função com que mais se identificam.* (...) o risco de ficarem desanimados ou defraudar expectativas é bastante grande.” (E4)

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da empresa O.



Fonte: Cedido pela empresa

Anexo 2 – Pilares e Iniciativas Estratégicas (2022-2026)

Excelência Operacional

Melhoria da Eficiência Operacional
Forte aposta no sistema de gestão e segurança
Melhoria do *Lead Time* (redução de stocks)

Capitalização em Vendas e Branding

Aumentar integração dos processos de vendas com todas as áreas de negócios
Integrar software CRM com todos os sistemas internos de controle operacional

Aumentar Agilidade de Processos

Transformação dos sistema de TI

Sofisticar os processos de planeamento integrado em todas as áreas de negócio

Novas Oportunidades de Negócio

Aeroestruturas de novos clientes/ produtos

Motores

Sinergias Embraer

Identificar e potencializar sinergias com o Grupo Embraer, para aumentar a eficiência de ambas as empresas

Excelência em Gestão de Recursos Humanos

Desenvolver um Plano Estratégico para a Transformação Cultural
Colocar a OGMA no topo do ranking nacional das Melhores Empresas para trabalhar
Criação da Academia Aeronáutica de Portugal

Fonte: Relatório de Memória Descrita Empresa O.

