



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos:

Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português

Luciana Ramalho

Orientação: Professora Doutora Adelinda Araújo Candeias

Mestrado em Psicologia
Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Évora/2011



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos:
Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português**

Luciana Ramalho

Orientador:
Professora Doutora Adelinda Araújo Candeias

Évora | 2011

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste estudo tive o privilégio de contar com a preciosa colaboração de várias pessoas às quais pretendo expressar o meu agradecimento:

À Professora Adelinda pela sua orientação e apoio ao longo de todo o processo de investigação.

Aos profissionais com que me cruzei no estágio curricular, pelo seu rigor, disponibilidade e profissionalismo. Obrigada por me terem inculcido o gosto por esta temática.

Aos representantes das várias empresas inquiridas, pela disponibilidade e prontidão na participação deste estudo.

Aos meus pais, irmã e restante família, pela preocupação e carinho que demonstraram ao longo processo, e por estarem sempre presentes nas diferentes etapas da minha vida.

Aos meus amigos, e principalmente colegas de casa pela compreensão, espírito de entreajuda e companheirismo ao longo deste processo.

Obrigada a todos!

Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos: Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português

Resumo

A gestão de talentos é considerada no contexto actual como o grande desafio das organizações, neste contexto é necessário identificar os colaboradores com mais competências, desenvolvê-los e conservá-los na organização.

Este estudo propõe a caracterização das atitudes e práticas de gestão de talentos no contexto organizacional português, bem como a análise da relação entre os indicadores de gestão de talentos.

Foram desenvolvidos dois questionários, o Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF-T) e o Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPEr-T), que foram enviados para os representantes das organizações participantes neste estudo (N=108).

A cultura organizacional representa um elemento-chave para o desenvolvimento de práticas de gestão de talentos. Os talentos privilegiam organizações comprometidas com o seu desenvolvimento e reconhecimento. Este estudo irá contribuir para a reflexão acerca do papel dos talentos na organização, e para a análise da implicação destas práticas no sucesso organizacional.

Palavras-chave: Talento; Gestão de Talentos; Atracção, Desenvolvimento e Retenção de Talentos.

Talent Management Attitudes and Practices: Exploratory Study in Portuguese Organizational Context

Abstract

The talent management is considered in the current context as a major challenge for organizations, in this context is necessary to identify employees with more skills, develop and keep them in the organization.

This study proposes to characterize the attitudes and practices of talent management within an organizational context Portuguese, as well as analysis of the relationship between indicators of talent management.

We developed two questionnaires, the Survey of Attitudes to the Talent (QAF-T) and the Inventory of Business Practices in Talent Management (IPER-T), which were sent to representatives of organizations participating in this study (N = 108). Organizational culture represents a key element in the development of talent management practices. The talents of organizations committed to focus its development and recognition.

This study will contribute to thinking about the role of talent in the organization, and to analyze the implication of these practices on organizational success.

Key-words: Talent; Talent Management; Attraction, Development and Retention of talent.

INDICE

| | |
|--|----------|
| Agradecimentos | i |
| Resumo | ii |
| Abstract | iii |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| PARTE I - ESTUDO TEÓRICO | 4 |
| CAPÍTULO I – ATITUDES FACE À GESTÃO DE TALENTOS | 4 |
| 1. A “Guerra pelo Talento” | 4 |
| 1.1. Factores antecedentes | 4 |
| 1.2. Implicações práticas no contexto organizacional | 6 |
| 2. O talento | 7 |
| 2.1. Conceptualização | 7 |
| 2.2. Competências associadas ao talento | 8 |
| 2.3. Colaborador tradicional versus talento | 10 |
| 3. Gestão de talentos | 11 |
| 3.1. Conceptualização | 11 |
| 3.2. Gestão de recursos humanos e gestão de talentos | 12 |
| 3.3. Processo de gestão de talentos | 13 |
| 4. Cultura organizacional e gestão de talentos | 15 |
| 4.1. Factores facilitadores de gestão de talentos | 15 |
| 4.2. Factores inibidores de gestão de talentos | 18 |
| 5. Factores de atracção e retenção de talentos | 18 |
| 5.1. Relação entre factores de atracção e retenção de talentos | 19 |
| 5.2. Satisfação no trabalho e retenção de talentos | 20 |
| 5.3. Proposta de valor para os talentos | 21 |
| 5.3.1. Excelente organização | 21 |
| 5.3.2. Excelente trabalho | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.3. Compensação e estilo de vida | 23 |
| 5.4. Indicadores de <i>turnover</i> | 23 |
| 6. Implicações práticas de gestão de talentos | 25 |
| CAPÍTULO II – PRÁTICAS GESTÃO DE TALENTOS | 27 |
| 1. Atração de talentos | 27 |
| 1.1. Processo de atração de talentos..... | 27 |
| 1.2. Recrutamento..... | 28 |
| 1.2.1. Recrutamento interno | 29 |
| 1.2.2. Recrutamento externo | 29 |
| 1.2.3. Práticas de recrutamento de talentos | 30 |
| 1.3. Selecção | 33 |
| 1.3.1. Práticas de selecção de talentos | 34 |
| 1.4. Socialização | 35 |
| 2. Desenvolvimento de talentos | 36 |
| 2.1. Práticas de desenvolvimento de talentos..... | 36 |
| 3. Retenção de talentos | 39 |
| 3.1. Processo de retenção de talentos | 40 |
| 3.2. Práticas de afirmação e reconhecimento de talentos | 40 |
| 3.2.1. Remuneração base | 42 |
| 3.2.2. Benefícios..... | 42 |
| 3.2.3. Incentivos | 43 |
| 3.2.4. Cultura organizacional | 44 |
| PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO | 47 |
| CAPÍTULO II – MÉTODO | 47 |
| 1. Enquadramento metodológico | 47 |
| 2. Contextualização e definição dos objectivos da investigação | 48 |
| 2.1. Objectivos do estudo | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2. Enunciação das hipóteses..... | 50 |
| 3. Caracterização da amostra | 51 |
| 4. Instrumento..... | 54 |
| 4.1. Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF-T) | 55 |
| 4.2. Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPEr-T).... | 55 |
| 5. Procedimentos..... | 57 |
| 6. Análise dos dados..... | 58 |
| CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 61 |
| 1. Estudo de indicadores de gestão de talentos..... | 61 |
| 1.1. Caracterização de atitudes face ao talento..... | 61 |
| 1.1.1. Conceito de talento..... | 61 |
| 1.1.2. Competência de talentos | 62 |
| 1.1.3. Competências dos jovens talentos | 63 |
| 1.1.4. Competências líderes | 64 |
| 1.1.5. Desafios da actualidade | 65 |
| 1.1.6. Factores motivadores de gestão de talentos | 66 |
| 1.1.7. Factores facilitadores de gestão de talentos..... | 67 |
| 1.1.8. Factores inibidores de gestão de talentos..... | 68 |
| 1.1.9. Indicadores de atracção de talentos | 69 |
| 1.1.10. Indicadores de retenção de talentos..... | 70 |
| 1.1.11. Indicadores de <i>turnover</i> | 71 |
| 1.1.12. Consequências de gestão de talentos | 72 |
| 1.2. Caracterização de práticas de gestão de talentos | 73 |
| 1.2.1. Nível de maturidade de gestão de talentos..... | 73 |
| 1.2.2. Responsável pela gestão de talentos | 74 |
| 1.2.3. Público-alvo de gestão de talentos | 74 |
| 1.2.4. Práticas de recrutamento externo | 75 |

| | |
|---|----|
| 1.2.5. Práticas de recrutamento interno | 76 |
| 1.2.6. Selecção de talentos | 77 |
| 1.2.7. Testes de selecção..... | 77 |
| 1.2.8. Avaliação de desempenho..... | 78 |
| 1.2.9. Práticas de gestão de carreiras | 79 |
| 1.2.10. Política de incentivos | 80 |
| 1.2.11. Política de benefícios..... | 80 |
| 1.2.12. Práticas de desenvolvimento de talentos | 81 |
| 1.2.13. Tecnologias de gestão de talentos | 82 |
| 2. Estudo correlacional | 83 |
| 2.1. Relação entre os indicadores de gestão de talentos e as variáveis da organização..... | 83 |
| 2.2. Relação entre os indicadores de gestão de talentos | 84 |
| 2.2.1. Relação entre os factores de atracção e retenção de talentos..... | 84 |
| 2.2.2. Relação entre os factores facilitadores e inibidores de gestão de talentos e os factores de atracção e retenção de talentos | 85 |
| 2.2.2.1. Relação entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos..... | 85 |
| 2.2.2.2. Relação entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de retenção de talentos..... | 85 |
| 2.2.2.3. Relação entre os factores inibidores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos | 85 |
| 2.2.2.4. Relação entre os factores inibidores de gestão de talentos e os factores de retenção de talentos | 85 |
| 2.2.3. Relação entre as implicações práticas e os factores de atracção e retenção de talentos e as ao talento e as variáveis da organização | 87 |

| | |
|---|-----|
| 2.2.3.1. Relação entre os factores de atracção de talentos e a percepção relativa às consequências que advêm das práticas de gestão de talentos | 87 |
| 2.2.3.2. Relação entre os factores de retenção de talentos e a percepção relativa às consequências que advêm das práticas de gestão de talentos | 87 |
| 2.2.4. Relação entre os factores de retenção de talentos e os indicadores de <i>turnover</i> | 88 |
| 2.2.5. Relação entre os inibidores de gestão de talento e os indicadores de <i>turnover</i> | 88 |
| CAPÍTULO V - CONCLUSÃO | 93 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 99 |
| ANEXOS | 107 |
| ANEXO A - Questionário de Atitudes face ao Talentos (QAF-T) | 108 |
| ANEXO B - Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPER-T)..... | 111 |
| ANEXO C - E-mail enviado para as organizações..... | 114 |
| ANEXO D - E-mail de reforço enviado para as organizações..... | 115 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| 1. Caracterização da Amostra (participantes) | 53 |
| 2. Caracterização das organizações | 54 |
| 3. Dimensões dos questionários | 56 |
| 4. Indicadores demográficos e da organização | 57 |
| 5. Conceito de talento | 62 |
| 6. Competências dos talentos | 63 |
| 7. Competências jovens talentos | 64 |
| 8. Competências líderes | 65 |
| 9. Desafios da actualidade | 66 |
| 10. Factores motivadores de gestão de talentos | 67 |
| 11. Factores facilitadores de gestão de talentos | 68 |
| 12. Factores inibidores de gestão de talentos | 69 |
| 13. Indicadores de atracção de talentos | 70 |
| 14. Indicadores de retenção de talentos | 71 |
| 15. Indicadores de <i>turnover</i> | 72 |
| 16. Consequências de gestão de talentos | 73 |
| 17. Nível de maturidade de gestão de talentos | 73 |
| 18. Responsáveis pela gestão de talentos | 74 |
| 19. Público-alvo de gestão de talentos | 75 |
| 20. Recrutamento externo | 76 |
| 21. Recrutamento interno | 77 |
| 22. Técnicas de selecção | 77 |
| 23. Testes de selecção | 78 |
| 24. Avaliação de desempenho dos talentos | 79 |
| 25. Gestão de carreiras | 79 |

| | |
|---|----|
| 26. Política de incentivos | 80 |
| 27. Política de benefícios..... | 81 |
| 28. Práticas de desenvolvimento de talentos | 82 |
| 29. Tecnologias de gestão de talentos..... | 82 |
| 30. Relação entre as atitudes face ao talento e o número de colaboradores e dimensão da organização..... | 83 |
| 31. Relação entre os indicadores de gestão de talentos | 89 |

INTRODUÇÃO

Num contexto actual caracterizado pela competitividade dos mercados, globalização e inovação tecnológica, as organizações têm vindo a enfrentar não só uma luta pelos melhores produtos, tecnologias, ou clientes, mas principalmente pelos melhores talentos.

Esta necessidade induziu as organizações a reunir esforços para promover a atracção, desenvolvimento e retenção de talentos. Contratar e manter os colaboradores considerados como mais competentes é um processo extremamente importante, uma vez que esses conhecimentos e competências são os factores chave para tornar as organizações economicamente mais competitivas.

O capital humano tem vindo a ser progressivamente encarado como um recurso activo, e como um agente de mudança, que detém um papel fulcral no sucesso organizacional (Matos & Lopes, 2008).

Para que as organizações possam competir eficazmente, necessitam da criatividade humana em todos os aspectos, e é neste contexto que, tão importante quanto ter um talento é retê-lo. Assim, as organizações, que concorrem entre si por clientes e mercados à escala mundial vêm-se obrigadas a competir também por um recurso extremamente valioso – o talento e a competência humana (Sant’Anna, 2008).

O talento é aquele que com as suas competências, conhecimentos, inteligência, criatividade e experiência contribui de forma preponderante para o seu desempenho, para o desempenho da sua equipa e consequentemente para o bom desempenho organizacional (Lewis & Heckman, 2006).

Neste contexto, a escassez de talentos é entendida nos dias de hoje como um dos problemas a solucionar. A rotatividade dos executivos, o aparecimento de pequenas empresas de grande potencial, e a incapacidade das empresas para conservar os seus melhores talentos são alguns dos factores que alimentam a escassez de talentos (Stuart, Crainer & Dearlove, 2000).

Por todos estes factores, a atracção, desenvolvimento e retenção de talentos começam a ser encaradas como factores essenciais para o sucesso do negócio. Muitas organizações estão a alterar a sua estratégia e visão por perceberem o papel decisivo que os colaboradores têm para o cumprimento dos objectivos estabelecidos, através dos seus conhecimentos, capacidades, atitudes e competências. Se eles forem entendidos como parte integrante da organização, ou seja, como parceiros, os

colaboradores poderão ser em grande medida os responsáveis pelo sucesso e excelência da organização (Chiavenato, 1997).

No contexto actual os colaboradores sentem-se atraídos por trabalhos que lhe permitam uma maior autonomia e liberdade (Guthridge, Komm & Lawson, 2008). Paradoxalmente, as empresas dependem cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores. Cabe desta forma às organizações dar o devido valor aos seus talentos, incentivar o seu desenvolvimento e fazer com que eles se sintam recompensados pelas suas contribuições.

A formação e o desenvolvimento são da responsabilidade da organização, mas também do colaborador. Nos novos contextos de mudança permanente, onde o “emprego para a vida” perdeu o seu lugar, cada um terá que ser o próprio promotor do seu desenvolvimento. O foco é o contributo e as características pessoais de cada um dos colaboradores, em que não podem ser descorados valores pessoais e os quadros de referência de cada um.

As organizações que pretendem vencer a guerra pelos talentos devem desta forma adoptar uma mentalidade voltada para o talento, elaborar uma proposta de valor atraente para o colaborador, reformular a estratégia de recrutamento, tornar o desenvolvimento como parte integrante da organização e diferenciar e promover a afirmação dos seus colaboradores (Michaels, Handfiel-Jones & Axelrod, 2001). Todos estes factores são fundamentais não só para atrair talentos, mas principalmente para os reter na organização.

É evidente a importância dos talentos humanos dentro das empresas, havendo cada vez mais um reconhecimento que as pessoas são um activo que deve ser valorizado e desenvolvido. Desta forma, as organizações demonstram-se disponíveis para investir nos seus colaboradores, e esperam por sua vez um retorno do investimento que fizeram (Ferri, 2006). Actualmente a retenção de talentos é tida como uma realidade e um grande desafio para as organizações. O sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade dos gestores para criar/ implementar ferramentas de gestão que contribuam para o bom ambiente organizacional, tanto para satisfazer as necessidades, objectivos e expectativas dos colaboradores como para melhorar os resultados organizacionais.

Este estudo encontra-se dividido em duas partes, uma primeira que diz respeito à componente teórica, e a segunda que corresponde à parte empírica.

A componente teórica encontra-se dividida em dois capítulos, no capítulo I pretende abordar-se a contextualização e conceptualização da temática da gestão de talentos, bem como a caracterização de indicadores e factores de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos. No capítulo II estão descritas as práticas e metodologias utilizadas na atracção, desenvolvimento e retenção de talentos.

No que se refere à parte empírica, no capítulo III será descrita a metodologia, onde se inclui a amostra, instrumento, procedimentos, e métodos utilizados.

O capítulo IV diz respeito à análise e discussão dos resultados, este capítulo está dividido em três partes, a primeira corresponde à caracterização das atitudes de gestão de talentos, que corresponde aos indicadores presentes no Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF-T), numa segunda parte serão analisados os resultados correspondentes às práticas de atracção, desenvolvimento e retenção, através da análise dos dados obtidos no Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPEr-T). Numa terceira parte será analisada a relação entre os indicadores de gestão de talentos.

O capítulo V diz respeito à conclusão, neste capítulo estão também incluídas as limitações deste estudo, e proposta de estudos futuros.

PARTE I - ESTUDO TEÓRICO

CAPÍTULO I – ATITUDES FACE À GESTÃO DE TALENTOS

1. A Guerra pelo Talento

Num contexto organizacional caracterizado pela globalização, aumento da competitividade e avanço das tecnologias, as organizações atravessam nos dias de hoje uma grande necessidade em estimular a mudança e investir nos seus melhores talentos, por forma a corresponder às necessidades do mercado.

Os talentos são elementos-chave das organizações, os seus conhecimentos e competências são no contexto actual o elemento diferenciador que irá contribuir para o sucesso organizacional. Neste sentido, as organizações lutam no dia-a-dia pelas melhores práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos (McCauley & Wakefiel, 2006).

1.1. Factores Antecedentes

A guerra pelo talento começou em 1990 com o nascimento da era da informação, o que fez com que a importância dada às máquinas, fábricas e dinheiro tivesse sido transposta para o capital humano, talento, competências e trabalho em equipa. Colaboradores com mais conhecimentos é sinónimo de colaboradores com maior propensão para o talento (Michaels *et al.*, 2001).

São vários os factores externos apontados como os principais motivadores desta tomada de consciência por parte das organizações, e que conduziram à prioridade estratégica que hoje lhe é atribuída. Segundo Beechler & Woodward (2009) a “guerra de talentos” surgiu num contexto específico, alicerçada em vários factores, tais como: aumento da mobilidade dos colaboradores e das organizações, tendências demográficas e económicas globais, mudanças transformacionais ao nível do negócio, das competências e cultura e aumento dos níveis de diversidade dos colaboradores.

A globalização é entendida como o resultado de um conjunto de mudanças associadas à mobilidade internacional dos colaboradores. No contexto actual, cada vez mais são valorizadas as experiências internacionais e a realização de investigações no exterior. Com esta migração os colaboradores pretendem ganhar experiência a nível internacional, para posteriormente regressar ao seu país de origem de forma a tirar partido de oportunidades económicas e de desenvolvimento (Tarique & Schuler, 2009). A globalização é encarada como a principal força condutora de

mudança, contribuindo para a crescente adesão dos colaboradores às sugestões de mobilidade internacional.

Esta mobilidade verificou-se também a nível interno. Tal como as organizações reconheceram a sua necessidade em ter bons gestores, os gestores também reconheceram a vantagem que têm em mudar de organização. Esta situação foi também motivada pelo aparecimento de maiores oportunidades de emprego, que coincidiu com a maior transparência das oportunidades de emprego na internet através dos sites de emprego. No contexto actual os gestores encontram-se cada vez mais atentos às ofertas de emprego e tornam-se deste modo candidatos passivos a elas. (Michael *et al.*, 2001).

O aumento do conhecimento dos colaboradores é também apontado como um dos factores motivadores da "guerra pelos talentos" alicerçado num grande suporte informático, que facilita aos colaboradores o acesso à informação e que de alguma forma lhes confere um maior nível de exigência. As organizações cada vez mais têm consciência do valor estratégico dos talentos e como tal, as exigências relativamente às competências que lhes estão associadas são cada vez mais intensas. O trabalho dos gestores alterou-se com a globalização, com a desregulamentação, e com o rápido avanço das mudanças tecnológicas. As organizações no contexto actual necessitam de responder de forma proactiva a estas alterações, como tal precisam de líderes que reconheçam este negócio e que inspirem os seus colaboradores (Michaels *et al.*, 2001)

No que se refere aos factores demográficos, as pesquisas nesta categoria foram analisadas com base nas mudanças associadas à força de trabalho. As tendências actuais demonstram que, enquanto nas economias desenvolvidas as populações se caracterizam por ser mais envelhecidas, as populações de países com economias emergentes estão cada vez mais jovens. Deste modo, muitas investigações têm vindo a estudar a forma como as organizações atraem, seleccionam, desenvolvem e retêm as duas gerações de colaboradores, ou seja, aqueles com mais experiência, e os colaboradores mais jovens (Tarique & Schuler, 2009). As mudanças demográficas surgiram associadas à chegada da Geração Y. Segundo os profissionais de recursos humanos, estes novos colaboradores exigem uma maior flexibilidade, trabalhos mais significativos, liberdade profissional, maiores recompensas, e um maior equilíbrio trabalho-família (Guthridge, Komm & Lawson, 2008).

A escassez de talentos face às exigências do mercado é também apontada como um factor que conduziu ao incentivo de processos de gestão de talentos. Muitos estudos têm demonstrado que uma das grandes dificuldades do contexto organizacional diz respeito à escassez de talentos no mercado. Esta realidade fez com que se desenvolvessem muitos estudos com o intuito de analisar as estratégias a serem utilizadas pelas empresas para gerir a falta de colaboradores (Tarique & Schuler, 2009).

No que se refere aos factores endógenos, ou seja às forças internas da organização, é sugerida a importância das alianças estratégicas internacionais, principalmente as fusões no caso das pequenas e médias empresas. A exigência cada vez maior ao nível das competências (ex: competências de comunicação, de negociação) bem como as características específicas da organização em si conduziram também à gestão de talentos (Tarique & Schuler, 2009).

1.2. Implicações Práticas no Contexto Organizacional

No contexto actual, a retenção de talentos, bem como a sua atracção são consideradas como as questões mais críticas das organizações, seguidas do aumento da diversidade e aumento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Deloitte, 2006). Neste sentido, a guerra pelo talento teve duas implicações principais, a primeira reflectiu-se no poder que foi transferido das organizações para os indivíduos, pois cada vez mais os indivíduos considerados como talentos têm poder de negociação para corresponder às suas expectativas a nível de carreira. A segunda implicação reflectiu-se no poder crucial que a gestão de talentos adquiriu para a vantagem competitiva das organizações. As organizações devem reunir os maiores esforços para atrair, desenvolver e reter o seu talento por forma a aumentar o seu desempenho.

A realidade alterou-se totalmente, antigamente eram as pessoas que precisavam das organizações, hoje em dia sucede o contrário, na realidade antiga o trabalho era escasso, hoje em dia as pessoas talentosas é que são um bem em escassez. Antigamente os colaboradores eram fiéis às organizações e os empregos eram seguros, na actualidade as pessoas estão em constante mobilidade e o seu comprometimento à organização tem um prazo mais curto de duração. Antigamente as pessoas aceitavam aquilo que lhes era oferecido, hoje em dia, as pessoas exigem cada vez mais (Michaels *et al.*, 2001).

2. O Talento

2.1. Conceptualização

O talento está definido no dicionário de língua portuguesa como «antigo peso e moeda de ouro dos Gregos e Romanos; disposições intelectuais, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas, etc.; nível superior de certas capacidades particularmente estimadas; grande inteligência; engenho; agudez de espírito; habilidade; pessoa com talento...» (Costa & Melo, 2007)

O termo talento remonta à antiga Grécia e aos tempos bíblicos. O talento começou por ser definido como uma medida de peso, posteriormente como uma unidade de dinheiro, até se chegar à definição de pessoa com valor e competências naturais (Michaels *et al.*, 2001).

O talento pode ser definido como um indivíduo que possui um conjunto de habilidades, dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, e que inclui a sua capacidade para aprender (Michaels *et al.*, 2001). Pode ser caracterizado como algo valioso, raro e dificilmente imitável, sendo entendido como o resultado de muito trabalho, dedicação e aperfeiçoamento (Lewis & Heckman, 2006).

A palavra talento surge muitas vezes associada a diversos conceitos, tais como: dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência ou nível educacional. Aliado ao conceito de talento surge o conceito de potencial (Moon, 2003).

Em contextos de trabalho o potencial raramente é utilizado em relação ao desempenho, mas sim utilizado para sugerir que um indivíduo tem determinadas qualidades (características, motivação, competências, capacidades e experiências) que contribuem para os diferentes papéis que possa vir a desempenhar na organização. As organizações por norma diferem na definição de potencial. O potencial está associado à capacidade para assumir cargos de gestão de topo, capacidade para adquirir cargos de liderança, apresentar resultados excepcionais principalmente em funções estratégicas dentro da empresa. Os requisitos necessários aos talentos têm que ser sempre analisados tendo em conta a função para o qual o mesmo é pretendido, pois as competências valorizadas numa função podem não ser as mesmas num outro cargo (Silzer & Church, 2009).

Aos talentos estão associados excelentes desempenhos, e vários são os estudos que se dedicaram a estudar esta temática. Marilyn King (cit. por Câmara *et al.*,

2007) apresenta como modelo explicativo da excelência da performance humana o Pensamento Olímpico, segundo o qual, a excelência humana resulta de um conjunto de três vectores, onde se incluem a Paixão, pelo que se faz, o entusiasmo que transmite na execução do seu trabalho, à entrega e à energia que introduz no seu comportamento. A Visão do que se quer atingir, ou seja, o conseguir visualizar com clareza o estado futuro desejado e estabelecer um trajecto nesse sentido e a Acção adequada nesse sentido, que pressupõe a existência de um conjunto de competências que permitem ao colaborador desempenhar as suas actividades.

O talento é alguém que cria, que quebra as regras, que promove a mudança e gera conhecimento. No contexto económico tão competitivo o crescimento de qualquer empresa é proporcional ao crescimento dos seus talentos. Os talentos tentam constantemente superar-se, nunca estão satisfeitos, são elementos de alto valor estratégico, e como tal, devem ser atraídos, desenvolvidos e retidos na organização (Santos, 2007). Os talentos são pessoas diferentes, e como tal necessitam de liberdade e autonomia para expandir todas as suas potencialidades.

Os colaboradores de hoje em dia valorizam cada vez mais a inovação no contexto de trabalho, são mais leais ao seu profissionalismo em detrimento da organização, valorizam mais o equilíbrio trabalho-família, e sentem-se mais responsáveis pela sua carreira e desenvolvimento (Wellins, Smith & Erker, 2009). É neste contexto que a organização detém um papel fulcral, aspectos como a cultura, clima e estilo de liderança poderão ser elementos facilitadores ou inibidores desta realidade. O colaborador talentoso é aquele que nenhuma organização pretende perder e que é capaz de grandes realizações.

2.2. Competências associadas aos talentos

As características associadas aos talentos poderão estar relacionadas a aspectos de cariz inato ou adquirido (Ferri, 2006). Segundo Graminga (cit. por Ferri, 2006) o desenvolvimento das suas competências começa na infância, com a família, na escola, e estende-se até ao local de trabalho. Poderá ser feita uma distinção entre colaboradores que evidenciam competências naturais, muitas vezes denominadas como pessoas sobredotadas e aqueles em que as suas competências e conhecimentos são fruto de aprendizagem e formação. Poderá ser também defendida outra perspectiva, onde se entenda que as pessoas são um misto entre competências inatas e competências adquiridas. Esta distinção não é por norma realizada nas organizações (Silzer & Church, 2009).

O conceito de talento pode ser abordado segundo várias perspectivas. Silzer & Church (2009) defendem a existência de três perspectivas diferentes. A primeira perspectiva defende que o talento pode ser definido como um indivíduo com conhecimentos, competências e capacidades, isto é, o que a pessoa tem feito e o que a pessoa será capaz de fazer de forma a contribuir para o futuro da organização. Pode ser também entendido com uma pessoa com determinadas particularidades, que detenha um determinado conhecimento ou competência específico numa determinada área. A última definição refere-se ao conceito de grupo (por exemplo o nível de talento numa determinada função) numa organização. Ao nível grupal, o talento pode ser definido como um conjunto de colaboradores que são excepcionais nos seus conhecimentos, competências, capacidades, ou por exemplo numa determinada área ou competência específica.

Chiavenato (2004) sugere a primeira perspectiva, em que os talentos possuem três aspectos principais, de entre eles: o conhecimento, ou seja o saber fazer, que corresponde ao resultado de todas as aprendizagens. O segundo aspecto diz respeito às capacidades, ou seja, ao saber fazer, isto é, ao saber utilizar o conhecimento para resolver determinadas situações ou problemas, e por fim, as competências que corresponde ao saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e empreendedorismo.

Os talentos são difíceis de definir, mas de uma forma geral podem ser considerados como pessoas que detêm uma combinação de visão estratégica, competências de liderança, maturidade emocional, competências de comunicação, capacidade para atrair outros talentos, instintos empreendedores, competências funcionais e uma grande orientação para os resultados (Zaccaro, 2008; Moon, 2003). No que se refere às competências cognitivas, incluem-se a capacidade de resolução de problemas, pensamento crítico e comunicação e competências de negociação (Michaels, *et al.*, 2001; Zaccaro, 2010).

O conceito de talento surge muitas vezes associado ao conceito de líder, sendo que grande parte das organizações apenas detêm práticas de gestão de talentos para cargos de topo e cargos de gestão. Os factores de sucesso de um bom líder podem incidir na sua inteligência emocional, empatia que conseguem criar, integridade ou gestão emocional. O foco nos resultados é outro dos aspectos evidenciados como fundamentais para um bom líder, o que implica uma boa capacidade de iniciativa e mobilização dos seus colaboradores, dando extrema importância ao reconhecimento e recompensas (O'Leary, Jusela, Topper, 2010). Um dos factores de sucesso de uma

boa liderança implica também o incentivo ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, e a capacidade para promover o *commitment*, através de bons planos de comunicação, de *focus group*, de trabalhos em equipa, entre outros aspectos. Ter uma visão estratégica, onde se insere uma capacidade de tomada de decisão, e pensamento estratégico são também competências-chave associadas aos talentos (Turner, 2010).

2.3. Colaborador Tradicional versus Talento

A presença ou ausência destas competências fazem com que as organizações centrem todas as suas atenções no desempenho dos seus talentos, sendo proposta por alguns autores uma diferenciação entre colaboradores A, B e C (Michaels *et al.*, 2001). Os colaboradores A são aqueles que demonstram desempenhos excepcionais que obtêm constantemente resultados e que inspiram e motivam os outros. Os colaboradores B são colaboradores que têm desempenhos sólidos e que vão de encontro às expectativas, mas que podem ter uma mobilidade ascendente limitada. Os colaboradores C são aqueles que apresentam resultados pouco aceitáveis. Quando se pretende maximizar a retenção dos colaboradores, é necessário dar prioridade ao desenvolvimento dos colaboradores A e compensá-los a um nível superior e desenvolver os colaboradores B, para que eles possam dar o seu melhor. Quanto aos colaboradores C é necessário agir de forma decisiva, de forma a ajudá-los a aumentar o seu desempenho, havendo uma pequena excepção para os casos em que é necessário removê-los de funções críticas. No contexto actual enfatiza-se o recrutamento e a retenção dos colaboradores A. Nos últimos anos, alguns autores têm valorizado também as contribuições dos colaboradores B, que são colaboradores capazes, equilibrados e que caracterizam a maioria dos colaboradores (Guthridge *et al.*, 2008).

De facto parecem existir algumas diferenças significativas entre um colaborador tradicional e um talento, que justificam de alguma forma a valorização dos talentos nas organizações. Segundo Câmara, Guerra & Rodrigues (2007), um colaborador tradicional é aquele que apresenta níveis médios de desempenho, produz lucros medianos, que são reactivos, apresentam níveis médios de confiança. Os talentos, por sua vez, apresentam elevados níveis de desempenho, rentabilidade elevada, produzem lucros extraordinários, fazem planos proactivos e apresentam altos níveis de confiança. Estes autores apresentam duas expressões que no fundo podem

resumir a grande diferença entre eles. No caso dos colaboradores tradicionais são eles que precisam da empresa, no caso dos talentos é a empresa que precisa deles.

3. Gestão de Talentos

3.1. Conceptualização

A primeira definição de gestão de talentos foi apresentada num estudo da Mckinsey, nos anos 90, com a utilização do termo de “guerra de talentos” (Chambers, Foulon, Handfiel-Jones, Hankin & Michaels, 1998). A gestão de talentos pode ser definida como a estratégia de integração, de procura e desenvolvimento a um nível internacional, que envolve a identificação proactiva e o desenvolvimento e implementação de estratégias de procura de colaboradores com altos desempenhos e elevado potencial numa escala global (Collings & Mellahi, 2009; Fardale, Scullion & Sparrow, 2009).

É difícil ter uma definição exacta de gestão de talentos. Lewis e Heckman (2006) apresentam três significados distintos de gestão de talentos. A primeira perspectiva define gestão de talentos como um conjunto de práticas de recursos humanos, funções, actividades ou áreas especializadas, tais como o recrutamento, selecção, desenvolvimento e gestão de carreiras e sucessão. Estes autores definem gestão de talentos como um conjunto integrado de processos de recursos humanos que necessitam de estar alinhados com a estratégia organizacional. Uma empresa tradicional, orientada para o processo de recrutamento necessita de se converter numa empresa direccionada para a atracção e retenção de talentos.

O segundo grupo de definições de gestão de talentos foca-se no conceito de reserva de talentos. Estes autores encaram a gestão de talentos como um processo que visa garantir a existência de colaboradores com as competências necessárias para a estratégia da organização. Esta abordagem centra-se com grande profundidade nos planos de sucessão e planos de recursos humanos. Segundo Schweyer (cit por Lewis & Heckman, 2006) a perspectiva típica desta abordagem defende que o primeiro passo para a gestão de talentos é obter uma sólida compreensão da força de trabalho interno.

A terceira perspectiva centra-se numa definição geral de gestão de talentos, isto é, sem levar em consideração as fronteiras organizacionais ou posições específicas. Com esta perspectiva emergem duas visões específicas de gestão de talentos, a primeira observa o talento como um bem absoluto e um recurso que deve

ser gerido de acordo com os níveis de desempenho. Os talentos devem ser procurados, contratados e recompensados. Assim, em contraste com a segunda perspectiva, as organizações são incentivadas a gerir globalmente o desempenho do conjunto dos talentos, em vez de gerir talentos para funções específicas. Os defensores desta abordagem classificam os colaboradores pelo nível de desempenho. A segunda perspectiva defende que o talento é um elemento crítico nas organizações, fundamental para a consistência do departamento de recursos humanos na gestão dos colaboradores de elevado desempenho.

3.2. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Talento

A prática de gestão de talentos foi inicialmente desenvolvida para melhorar o processo de recrutamento e desenvolvimento de pessoas com competências e aptidões que correspondem às necessidades organizacionais. Com o passar do tempo a gestão de talentos começou a ser integrada nas responsabilidades, objectivos e estratégia dos recursos humanos das organizações. A gestão de talentos deixou de ser somente um processo administrativo e tornou-se uma prática contínua das organizações com um foco estratégico que conduz aos resultados organizacionais (Oerley, 2007).

O conceito de gestão de talentos surgiu enquadrado numa perspectiva de Recursos Humanos, contudo, apesar de serem conceitos que estão intimamente relacionados, cada um apresenta as suas especificidades. Tarique & Schuler (2009) sugerem a existência de diferenças significativas entre a gestão de recursos humanos e a gestão de talentos. A gestão de recursos humanos inclui um número mais vasto de *stakeholders*, onde se incluem clientes, fornecedores, investidores, colaboradores, sociedade e a própria organização. Apesar da gestão de talentos também ter impacto nesses *stakeholders*, o impacto mais significativo e imediato é sobre os colaboradores e a organização em si.

A gestão de recursos humanos aborda preocupações e temáticas mais amplas, não tem como foco principal a atracção, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, que são sem dúvida a temática central da gestão de talentos. A gestão de talentos será avaliada principalmente pelos colaboradores e pela própria organização, através da satisfação dos colaboradores, do *engagement*, produtividade organizacional e inovação.

A gestão de recursos humanos engloba mais políticas e práticas de recursos humanos, onde se incluem: planeamento, formação, desenvolvimento, compensação,

avaliação, relações laborais, e segurança e saúde no trabalho. Em cada uma dessas práticas existem muitos outros tópicos que são abordados pela gestão de recursos humanos. A gestão de talentos, por sua vez centra-se apenas em algumas práticas de recursos humanos, tais como: planeamento, avaliação, compensação e formação (Collings & Mellahi, 2009).

A gestão de talentos diz respeito a um conjunto de processos, programas e normas culturais presentes numa organização designadas e implementadas para atrair, desenvolver e reter os talentos, de forma a alcançar os objectivos estratégicos e corresponder às necessidades do negócio. É um processo que envolve uma identificação sistemática de pessoas-chave que contribuem para a vantagem competitiva organizacional (Silzer & Church, 2009). Esta estratégia envolve também o desenvolvimento de um conjunto de talentos de elevado potencial e elevados desempenhos para ocupar determinadas funções. O desenvolvimento de uma arquitectura de recursos humanos diferenciada facilita a inclusão de colaboradores que preencham os requisitos da função e que garantam o seu empenho à organização (Collings & Mellahi, 2009).

3.3. Processo de Gestão de Talentos

Qualquer processo de gestão de talentos visa sempre suprimir um determinado tipo de necessidades organizacionais. Como tal, esse processo deve ter em conta as condições económicas globais, a estratégia organizacional, e as necessidades ao nível dos colaboradores (Oehley, 2007).

O primeiro aspecto refere-se às condições do mercado de trabalho, ou seja, às condições económicas, exigências dos clientes e estratégias adoptadas pelos concorrentes, uma vez que todos estes aspectos poderão ter uma eventual implicação no processo de gestão de talentos. A própria estratégia organizacional deve ser também tida em conta neste processo, de forma a garantir que o plano de gestão de talentos está alinhado com as necessidades da organização, com particular ênfase nas exigências actuais e futuras relativamente aos talentos (Lockwood, 2006).

Quando falamos em gestão de talentos, o grande foco é sem dúvida o talento, como tal todo o processo de gestão de talentos deverá ter como base um bom planeamento da força de trabalho, para evitar o excesso ou escassez de talentos. Este processo de planeamento deverá incluir vários elementos do processo de recursos humanos onde se incluem: recrutamento, retenção e desenvolvimento dos colaboradores (McCauley & Wakefield, 2001).

Para implementar a estratégia de gestão de talentos é necessário planear todo esse processo, para tal todos os conceitos inerentes à temática em causa têm que estar bem claros. O conceito de talento deverá estar bem definido, de forma a facilitar a identificação e diferenciação desses mesmos colaboradores. As práticas e procedimentos deverão também estar bem implementados, onde se inclui a própria estratégia, que deverá estar bem definida, bem como o responsável por todo esse processo. O sucesso da estratégia gestão de talentos dependerá em grande parte da pessoa que fica encarregue por esse processo dentro da organização.

O sucesso desse processo irá também depender da forma como este é comunicado a todos os níveis. O papel de todos os *stakeholders* deverá estar claramente especificado e os colaboradores deverão ter conhecimento acerca das implicações que estas práticas irão ter quer para eles quer para a própria organização (Oehley, 2007).

A gestão de talentos implica numa primeira fase a identificação do talento necessário ao contexto actual da empresa e, numa segunda fase, desencadear as acções necessárias para atrair o novo talento, reter e desenvolver o já existente, no sentido de responder às exigências do negócio. Identificar o talento pressupõe categorizá-lo de acordo com o seu valor para a organização (Câmara *et al.*, 2007).

Segundo um estudo de Mckinsey & Company (2001) existem cinco aspectos fundamentais para conduzir um processo de gestão de talentos com sucesso. Um primeiro aspecto extremamente necessário diz respeito à presença de uma mentalidade/ cultura vocacionada para o talento dentro da organização, que esteja consciente das grandes vantagens que advém de todo esse processo. Elaborar uma proposta de valor atraente para o colaborador é outra das estratégias que se prende essencialmente com a retenção de talentos. O terceiro aspecto apontado como um factor privilegiado para o sucesso da gestão de talentos diz respeito à importância de recrutar continuamente grandes talentos. As organizações devem ser competitivas na procura incessante de talentos, devem ter bem claro o perfil que procuram, devem pesquisar e utilizar novas metodologias de atracção e encarar cada vez mais o recrutamento numa perspectiva de marketing. Desenvolver grandes líderes é outro aspecto fundamental, para tal é necessário atribuir-lhes funções desafiantes, e atribuir-lhes boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Diferenciar e promover a afirmação dos seus colaboradores é também um aspecto muito importante.

4. A Cultura Organizacional e a Gestão de Talentos

No contexto actual as organizações necessitam de talentos, mas mais importante que isso, as organizações carecem de culturas e sistemas nos quais as pessoas possam colocar em prática o seu talento. Para compreender a magnitude da guerra pelos talentos o estudo da Mckinsey analisou 77 organizações, dos mais variados sectores. Segundo este estudo, para ganhar a guerra pelos talentos a organizações têm que encarar a gestão de talentos como a sua grande prioridade (Chambers *et al.*, 1998).

Muitas organizações não sabem realmente aquilo que pretendem, e aí todo o processo fica condicionado. É fundamental definir quais os atributos que se pretendem obter do talento. As empresas não devem basear-se somente numa estratégia ou num método de atracção, mas sim numa variedade de métodos.

4.1. Factores Facilitadores de Gestão de Talentos

O desenvolvimento de práticas de gestão de talentos está dependente de diversos factores inerentes à própria organização. Câmara *et al.* (2007) apresentam diversos factores facilitadores que incentivam o desenvolvimento dessas práticas, tais como: uma estratégia de gestão de talentos alinhada com a estratégia da empresa; um sistema de recompensas que possibilite oferecer soluções de valor ao colaborador talentoso; um clima organizacional que incentive o talento; uma cultura organizacional orientada para o talento; um estilo de liderança e gestão de talentoso que proporcione aos talentos o desenvolvimento permanente que seja mobilizadora de bons desempenhos; uma estrutura organizacional que potencie a orgânica da acção dos talentos e um desenvolvimento organizacional global permanente.

Organizações que valorizam os talentos devem ser organizações que avaliam os seus colaboradores e que diferenciam aqueles que se destacam, apostando no seu desenvolvimento e recompensando-os pelas suas contribuições. Neste sentido elevar os talentos é também uma grande prioridade das organizações. Colocar em acção um bom plano de *feedback* e *coaching*, compreender toda a problemática da retenção, tentando perceber o que leva os colaboradores a abandonar a organização e tentar melhorar as áreas onde as pessoas apresentam desempenhos mais baixos são também factores fundamentais para uma boa gestão de talentos (Chambers *et al.*, 1998).

Num contexto organizacional caracterizado pela crescente globalização, o aumento da competitividade e diversidade, e a cultura organizacional assumem um

papel preponderante para as organizações, podendo contribuir para melhores resultados nos índices de desempenho das empresas (Beecher & Woodward, 2009). Para se desenvolver um programa de gestão de talentos é necessário que exista uma cultura organizacional que incentive e promova essas mesmas práticas. A organização tem que ser proactiva, trabalhar com paixão, e com vontade de ganhar. É fundamental trabalhar para a excelência, bem como demonstrar determinação no alcance dos objectivos, apostando nos desafios e na capacidade de mudança. Cabe também à organização demonstrar toda a dedicação, e apoio para com os colaboradores, de forma a promover o *commitment*, a paixão e a integridade dos colaboradores (Barnett, Meyer, Murphy & Metcalf, 2010).

A forma como se gere uma organização está sempre ligada ao seu contexto cultural, os líderes organizacionais tomam as suas decisões com base nos valores, crenças e atitudes que são entendidos como pressupostos básicos dessa organização (Webster, 2008). Os elementos que compõem a cultura organizacional podem contribuir desta forma para o alcance dos objectivos propostos pela organização, onde se enquadram: competitividade de custo, qualidade e inovação. Cabe deste modo à empresa a responsabilidade de dar o suporte necessário para que elas possam usar o seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados (Izawa, Silva & Scholtze, 2005). É um erro pensar que um talento com sucesso numa empresa será necessariamente um profissional bem sucedido ao transitar para outra organização. O êxito atingido numa organização não depende só do talento em si, mas também em grande parte da cultura da empresa, da sua identificação à organização, do contrato psicológico e da função em si (Kliffman, 2009). Os bons resultados são sim o resultado do encaixe de todas estas variáveis com o talento (Câmara *et al.*, 2007).

O papel da liderança assume por sua vez um papel extremamente significativo nos processos de atracção e retenção. A maioria das organizações não dispõe de um responsável pela retenção ou gestão de talentos, nem orçamento para tal. Cabe à área de recursos humanos e por vezes também aos líderes a responsabilidade de tratar do processo de atracção e retenção de talentos (Wellins, *et al.*, 2009).

Os recursos humanos desempenham no processo de gestão de talentos um papel fundamental, devem ser eles os elementos de mudança pois a gestão de talentos deve ser integrada em todos os processos. Os recursos humanos devem trabalhar em conjunto com o CEO, com os elementos da administração, para que todos trabalhem em prol de um objectivo comum (Lockwood, 2006). Neste contexto surgiu também um novo conceito, o de *employer branding* que consiste num

profissional dedicado exclusivamente à procura de colaboradores para fortalecer a organização (Oerley, 2007).

Para se ter os melhores talentos, é preciso que todos os líderes da empresa estejam comprometidos com isso, inclusivamente a responsabilidade de formá-los e desenvolvê-los. Os líderes representam neste processo um papel fundamental, tendo em conta que são eles que encorajam os talentos para o seu trabalho, e que criam novos métodos para que eles possam alcançar excelentes resultados (Reid & Crisp, 2007).

Nenhuma organização consegue criar uma mentalidade virada para o talento sem que os seus líderes estejam envolvidos e empenhados com este processo (Pfeffer, 2001). Cabe portanto ao líder desenvolver determinadas acções que promovam estas práticas, tais como: estabelecer um padrão de talento, que irá ter implicação nas pessoas que se contratam e na qualidade das pessoas que se conseguem captar. O líder deve estar envolvido em todas as decisões tomadas pelos colaboradores, por forma a garantir que o padrão de talento está a ser aplicado. O CEO em particular deve estar envolvido no processo de desenvolvimento, recrutamento e retenção dos talentos (Reid & Crisp, 2007).

Realizar uma revisão do processo de gestão de talentos, promover discussões acerca do papel crítico da gestão de talentos para a organização são estratégias fundamentais. Tal como se debate o *budget* de uma organização também o processo de gestão de talentos deve ser discutido dentro da organização. Incentivar uma mentalidade para o talento em todos os gestores e transpor esta mentalidade em comportamentos visíveis aos colaboradores (Stevens, 2008). Muitos líderes ficam relutantes em investir nos talentos, em investir dinheiro em salários, bónus e benefícios, mas isto só acontece porque olham para esta situação como uma despesa e não como um investimento. Os líderes que investem em novas contratações, altos salários, atribuição de bónus e outros elementos estão a criar uma forte equipa constituída por talentos, no entanto grande parte das organizações ainda se encontram muito hesitantes em fazer este investimento (Michaels *et al.*, 2001).

Uma organização que não esteja disponível e consciente do valor que o capital humano tem para a organização será no contexto actual uma organização que parte em desvantagem relativamente às outras organizações.

4.2. Factores Inibidores à Gestão de Talentos

Se por um lado existem culturas e líderes organizacionais que agem de forma proactiva e que fomentam o desenvolvimento dos seus talentos, também existem culturas que inibem a criação de uma boa gestão de talentos. Um estudo realizado pela McKinsey (2008) identifica quais os sete obstáculos a uma boa gestão de talentos. Segundo Guthridge *et al.*, (2008) o grande obstáculo à gestão de talentos consiste no pouco tempo de alta qualidade dispensado pelos gestores mais seniores para com essa temática (59%). A este factor estão associadas seis outras dimensões tais como: o facto da organização não encorajar uma colaboração construtiva e uma partilha de recursos (48%), os gestores de 1ª linha não estarem suficientemente comprometidos com o desenvolvimento das pessoas, nem com as suas carreiras (45%). O quarto aspecto referido diz respeito ao facto dos gestores não estarem dispostos a diferenciar as pessoas de topo, das medianas e das que apresentam resultados inferiores (40%). Os CEOs, e líderes séniores não estarem suficientemente envolvidos na estratégia de gestão de talentos (39%) é considerado como outro dos obstáculos. Os líderes seniores não alinharem a estratégia de gestão de talentos com a estratégia do negócio (37%) e com a mesma percentagem é referido o facto dos gestores de linha não abordarem, nem tentarem desenvolver os colaboradores que apresentam resultados inferiores.

Num contexto actual tão competitivo cada vez mais os colaboradores percebem que o bem mais precioso que possuem é o conjunto de competências e conhecimentos que detém, e daí a valorização que atribuem à formação, dando primazia desta forma às organizações que incentivam o desenvolvimento dos seus colaboradores. O talento sozinho não vai longe, pois precisa de existir e coexistir dentro de um contexto, que lhe permita liberdade, autonomia, e possibilidade de desenvolvimento.

5. Factores de Atracção e Retenção de Talentos

A atracção e retenção de talentos são consideradas no contexto actual como duas das maiores preocupações dos departamentos de recursos humanos. Atrair e reter talentos são tarefas que exigem muita perícia, pois por serem pessoas de elevado potencial exigem da mesma forma condições que estejam à altura do seu estatuto. Ao longo dos anos, vários estudos têm vindo a dedicar-se ao estudo dos factores de atracção e retenção de colaboradores, isto é, a tentar descobrir o que

motiva os colaboradores a permanecer na organização em detrimento de novos desafios (Conley, Lassonde & Larson, 2006; O'Neal & Gebauer, 2006; Breaugh, 2009; Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

5.1. Relação entre os Factores de Atracção e Retenção de Talentos

Segundo um estudo da Towers Perrin os factores que atraem os colaboradores para as organizações diferem dos factores que conduzem à sua retenção. Quando se fala em atracção de talentos, o principal factor valorizado pelos colaboradores diz respeito à remuneração base competitiva e benefícios de saúde. A oportunidade de progredir na carreira é o segundo aspecto referido para atrair talentos, seguido do equilíbrio trabalho-família, planos de reforma competitivos, e reconhecimento pelo seu trabalho (Conley *et al.*, 2003). O trabalho ser desafiante é outra das variáveis, tal como as oportunidades de progressão na carreira, e aumento de salário baseado no desempenho (O'Neal & Gebauer, 2006).

Segundo um estudo de Breaugh (2009) existem duas variáveis que motivam os colaboradores para uma determinada oferta de trabalho. A primeira diz respeito ao facto do trabalho ser atractivo, no que diz respeito a várias componentes tais como: compensação, benefícios, localização geográfica, perspectiva de trabalho em equipa. A segunda variável diz respeito à expectativa de receber uma boa oferta de trabalho.

Quando se fala em factores de retenção o principal aspecto referenciado diz respeito ao desenvolvimento de competências dos colaboradores. O segundo factor enumerado prende-se com a compreensão relativa às necessidades específicas dos colaboradores de elevado potencial, seguido de remuneração competitiva e existência de programas de recursos humanos alinhados, de forma a cumprir os objectivos definidos e clarificar as expectativas, quer por parte da organização, quer por parte dos colaboradores (Conley *et al.*, 2003).

O processo inicia-se antes da pessoa se agregar à organização, uma vez que está ligado ao relacionamento e à imagem da empresa perante a sociedade, factores estes que geram a atractividade. Não basta contudo atrair os talentos, é necessário também proporcionar-lhe todas as condições para que este se sinta motivado em permanecer na organização. A gestão de talentos representa todo este processo que visa a atracção, desenvolvimento e retenção de pessoas que detêm competências e atitudes que lhe permitem corresponder às necessidades do negócio (Lockwood, cit. por Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

O processo de recrutamento e selecção, de talentos não pode ser pensado em separado da retenção, pois são processos que estão intrinsecamente relacionados. Após atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, de modo a evitar o aumento da rotatividade dentro da organização. Quando a organização perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e recursos que foram investidos nesse colaborador, tendo em conta que o profissional leva consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de actuação dentro da organização (Peloso & Yonemoto, 2010).

São processos que estão intimamente relacionados, pois não basta atrair talentos, mas principalmente ter a capacidade de, numa fase posterior os conseguir reter. Aspectos como: o trabalho em equipa, formação, autonomia, desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho e reconhecimento estão associados à capacidade de atrair e reter talentos (Hiltrop, 1999).

5.2. Satisfação no Trabalho e Retenção de Talentos

De entre os vários estudos realizados sobre os factores de retenção são vários os que apontam a satisfação no trabalho como o principal factor condutor à retenção de talentos. Os autores sugerem que os colaboradores mais empenhados permanecem nas organizações porque acreditam nos seus valores e objectivos e fazem esforços para que estes se coloquem na prática (Hausknecht *et al.*, 2009). Muitos estudos comprovaram a relação entre a satisfação no trabalho e o *turnover*, isto significa que, quando os colaboradores não se sentem satisfeitos no seu trabalho, o *turnover* é mais elevado. Walker (cit. por Kyndt *et al.*, 2009) identificou sete factores fundamentais para a satisfação dos colaboradores, e consequentemente para a retenção de talentos, sendo eles: compensação e apreciação acerca do desempenho no trabalho, trabalho desafiador, hipóteses de promoção e aprendizagem, atmosfera convidativa dentro da organização, relação positiva com os colegas, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e boa comunicação.

São também sugeridos outros factores tais como: recompensas extrínsecas, relacionamento interpessoal, *commitment* organizacional, prestígio organizacional ou a falta de alternativas. Como factores menos significantes apresentados pelos colaboradores são de destacar a justiça organizacional, flexibilidade no trabalho e influências não relacionadas com o trabalho (Hausknecht *et al.*, 2009).

5.3. Proposta de Valor para os talentos

Os primeiros estudos sobre gestão de talentos surgiram pela Mckinsey, através de um estudo denominado de “*The war for talent*” (Chambers, et al., 1998). Este estudo criou uma proposta de valor para o colaborador, que tentou responder à seguinte questão “Porque é que os colaboradores considerados como talentos querem trabalhar aqui?”.

Uma proposta de valor para o colaborador diz respeito à totalidade de coisas que uma pessoa experiencia e recebe enquanto parte integrante da organização, e que envolve aspectos como a satisfação intrínseca, ambiente de trabalho, liderança, colegas de trabalho e compensação. Diz respeito à forma como a organização corresponde às necessidades e expectativas dos seus colaboradores. Uma boa proposta atrai bons colaboradores.

O estudo realizado com 200 executivos chegou a diversas conclusões quanto a questão: “O que motiva os talentos?”. A resposta a esta questão surgiu dividida em três dimensões distintas sendo elas: excelente organização, excelente trabalho e compensação e estilo de vida.

5.3.1. Excelente Organização

A “excelente organização” que esteve no topo das respostas, diz respeito a questões como: o valor e a cultura organizacional, estilo de gestão, organização desafiante e que incentiva a mudança.

O estudo da Mckinsey & Company (2001) revela que os gestores gostam de trabalhar em grandes organizações, em culturas de suporte, com uma orientação para os objectivos e resultados dos colaboradores. Para manter os talentos motivados a organização deve dispor de algumas características importantes como a sua credibilidade, o acto de estimular o crescimento, estar projectada internacionalmente, ser consciente do valor do ser humano, incentivar a aprendizagem constante, ser competitiva a nível de remuneração e orientada para a procura de desafios (Sarsur, 2003). Se as pessoas não conseguirem atingir os seus objectivos de crescimento, se perceberem que a organização não se preocupa com o seu desenvolvimento e formação, conseqüentemente os colaboradores começam a ficar desinteressados e desmotivados. Tudo isto poderá resultar numa queda de produtividade, comodismo e responsabilidade, que poderá levar em último caso à saída dos colaboradores da organização.

A identificação à organização é um factor fundamental para a retenção de talentos, que representa o quanto os colaboradores se sentem ajustados ao seu trabalho, à sua organização e à sociedade. Para promover esta identificação, a organização deve informar claramente os seus colaboradores acerca do seu trabalho e acerca da organização, logo no processo de recrutamento e promover uma boa socialização e comunicação acerca dos seus valores e cultura (Allen, 2008).

O relacionamento interpessoal representa aqui também um papel importante no que diz respeito ao tipo de relação que é criada com as pessoas, o grupo e a organização no geral. Os colaboradores com um maior número de laços afectivos dentro da organização são aqueles que mais dificilmente abandonarão a organização. A organização pode criar uma estratégia de forma a incentivar o bom relacionamento da organização, promovendo a criação de mentores, implementando e desenhando o trabalho em equipa, encorajando as referências de colaboradores (Allen, 2008).

5.3.2. *Excelente Trabalho*

A segunda dimensão corresponde ao “excelente trabalho”, que tem como variáveis principais a liberdade e autonomia, o trabalho ser desafiante, a oportunidade de progredir na carreira e o bom relacionamento com chefe. Um trabalho mais cativante e excitante, inspirado na missão da organização, e com oportunidades de progressão cativa muito os colaboradores (Mckinsey & Company, 2000).

O líder representa aqui um papel muito importante para manter os colaboradores satisfeitos e motivados com a organização e com o seu trabalho em específico. O estilo de liderança, ou seja, a supervisão tem implicação ao nível do *turnover*, quanto maior for a satisfação com o supervisor, menores serão as intenções de abandonar a organização. Cabe por outro lado à organização preparar alguns colaboradores para desempenhar o papel de líder, promovendo a formação bem como o *coaching* (Griffeth cit. por Oehley, 2007).

Estudos demonstram que as oportunidades de formação e desenvolvimento têm uma implicação significativa na retenção de colaboradores considerados como talentos, uma vez que os colaboradores percebem o desenvolvimento como sendo algo benéfico para eles. Quando os colaboradores sentem um retorno visível da formação que tiverem, a organização tende a ganhar com isso, uma vez que se verifica um aumento do *commitment*, da satisfação e da retenção dos colaboradores (Oehlye, 2007).

5.3.3. *Compensação e Estilo de Vida*

A terceira dimensão referenciada diz respeito à compensação e estilo de vida, que englobam a compensação diferenciada, elevada compensação total, localização geográfica e respeito pelo estilo de vida (Chambers *et al.*, 1998).

A remuneração e recompensas são factores determinantes para a retenção de talentos. Um colaborador satisfeito com a sua compensação é um colaborador que mais facilmente se predispõe a continuar na organização. Em contraste, os benefícios como, planos de pensões, planos de saúde, aquisição acções, não demonstram ser importantes factores que conduzem à retenção de colaboradores (Gaylard, Marquez & Sutherland & Jordan, cit. por Oehley, 2007). A existência de uma justiça clara ao nível da remuneração é um aspecto extremamente valorizado pelos talentos, como tal, o sistema de recompensas deve ser claramente adequado às características do talento, ao seu valor e impacto no negócio (Câmara *et al.*, 2007).

O dinheiro é visto por muitos como o modo de reconhecimento pelas suas contribuições. Muitas empresas investem muito do seu dinheiro para compensar de diferente forma os colaboradores com maior potencial. Estes colaboradores têm que ser compensadas de acordo com o valor que representam para a organização. Antigamente pagava-se pela função, hoje em dia paga-se de acordo com o colaborador e de acordo com o seu desempenho. Antigamente prevalecia a equidade interna, agora prevalece a equidade do mercado, hoje em dia quebram-se as regras da compensação, caso seja necessário para contratar os colaboradores certos (Michaels *et al.*, 2001).

Um grande factor de retenção está também no salário emocional, onde se pode incluir o equilíbrio trabalho-família, compromisso com a organização, desenvolvimento profissional, e forma como o talento se sente crescer e desenvolver na carreira (Grobler & Diedericks, 2009).

A análise dos factores de atracção e retenção de talentos são fundamentais para perceber a dinâmica organizacional e para entender o próprio ser humano. A compreensão acerca dos factores de retenção é fundamental para as organizações, pois só assim conseguirão encontrar estratégias que permitam contornar esta situação.

5.4. **Indicadores de *Turnover***

São várias as razões que levam os colaboradores a abandonar a organização. Alguns estudos comprovam a estreita relação entre o *turnover* e conceitos como o

commitment e satisfação no trabalho (Slattery & Selvarajan, 2005). Estes estudos comprovam que os colaboradores que mais se identificam com a organização, aqueles que mais se empenham, e que se sentem satisfeitos por fazer parte daquele mundo organizacional, são aqueles que demonstram menores intenções de abandonar a organização. Relacionado com este conceito, alguns autores defendem também o bem-estar e a felicidade como factores que contribuem para a retenção de colaboradores (Wright & Bonett, 2007).

São várias as razões que levam os talentos a abandonar a organização, verificando-se o *turnover* de colaboradores quando os colaboradores não vêem uma relação entre a remuneração que recebem e o seu desempenho, o que se torna desmotivante, pois não sentem uma recompensa pelo seu bom desempenho. Outra das razões de *turnover* prende-se com a inexistência de oportunidades de crescimento ou progressão na carreira, o mesmo acontece quando os talentos não sentem o seu trabalho valorizado por terceiros. Os líderes organizacionais necessitam de transmitir segurança a estes colaboradores e comunicar a importância do seu papel na organização. Quando as expectativas são defraudadas, que pode acontecer quando a empresa não cumpre aquilo que promete ao talento (Kim, 2008).

O estudo de Allen, Shore & Griffeth (2003) pretendeu estudar o papel do suporte organizacional percebido (POS) no *turnover*. Este estudo sugere que a percepção acerca das práticas de apoio e suporte de recursos humanos onde se incluem a participação dos colaboradores na tomada de decisões, as oportunidades de crescimento e a justiça no sistema de recompensas e reconhecimento, estão positivamente relacionadas com o POS. Todos estes factores estão relacionados com o *commitment* organizacional e a satisfação no trabalho.

No que diz respeito à correlação com o *turnover* este estudo sugere que o POS está negativamente correlacionado com o *turnover*. Sendo que esta relação é mediada por dois tipos de práticas, sendo elas as oportunidades de desenvolvimento e a justiça do sistema de recompensas e de reconhecimento.

As intenções de saída por parte dos colaboradores devem ser evitadas, uma vez que todo o processo acarreta grandes custos para a organização. Envolve custos e tempo dispendidos com o processo de recrutamento e selecção, com a formação que é dada aos colaboradores, com os baixos níveis de produtividade que os novos colaboradores têm nos primeiros meses, e por fim, com a perda de negócios quando o papel do novo colaborador ainda não está bem definido (Drake, 2008).

6. Implicações Práticas da Gestão de Talentos

No contexto actual é cada vez mais evidente a importância dos talentos humanos para as organizações. Desta forma as organizações demonstram-se disponíveis para investir nos seus colaboradores, e valorizar os seus contributos, esperando como consequência um retorno do investimento que fizeram (Ferri, 2006). Segundo alguns autores, o próprio conceito de gestão de talentos já faz referência às consequências que advêm dessas práticas. A gestão de talentos pode ser definida como a implementação de estratégias que visam o aumento da produtividade dos colaboradores através da atracção, desenvolvimento e retenção de pessoas com competências que correspondam às necessidades do negócio. Através das suas competências e capacidades talentosas os colaboradores contribuem de forma preponderante para o sucesso organizacional, qualquer perda desses colaboradores poderá afectar negativamente a produtividade, causando uma insatisfação dos colaboradores, e contribuindo para o *turnover* dos mesmos. A perda de talentos de topo pode deste modo diminuir a vantagem competitiva organizacional (Kontoghiorghes & Frangou, 2009).

Espera-se que um sistema de gestão de talentos tenha impacto ao nível de vários factores, de entre eles refere a cultura da empresa, motivação e produtividade, definição e reforço da estrutura, diminuição dos custos com o *turnover*, e por fim, assume a relação com a atracção e retenção de talentos (Bintliff-Ritchie, 2008). O nível de recompensas oferecido influencia claramente o tipo e a quantidade de pessoas que uma organização consegue atrair num primeiro momento e, e reter numa segunda fase.

Os jovens talentos representam também um foco estratégico das organizações, contribuindo para a sucessão de quadros executivos das suas organizações, pelo facto de serem importantes elementos de renovação organizacional, facilitadores dos processos de mudança na empresa e elementos significativos para as estratégias de longo prazo (Pedrosa, 2003).

Para que uma empresa de baixa produtividade se torne uma empresa de elevada produtividade tem que contratar trabalhadores altamente habilitados (Teixeira & Vieira, 2005). Quando se investe na retenção de talentos, as organizações devem por um lado pensar nos benefícios a curto-prazo, mas não só, pois perder funcionários pode sair muito dispendioso para as organizações. As despesas podem estar relacionadas com os custos associados à colocação de anúncios, recrutamento, formação do novo colaborador, diminuição da produtividade (Hedge, 2004).

O desempenho de uma organização pode estar directamente relacionado com a qualidade ou quantidade dos seus colaboradores (Seldeneck, 2003). Vários estudos comprovaram a clara relação entre a retenção de talentos e o desempenho organizacional, produtividade e eficiência da organização. A retenção de talentos encontra-se altamente correlacionada com a qualidade do desempenho, inovação e competitividade, *commitment* organizacional, e do desempenho de comportamentos extra-papel. Todos estes factores representam os objectivos estratégicos das organizações modernas de hoje em dia, e todos eles irão ter por sua vez consequências ao nível do desempenho organizacional (Kontoghiorghes & Frangou 2009; Michaels *et al.*, 2001; Gollins & Mellahi, 2009). A ausência de bons colaboradores afecta a capacidade da empresa para inovar, limita a produtividade e eficiência, limita a capacidade de atingir as exigências de inovação, e a capacidade de atingir os objectivos de melhoria da qualidade (Deloitte, 2006).

CAPÍTULO II – PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS

1. Atração de Talentos

No contexto organizacional actual, a escassez de talentos é considerado como um dos principais obstáculos ao crescimento, superar este obstáculo poderá significar uma enorme vantagem para as organizações. A procura incansável pelo talento deve ser deste modo a principal estratégia dos responsáveis organizacionais. As empresas devem investir nos colaboradores certos, cujas competências correspondam às necessidades da empresa. Sem investimento no talento, uma empresa torna-se estagnada.

A atração de talentos pode ser considerada como uma reacção que pretende colmatar uma necessidade de preenchimento de uma vaga ou de uma exigência específica, ou por outro lado, uma atracção proactiva, quando são recrutados antecipadamente potenciais talentos do exterior ou se concretizam planos de desenvolvimento interno (Câmara *et al.*, 2007).

Antigamente recrutava-se para ocupar uma vaga em específico e o processo estava focado na triagem, hoje em dia isso não acontece, a caça pelo talento é uma constante e o processo deve ser comparado a um processo de venda, como tal todos os esforços monetários devem ser realizados.

Existem três caminhos diferentes pelos quais se pode optar, o primeiro defende que deve ser identificado o tipo de trabalho que os candidatos desejam integrar, o segundo refere que a contratação deve ser realizada já com uma posição específica em mente, e o terceiro defende que podem ser criadas posições/ empregos específicos para as pessoas com mais potencial (Michaels *et al.*, 2001).

1.1. Processo de Atração de Talentos

O processo de atracção de talentos implica várias fases. O processo inicia-se com a definição dos requisitos necessários para a função. Posteriormente é delineado perfil do candidato a recrutar, onde devem estar indicado o nível de experiência exigido, área de formação, bem como as competências necessárias para a função em causa. A terceira fase consiste na elaboração de uma proposta de valor para o colaborador, onde se defina um plano de desenvolvimento de carreira para o novo colaborador, se coloque à disposição do novo colaborador um modelo estruturado que possibilite a aprendizagem de conhecimentos técnicos, se incentive a mobilidade e a

partilha de experiências, e onde a opinião dos colaboradores seja também tida em conta (Mckinsey, 2001).

Numa fase seguinte definem-se as práticas que visam a procura e pesquisa pelo talento, ou seja, o processo de recrutamento dos candidatos, de forma a constituir uma boa base de dados de possíveis talentos (Oliveira, 2005).

O processo que visa a procura e identificação de talentos pode ser esquematizado em várias etapas. O primeiro passo consiste em definir a cultura (valores e competências) e aplicá-las nas qualificações atribuídas aos candidatos. No segundo passo pretende-se olhar para as organizações-alvo que detêm cultura e metodologias semelhantes. A terceira fase consiste em identificar os indivíduos que se encontram em posições que são alvo de interesse por parte das organizações. Através do *networking* pretende-se determinar se eles têm as competências técnicas, de gestão, de liderança e inovação, e se possuem as características ajustadas à organização (Seldeneck, 2003).

Posteriormente procede-se à avaliação dos candidatos, consoante os critérios definidos na 2ª fase, e por fim à selecção dos melhores candidatos (Zaccaro, 2010; SSPA, 2008). O ponto forte durante o processo de selecção diz respeito à diferenciação que se deve criar entre aqueles candidatos que desempenharam um bom papel durante a entrevista e aqueles que futuramente irão desempenhar um bom papel na função que lhes for atribuída. A estratégia fundamental será seleccionar os colaboradores de topo que pretendem permanecer na organização durante um longo período de tempo (Drake, 2008).

1.2. Recrutamento

No contexto actual deverá existir uma perfeita simbiose entre a organização e o colaborador. As organizações acolhem as pessoas que desejam ter como seus colaboradores, mas cabe também às pessoas escolher as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar os seus conhecimentos (Chiavenato, 2004) Trata-se portanto de uma escolha recíproca, onde os interesses de ambas as partes devem ser garantidos.

O recrutamento consiste no método através do qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos para um processo selectivo. Se o recrutamento é uma actividade de divulgação (atracção), a selecção é uma actividade de decisão (escolha) (Chiavenato, 2004). Segundo um estudo realizado pela Mercer (2008) a falta de candidatos é o principal desafio enfrentado no

recrutamento, seguido da dificuldade em competir com as melhores empresas e a imagem da empresa no mercado. O recrutamento e a contratação de colaboradores talentosos é fundamental para o sucesso de uma organização.

Quando se fala em recrutamento de talentos, esse pode ser interno (a própria empresa) ou externo, onde estão inseridas as outras empresas, as escolas e universidades e outras fontes de recrutamento (Chiavenato, 1997).

1.2.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno deve ser realizado quando existem altos níveis de desempenho na organização, elevado número de executivos ou directores, ou quando existem programas de sucessão de liderança e de executivos bem definidos. A identificação interna de talentos é por norma realizada através de avaliação de desempenho, avaliação de competências individuais e avaliação de potencial (Sarsur *et al.*, 2003; Zaccaro, 2008).

Em muitos casos, mais importante do que contratar é desenvolver os talentos que se encontram na própria organização. É aqui que o recrutamento interno assume um papel muito importante, pois identificar os talentos que se encontram na organização antes de contratar novos é muito benéfico para a organização. Os talentos que já se encontram na organização já estão familiarizados com a cultura, com o estilo de liderança, com os métodos de trabalho, e como tal despendem de menos tempo na implementação de qualquer estratégia (Santos, 2007). O recrutamento interno pode envolver: transferência de colaboradores, promoções, transferências com promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento pessoal, planos de sucessão/carreira (Chiavenato, 1997).

1.2.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo é mais eficaz em organizações mais pequenas, quando se pretende obter um rápido crescimento organizacional ou se necessita de novas estratégias ou competências. Este método é também muito útil quando a organização carece de programas de sucessão (Zaccaro, 2010).

O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis noutras organizações, pode envolver a colocação de anúncios, contacto com outras empresas que actuam no mesmo mercado, contactos com universidades, através de conferências, palestras, apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa, base de dados de candidatos que se apresentam

espontaneamente, entre outros aspectos. Esta escolha irá sempre depender de vários factores como: o número de candidatos internos com potencial, a dimensão da organização, o número de directores e quadros superiores dentro da organização e os níveis de desempenho da organização antes da contratação do talento (Michael *et al.*, 2001).

1.2.3. *Práticas de Recrutamento de Talentos*

Breaugh (2009) através do seu estudo analisou seis métodos utilizados no processo de recrutamento de gestão de talentos, sendo eles: referências de colaboradores, site das organizações, anúncios de empregos, redes sociais, recrutamento nas universidades e um conjunto de métodos menos comuns que ainda assim são utilizados por muitas organizações.

Neste estudo a **referência de colaboradores** é referido como um dos métodos mais utilizados, por quatro razões: os colaboradores querem valorizar-se e como tal só vão indicar pessoas que eles considerem que serão bons colaboradores, os colaboradores poderão fornecer informações muito precisas para os potenciais candidatos, que de alguma poderá ajudar na tomada de decisão. Os colaboradores presentes na organização poderão representar uma grande ajuda e suporte para os novos colaboradores contratados. Este método representa também uma forma eficaz de atrair para a organização colaboradores competentes e com boas experiências de trabalho, que não estavam à procura de trabalho. Estes candidatos tendem a ter melhores qualificações profissionais, melhores desempenhos e a permanecer durante mais tempo na organização (Breaugh, 2009; Hedge, 2008).

Branham (cit. por Sarsur, Pedrosa & Sant'Anna, 2003) refere que as indicações de colaboradores resultam numa das melhores formas de contratações, principalmente porque os colaboradores são realistas na forma como descrevem a função em causa e a cultura organizacional, e podem também ter uma visão mais clara acerca da forma como o novo colaborador se irá adaptar a essa nova realidade.

A **internet** assume no contexto actual um papel muito importante, os candidatos podem ser atraídos através de sites de emprego, visitando o site das próprias organizações, podem ser colocadas oportunidades de carreira em sites de ofertas de emprego, através de redes sociais. Através de todas estas ferramentas deverá de ser simultaneamente criada uma base de dados que proporcione uma boa fonte de recursos para actuais e posteriores processos de recrutamento e selecção (Michaels *et al.*, 2001). Através deste método facilmente se coloca à disposição dos candidatos informação acerca da oportunidade de trabalho em causa. O próprio site

deverá ser o mais atractivo para o público-alvo que se pretende recrutar. O site deve ser dinâmico, fácil de pesquisar, ter funcionalidade para inserir os currículos, dar informação sobre os passos seguintes de forma a manter os candidatos o mais informados possíveis e dar uma imagem de credibilidade e confiança.

As **bases de dados** são também uma ferramenta muito utilizada, primeiro começam por ser identificados os indivíduos que têm as características pretendidas para a organização, posteriormente tenta recorrer-se ao maior número de fontes possíveis, tais como: amigos e colegas dos colaboradores, candidatos que recusaram outras ofertas, pessoas que possam não ter perfil para uma determinada posição, mas ter para outra, e fortes candidatos que foram para outra organização (Michaels *et al.*, 2001).

Os **anúncios** são também referidos neste estudo, este método contém normalmente informações relativas à localização geográfica, à especificidade da função em causa, e informação relativa ao salário. Segundo um estudo realizado por Backhaus (cit. por Breugh, 2009) esta metodologia é muito utilizada, contudo tem grande vantagem o facto de conceder pouca informação, o que não ajuda o candidato a diferenciar as várias oportunidades de emprego.

As **redes sociais** começam a ser no contexto actual um método cada vez mais utilizado. Este método envolve duas estratégias, uma primeira em que o empregador coloca o anúncio num determinado site, por exemplo *facebook*, de forma a chamar atenção dos possíveis candidatos, e destina-se especialmente a recém-licenciados, que podem não ter um acesso tão facilitado a outros métodos. A segunda estratégia tem um público-alvo mais específico. Neste caso são utilizadas redes sociais mais específicas, como por exemplo o *linkedin*, que permitem uma pesquisa mais completa, tendo em conta que contêm informações sobre as qualificações, experiências de trabalho, entidade patronal, o que permite ao empregador a possibilidade de análise de potenciais colaboradores.

O **recrutamento nas universidades** é também uma prática muito comum quando se fala em atracção de talentos. Vários aspectos devem ser tidos em conta, seleccionar nas universidades que farão parte do foco de atracção é uma prioridade. Aí tem que se avaliar o prestígio da própria universidade, do ensino e das qualificações dos estudantes que frequentaram esse estilo de ensino. Criar um bom relacionamento com a faculdade em questão é também fundamental, quer com directores, professores ou alunos, de forma a potenciar uma relação de confiança mútua.

No seguimento do recrutamento nas universidades surgem também os **programas de estágios**, que são entendidos como um bom mecanismo de inserção dos recém-licenciados no mercado de trabalho. Estes novos colaboradores diferenciam-se das restantes contratações, pelo facto de receberem um treino intensivo, de forma a desenvolver o potencial identificado, para que num curto espaço de tempo possam ocupar um lugar estratégico dentro da empresa, e se tornem elementos decisivos da organização (Peloso & Yonemoto, 2010). Este tipo de programas consiste num investimento no futuro da organização, estabelecendo-se uma relação de crescimento e ganho mútuo entre as organizações e os estagiários. Por um lado o jovem colaborador é contemplado por ter acesso a uma formação de alta qualidade, baseada na formação intensiva e constante e por outro lado, a organização também ganha por ter um profissional de alto nível na sua equipa (Pedrosa, 2003).

Muitas empresas recorrem a **consultoras** especializadas em recrutamento e selecção, em que a organização estabelece um pedido e define o perfil pretendido e a consultora fica responsável pelo processo em si (SSPA, 2008).

Após o estudo dos consultores da Mckinsey as empresas passaram a centrar-se na sua capacidade para encontrar, recrutar e reter os seus talentos, e conseqüentemente as organizações passaram a dar uma especial atenção aos mercados de elite e de topo (Michaels *et al*, 2001). Neste sentido, as organizações recorrerem cada vez mais ao **executive search** quando pretendem preencher cargos de “*top management*”, e têm como objectivo a identificação de um profissional que, num dado momento, reúne as condições para integrar com sucesso a organização promotora de recrutamento, encara desafios colocados e está capacitado para concretizar os objectivos a ele proposto (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2007; Britton, Wright & Bal, 2000). Uma contratação errada por ser altamente prejudicial para a organização, tendo em conta que se trata sempre de contratações muito dispendiosas.

Este processo pode ser elaborado através de vários métodos, a primeira corresponde à análise do mercado por parte dos consultores e *headhunters*, tendo uma especial atenção às empresas concorrentes, e tentando por vezes infiltrar-se de forma a entrar em contacto com colaboradores pretendidos das empresas concorrentes. Neste processo são também utilizadas as bases de dados das organizações, onde se irão encontrar informações muito importantes em relação aos potenciais candidatos. A pesquisa é também realizada através de referências com

contactos privilegiados e recomendações acerca de possíveis candidatos (Faulconbridge *et al.*, 2009).

Existem também outros métodos menos comuns tais como as feiras de empregos e as visitas a outras empresas e negócios.

1.3. Selecção

O processo de selecção é definido como um processo que visa escolher o melhor candidato para o cargo em causa, funciona como uma espécie de filtro que permite que as pessoas que apresentam características desejadas pela organização possam ingressar nos quadros da organização. O processo de selecção visa promover a adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que os colaboradores oferecem. Esta é uma escolha recíproca, tendo em conta que, principalmente nestes casos, os colaboradores também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar (Santos, 2007).

Seleccionar as pessoas certas desde início é fulcral para a retenção de talentos, aqui os colaboradores responsáveis pela contratação tem um papel fundamental na definição do perfil de talento que pretendem. Muitos erros podem ser cometido, tais como: contratar às pressas, ignorar os potenciais candidatos internos, contratar sem avaliar o desempenho do candidato em causa, não valorizar as referências dadas pelos colaboradores da empresa. Para tal deve ser feita uma análise e descrição das funções em causa, deve ser definido o perfil de colaborador que se pretende para determinada função e devem ser realizadas as entrevistas de selecção (Fisher, 2003).

O processo de selecção de talentos é ao mesmo tempo semelhante e diferente comparativamente com os processos de selecção tradicionais. A semelhança reside no processo de definição de requisitos da função, e no delinear dos atributos dos candidatos. As diferenças focam-se nos níveis de exigência deste tipo de processos devido à natureza única e de topo das pessoas em questão. Na selecção de talentos estão envolvidos outros intervenientes, mais variáveis são avaliadas, o processo é mais complexo, está em constante mudança, ocorre normalmente durante um longo período de tempo, e vai chamar mais atenção do que qualquer outro processo na organização (Zaccaro, 2008).

1.3.1. Práticas de Selecção de Talentos

Segundo um estudo de Sessa (cit. por Zaccaro, 2008) o método mais utilizado consiste na realização de entrevistas de selecção, seguido da utilização de currículos e de referências. Por fim surge a utilização de testes psicológicos e outros instrumentos.

As **entrevistas** são um dos métodos mais utilizados, sendo que as entrevistas estruturadas são as mais frequentes, cujas questões se encontram previamente delineadas, e se focam em questões específicas. Um tipo de entrevista muito utilizadas são as entrevistas de *job-related* em que os candidatos são convidados a recuar até ao seu passado profissional, focando-se em situações específicas de experiências profissionais anteriores. Estas entrevistas são mais vantajosas sendo que se focam nos conhecimentos relativos ao trabalho em causa, e podem avaliar a experiência profissional e as competências dos candidatos (Kim, 2008). Estas entrevistas permitem também predizer de forma mais correcta os desempenhos futuros (Fisher, 2003). Um método muito eficaz para ter uma boa selecção consiste em utilizar **entrevistas múltiplas**, que envolvam os gestores de recursos humanos, os grupos chave, chefes de departamento, especialistas técnicos ou clientes (Hedge, 2004). A utilização de vários métodos resulta muitas vezes na tomada de decisões mais acertadas e confiáveis. A desvantagem de usar vários métodos e estratégias está relacionada com os maiores custo (em tempo e dinheiro) que lhe estão associados, contudo muitas vezes esses custos são compensatórios uma vez que reduz a probabilidade de uma contratação falhada (Zaccaro, 2008).

Ao avaliar os candidatos executivos, a maioria das empresas utilizam os currículos e as referências como forma de avaliar as anteriores experiências e desempenhos. Muitas vezes, a realização de um feito único, de um grande sucesso em empresas anteriores podem ser o ponto fulcral no momento de decisão. As limitações da utilização de currículos e referências são bem conhecidas. Os currículos podem sempre ser inflacionados com sucessos do passado sensacionalistas, ou com uma minimização das falhas do passado. O mesmo pode acontecer com as referências, tendo em conta que podem fornecer informações enviesadas uniformemente positivas (Zaccaro, 2008).

Os estudos demonstram validade incremental destes instrumentos quando combinado com entrevistas e com testes de capacidade cognitiva (Zaccaro, 2010).

No que se refere aos **testes psicológicos** os testes cognitivos são muito úteis nos casos de *executive search*, tendo em conta que a inteligência e as capacidades

cognitivas estão fortemente relacionadas com as características dos talentos. A maioria dos candidatos presentes em funções de topo detêm níveis de inteligência semelhantes, o que pode constituir uma grande limitação deste método (Zaccaro, 2010). Os testes de avaliação de personalidade também não devem ser ignorados pois fornecem informação muito relevante principalmente quando se fala em estilos de liderança. Um teste muito utilizado é o “*big five*”. Os testes de potencial de liderança pretendem medir os estilos de liderança, as competências e os pontos fortes. Estes testes são mais utilizados quando fazem parte de programa de desenvolvimento de líderes, ou quando o foco da pesquisa de colaboradores se destina mesmo a líderes. No que se refere aos testes situacionais estes têm vindo a aumentar de popularidade, como bons preditores de desempenho. Nestes casos é apresentada aos candidatos uma situação, ou um problema com várias hipóteses de resposta.

Existem variadas técnicas para seleccionar candidatos, e como tal cabe às organizações investigar quais as mais adequadas para aquilo que pretendem (Oehley, 2007). Por outro lado, e tendo em conta as vantagens e desvantagens de cada método de selecção, devem ser utilizadas várias metodologias de forma a minimizar os erros.

1.4. Socialização

Depois da contratação é fundamental promover um bom processo de socialização ao novo colaborador. Os primeiros dias, ou mesmo semanas serão fundamentais para clarificar as expectativas de ambas as partes.

Neste processo deve ser clarificado ao novo colaborador o papel que irá ter dentro da organização. Este novo colaborador deve apreender informação acerca da cultura da organização, compreender as exigências dos líderes organizacionais, e deverá construir um bom relacionamento interpessoal dentro da organização. Deve ser dado um bom acompanhamento aos colaboradores, preparar o *kit* de boas vindas, manual de acolhimento, apresentar os colaboradores a toda a organização, apresentar os vários departamentos da organização, pois é imperativo que o novo colaborador identifique e construa um bom relacionamento com os *stakeholders* chave da organização (Hedge, 2008).

Para corresponder a estas exigências algumas organizações recorrem a várias técnicas e processos, delimitando um plano de integração entre líder/ colaboradores e líder/equipa, promovendo a existência de fóruns de orientação, ou recorrendo a processos de *coaching* (Fishel & Conger, 2010).

2. Desenvolvimento de Talentos

No contexto actual é fundamental atrair colaboradores para as organizações, mas mais importante do que isso é necessário retê-los e fidelizá-los. Cada vez mais os colaboradores valorizam as experiências de desenvolvimento que lhe permitem uma aquisição de conhecimentos, competências, que poderão ser preponderantes para a sua progressão na carreira, para o seu crescimento profissional e desempenhos futuros. O desenvolvimento de talentos envolve vários processos, envolve da parte do talento uma total disponibilidade para aprender, e da parte da organização um incentivo e estímulo ao desenvolvimento e especialização dos talentos (SSPA, 2008).

Há duas abordagens distintas para garantir o processo de desenvolvimento, a primeira refere-se ao papel que o CEO e os altos cargos exercem para otimizar o processo de desenvolvimento na organização, a segunda refere-se à globalização dos mercados, onde predomina a troca de informação e os relacionamentos entre colaboradores, as trocas e mudanças de emprego (Michaels *et al.*, 2001). Se chegarmos à conclusão que o capital humano é o elemento decisivo e diferenciador de uma organização, então cabe não só aos colaboradores demonstrar interesse em saber e fazer mais, mas também às organizações estimular esse desenvolvimento, qualificando os seus colaboradores, e impedindo-os de trocar a empresa por algo mais estimulante (Wellins *et al.*, 2009).

Segundo Michaels *et al.* (2001) promover pessoas com uma rapidez excessiva pode destruir a responsabilidade e proporcionar menos aprendizagens do que necessário, e por outro lado proporcionar este desenvolvimento de forma muito lenta poderá também deter o ritmo de desenvolvimento.

2.1. Práticas de Desenvolvimento de Talentos

São várias as metodologias que podem ser utilizadas e que têm como objectivo o desenvolvimento dos colaboradores, de entre elas: *coaching*, *mentoring*, reuniões de desenvolvimento, mobilidade funcional, atribuição provisória ou de emergência, atribuição de uma tarefa (dinâmica), formação, leituras orientadas, realização de apresentações, actividades extra-curriculares, e o *e-learning* (Krewson, 2003).

O ***coaching*** consiste num processo de acompanhamento de desempenho contínuo que visa melhorar resultados e comportamentos recorrendo a um processo formativo um-a-um individualizado e cujo objectivo é minimizar os pontos fracos e otimizar os pontos fortes do talento (Wallis, Underhill & McNamara, 2010). O *coaching* não pretende ser nenhuma aprendizagem técnica, nem um conselho sobre o

saber-fazer, mas sim um meio de descobrir aspectos inutilizados do seu próprio potencial, visando desta forma aumentar a produtividade da pessoa a quem esta prática se destina (Devillard, cit. por Barosa-Pereira, 2007). Estas práticas numa primeira instância acarretam consequências para os indivíduos, que aprendem a enfrentar desafios, a gerir dificuldades e a ter um elevado grau de satisfação com o seu trabalho, e numa fase posterior acarretam também consequências muito positivas para a organização (Grobler & Diedericks, 2009).

O **mentoring** por sua vez é um processo de relacionamento interpessoal entre o talento e aquele que ele seleccionou como seu mentor (Câmara *et al.*, 2007). O mentor actua como conselheiro, dando apoio e suporte no desenvolvimento do talento na organização. Este processo visa desenvolver as competências do talento, facilitar o seu desenvolvimento de carreira, facilitar o processo de socialização, abrir canais de comunicação não hierárquica, entre outros aspectos.

As **reuniões de desenvolvimento** podem passar a fazer parte da rotina de trabalho, e podem facilitar a discussão de ideias, a resolução de conflitos, permitir uma maior familiarização com os líderes organizacionais (Wallis *et al.*, 2010). São práticas comuns nas organizações a partilha de conhecimentos entre membros de equipas a nível internacional, através de vídeo-conferências ou conferências por telefone (Krewson, 2003).

A **mobilidade funcional** é uma prática organizacional que permite uma troca de conhecimentos e de experiências que permitem um conhecimento mais abrangente acerca dos segmentos de negócio. Esta estratégia pode ser entendida como um forte investimento no futuro, retirando os colaboradores das suas áreas de conforto e possibilitando-lhes conhecimentos e competências noutras áreas. Algumas organizações, por motivos de *turnover*, de mudança ou mesmo crise já tiveram experiências em que tiveram que fazer atribuições provisórias ou de emergência, e estas situações apesar de imprevisíveis permitem identificar as competências, e perfis desses colaboradores no desempenho de outras funções (Krewson, 2003).

A participação em dinâmicas em que é atribuída uma determinada tarefa é também considerada como uma prática de desenvolvimento de colaboradores. Estas actividades representam uma oportunidade para observar as dinâmicas do grupo, e facilitam a aprendizagem de estratégias de negociação, de resolução de conflitos, de competências de liderança, atribuindo uma maior responsabilidade aos colaboradores.

A **formação** é das técnicas mais utilizadas quando se pretende promover o desenvolvimento de colaboradores. A formação pode ser a nível interno ou externo. A

nível interno, o líder pode criar um género de “universidade colectiva”, onde são criados determinados programas de desenvolvimento, que podem conter temáticas muito diversas, consoante a estratégia do negócio ou as necessidades identificadas. A nível externo podem ser apresentados aos colaboradores determinados tipos de cursos que podem realizar e que permitem uma maior aprendizagem sobre novos temas, ou fazer uma especialização numa determinada área. Destaca-se a importância de proporcionar uma aprendizagem contínua através da formação formal, quer seja ela interna ou externa, as práticas de partilha de conhecimentos entre colaboradores, participação em projectos desafiantes e *feedback* e aquisição de novas experiências através de rotação de cargos (Sarsur *et al.*, 2003).

A ênfase das empresas na formação inicia-se habitualmente com o investimento em programas de estágios. Nestas situações é importante que o estagiário tenham um tutor capaz de responder a todas as suas dúvidas, para que possa definir o seu caminho dentro da organização, e principalmente aconselhá-lo quanto à melhor forma de conciliar o estudo com o trabalho.

As **leituras orientadas** são também uma prática comum em algumas organizações, que desta forma incluem as leituras periódicas de artigos e livros relacionados com a área de negócio como fazendo parte do plano de desenvolvimento.

Muitas organizações estimulam também a **realização de apresentações** constantes por parte dos seus colaboradores, pretendendo melhorar desta forma a comunicação oral, promover a aprendizagem de técnicas de ensino e desenvolvendo por outro lado a vertente mais criativa dos colaboradores (Krewson, 2003).

As **actividades extra-curriculares** representam também outra forma para promover o desenvolvimento dos colaboradores. Neste caso pode facilitar-se aos colaboradores a participação em actividades que não estejam necessariamente relacionadas com actividade da organização, mas que representem sim gostos pessoais dos colaboradores (Krewson, 2003). As organizações que dispõem de **e-learning** devem também estimular a sua utilização como fonte de conhecimento.

Os **planos de sucessão** assumem também um papel relevante na estratégia de gestão de talentos. Os planos de sucessão consistem num processo estruturado que envolve a identificação e preparação de um potencial sucessor para assumir um novo papel, isto é, consiste no esforço para investir em melhores e maiores desempenhos, e nos talentos de maior potencial de uma organização, ou numa determinada função (Barnett & Davis, 2008).

Num contexto de “guerra pelos talentos” a mudança de organização por parte dos talentos tem que ser encarada como uma realidade muito presente, e cabe às organizações encontrar estratégias para suprimir os prejuízos que tais situações poderão causar. As organizações devem possuir planos de contingência, criando planos alternativos para alguma eventualidade que possa surgir. Com estes planos são identificados possíveis colaboradores, que dentro de um nível de competências semelhantes possam os talentos que resolvam abandonar a organização (Knez, 2003).

No que se refere aos planos de sucessão Zaccaro (2010) sugere a identificação dos melhores candidatos, com a avaliação do progresso dos programas de liderança, promover programas de *coaching* e *mentoring*, oferecer a possibilidade de rotação de cargos, incentivar o desenvolvimento dos colaboradores de elevado potencial dentro do sistema de gestão de sucessões, e por fim integrar o desenvolvimento dos talentos e o plano de sucessão no sistema de gestão de recursos humanos. Os planos de sucessão podem passar por três fases. A primeira corresponde à identificação do potencial sucessor e de colaboradores de elevado potencial, a segunda etapa corresponde à avaliação dos colaboradores, e a terceira e última etapa diz respeito ao conhecer, rever e planejar o desenvolvimento dos colaboradores (Greene, 2010).

Dar às pessoas possibilidade de mudança, novos desafios, atribuir-lhes projectos desafiantes, proporcionar oportunidades de carreira quer internamente, quer no exterior, promover uma boa relação com clientes, estruturar os empregos para que permitam um aumento das capacidades/ competências das pessoas que exercem essas funções é fundamental para a retenção destas pessoas chave na organização (Michaels *et al.*, 2001).

3. Retenção de Talentos

A retenção de talentos é um dos grandes desafios da actualidade, contudo analisar as práticas de retenção de talentos torna-se por vezes uma tarefa algo complexa pois o que pode ser atractivo para um colaborador pode não ter o mesmo significado para outro. As práticas de retenção de talentos enquadram-se em vários processos de recursos humanos, começando desde logo no recrutamento e selecção, passando pela socialização, desenvolvimento, compensação, supervisão e *engagement* dos colaboradores.

3.1. Processo de Retenção de Talentos

Segundo o modelo de gestão de desenvolvimento e retenção de Allen (2008) (adaptação de Stell, Griffeth & Hom, 2002) todo o processo começa com uma análise da situação e identificação de necessidades, isto é, verificar se “O *turnover* é um problema da organização?”. Neste processo é fundamental verificar o número de colaboradores que deixaram a organização, quem foram esses colaboradores, pois nem todos os colaboradores têm o mesmo grau de importância dentro da organização, e quais os custos que essa situação acarretou. A segunda fase diz respeito ao “Como devemos proceder?”. Caso na fase anterior se tenha diagnosticado que o *turnover* é uma prática muito presente, devem colocar-se em prática determinadas estratégias. As entrevistas de saída e os questionários pós-saída são práticas muito comuns, onde se recolhem muitas informações acerca dos reais motivos que conduziram os colaboradores à saída da organização (Drake, 2008). A terceira fase consiste na “implementação das estratégias de retenção” previamente definidas na fase anterior, e por fim, a quarta fase consiste na avaliação dos resultados.

3.2. Práticas de Afirmação e Reconhecimento de Talentos

O reconhecimento consiste em distinguir e premiar comportamentos e desempenhos que, de uma forma excepcional, contribuem para o cumprimento dos objectivos da empresa. Reconhecer elevados desempenhos significa, atribuir a esse colaborador visibilidade e prestígio dentro da empresa e para com os colegas (Câmara *et al.*, 2000).

Os mecanismos utilizados para veicular o reconhecimento dependem em muito da cultura da empresa e dos seus objectivos de negócio. O reconhecimento encontra-se muitas vezes associado a prémios pecuniários, contudo, o mais importante é o carácter simbólico e prestigiante que é atribuído ao mesmo. Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes, devem ser credibilizados, divulgados e ter regras claras e objectivas, de forma a promover o envolvimento dos colaboradores. Devem ter carga simbólica e visibilidade, e contar com a participação de toda a população da empresa (Michaels *et al.*, 2001).

O reconhecimento pelos bons resultados, é fundamental para que os colaboradores se sintam valorizados, para tal podem ser utilizados vários métodos informais, tais como: *vouchers* de lojas, prémios para o funcionário do mês, celebrações, presentes, cupões de compras, expor os melhores colaboradores em placards. Podem também ser utilizados prémios mais formais como viagens,

formações ou prendas de aniversários. As organizações podem por outro lado optar por realizações específicas tais como: o funcionário do mês, prémios para a melhor equipa, prémios para o melhor cliente ou prémios de qualidade/ produtividade (Hedge, 2004).

A acrescentar a estes mecanismos de reconhecimento, é de ressaltar a necessidade de no dia-a-dia haver também por parte dos responsáveis a preocupação em dar *feedback* positivo relativamente às tarefas que são executadas com qualidade e projectos que têm impacto positivo no negócio. Muitas vezes um e-mail da chefia, com cópia para toda a equipa, dando os parabéns ao colaborador com melhores desempenhos, tem mais impacto do que outro tipo de prémios. Muitas organizações utilizam a comunicação para reter colaboradores pois desta forma os colaboradores sentem um maior suporte por parte da sua organização, sentem-se mais úteis e reconhecidos, o que de uma forma geral também intensifica a sua motivação e *engagement*. (Drake, 2008)

O processo de atribuição de recompensas deverá ser baseado no desempenho de cada colaborador. Um processo de avaliação de talentos é tão fundamental para qualquer organização, tendo em conta que irá servir de base para a alocação de oportunidades, remuneração e desenvolvimento. A avaliação de talentos é diferente da avaliação de desempenho tradicional. Ela envolve a identificação dos talentos que apresentam melhores e piores desempenhos e pressupõe a definição sobre o desenvolvimento dos colaboradores e da organização (Michaels *et al.*, 2001).

Este processo é vantajoso para os líderes organizacionais que deste modo têm mais condições para avaliar o desempenho e comportamento dos seus colaboradores. É também vantajoso para os próprios colaboradores que desta forma tomam conhecimento acerca das expectativas dos seus supervisores relativamente ao seu desempenho, o que por outro lado facilita a auto-avaliação.

A expressão recompensas engloba mais do que compensação, benefícios e regalias (Deloitte, 2008). As recompensas englobam incentivos não monetários, programas de reconhecimento, cultura organizacional e desenvolvimento profissional. Pode incidir também sobre recompensas intrínsecas, onde se enquadra o equilíbrio trabalho-família, progressão na carreira, *feedback*, valores e visão. A compensação total engloba os planos de saúde, regalias, planos de pensões, enquanto que a remuneração total diz respeito ao salário base, incentivos monetários anuais, prémios de mérito anuais, incentivos monetários de longo prazo.

3.2.1. Remuneração base

Investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores, pois vivemos numa sociedade capitalista onde o dinheiro é essencial. É necessário que as políticas de remunerações estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos colaboradores, para que possa ser criada uma relação profissional duradoura (Peloso & Yonemoto, 2010).

Os colaboradores desejam sentir-se recompensados pelas suas capacidades, pretendem ter remunerações compatíveis com as praticadas no mercado, e comparáveis com as dos colegas de trabalho que se encontram em funções e contribuições semelhantes. Quando existe esta perspectiva de justiça, alicerçada num bom ambiente de trabalho, a perspectiva de ganhar um pouco mais noutra organização onde são desconhecidos os outros factores, torna-se insuficiente para levar o colaborador a abandonar a organização (Ferri, 2006).

A remuneração variável ganha neste contexto cada vez mais relevância para os colaboradores, que se sentem mais motivados, quando sente que o seu vencimento varia consoante o seu desempenho (Duarte, 2006).

3.2.2. Benefícios

Os benefícios constituem um importante factor de retenção de colaboradores, que consiste numa componente de retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, que visam dar resposta a necessidades de carácter social dos colaboradores. Algumas organizações adoptam a flexibilização dos benefícios, ou seja, fica a cargo dos próprios colaboradores escolher aqueles que são mais adequados ao seu perfil (Sarsur, 2003).

Os benefícios apresentam como principal vantagem a eficácia fiscal, bem como a segurança e bem-estar que proporciona aos colaboradores, o que tende a reforçar os laços de lealdade entre os colaboradores e a empresa. Os benefícios mais comuns dizem respeito a: subsídio de alimentação, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, planos de pensões (Mercer, 2008)

O **subsídio de alimentação** pode incluir o acesso dos colaboradores à cantina da empresa, atribuindo uma contribuição simbólica aos mesmos. Este subsídio pode também estar relacionado com a atribuição de senhas de alimentação, ou mesmo com o pagamento em dinheiro, incluído no recibo mensal de salário (Câmara, 2000).

Os **seguros de saúde** constituem um dos benefícios mais tangíveis e apreciados pelos colaboradores, com impacto na sua produtividade, por evitar

sucessivas deslocações e esperas para realização de consultas, exames e tratamentos através da Segurança Social. Por vezes, as empresas tornam o seguro extensivo ao agregado familiar do colaborador, mediante uma comparticipação. Com os **planos de pensões** as empresas permitem que os colaboradores contribuam directamente para o seu plano de pensões de forma a garantir um montante mais elevado na idade da reforma.

Nos **benefícios individualizados** enquadram-se os planos de automóveis, as despesas de representação, as viagens, os seguros de vida capitalizáveis. A política de aquisição de carros tem três modalidades, pode ser uma compra da empresa, que tem o carro em seu nome e autoriza o colaborador a utilizá-lo; pode ser por outro lado um aluguer de viatura de longa duração feito pela empresa, sendo o uso feito pelo colaborador; e por fim, pode ser financiada a compra de um carro para um colaborador (Câmara, 2000).

3.2.3. *Incentivos*

A retribuição variável flutua consoante os resultados ou alcance de objectivos, podendo ser atribuída em função do desempenho individual, grupal ou da empresa. Os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, alcançar ou superar um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado, estimular comportamentos alinhados com os objectivos da empresa e reter e motivar pessoas-chave (Silva, 2008).

O sistema de incentivos deve ser justo, isto é, só devem ser atribuídos prémios a determinados colaboradores que apresentem resultados de desempenhos excepcionais e que justifiquem tais recompensas. Tornar este reconhecimento público é uma boa estratégia, e que valoriza de alguma forma as suas contribuições. Em muitos casos recorre-se também ao envolvimento dos clientes, isto é, obter o *feedback* dos clientes, tornando esta avaliação o mais real possível. Por outro lado deve existir um equilíbrio entre as recompensas individuais e as recompensas de equipa, e os colaboradores devem ser parte integrante de todo esse processo. Os talentos pretendem ter um vencimento e recompensas que sejam compatíveis com o valor que representam para a organização, mais do que isso, pretendem sentir-se valorizados e reconhecidos pelo seu contributo individual (SSPA, 2008).

O primeiro objectivo – a retenção – aponta para que estes sistemas de remuneração diferida se destinem essencialmente aos dirigentes e quadros superiores

da Empresa. Na maior parte das empresas a identificação das pessoas-chave, feita no âmbito de planos de sucessão ou planeamento de recursos humanos, abrange um universo restrito de colaboradores, onde por norma estão incluídos os executivos, quadros superiores e, raramente, os restantes segmentos da população (Câmara, 2000).

São exemplos de incentivos: o bónus anual, comissões, distribuição de lucros, complemento variável do salário (Gomes, Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Um dos incentivos de longo tempo comumente utilizados nas organizações diz respeito às *stock options*, isto é, opção de compra de acções que é concedida aos colaboradores, de acordo com o desempenho obtido, ou mesmo planos de unidades de participação na empresa (*phantom shares*) e de vendas de acções (*stock grants*). No que diz respeito aos planos de desempenho podem ser atribuídas acções com base no desempenho, recompensas consoante o desempenho, unidades de desempenho (Conley et al., 2003). Os sistemas de comissões são particularmente ajustados às necessidades de incentivar a força de vendas, porque ao premiar o volume de vendas alcançado, está a ser associado o esforço desenvolvido à recompensa recebida.

Este tipo de estrutura tem como finalidade assegurar a retenção de um conjunto de pessoas-chave na Empresa, quer pela remuneração que auferem, quer pela expectativa de valorização dessa parcela, ao longo do tempo e da expansão do negócio. Com este tipo de incentivos, promove-se a associação entre a componente variável da remuneração, não só ao nível do desempenho individual, mas igualmente à evolução e resultados do negócio (Câmara, 2000).

3.2.4. *Cultura Organizacional*

Promover o *engagement* dos colaboradores é também uma estratégia de retenção de talentos. Para tal a opinião do colaborador deve ser sempre tida em conta, é importante que eles participem na definição dos seus objectivos, no traçar do seu plano de desenvolvimento, e que sintam que a sua opinião também é importante em todo o processo. Ter em conta os interesses dos colaboradores contribui para a sua satisfação, disponibilizar métodos de comunicação formais, entre colaboradores e gestores, e entre os próprios colaboradores são também estratégias essenciais. Muitas organizações promovem também o desenvolvimento de técnicas e tecnologias que permitam o *empowerment* dos colaboradores. Os planos de *engagement* incluem

três elementos, onde se inserem as oportunidades de desenvolvimento adequadas aos colaboradores, uma cultura flexível que permita que as pessoas possam interagir livremente, e que possam adquirir outros conhecimentos e experiências. O último aspecto refere-se às oportunidades de *mentoring*, em que o mentor é uma peça fundamental para o suporte organizacional (SSPA, 2008).

Manter os colaboradores *engaged* é fundamental para a retenção de talentos, colaboradores mais satisfeitos, e que acreditam que as suas contribuições têm um papel muito importantes na organização são colaboradores que mais facilmente permanecem na organização. Allen (2008) apresenta algumas estratégias para promover o *engagement* à organização, sendo elas: o incremento da autonomia, do trabalho em grupo, promover a formação dos colaboradores, definir objectivos desafiantes, promover o *feedback* positivo ou deter planos de recompensas pelo desempenho são muitas das técnicas. A contratação interna é também uma metodologia muito utilizada. Incentivar a avaliação diária é também uma boa estratégia, tornando a empresa dinâmica, mantendo os colaboradores alerta, para que possam dar constantemente o seu melhor.

O equilíbrio trabalho família é também um aspecto muito importante para a retenção de colaboradores, como métodos a utilizar Martel (cit. por Oehley, 2007) sugere, os horários de trabalho flexíveis, comprimir as semanas de trabalho, programas de assistência familiar, creches para as crianças ou parcerias com ginásios, farmácias, entre outros aspectos.

Estas são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para reter talentos, cabe à organização defini-las com base no tipo de cultura predominante, com base nas expectativas e necessidades dos colaboradores, para que exista um alinhamento claro entre o que a organização dispõe e aquilo que os talentos realmente valorizam.

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO III – MÉTODO

Após o enquadramento teórico da investigação, apresentaremos neste capítulo os elementos referentes à metodologia do estudo empírico. Inicialmente pretende-se fazer uma apresentação das opções metodológicas e definição de objectivos deste estudo, passando posteriormente pela caracterização da amostra de sujeitos que participaram nesta investigação. De seguida serão apresentados os instrumentos através dos quais os dados foram recolhidos, e por último serão definidos todos os procedimentos implementados.

1. Enquadramento Metodológico

O presente estudo propõe-se a caracterizar as atitudes e práticas de gestão de talentos no contexto organizacional português. É um estudo de carácter exploratório, pois pretende caracterizar uma realidade, sem que haja qualquer estudo prévio sobre a mesma no contexto português. Como tal, pretende ser uma investigação de âmbito descritivo, onde se ambiciona fazer inicialmente um inventário de atitudes e práticas de gestão de talentos e posteriormente um estudo correlacional, onde se pretendem relacionar variáveis e avaliar a interacção entre as mesmas. Inicialmente irá proceder-se à caracterização do que se encontrou relativamente a esta temática, para numa fase seguinte manipular as várias dimensões e evidenciar possíveis relações.

Uma investigação descritiva propõe-se a descrever um determinado fenómeno, identificar variáveis e inventariar factos. O objectivo principal prende-se com a “inventariação” das características num grupo ou dos valores que pode assumir uma variável (Almeida & Freire, 2003). Neste estudo pretende-se fazer uma quantificação do número de elementos que descrevem ou se identificam com determinadas afirmações/ situações. Neste caso específico pretende-se averiguar o grau de identificação com as afirmações/ atitudes face ao talento, bem como inventariar/mapear as práticas de gestão de talentos mais comuns no contexto organizacional português. Será aqui utilizado o método indutivo, em que face à necessidade de mais informações sobre a temática, se inicia a investigação a partir de um conjunto parcial de dados para a elaboração de um resumo descritivos dos fenómenos observados (Freire & Almeida, 2003).

A investigação pode tentar identificar as componentes descritivas dos fenómenos, as suas características, o seu nível ou intensidade e o grau de variação conjunta que podem apresentar (Almeida & Freire, 2003). Para corresponder a este objectivo, este estudo pretendeu também correlacionar variáveis, isto é, apreciar o grau de variação conjunta de duas ou mais variáveis, ou em que medida os valores de uma variável tendem a aparecer associados com a variação dos valores da outra. O que se pretende neste estudo é analisar a ocorrência dos fenómenos ou variáveis através dos valores que uma outra variável associada venha a assumir. Para que este estudo seja possível irá proceder-se à formulação de um enunciado de hipóteses com base num conjunto de conhecimentos teóricos prévios, procedendo-se posteriormente à sua testagem e contestação.

Este estudo propõe-se assim a relacionar os indicadores de gestão de talentos, por forma a encontrar eventuais associações entre eles.

Pretende-se que este estudo correlacional seja um estudo complementar, pois consegue ir além da mera descrição de fenómenos, através das relações entre as variáveis que promove (Freire & Almeida, 2003).

2. Contextualização e Definição dos Objectivos da Investigação

No cenário actual o maior desafio das organizações consiste em transformar as pessoas no segredo do sucesso, como tal, é necessário desenvolvê-las e estimulá-las, para que possam contribuir para os bons resultados organizacionais. Para que isso ocorra é necessário que se invista nos colaboradores, por forma a promover a sua atracção e retenção.

A atracção e retenção de talentos são considerados como os grandes desafios do mundo organizacional, como tal, pareceu-nos pertinente averiguar o estado desta temática em Portugal, através de um estudo de indicadores de gestão de talentos. Desta forma, pretendeu abordar-se por um lado as atitudes face ao talento, onde se englobam o estudo de conceitos e competências dos talentos, bem como indicadores e factores de gestão de talentos. Por outro lado, pareceu-nos também interessante tentar averiguar quais as práticas e medidas adoptadas pelas organizações portuguesas para atrair, desenvolver e reter os seus talentos.

O desenvolvimento dessas práticas está cada vez mais dependente da mentalidade/ cultura organizacional, que pode assumir aqui um papel facilitador ou inibidor dessas mesmas práticas. Uma cultura virada para o talento é aquela que dá apoio, que incentiva o desenvolvimento, que estimula as competências e

conhecimentos dos seus colaboradores e que acima de tudo, os reconhece, valoriza e recompensa. Organizações que não investem em práticas de retenção, são organizações em desvantagem perante as outras, e neste ponto de vista são organizações menos atractivas para os talentos.

É fundamental que as organizações tenham consciência acerca das consequências que advêm dessas práticas, tornando-se assim em organizações mais competitivas e dinâmicas, por perceberem que colaboradores mais satisfeitos, mais motivados e identificados com a organização são conseqüentemente colaboradores mais eficazes e competentes, contribuindo desta forma para os bons resultados organizacionais.

Segundo este ponto de vista pareceu-nos também importante tentar analisar a relação entre os vários indicadores/ factores de gestão de talentos

2.1. Objectivos de estudo

Objectivos gerais:

- Caracterizar/mapear atitudes e práticas de gestão de talentos no contexto organizacional português

Objectivos específicos:

- Analisar o nível de desenvolvimento e intervenientes do processo de gestão de talentos;
 - Caracterizar o conceito/competências dos talentos;
 - Analisar o que motiva, facilita e inibe a gestão de talentos nas organizações portuguesas;
 - Descrever os factores de atracção e retenção de talentos;
 - Caracterizar as implicações práticas das estratégias de gestão de talentos;
 - Mapear as práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos no contexto organizacional português.
-
- Analisar a relação existente entre os indicadores de gestão de talentos

Objectivos específicos:

- Analisar a relação entre os indicadores de gestão de talentos e as características das organizações estudadas.

- Estudar a relação entre os factores de atracção e retenção de talentos;
- Analisar a relação entre os factores inibidores e facilitadores de gestão de talentos e os factores de atracção e retenção de talentos;
- Caracterizar a relação entre os factores de atracção e retenção de talentos e a percepção relativa às consequências que advêm das práticas de gestão de talentos;
- Analisar a relação entre os factores de retenção de gestão de talentos e os indicadores de *turnover*.

2.2. Enunciação de Hipóteses

De acordo com os objectivos da investigação, estabelecemos um conjunto de hipóteses, baseadas na compreensão das interacções entre os indicadores de gestão de talentos, onde se incluem os factores facilitadores e inibidores de gestão de talentos, os indicadores de atracção e retenção de talentos, indicadores de *turnover* e percepção acerca das implicações práticas de gestão de talentos.

H1: Existe relação entre as atitudes face ao talento e a dimensão da empresa (expressa através do número de colaboradores);

H2: Existe relação entre os anos de existência da organização e as atitudes face ao talento;

H3: Existe uma relação positiva entre os factores de atracção de talentos e os factores de retenção de talentos;

H4: Existe uma relação positiva entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos;

H5: Existe uma relação positiva entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de retenção de talentos;

H6: Existe uma relação negativa entre os factores inibidores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos;

H7: Existe uma relação negativa entre os factores inibidores de gestão de talentos e os factores de retenção de talentos;

H8: Os factores de atracção de talentos correlacionam-se de forma positiva com a percepção de implicações práticas de gestão de talentos;

H9: Os factores de atracção de talentos correlacionam-se de forma positiva com a percepção de implicações práticas de gestão de talentos;

H10: Existe uma correlação negativa entre os factores de retenção de talentos e os indicadores de *turnover*;

H11: Existe uma relação positiva entre os inibidores de gestão de talentos e os indicadores de *turnover*;

3. Caracterização da Amostra

Por se tratar de um primeiro estudo acerca desta temática pretende-se neste momento, caracterizar as atitudes face ao talento e as práticas de gestão de talentos presentes no contexto organizacional português.

Para que tal fosse possível foi utilizada uma amostra por conveniência. Neste estudo a amostra corresponde a colaboradores em representação das organizações para as quais trabalham. O grau de desenvolvimento de gestão de talentos dessas organizações era desconhecido pois o objectivo não se prendia somente com a sinalização de organizações com práticas já formalizadas, mas sim com a caracterização do contexto português relativamente a esta temática.

Entendeu-se que os interlocutores chave para responder aos questionários, isto é, os representantes das organizações seriam principalmente os Directores de Recursos Humanos, por se entender que é o departamento de Recursos Humanos o grande responsável pela execução das práticas de gestão de talentos. Pelo facto da gestão de talentos estar a ser progressivamente alargada a outros departamentos organizacionais, na impossibilidade de obter o seu contacto entendeu-se que seriam os técnicos de recursos humanos ou os próprios CEO da empresa a responder aos questionários.

Foram enviados a cerca de 500 contactos e-mails, onde estava especificado qual o objectivo do estudo, e no qual estava o *link* onde deveriam aceder para responder aos respectivos questionários.

Dos e-mails enviados resultaram 108 respostas, o que constitui a amostra deste estudo. A amostra será caracterizada por dois primas, por um lado os sujeitos que responderam aos questionários (Tabela 1), e por outro, a organização que representam (Tabela 2).

Os colaboradores que responderam aos questionários são maioritariamente do sexto feminino, com uma representação de 58%, sendo 42% do sexo masculino. No que se refere à idade dos colaboradores, a média de idades encontra-se nos 38 anos. Relativamente às habilitações literárias, a grande maioria possui licenciatura, representando 75% da amostra, seguida do mestrado, com 23%. No que se refere à

área de formação, a maior percentagem possui uma licenciatura em Recursos Humanos e Psicologia, com 38% e 30,6% respectivamente.

Relativamente ao cargo ocupado por estas pessoas, 54,6% são Directores de Recursos Humanos, 17,6% são Técnicos de Recursos Humanos, 15,7% são os Directores Gerais da Organização, e 12% ocupam outros cargos.

No que se refere ao tempo de permanência na empresa a grande maioria dos colaboradores (50,9%) encontra-se na empresa há mais de um ano e menos de 5 anos, seguido do período de 5 a 10 anos com, 24,1%.

No que se refere à caracterização da organização o sector de actividade predominante diz respeito aos serviços com 45,4%, seguido da indústria com 29,6 %, tecnologias de informação com 11,1%. O ramo da construção civil corresponde a 8,3% da amostra e 5,6% ao comércio.

A amostra deste estudo pretendeu abranger um número significativo de empresas portuguesas, e para que pudesse ser o mais representativo possível inclui pequenas, médias e grandes empresas. Relativamente ao número de colaboradores da organização, 40,7% tem entre 100 a 500 colaboradores, 18,5% tem menos de 50 colaboradores, 16,7% possui mais de 1000 colaboradores, 16,7% tem entre 500 a 1000 colaboradores e 10,2% entre 50 a 100 colaboradores.

Relativamente aos anos de existência da organização a grande maioria encontra-se em Portugal há mais de 20 anos (55,6%), seguida das empresas que se encontram em Portugal há mais de 10 anos e menos de 20 com 25%.

Tabela 1: Caracterização da Amostra (Sujeitos)

| | N | % |
|-----------------------|----|------|
| Sexo | | |
| Masculino | 50 | 46,3 |
| Feminino | 58 | 53,7 |
| Idade | | |
| 20 a 30 anos | 20 | 18,5 |
| 30 a 40 anos | 47 | 43,5 |
| 40 a 50 anos | 26 | 24,1 |
| 50 a 60 anos | 8 | 7,4 |
| 60 a 70 anos | 7 | 6,5 |
| Habilitações | | |
| 12º ano | 3 | 2,8 |
| Licenciatura | 81 | 75 |
| Mestrado | 23 | 21,3 |
| Doutoramento | 1 | 0,9 |
| Formação | | |
| Economia | 3 | 2,8 |
| Contabilidade | 2 | 1,9 |
| Direito | 5 | 4,6 |
| Gestão | 9 | 8,3 |
| Psicologia | 33 | 30,6 |
| Recursos Humanos | 41 | 38 |
| Sociologia | 7 | 6,5 |
| Outros | 8 | 7,4 |
| Cargo | | |
| Director RH | 59 | 54,6 |
| Director Geral | 17 | 15,7 |
| Técnico de RH | 19 | 17,6 |
| Outros | 13 | 12 |
| Tempo no cargo | | |
| < 1 ano | 10 | 9,3 |
| 1 a 5 anos | 55 | 50,9 |
| 5 a 10 anos | 26 | 24,1 |
| 10 a 20 anos | 10 | 9,3 |
| > 20 anos | 7 | 6,5 |

Tabela 2: Caracterização da Amostra (Organizações)

| | N | % |
|--------------------------|----|------|
| Número de colaboradores | | |
| < 50 colaboradores | 20 | 18,5 |
| 50 a 100 colaboradores | 11 | 10,2 |
| 100 a 500 colaboradores | 44 | 40,7 |
| 500 a 1000 colaboradores | 15 | 13,9 |
| > 1000 colaboradores | 18 | 16,7 |
| Anos na organização | | |
| < 1 ano | 1 | 0,9 |
| 1 a 5 anos | 9 | 8,3 |
| 5 a 10 anos | 11 | 10,2 |
| 10 a 20 anos | 27 | 25 |
| > 20 anos | 60 | 55,6 |
| Sector de actividade | | |
| Indústria | 32 | 29,6 |
| Construção civil | 9 | 8,3 |
| Comércio | 6 | 5,6 |
| Serviços | 49 | 45,4 |
| IT | 12 | 11,1 |

4. Instrumentos

No presente estudo o instrumento escolhido foi o questionário. Neste caso foram construído dois questionários, pois entendeu-se que, por esta ser uma primeira abordagem empírica à temática, a Gestão de Talentos teria que ser observada segundo duas perspectiva. Por um lado pretendeu descrever-se as atitudes das empresas face ao talento, através do Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF – T) (Anexo A), e por outro mapear as práticas de gestão de talentos no contexto empresarial português, através do Inventário de Práticas de Gestão de Talentos no contexto Empresarial Português (IPEr – T) (Anexo B).

Os itens foram construídos com base na objectividade pretendida, na simplicidade da formulação, por forma a não induzir a ambiguidades, e pretendeu-se que os itens fossem o mais relevantes possível para o domínio e objectivo da avaliação (Almeida & Freire, 2003).

4.1. *Questionário de Atitudes face ao Talento*

O Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF- T) pretendeu caracterizar o ponto de situação de gestão de talentos em Portugal. Este questionário encontra-se dividido em 12 questões, as quais correspondem a 3 dimensões, que dizem respeito ao talento, aos factores antecedentes à gestão de talentos e aos indicadores de gestão de talentos (Tabela 3). A escala do questionário consiste numa escala de *Lickert* em que 1 corresponde a “Discordo Fortemente”, 2 “Discordo”, 3 “Concordo”, 4 “Concordo Fortemente”.

4.2. *Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos*

O Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPEr-T) no contexto organizacional pretende mapear as práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos. O questionário está dividido em 13 questões, que podem ser enquadradas em quatro dimensões que dizem respeito ao nível e intervenientes de gestão de talentos, práticas de atracção, retenção e desenvolvimento de talentos (Tabela 3). Para este questionário foi utilizada uma escala de sim ou não, consoante a prática esteja presente ou não na realidade organizacional a que o sujeito se reporta.

A ordem de disposição das questões colocadas pretendeu seguir uma lógica de sequência natural acerca da temática em estudo.

Para além dos dois questionários foram também aferidas algumas características relativas aos sujeitos que responderam aos questionários e informações relativamente à organização que representam (Tabela 4).

Tabela 3: Dimensões dos Questionários

| Questionários | Dimensões | Questões |
|---|---|---|
| Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF – T) | Talento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito de talento 2. Competências dos talentos 3. Competências jovens talentos 4. Competências dos líderes |
| | Antecedentes à Gestão de Talentos | <ol style="list-style-type: none"> 5. Desafios da actualidade 6. Factores motivadores de gestão de talentos |
| | Indicadores de Gestão de Talentos | <ol style="list-style-type: none"> 7. Factores facilitadores de gestão de talentos 8. Factores inibidores de gestão de talentos 9. Indicadores de atracção de talentos 10. Indicadores de retenção de talentos 11. Indicadores de <i>turnover</i> 12. Consequências de gestão de talentos |
| Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talento (IPEr – T) | Nível e intervenientes de Gestão de Talentos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de maturidade de gestão de talentos 2. Responsáveis de gestão de talentos 3. Público-alvo da gestão de talentos |
| | Atracção | <ol style="list-style-type: none"> 4. Práticas de recrutamento externo 5. Práticas de recrutamento interno 6. Práticas de selecção 7. Testes de selecção |
| | Retenção | <ol style="list-style-type: none"> 8. Avaliação de desempenho dos talentos 9. Práticas de gestão de carreiras 10. Práticas de incentivos 11. Práticas de benefícios |
| | Desenvolvimento | <ol style="list-style-type: none"> 12. Práticas de desenvolvimento de talentos 13. Tecnologias de gestão de talentos |

Tabela 4: Indicadores demográficos e da organização

| Indicadores demográficos | Indicadores da organização |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sexo; 2. Idade; 3. Habilitações literárias; 4. Área de formação; 5. Cargo ocupado na organização; 6. Tempo de permanência na organização. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sector de actividade; 2. Número de colaboradores; 3. Tempo de existência da empresa em Portugal. |

5. Procedimentos

O estudo empírico iniciou-se com a pesquisa teórica acerca da temática, por forma a recolher a informação necessária para a construção do instrumento utilizado na recolha de dados.

O instrumento utilizado neste estudo diz respeito ao questionário. Os questionários foram construídos com base na literatura, e nos vários estudos de mercado realizados por consultoras da área de recursos humanos, que se dedicaram ao estudo desta temática junto de várias empresas.

Os questionários foram submetidos a algumas revisões, onde se incluíram os resultados da análise realizada pelos especialistas na área. Os revisores foram quatro, os quais trabalham nesta área de estudo. Para além disso foi realizado inicialmente um estudo experimental junto de 10 empresas, onde se pediu que respondessem aos questionários, e que sugerissem possíveis alterações de melhorias.

No que diz respeito à amostra, esta começou a ser definida com base no *networking* existente, posteriormente procedeu-se a uma pesquisa nos sites das próprias empresas, consulta de periódicos da área, participação em conferências no âmbito da temática. Foi igualmente utilizada a listagem das melhores empresas para trabalhar e a listagem das maiores empresas em Portugal. Essencial foi também a pesquisa realizada em sites de recursos humanos, onde se encontraram um vasto leque de contactos de responsáveis de recursos humanos de diversas empresas.

A aplicação dos questionários propriamente dita, decorreu entre o período de Abril a Outubro de 2010.

A forma utilizada para entrar em contacto com os responsáveis pela gestão de recursos humanos foi através de e-mail (Anexo C). Na impossibilidade de enviar para os e-mails directos dos Directores de Recursos Humanos, os e-mails foram enviados para os e-mails do departamento de recursos humanos, para o e-mail geral ao cuidado do Director de Recursos Humanos, ou para o CEO das empresas.

No e-mail enviado (Anexo C e D) foi descrito que este estudo visava a caracterização das atitudes e práticas de gestão de talentos no contexto organizacional português, e que, para que este pudesse ser o mais representativo desta realidade necessitava do maior número de respostas possível. Foi também referido que, em relação ao mapeamento dessas práticas, elas não necessitavam de ser práticas formais, bastava sim que fosse caracterizada a realidade actual da organização que representavam. Foi feita referência à devolução dos resultados, sendo afirmado junto das organizações que, aquando do término deste estudo seria enviado para os participantes um resumo dos mesmos. No final do e-mail foi tida em conta a preocupação deontológica com a indicação dos contactos para o esclarecimento de dúvidas ou questões que pudessem eventualmente surgir.

Este estudo respeitou os cuidados éticos e deontológicos. A confidencialidade foi um aspecto que procuramos assegurar ao longo de todo o trabalho, sendo que os resultados serão única e exclusivamente utilizados para fins académicos. Foi assegurado o anonimato quer da empresa, quer da pessoa que respondeu ao questionário. Outro aspecto prende-se com os profissionais inquiridos, na medida em que embora tivessem sido facultadas as explicações necessárias e a reforçada a participação neste estudo, houve o cuidado de vincar que a participação era voluntária.

De entre os vários pedidos que foram realizados junto das empresas, obtive 108 respostas aos questionários em suporte informático. O pedido foi reforçado por duas vezes para as empresas que não responderam no imediato (Anexo D).

6. Análise dos dados

Os resultados obtidos foram registados e analisados através do programa SPSS, tendo como objectivo a análise da realidade portuguesa no que diz respeito à gestão de talentos no contexto organizacional.

O primeiro estudo pretende mapear e caracterizar as práticas e atitudes de gestão de talentos, para que tal seja possível, serão analisadas as frequências

absolutas e relativas das respostas obtidas. Os dados serão analisados por cada questão dos questionários.

Tendo em conta o número da amostra (N=108) não foi possível proceder ao estudo das qualidades psicométricas do instrumento, o que faz com que as dimensões estejam apenas comprovadas do ponto de vista teórico e não estatístico. Por forma a realizar as correlações entre as várias dimensões de atitudes face ao talento procedeu-se à criação de Notas T para cada dimensão, e posteriormente à elaboração de correlações de *Pearson* para testar as hipóteses formuladas.

Estas correlações englobaram apenas as questões da dimensão de indicadores de gestão de talentos inserida no Questionário de Atitudes face ao Talento (QAF-T), por se considerar que são estas as questões que analisam a predisposição / atitude face à gestão de talentos. As questões dizem respeito aos factores facilitadores de gestão de talentos, factores de atracção e retenção de talentos e implicações práticas nos colaboradores. Os factores inibidores de gestão de talentos, também foram incluídos neste estudo, e para que tal fosse possível procedeu-se à inversão dos respectivos itens, por forma a indicar o mesmo sentido das restantes questões.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Estudo de Indicadores de Gestão de Talentos

1.1. Caracterização das Atitudes face ao Talento

1.1.1. Conceito de talento

Os resultados sugerem que o conceito de talento surge maioritariamente associado à capacidade de adaptação à mudança, sendo que num total de respostas “concordo” e “concordo fortemente” representa 98,1% da amostra. Segundo estes resultados o facto do colaborador com talento trabalhar bem, desfrutar com o seu trabalho e superar-se reúne também consenso por parte destas organizações, sendo que 60,2% concorda fortemente com esta relação, e 36,1 concorda. A autonomia e a relação com o desempenho são outros conceitos associados ao talento obtendo um total de respostas afirmativas de 97,2, e 91,7% respectivamente.

Os resultados vão de encontro ao que está definido na literatura. O talento é alguém que promove a mudança, que impulsiona a novidade, que influencia os outros e os leva agir consigo de forma proactiva por forma a melhorar os resultados da organização. É aquele que constantemente se consegue superar, que é autónomo, arisca e obtém resultados (Michaels *et al*, 2001). Com as constantes inovações tecnológicas, cada vez mais é exigido ao talento, uma resposta automática perante estas transformações, é necessário perícia, rapidez, capacidade de adaptação e criatividade para lidar com as alterações do mercado.

A relação entre os talentos e os lucros da empresa é neste estudo a característica que assume maior número de respostas discordantes, representando 32,4% da amostra, o que sugere que por vezes mais importante do que a parte financeira, são valorizados os valores, autonomia, capacidade de trabalho e capacidade de adaptação ao contexto organizacional.

Tabela 5: Conceito de talento

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|---------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Desempenho | 1 | 0,9 | 8 | 7,4 | 43 | 39,8 | 56 | 51,9 |
| 2. Lucros | 4 | 3,7 | 35 | 32,4 | 57 | 52,8 | 12 | 11,1 |
| 3. Mudança | | | 2 | 1,9 | 36 | 33,3 | 70 | 64,8 |
| 4. Trabalho | | | 4 | 3,7 | 39 | 36,1 | 65 | 60,2 |
| 5. Confiança | 1 | 0,9 | 16 | 14,8 | 50 | 46,3 | 41 | 38 |
| 6. Chefias | 2 | 1,9 | 17 | 15,7 | 61 | 56,5 | 28 | 25,9 |
| 7. Autonomia | | | 3 | 2,8 | 50 | 46,3 | 55 | 50,9 |

1.1.2. Competências do talento

Os resultados deste estudo sugerem que o conceito de talento surge maioritariamente associado à capacidade de inovação, tendo um total de respostas “Concordo” e “Concordo fortemente” de 98,1%, e à competência de proactividade com um total de 96,3% das respostas afirmativas.

Tal como o principal desafio da actualidade se refere à necessidade de inovação organizacional, também uma das competências mais associadas aos talentos diz respeito às competências de inovação, proactividade, criatividade (Zaccaro, 2010). Num contexto tão competitivo cada vez mais toda as esperanças de mudança são colocadas nos seus colaboradores, são eles o elemento diferenciador que poderá contribuir para os resultados organizacionais. As organizações pretendem contratar talentos com uma forte orientação para o negócio, espírito de iniciativa, flexibilidade e facilidade de relacionamento interpessoal, por forma a conseguir mobilizar-se a si próprios e mobilizar os outros em prol dos objectivos do negócio (Câmara *et al.*, 2007).

De acordo com os resultados, o conceito de talento surge menos associado às competências de liderança, tendo um total de 30% de respostas discordantes, e à competência de orientação para o negócio com um total de respostas discordantes de 12,9%.

Tabela 6: Competências de talento

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|----------------------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Orientação para o negócio | 1 | 0,9 | 13 | 12 | 59 | 54,6 | 25 | 32,4 |
| 2. Proactividade | | | 4 | 3,7 | 40 | 37 | 64 | 59,3 |
| 3. Orientação para os resultados | | | 8 | 7,4 | 46 | 42,6 | 54 | 50 |
| 4. Flexibilidade | | | 8 | 7,4 | 48 | 44,4 | 52 | 48,1 |
| 5. Criatividade | | | 3 | 2,8 | 49 | 45,4 | 56 | 51,9 |
| 6. Comunicação | | | 10 | 9,3 | 46 | 42,6 | 52 | 48,1 |
| 7. Inovação | | | 2 | 1,9 | 43 | 39,8 | 63 | 58,3 |
| 8. Espírito de equipa | | | 15 | 13,9 | 35 | 32,4 | 58 | 53,7 |
| 9. Liderança | 1 | 0,9 | 26 | 24,1 | 49 | 45,4 | 32 | 29,6 |

1.1.3. Competências dos jovens talentos

No que se refere às competências associadas aos jovens talentos, segundo este estudo, o potencial de crescimento é a competência mais identificada, com um total de respostas concordantes de 98,2%, sendo que 81,5% corresponde à resposta “concordo fortemente”. A capacidade para gerar resultados, surge como a segunda competência mais significativa nos jovens talentos, sendo que 51,9% da amostra concorda fortemente e 42,6% concorda. As empresas privilegiam desta forma pessoas recém-licenciadas, que ainda não tenham apreendido valores e crenças organizacionais, podendo deste modo ser mais facilmente ajustados à cultura organizacional na qual serão incluídos. Os principais atributos diferenciadores prendem-se essencialmente com o potencial que detêm para adquirir competências, conhecimentos, valores da própria empresa. Mais importante do que a própria formação ou experiência é valorizado a predisposição que têm para aprender e o potencial que poderão vir a representar para a organização (Pedrosa, 2003). Os jovens talentos são segundo este estudo detentores de uma visão ampla e de longo prazo, potencial de liderança e aptidões compatíveis com o negócio da empresa.

O domínio de idiomas e a formação académica são segundo estes resultados as competências menos associadas aos jovens talentos, tendo em conta os resultados pouco significativos que apresentam nas respostas “concordo fortemente”.

Tabela 7: Competências jovens talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|-----------------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Potencial de crescimento | | | 2 | 1,9 | 18 | 16,7 | 88 | 81,5 |
| 2. Domínio de idiomas | 2 | 1,9 | 35 | 32,4 | 63 | 58,3 | 8 | 7,4 |
| 3. Formação académica | 3 | 2,8 | 39 | 36,1 | 60 | 55,6 | 6 | 5,6 |
| 4. Gerar resultados | | | 6 | 5,6 | 46 | 42,6 | 56 | 51,9 |
| 5. Potencial de liderança | 2 | 1,9 | 23 | 21,3 | 50 | 46,3 | 33 | 30,5 |

1.1.4. Competências dos líderes

Os resultados sugerem que as competências associadas aos líderes são maioritariamente competências de tomada de decisão e liderança, ambas com um total de respostas concordantes de 99%. A capacidade de visão estratégica é também segundo este estudo, uma competência associada aos líderes com 87% de respostas concordo fortemente, e capacidade de gestão de pessoas com 79,6%.

As competências de gestão de projectos (34,3%), inovação (35,3%), e orientação para o cliente (47,2%) são aquelas que se encontram menos identificadas às competências dos líderes, apresentando valores pouco elevados no que refere às respostas “concordo fortemente”.

O líder é aquele que define estratégias, que impulsiona a mudança e que influencia os outros. Um dos factores de sucesso de uma boa liderança implica o incentivo ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, uma visão estratégica, onde se insere uma capacidade de tomada de decisão, e pensamento estratégico são também competências-chave associadas aos talentos (Turner, 2010).

Tabela 8: Competências dos líderes

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|----------------------------------|---|-----|----|-----|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Planeamento estratégico | 1 | 0,9 | 3 | 2,8 | 21 | 19,4 | 83 | 76,9 |
| 2. Gestão de pessoas | | | 2 | 1,9 | 20 | 18,5 | 86 | 79,6 |
| 3. Inovação | | | 7 | 6,5 | 63 | 58,3 | 38 | 35,2 |
| 4. Tomada de decisão | | | 1 | 0,9 | 17 | 15,7 | 90 | 83,3 |
| 5. Orientação para o cliente | | | 5 | 4,6 | 42 | 48,1 | 51 | 47,2 |
| 6. Gestão de projectos | 1 | 0,9 | 10 | 9,3 | 60 | 55,6 | 37 | 34,3 |
| 7. Liderança | | | 1 | 0,9 | 19 | 17,6 | 88 | 81,5 |
| 8. Orientação para os resultados | | | | | 39 | 36,1 | 69 | 63,9 |
| 9. Visão estratégica | 1 | 0,9 | 1 | 0,9 | 12 | 11,1 | 94 | 87 |

1.1.5. Desafios da actualidade

Com aumento da competitividade dos mercados, a globalização e a mobilidade de colaboradores, as organizações têm vindo a reunir esforços para corresponder de forma competitiva às necessidades dos colaboradores.

Esta percepção faz com que no contexto actual, aspectos como a atracção e retenção de talentos, bem como a inovação organizacional estejam no centro de todas as atenções (Deloitte, 2005). Os resultados deste estudo foram de encontro à realidade organizacional actual. Os resultados demonstram que a inovação organizacional representa o grande desafio no contexto organizacional, com um total de respostas concordantes de 97,2%, de entre as quais 51,9% correspondem ao "concordo fortemente". A retenção de colaboradores-chave da organização surge como o segundo aspecto que reúne maior consenso por parte da amostra recolhida, com um total de respostas concordantes de 93,6%, seguido do equilíbrio trabalho-família (94,4%). Segundo estes resultados a atracção de colaboradores e aumento de diversidade são os desafios menos identificados pela amostra deste estudo, sendo que cerca de 25% da amostra discorda destes desafios.

Neste momento as organizações portuguesas privilegiam essencialmente a retenção de colaboradores, ao invés de reunirem esforços na atracção de colaboradores que desempenham ainda tarefas noutras organizações. Estes resultados podem ser explicados pelo facto da temática ainda ser recente, pelos próprios custos que lhes estão associados, ou até mesmo pelo facto dos métodos de recrutamento utilizados não estarem adequados à nova realidade.

Tabela 9: Desafios da actualidade

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|-----------------------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Retenção de colaboradores | | | 7 | 6,5 | 45 | 41,7 | 56 | 51,9 |
| 2. Equilíbrio trabalho-família | | | 6 | 5,6 | 51 | 47,2 | 51 | 47,2 |
| 3. Inovação organizacional | | | 3 | 2,8 | 38 | 35,2 | 67 | 62 |
| 4. Atracção de colaboradores | 5 | 4,6 | 26 | 24,1 | 59 | 54,6 | 18 | 16,7 |
| 5. Aumento da diversidade | 1 | 0,9 | 24 | 22,2 | 56 | 51,9 | 27 | 25 |
| 6. Gestão global de colaboradores | 1 | 0,9 | 8 | 7,4 | 52 | 48,1 | 47 | 43,5 |

1.1.6. Factores motivadores de gestão de talentos

Os resultados sugerem que o que motiva as organizações para a implementação de práticas de gestão de talentos diz respeito à necessidade de alinhar os objectivos dos colaboradores com os objectivos do negócio, com um total de respostas “concordo” (39,8%) e “concordo fortemente” (49,1%) de 88,9%, seguido da necessidade de aumento da produtividade da organização e necessidade de inovação organizacional com um total de 88% de respostas concordantes. A escolha do local de trabalho é nos dias de hoje, uma escolha recíproca, cada vez mais as organizações têm que estar atentas àquilo que é valorizado pelos talentos, e tentar adequar a sua estratégia e cultura organizacional aos valores dos próprios talentos. A percepção de que a gestão de talentos é fundamental para o desempenho dos talentos, fez também com que as organizações se dedicassem mais a esta temática, por perceberem que este investimento terá um grande retorno ao nível dos resultados organizacionais (Gollins & Mellahi, 2009).

A sucessão do CEO é segundo este estudo, o factor menos apontado como motivador de práticas de gestão de talentos, obtendo um total de respostas discordantes de 66,7%, seguido dos resultados de *turnover* com 52,7% e dos efeitos da globalização com 39,9%.

Tabela 10: Factores motivadores de gestão de talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|-------------------------------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Alinhar os objectivos | 2 | 1,9 | 10 | 9,3 | 43 | 39,8 | 53 | 49,1 |
| 2. Aumento da produtividade | 3 | 2,8 | 10 | 9,3 | 60 | 55,6 | 35 | 32,4 |
| 3. Sucessão CEO | 19 | 17,6 | 53 | 49,1 | 29 | 26,9 | 7 | 6,5 |
| 4. Resultados <i>turnover</i> | 13 | 12 | 44 | 40,7 | 41 | 38 | 10 | 9,3 |
| 5. Inovação organizacional | 1 | 0,9 | 12 | 11,1 | 57 | 52,8 | 38 | 35,2 |
| 6. Globalização | 6 | 5,6 | 37 | 34,3 | 53 | 49,1 | 12 | 11,1 |

1.1.7. Factores facilitadores de gestão de talentos

De acordo com os resultados obtidos, a existência de uma estratégia de gestão de talentos alinhada com a estratégia da organização é entendida como o principal factor facilitador de gestão com um total de respostas concordantes de 84,3%. Seguidamente surge os efeitos do líder neste processo, uma vez que, apesar de ter um menor número de respostas “concordo fortemente”, obtém no total a mesma percentagem de respostas concordantes. Seguidamente surge a cultura organizacional com um total de respostas concordantes de 80,6%.

Para ter bons talentos é fundamental ter uma cultura organizacional que estimule o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, que promova uma estratégia clara e estruturada que vise a atracção, a retenção e o desenvolvimento desses colaboradores, pois não basta fazê-los chegar à organização, hoje em dia mais do que isso, é necessário desenvolver estratégias que os faça permanecer na organização. Os líderes assumem aqui também um papel fundamental no desenvolvimento dessas práticas, no desenvolvimento de uma cultura e sistema que lhes permita a aplicação e desenvolvimento das suas potencialidades e conhecimentos (Reid & Crisp, 2007).

Os factores menos significativos para esta amostra dizem respeito ao sistema de recompensas atribuído ao colaborador, com 20,4% de respostas “concordo fortemente”, e à importância da estrutura organizacional como elemento fundamental para potenciar a orgânica da gestão de talentos. Este resultados sugerem que os talentos pretende trabalhar em locais onde se sintam reconhecidos, valorizados, onde sintam um grande suporte por parte das chefias e uma grande preocupação com o seu desenvolvimento profissional, todos estes aspectos demonstram ser mais relevantes do que a componente financeira a ela associada.

Tabela 11: Factores facilitadores de gestão de talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|-------------------------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Estratégia de gestão de talentos | 6 | 5,6 | 11 | 10,2 | 42 | 38,9 | 49 | 45,4 |
| 2. Liderança | 6 | 5,6 | 11 | 10,2 | 49 | 45,4 | 42 | 38,9 |
| 3. Sistema de recompensas | 8 | 7,4 | 24 | 22,2 | 54 | 50 | 22 | 20,4 |
| 4. Clima organizacional | 6 | 5,6 | 17 | 15,7 | 42 | 38,9 | 43 | 39,8 |
| 5. Cultura organizacional | 7 | 6,5 | 14 | 13 | 41 | 38 | 46 | 42,6 |
| 6. Desenvolvimento permanente | 5 | 4,6 | 14 | 13 | 47 | 43,5 | 32 | 38,9 |
| 7. Estrutura organizacional | 7 | 6,5 | 22 | 20,4 | 52 | 48,1 | 27 | 25 |

1.1.8. Factores inibidores de gestão de talentos

De acordo com os resultados obtidos, a existência de factores inibidores é pouco significativa, tendo em conta as elevadas percentagens de respostas que negam a existência desses factores no contexto organizacional a que se reportam. Estes resultados sugerem que o factor que mais inibe a gestão de talentos no contexto organizacional diz respeito à imagem da organização no mercado, com um total de respostas concordantes de 75%. O segundo factor que representa maior consenso no que se refere às dificuldades associadas à gestão de talentos diz respeito à competitividade organizacional com 63,9% de respostas concordantes, seguido da falta de colaboradores de elevado potencial, com um total de respostas concordantes de 57,4%.

No contexto actual a falta de talentos é considerada como a maior dificuldade do processo de gestão de talentos, e é aqui que a imagem da organização no mercado poderá ser um aspecto fundamental no processo de atracção de talentos. As organizações competem nos dias de hoje, pelos melhores talentos, pelas melhores estratégias que lhes permitam obter o sucesso organizacional. Cabe à organização criar as condições para que as pessoas possam atender às suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento, pois só assim conseguirão conservar os melhores talentos na sua organização (Sarsur, 2003). Muitas organizações ainda não estão conscientes do valor que os talentos representam para a organização, e como tal os gestores não se dedicam de forma integral à gestão de talentos (Guthridge *et al.*, 2008).

Os resultados deste estudo contrariam estudos anteriores (Guthridge *et al.*, 2008), pois segundo esta amostra os gestores não são considerados como um factor impeditivo à gestão de talentos, tendo em conta o número de respostas discordantes no que se refere à falta de comprometimento e tempo dispensado pelos mesmos para com a gestão de talentos. O facto destes questionários terem sido respondidos na grande maioria pelos responsáveis pelos processos de gestão de talentos, pode de alguma forma ter enviesado estes resultados, por forma a transmitir uma imagem socialmente aceitável e não aquela que corresponde à realidade.

Tabela 12: Factores inibidores de gestão de talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|-------------------------------------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Inexistência de talentos | 14 | 13 | 32 | 29,6 | 41 | 38 | 21 | 19,4 |
| 2. Tempo dispendido pelos gestores | 42 | 38,9 | 45 | 41,7 | 16 | 14,8 | 5 | 4,6 |
| 3. Competitividade organizacional | 5 | 4,6 | 34 | 31,5 | 51 | 47,2 | 18 | 16,7 |
| 4. Comprometimento dos gestores | 32 | 29,6 | 51 | 47,2 | 19 | 17,6 | 6 | 5,6 |
| 5. Imagem da organização | 7 | 6,5 | 14 | 13 | 60 | 55 | 27 | 25 |
| 6. Reconhecimento de desempenhos | 17 | 15,7 | 33 | 30,6 | 41 | 38 | 17 | 15,7 |
| 7. Estratégia de gestão de talentos | 33 | 30,6 | 30 | 27,8 | 34 | 31,5 | 11 | 10,2 |

1.1.9. Indicadores de atracção de talentos

Os resultados sugerem que o que torna as organizações mais atractivas no contexto organizacional português diz respeito à existência de projectos desafiantes para os seus colaboradores, representando 41,7% de respostas “concordo fortemente” e 45,4% de respostas concordo, seguido da existência de um trabalho estimulante, com 32,4% de respostas “concordo fortemente” e 60,2% de respostas concordo. Aspectos como o crescimento profissional que a organização pode oferecer, e a notoriedade da organização são também bastantes significativos para a atracção de colaboradores.

Os talentos valorizam essencialmente a possibilidade de participação em projectos desafiantes, onde a sua criatividade e inovação possa ser aplicada. O reconhecimento através de prémio nem sempre é o aspecto mais valorizado pelos talentos, os talentos privilegiam sim organizações que estimulem o seu desenvolvimento profissional, que lhe possibilitem uma ambiente de trabalho saudável, e onde se desenvolva um bom relacionamento interpessoal (Allen, 2008).

Os resultados obtidos neste estudo comprovam o referenciado na literatura, segundo esta amostra o aspecto que menos contribui para a atracção de talentos diz respeito à existência de reconhecimento externo através de prémios, obtendo 38% de respostas “discordo” e apenas 8,3% de respostas “concordo fortemente”.

Tabela 13: Indicadores de atracção de talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|---------------------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Perspectiva de carreira | 7 | 6,5 | 25 | 23,1 | 51 | 47,2 | 25 | 23,1 |
| 2. Crescimento profissional | 3 | 2,8 | 19 | 17,6 | 49 | 45,4 | 35 | 34,5 |
| 3. Notoriedade da organização | 3 | 2,8 | 11 | 10,2 | 55 | 50,9 | 39 | 36,1 |
| 4. Bom ambiente de trabalho | 2 | 1,9 | 10 | 9,3 | 60 | 55,6 | 36 | 33,3 |
| 5. Desenvolvimento profissional | 9 | 8,3 | 31 | 28,7 | 47 | 43,5 | 21 | 19,4 |
| 6. Projectos desafios | 4 | 3,7 | 10 | 9,3 | 49 | 45,4 | 45 | 41,7 |
| 7. Reconhecimento externo | 8 | 7,4 | 41 | 38 | 50 | 46,3 | 9 | 8,3 |
| 8. Trabalho estimulante | 1 | 0,9 | 7 | 6,5 | 65 | 60,2 | 35 | 32,4 |

1.1.10. Indicadores de retenção de talentos

De acordo com os resultados recolhidos os factores que mais contribuem para a retenção de talentos dizem respeito à satisfação no trabalho, com um total de respostas “concordo” (47,2%) e “concordo fortemente” (41,7%) de 88,9%, seguido da existência de um bom relacionamento interpessoal com 35,2% de respostas “concordo fortemente”. Aspectos como o prestígio organizacional e o desafio inerente à função são também segundo estes resultados, aspectos valorizados e significativos na retenção de talentos.

Colaboradores satisfeitos no seu local de trabalho são colaboradores que detêm uma maior predisposição em permanecer na organização, esta satisfação pode estar relacionada com a presença de um bom relacionamento interpessoal, com base no quão desafiante é função em causa. As recompensas extrínsecas, não apresentam resultados significativos nesta escolha, o que sugere que nem sempre o dinheiro é a principal fonte de motivação dos colaboradores. Mais relevantes para os talentos são aspectos como o prestígio organizacional, o próprio equilíbrio trabalho-família, o desafio, autonomia e prestígio que a função em causa que proporciona (Allen, 2008).

Estes aspectos foram comprovados com os resultados obtidos neste estudo, onde os aspectos menos valorizados pelos talentos na hora de decidir acerca da sua

permanência num determinado contexto organizacional se prendem com a existência de recompensas extrínsecas, obtendo neste estudo um total de 37,1% de respostas “discordo” e “discordo fortemente”.

Tabela 14: Indicadores de retenção de talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|--------------------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Perspectiva de carreira | 4 | 3,7 | 29 | 26,9 | 46 | 42,6 | 29 | 26,9 |
| 2. Satisfação no trabalho | 1 | 0,9 | 11 | 10,2 | 51 | 47,2 | 45 | 41,7 |
| 3. Recompensas extrínsecas | 6 | 5,6 | 34 | 31,5 | 54 | 50 | 14 | 13 |
| 4. Prestígio organizacional | 1 | 0,9 | 16 | 14,8 | 54 | 50 | 37 | 34,3 |
| 5. Equilíbrio trabalho-família | 6 | 5,6 | 21 | 19,4 | 50 | 46,3 | 31 | 28,7 |
| 6. Commitment organizacional | 2 | 1,9 | 17 | 15,7 | 63 | 58,3 | 26 | 24,1 |
| 7. Desafio da função | 2 | 1,9 | 8 | 7,4 | 66 | 61,1 | 32 | 29,6 |
| 8. Relacionamento interpessoal | 1 | 0,9 | 8 | 7,4 | 61 | 56,5 | 38 | 35,2 |
| 9. Excelentes líderes | 6 | 5,6 | 29 | 26,9 | 52 | 48,1 | 21 | 19,4 |

1.1.11. Indicadores de *turnover*

No que se refere aos indicadores de *turnover*, os resultados sugerem que o principais motivos que levam os colaboradores a abandonar as organizações dizem respeito ao desenvolvimento de carreira mais lento do que o esperado, com 22,2% de respostas “concordo fortemente”, e 50,9% de respostas “concordo”, seguido das divergências entre as expectativas profissionais e da organização, e perspectiva de maiores ganhos financeiros noutra organização ambos com 21,3% de respostas “concordo fortemente”.

Quando os talentos sentem que não existem oportunidades de crescimento ou progressão na carreira, quando não se sentem valorizados por terceiros, maior será a predisposição para abandonar a organização. Os líderes organizacionais necessitam de transmitir segurança a estes colaboradores e comunicar a importância do seu papel na organização. Quando as expectativas são defraudadas, o que pode acontecer quando a empresa não cumpre aquilo que promete ao talento, os níveis de *turnover* aumentam (Wright & Bonett, 2007). No contexto actual, os conhecimentos e competências dos colaboradores são as peças-chave para a sua progressão de carreira, essa percepção faz com que os talentos cada vez mais valorizem organizações que potenciem o seu desenvolvimento e formação profissional.

Aspectos como a inexistência de envolvimento na organização, inexistência de relação entre a remuneração e o desempenho, e expectativas de maior autonomia, são segundo estes resultados indicadores de *turnover* que menos se associam a estas organizações, tendo em conta o elevado número de respostas discordantes.

Tabela 15: Indicadores de *turnover*

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|-----------------------------------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Expectativas profissionais | 7 | 6,5 | 19 | 17,6 | 59 | 54,6 | 23 | 21,3 |
| 2. Relação remuneração-desempenho | 13 | 12 | 48 | 44,4 | 33 | 30,6 | 14 | 13 |
| 3. Interesses económicos | 10 | 9,3 | 23 | 21,3 | 52 | 48,1 | 23 | 21,3 |
| 4. Autonomia | 14 | 13 | 42 | 38,9 | 42 | 38,9 | 10 | 9,3 |
| 5. Reconhecimento | 14 | 11,1 | 40 | 37 | 40 | 37 | 16 | 14,8 |
| 6. Desenvolvimento de carreira | 9 | 8,3 | 20 | 18,5 | 55 | 50,9 | 24 | 22,2 |
| 7. Envolvimento na organização | 19 | 17,6 | 53 | 49,1 | 24 | 22,2 | 12 | 11,1 |

1.1.12. Consequências de gestão de talentos

Os resultados demonstram que há uma clara percepção por parte das organizações relativamente ao papel fundamental da gestão de talentos para colaborador enquanto parte integrante da mesma. Segundo estes resultados, esta implicação é mais significativa na motivação dos colaboradores, apresentando 71,3% de respostas “concordo fortemente” e na satisfação dos colaboradores, com 63% de respostas “concordo fortemente”, sendo que ambos apresentam um total de 100% de respostas concordantes. O *engagement* surge como o terceiro aspecto mais enfatizado por esta amostra, obtendo 63% de respostas “concordo fortemente”.

Cada vez mais as organizações estão conscientes da implicação que as práticas de gestão de talentos têm na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Esta tomada de consciência fez com que as organizações passassem a considerar estes profissionais como peças fundamentais para a renovação permanente da organização, para o desenvolvimento de processos de mudança, e obtenção de resultados (Sarsur, 2003).

Hoje em dia há uma pura convicção que melhores talentos correspondem a melhores desempenhos. Como tal passou a ser dispendido mais tempo, e tempo de maior qualidade com a gestão de talentos. Talentos mais valorizados, são pessoas mais motivadas para a função, e esta motivação tem implicação no desempenho

individual e numa escala mais abrangente consequências ao nível organizacional (Gollins & Mellahi, 2009).

Tabela 16: Consequências de gestão de talentos

| ITENS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|---------------------------------|---|-----|---|-----|----|------|----|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. Desempenhos individuais | | | 3 | 2,8 | 45 | 41,7 | 60 | 55,6 |
| 2. Motivação | | | | | 31 | 28,7 | 77 | 71,3 |
| 3. Desempenhos organizacionais | | | | | 49 | 45,4 | 59 | 54,6 |
| 4. Commitment | | | 2 | 1,9 | 46 | 42,6 | 60 | 55,6 |
| 5. Satisfação dos colaboradores | | | | | 40 | 37 | 68 | 63 |
| 6. Engagement | 1 | 0,9 | | | 39 | 36,1 | 68 | 63 |
| 7. Produtividade organizacional | 1 | 0,9 | 2 | 1,9 | 54 | 50 | 51 | 47,2 |

1.2. Caracterização das Práticas de Gestão de Talentos

1.2.1. Nível de maturidade de gestão de talentos

Os dados recolhidos demonstram que a maioria (58,3%) das empresas detém um sistema informal de gestão de talentos, e 42,6% não detém um sistema formal mas tem intenção de o implementar. Das empresas inquiridas neste estudo apenas 25,9% detém um sistema de gestão de talentos formalizado, e 17,6% não detém nenhum sistema formal nem intenção para o implementar.

Os resultados demonstram que no contexto organizacional português a temática da gestão de talentos encontra-se ainda em desenvolvimento. As organizações portuguesas na sua grande maioria possuem sistemas de gestão de talentos informais, mas com uma grande predisposição para que esses passem a fazer parte integrante da estratégia organizacional.

Tabela 17: Nível de maturidade de gestão de talentos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|---|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Sistema formal de gestão de talentos | 28 | 25,9 | 80 | 74,1 |
| 2. Sistema informal de gestão de talentos | 63 | 58,3 | 45 | 41,7 |
| 3. Não existe sistema formal, mas existe intenção para tal | 46 | 42,6 | 62 | 57,4 |
| 4. Não existe sistema formal, nem intenção de implementação | 19 | 17,6 | 89 | 82,4 |

1.2.2. Responsável de gestão de talento

De acordo com a amostra recolhida os principais intervenientes no processo de gestão de talentos são: a chefia directa dos talentos (69,4%) e a Direcção de Recursos Humanos (66,7%). O Director Geral (CEO) é considerado também com um dos responsáveis-chave deste processo com 57,4% de respostas. O desenvolvimento de práticas de gestão de talentos deverá ser cada vez mais uma responsabilidade de toda a organização, onde esteja envolvido o departamento de recursos humanos, mas também o CEO, os gestores e todos os colaboradores, na medida em que eles são o foco de todas as práticas.

Só desta forma a gestão de talentos poderá ser entendida como parte integrante da estratégia organizacional, cabe aqui ao líder promover uma cultura organizacional que apoie, suporte e incentive o desenvolvimento de práticas que visem a atracção, a retenção e o desenvolvimento de colaboradores com grande potencial. O conceito de *employer branding* é ainda muito precoce no conceito português, tendo em conta que apenas 4,6% da amostra detêm estes profissionais, o que pode ser justificado pelo facto desta ser ainda uma temática recente no mundo organizacional.

Tabela 18: Responsáveis pelas práticas de gestão de talentos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|---------------------------------|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Chefia directa | 75 | 69,4 | 33 | 30,6 |
| 2. Direcção de Recursos Humanos | 72 | 66,7 | 36 | 33,3 |
| 3. CEO | 62 | 57,4 | 46 | 42,6 |
| 4. <i>Employer branding</i> | 5 | 4,6 | 103 | 95,4 |

1.2.3. Público-alvo da gestão de talentos

Os resultados sugerem que, de uma forma geral as práticas de gestão de talentos são aplicáveis às várias tipologias funcionais. A maioria das empresas aplica as suas práticas de gestão de talentos às chefias intermédias (82, 4%), seguidas das funções de topo (75,9%) e quadros técnicos (66,7%). As funções administrativas são aquelas que apresentam resultados menos significativos no que diz respeito à aplicação de práticas de gestão de talentos, representando apenas 38,9% das organizações. Estas práticas por norma têm como principal público-alvo os cargos de gestão, isto é, os colaboradores que ocupam cargos de topo, por se considerar que

são eles os elementos que têm potencial para elevar a organização, para promover mudanças, impulsionar novas estratégias, e conseqüentemente contribuir para o bom desempenho da organização (Reid & Crisp, 2007). Estes resultados sugerem contudo, que os principais alvos destas práticas são os quadros intermédios. Estes resultados podem ir de encontro à tipologia defendida por Michael *et al.* (2001), onde se defende a valorização das contribuições dos colaboradores B, que apesar de não serem colaboradores de topo, são colaboradores capazes, equilibrados e que caracterizam a maioria dos colaboradores (Guthridge *et al.*, 2008).

Tabela 19: Público-alvo da gestão de talentos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|----------------------------|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Funções de topo | 82 | 75,9 | 26 | 24,1 |
| 2. Chefias intermédias | 89 | 82,4 | 19 | 17,6 |
| 3. Quadros técnicos | 72 | 66,7 | 36 | 33,3 |
| 4. Funções administrativas | 42 | 38,9 | 66 | 61,1 |

1.2.4. Práticas de recrutamento externo

No que se refere às práticas de recrutamento externo, a maioria das empresas recorre a anúncios (85,2%), programas de estágios (83,3%), referências de colaboradores (78,7%), e à criação de protocolos com universidades (70,4). A utilização de *headhunters* (44,4%) e redes sociais (38%) são ainda práticas pouco representativas no contexto português. As organizações portuguesas ainda se caracterizam predominantemente pelos métodos de recrutamento mais tradicionais, contudo, de forma progressiva começam a ser utilizados outros métodos. A guerra pelo talento promoveu uma grande variedade de práticas inovadoras e não tradicionais de pesquisa de talentos, tais como os protocolos com universidades, programas de estágios, utilização de *headhunters*, referências de colaboradores, ou mesmo a utilização das redes sociais (Michaels *et al.*, 2001).

No contexto actual o processo encontra-se invertido, antigamente eram apenas os colaboradores que de forma proactiva respondiam às ofertas de emprego. No contexto organizacional actual com a escassez de talentos e a competitividade na procura dos mesmos, as organizações têm que desenvolver estratégias de

recrutamento que visem rapidez e eficácia para conseguirem dar uma rápida resposta às necessidades subjacentes.

Tabela 20: Recrutamento externo

| | SIM | | NÃO | |
|---|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Divulgação/ protocolos nas universidades | 76 | 70,4 | 32 | 29,6 |
| 2. Anúncios | 92 | 85,2 | 16 | 14,8 |
| 3. <i>Headhunters</i> (caça-talentos) | 48 | 44,4 | 60 | 55,6 |
| 4. Redes sociais | 41 | 38 | 67 | 62 |
| 5. Indicações de colaboradores | 85 | 78,7 | 23 | 21,3 |
| 6. Programas de estágios | 90 | 83,3 | 18 | 16,7 |

1.2.5. Práticas de recrutamento interno

No que se refere ao recrutamento interno, os resultados demonstram que a maioria das organizações utiliza a avaliação de desempenho (83,3%) e a avaliação de potencial (75%) quando pretende recrutar internamente um colaborador. Estes resultados sugerem também que a opinião dos colaboradores é tida em conta neste processo, uma vez que 63,9% das organizações recorre ao registo das expectativas dos colaboradores. Os planos de sucessão e a utilização de *assessment* correspondem às práticas menos utilizadas no contexto organizacional português.

Uma boa política de atracção de talentos pressupõe que a mesma esteja sustentada numa estratégia de atracção de talentos proactiva que aposta no desenvolvimento dos seus potenciais talentos internos e está sempre atento ao talento externo (Câmara *et al.*, 2007). O recrutamento interno assume neste contexto um papel fundamental, pois se existirem internamente colaboradores que consigam colmatar as necessidades organizacionais, será uma mais valia, pois evitam-se gastos em recursos e tempo. A avaliação de desempenho é frequentemente utilizada nestes processos, é fundamental estar atento às expectativas dos talentos e promover planos de sucessão que permitam uma estrutura bem delineada para uma possível substituição, todas estas estratégias são essenciais para manter a organização no activo.

Tabela 21: Recrutamento interno

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|---|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Planos de sucessão | 56 | 51,9 | 52 | 48,1 |
| 2. Avaliação de desempenho | 90 | 83,3 | 18 | 16,7 |
| 3. Avaliação de potencial | 81 | 75 | 27 | 25 |
| 4. <i>Assessment</i> | 46 | 42,6 | 62 | 57,4 |
| 5. Registo das expectativas dos colaboradores | 69 | 63,9 | 39 | 36,1 |

1.2.6. Selecção de Talentos

Relativamente às técnicas de selecção, os dados sugerem que a triagem curricular é o método mais utilizado para seleccionar colaboradores (93,5%), seguido da avaliação de potencial (72,2%), entrevista técnica (70,4) e entrevista psicológica (67,6%). Os testes psicológicos são a técnica menos utilizada, representando apenas 39,8% das organizações participantes neste estudo.

As entrevistas são um dos métodos mais utilizados, sendo que as entrevistas estruturadas são as mais frequentes (Fisher, 2003). Um método muito eficaz para ter uma boa selecção consiste em utilizar entrevistas múltiplas e *assessment*, que envolvam os gestores de recursos humanos, os grupos chave, chefes de departamento, especialistas técnicos ou clientes (Hedge, 2004).

Tabela 22: Técnicas de selecção

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|---------------------------------------|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Análise de <i>curriculum vitae</i> | 101 | 93,5 | 7 | 6,5 |
| 2. Dinâmicas de grupo | 51 | 47,2 | 57 | 52,8 |
| 3. Avaliação de potencial | 78 | 72,2 | 30 | 27,8 |
| 4. Entrevista psicológica | 73 | 67,6 | 35 | 32,4 |
| 5. Entrevista técnica | 76 | 70,4 | 32 | 29,6 |
| 6. Testes psicológicos | 43 | 39,8 | 65 | 60,2 |
| 7. <i>Assessment</i> | 49 | 45,4 | 59 | 54,6 |

1.2.7. Testes de selecção

Os resultados sugerem que, de uma forma geral os testes psicológicos são pouco significativos para o processo de selecção de talentos. Nenhum dos testes psicológicos apresentados representou a maioria das escolhas das empresas, sendo

que apenas os testes de avaliação de competências comportamentais apresentam um valor mais significativo, representando 46,3% das escolhas das organizações, seguidos dos testes de personalidade (40,7%). Os resultados demonstram que os aspectos pessoais e de relacionamento são os mais avaliados nos talentos, o que poderá indicar que são também estas as características mais valorizadas nos mesmos. Os testes de interesses são segundo esta amostra, os menos utilizados nos processos de selecção de talentos.

Tabela 23: Testes de selecção

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|--|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Testes de raciocínio lógico | 39 | 36,1 | 69 | 63,9 |
| 2. Testes de conhecimentos técnicos específicos | 38 | 35,2 | 70 | 64,8 |
| 3. Testes de conhecimentos gerais | 31 | 28,7 | 77 | 71,3 |
| 4. Testes de avaliação do potencial de crescimento | 32 | 29,6 | 76 | 70,4 |
| 5. Testes de avaliação das habilidades comportamentais | 50 | 46,3 | 58 | 53,7 |
| 6. Testes de interesses | 22 | 20,4 | 86 | 79,6 |
| 7. Testes de personalidade | 44 | 40,7 | 64 | 59,3 |

1.2.8. Avaliação de desempenho dos talentos

Os resultados obtidos sugerem que de uma forma geral a maioria das organizações possui sistemas de avaliação de desempenho estruturados. 75% das organizações detêm um sistema de gestão de talentos formal, e 66,7% possui uma gestão por objectivos. A avaliação de desempenho dos colaboradores consoante a produtividade da organização é também uma estratégia muito representativa (64,8%), tal como a análise da evolução profissional dos colaboradores (63,9%). O sistema de gestão de competências (56,5) e *feedback* 360° (34,3%) são as metodologias menos significativas.

Um processo de avaliação de talentos é tão fundamental quanto um processo de orçamento eficiente. As organizações devem dedicar parte do seu tempo a solucionar os problemas dos colaboradores com menores desempenhos, mas não se esquecendo de gerir de forma proactiva os colaboradores com elevado potencial, trabalhando para reter os melhores colaboradores (Ferri, 2006). Perder estes colaboradores é uma perda de investimento, de conhecimentos e competências para a organização (Kyndt *et al.*, 2009).

Tabela 24: Avaliação de desempenho dos talentos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|---|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. <i>Feedback</i> 360° | 37 | 34,3 | 71 | 65,7 |
| 2. Produtividade da organização | 70 | 64,8 | 38 | 35,2 |
| 3. Sistema de gestão de competências | 61 | 56,5 | 47 | 43,5 |
| 4. Sistema formal de gestão de desempenho | 81 | 75 | 27 | 25 |
| 5. Gestão por objectivos | 72 | 66,7 | 36 | 33,3 |
| 6. Evolução profissional | 69 | 63,9 | 39 | 36,1 |

1.2.9. Práticas de gestão de carreiras

Segundo estes resultados os programas de formação (83,3%) representam a prática de gestão carreiras mais utilizadas pelas organizações que participaram neste estudo, seguidas dos programas de mobilidade funcional (75%) e estruturas de progressão de carreira (61,1%). A existência de planos de sucessão (42,6%), a existência de planos de carreira individuais (40,7%) e o incentivo ao desenvolvimento de carreiras internacionais (39,8%) são as metodologias que menos representatividade têm neste contexto organizacional.

É fundamental que as organizações proporcionem aos seus talentos planos de formação, oportunidades de carreiras internacionais, e estruturas de progressão na carreira bem definidas. Cada colaborador deve ser encarado com uma pessoa individual, com necessidades e expectativas específicas, como tal devem ter planos de desenvolvimento individuais (Allen *et al.*, 2003).

Tabela 25: Gestão de carreiras

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|--|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Planos de carreiras individuais | 44 | 40,7 | 64 | 59,3 |
| 2. Programas de formação | 90 | 83,3 | 18 | 16,7 |
| 3. Mobilidade funcional | 81 | 75 | 27 | 25 |
| 4. Planos de sucessão | 46 | 42,6 | 62 | 57,4 |
| 5. Carreira Internacional | 43 | 39,8 | 65 | 60,2 |
| 6. Estrutura de progressão na carreira | 66 | 61,1 | 42 | 38,9 |

1.2.10. Política de incentivos

No que se refere aos incentivos atribuídos aos colaboradores, os resultados demonstram que o bônus anual é a prática mais recorrente, tendo uma representatividade de 63% da amostra recolhida, seguido dos prémios de produtividade (61,1%) e comissões, que são utilizadas por 42,6% das organizações participantes neste estudo. A distribuição dos lucros das empresas (27,8%), a opção de compra de acções e o bônus de retenção correspondem às práticas menos recorrentes nestas organizações.

Os resultados sugerem que os incentivos mais utilizados neste contexto correspondem a incentivos de curto prazo, onde se inserem retribuições mensais, trimestrais ou mesmo anuais, como forma de recompensar os desempenhos obtidos.

Os incentivos de longo tempo, utilizados nas organizações de maior dimensão, não são significativos no contexto português.

Tabela 26: Política de incentivos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|--|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Distribuição de lucros da organização | 30 | 27,8 | 78 | 72,2 |
| 2. Comissões | 38 | 35,2 | 70 | 64,8 |
| 3. Bónus anual | 68 | 63 | 40 | 37 |
| 4. Bónus de retenção | 8 | 7,4 | 62 | 57,4 |
| 5. Opção de compra de acções | 19 | 17,6 | 89 | 82,4 |
| 6. Prémios de produtividade | 66 | 61,1 | 42 | 38,9 |

1.2.11. Política de benefícios

Os resultados sugerem que os benefícios mais utilizados no contexto organizacional correspondem à atribuição de telemóvel aos seus colaboradores (75%), seguido de programas de formação (63,9%), atribuição de automóvel (62%) e planos de saúde (61,1%). Como práticas menos significativas são de apontar os planos de seguros (47,2%) e planos de pensões (16,7). Os resultados sugerem que os benefícios mais atribuídos no contexto organizacional português correspondem aos benefícios individualizados, onde se enquadram os planos de automóveis, telemóveis, as viagens, os seguros de vida capitalizáveis. (Câmara, 2000).

Tabela 27: Política de benefícios

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|-----------------------------------|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Planos de saúde | 66 | 61,1 | 42 | 38,9 |
| 2. Política automóvel | 67 | 62 | 41 | 38 |
| 3. Planos de seguros | 51 | 47,2 | 57 | 52,8 |
| 4. Apoios para formação/ educação | 69 | 63,9 | 39 | 36,1 |
| 5. Telemóvel | 81 | 75 | 27 | 25 |
| 6. Planos de pensões | 18 | 16,7 | 90 | 83,3 |

1.2.12. Práticas de desenvolvimento de talentos

No que se refere às práticas utilizadas para fomentar o desenvolvimento de talentos, são maioritariamente utilizados programas de formação (83,3%), seguidos de mobilidade funcional (68,5%) e planos de desenvolvimento individuais (57,4%).

Os resultados sugerem que o *mentoring* é a técnica que se encontra menos desenvolvida no contexto organizacional em causa.

O desenvolvimento de talentos deve ser algo em que se invista tempo, recursos e dinheiro, pois só assim será possível obter o retorno desejável. Desenvolver significa que se invista em processos de *coaching* e formação. Cada vez mais as empresas investem em processos de desenvolvimento porque se reconhece a ligação que existe entre o desenvolvimento e os resultados do negócio (Deloitte, 2005).

Segundo um estudo de Sarsur *et al.* (2003) constata-se que a quase totalidade das organizações dispõem de programas de acompanhamento de desenvolvimento de talentos, destacando-se a utilização de reuniões constantes de feedback e avaliações estruturadas, que muitas vezes são acompanhados por tutores, mentores ou pelas hierarquias imediatas. Cabe aos líderes organizacionais promover essas iniciativas, utilizando métodos como o *mentoring*, o *coaching* e utilizando sessões de avaliação 360° (Michael *et al.*, 2001; Turner, 2010).

Tabela 28: Práticas de desenvolvimento de talentos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|--|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Planos de desenvolvimento individuais | 62 | 57,4 | 46 | 42,6 |
| 2. Mobilidade funcional | 74 | 68,5 | 34 | 31,5 |
| 3. Programas de formação | 90 | 83,3 | 18 | 16,7 |
| 4. <i>Coaching</i> | 45 | 41,7 | 63 | 58,3 |
| 5. <i>Mentoring</i> | 29 | 26,9 | 79 | 73,1 |
| 6. Planos de sucessão | 46 | 42,6 | 62 | 57,4 |
| 7. Processos de mobilidade internacional | 45 | 41,7 | 63 | 58,3 |

1.2.13. Tecnologias de gestão de talentos

Os resultados sugerem que as tecnologias de gestão de talentos ainda se encontram em fase de implementação no nosso contexto organizacional. De uma forma geral os resultados demonstram que a presença de programas tecnológicos associados à gestão de talentos ainda representa uma percentagem pouco significativa. De entre as tecnologias apresentadas a utilização de *software* de gestão de desempenho é aquela que apresenta resultados mais representativos (50,9%), seguido do *e-learning* com 31,5%.

Tabela 29: Tecnologias de gestão de talentos

| ITENS | SIM | | NÃO | |
|---|-----|------|-----|------|
| | N | % | N | % |
| 1. Software de gestão de aprendizagem dos colaboradores | 14 | 13 | 94 | 87 |
| 2. <i>E-learning</i> | 34 | 31,5 | 74 | 68,5 |
| 3. Software de <i>feedback</i> 360° | 23 | 21,3 | 85 | 78,7 |
| 4. Software de gestão de desempenho | 55 | 50,9 | 53 | 49,1 |
| 5. Software de gestão de carreiras | 22 | 20,4 | 86 | 79,6 |

2. Estudo Correlacional

2.1. Relação entre os indicadores de gestão de talento e as variáveis da organização

Relativamente à relação entre os indicadores de gestão de talentos e a dimensão da organização (Hipótese 1) os resultados sugerem que não existe relação significativa entre a dimensão da organização e nenhum dos indicadores de gestão de talentos (Tabela 30).

No que se refere à relação entre as atitudes face ao talento e os anos de existência da organização em Portugal (Hipótese 2), os resultados obtidos indicam que existe uma correlação negativa estatisticamente significativa com os factores de atracção (correlação de - 0,219) e retenção de talentos (correlação de - 0,215). Isto significa que, quanto mais recente for a organização mais desenvolvidos estão os factores de atracção e retenção de talentos. Se considerarmos que organizações mais recentes são organizações mais inovadoras, mais predispostas a mudar, com uma cultura que valoriza a criatividade e o espírito crítico então podemos considerar que são organizações mais dedicadas à gestão de talentos e ao desenvolvimento de práticas inovadoras.

Tabela 30: Relação entre as atitudes positivas face ao talento e o número de colaboradores e a dimensão da organização

| <u>VARIÁVEIS</u> | <u>NUM_COL</u> | <u>ANOS_ORG</u> |
|------------------|----------------|-----------------|
| Facilitadores | -,176 | -,173 |
| Inibidores | ,131 | ,110 |
| Atracção | ,014 | -,219* |
| Retenção | -,042 | -,215* |
| <i>Turnover</i> | -,088 | -,049 |
| Consequências | -,014 | -,087 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2.2. Relação entre os indicadores de gestão de talentos

2.2.1. Relação entre os factores de atracção e retenção de talentos

No que se refere à análise da Hipótese 3, através deste estudo verificámos a existência de uma correlação positiva significativa entre os factores de atracção e retenção de talentos (correlação de 0,816**), o que indica que as organizações que desenvolvem mais esforços/ estratégias para atrair colaboradores são também aquelas que mais factores de retenção colocam em prática (Tabela 31).

Atrair e reter colaboradores na organização são considerados os dois grandes desafios da actualidade. Anualmente as organizações investem tempo e dinheiro consideráveis em processos de recrutamento, contudo, se em simultâneo não se desenvolverem estratégias de retenção e desenvolvimento de talentos, esses esforços podem ser em vão, pois os colaboradores podem posteriormente abandonar a organização, sem que tenham tido oportunidade de recuperar o investimento realizado. Ao abandonar a organização, o colaborador leva consigo competências e conhecimentos adquiridos, que por sua vez irá colocar ao dispôr da concorrência (Deloitte, 2006). É esta a percepção que faz com que no contexto actual estes sejam desafios muito valorizados pelas organizações, pois perder um talento significa uma grande desvantagem competitiva para qualquer organização (Michales *et al.*, 2001).

Os factores que levam os colaboradores a escolher uma organização estão intimamente relacionados com os factores valorizados no momento de decidir sobre a permanência ou não na organização (Michael *et al.*, 2001).

Para atrair e reter colaboradores é fundamental criar condições para que os talentos se possam desenvolver, para que se sintam satisfeitos e motivados. Este processo inicia-se no processo de recrutamento, associado à imagem e prestígio da organização, tem continuidade através da proposta de valor que é apresentada ao colaborador, e culmina com a própria realidade organizacional que é apresentada ao colaborador e que será determinante para a sua retenção na organização (Michaels, *et al.*, 2001).

Aspectos como a perspectiva de carreira, possibilidade de desenvolvimento profissional, recompensas extrínsecas e trabalho desafiante estão associados ao processo de atracção e retenção de talentos (Conley, *et al.*, 2003).

2.2.2. Relação entre os factores facilitadores e inibidores de gestão de talentos e os factores de atracção e retenção de talentos

2.2.2.1. Relação entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos

O estudo da Hipótese 4 demonstrou a existência de uma relação positiva e significativa entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos (correlação de 0,557*), sugerindo que organizações comprometidas com a gestão de talentos, em que estejam presentes líderes que fomentem uma mentalidade que incentive e promova o talento, são ao mesmo tempo organizações que detêm um maior número de factores que visam atracção para os talentos.

2.2.2.2. Relação entre os factores facilitadores de gestão de talentos e os factores de retenção de talentos

O mesmo sucede com a relação entre os factores de retenção e os factores facilitadores (Hipótese 5), onde se verifica uma correlação positiva com valores de 0,510** e significativa ($p < 0.01$). Estes resultados sugerem que, quando existe uma cultura organizacional que facilita e promove a gestão de talentos, a organização tende a investir mais no desenvolvimento e implementação de estratégias que visam o reconhecimento, afirmação e retenção dos seus talentos.

2.2.2.3. Relação entre os factores inibidores de gestão de talentos e os factores de atracção de talentos

Relativamente aos factores inibidores que foram alvo de estudo da hipótese 6, os resultados confirmam a existência de uma relação negativa entre os factores inibidores e os factores de atracção (correlação de $- 0,197^*$) e significativa ($p < 0.05$). Estes resultados sugerem que organizações menos comprometidas com os talentos, são também aquelas que menos factores de atracção colocam ao dispor dos talentos.

2.2.2.4. Relação entre os factores inibidores de gestão de talentos e os factores de retenção de talentos

No que se refere à relação entre os factores inibidores e a retenção de talentos (Hipótese 7), os resultados vão de encontro ao esperado, tendo em conta que se verifica uma correlação negativa significativa (correlação de $- 0,195^*$). Os resultados

indicam deste modo que, quanto mais factores inibidores existirem em relação à gestão de talentos, menor será a retenção de talentos.

Quando os colaboradores sentem que têm uma cultura de suporte de apoio, que promove práticas que visem o seu desenvolvimento, existe uma maior tendência para que os mesmos tenham a intenção de permanecer na organização. O líder assume neste processo um papel fulcral como elemento mobilizador de boas práticas de recursos humanos. Os líderes devem ter um foco nos resultados, mas principalmente nas pessoas, pois é através das suas competências e do seu trabalho que se conseguem obter esses mesmos resultados (Reid & Crisp, 2007).

É fundamental que exista uma mentalidade que apoie e incentive a gestão de talentos, os executivos de topo têm que alinhar a estratégia da organização com os objectivos e expectativas dos seus talentos. Tem que existir uma estratégia integrada de gestão de talentos onde toda a organização esteja comprometida com o recrutamento, *engagement*, desenvolvimento, reconhecimento e retenção dos seus melhores talentos (Webster, 2008).

A organização tem um papel fundamental na manutenção do *engagement* e compromisso do colaborador, para tal, é fundamental que se avalie constantemente o desempenho dos colaboradores, reconhecendo os seus resultados e facilitando o crescimento e progressão dos colaboradores (Reid & Crisp, 2007).

Os talentos não suportam um estilo de gestão inadequado e uma chefia sem talento, para eles é necessário estar numa organização que lhes possibilite espaço para desenvolvimento permanente, que lhes possibilite um sistema de recompensas adequado, e níveis motivacionais elevados alicerçados num forte compromisso, estrutura que lhe permita um papel adequado ao seu nível de desempenho.

No contexto actual a formação e o desenvolvimento são da responsabilidade da organização, mas também do colaborador. Nos novos contextos de mudança permanente, onde o “emprego para a vida” perdeu o seu lugar, cada um terá que ser o próprio promotor do seu desenvolvimento. O foco é o contributo e as características pessoais de cada um dos colaboradores, em que não podem ser descorados valores pessoais e os quadros de referência de cada um. Já não é apenas o indivíduo que tem de se adaptar aos valores e cultura da organização (Wellins *et al.*, 2009).

Se os colaboradores não encontrarem uma associação entre o seu desempenho e o reconhecimento/ recompensas atribuídas pela organização, se sentirem que a organização e os seus principais líderes não estão comprometidos com o talento, mais facilmente começam a ficar desmotivados e têm a intenção de abandonar a

organização. Se os gestores não dispensarem tempo nem recursos para desenvolver práticas que beneficiem os seus os seus talentos, os talentos sentem-se desvalorizados e conseqüentemente a sua motivação para continuar na organização é afectada, e os níveis de *turnover* aumentam (Hausknecht *et al.*, 2009).

2.2.3. Relação entre as implicações práticas e os factores de atracção e retenção

2.2.3.1. Relação entre os factores de atracção de talentos e a percepção relativa às consequências que advêm das práticas de gestão de talentos

No que se refere à Hipótese 8 verificámos que existe uma relação positiva significativa entre a percepção relativa às consequências positivas que advêm das práticas de gestão de talentos e os factores desenvolvidos pelas organizações para promover a atracção de talentos (correlação de 0,264**).

2.2.3.2. Relação entre os factores de retenção de talentos e a percepção relativa às consequências que advêm das práticas de gestão de talentos

Relativamente à relação entre os factores de retenção de talentos e a percepção de implicação das práticas de gestão de talentos (Hipótese 9) verificou-se igualmente uma correlação positiva (correlação de 0,32*) e significativa ($p < 0.01$). Estes resultados sugerem que, organizações que têm uma maior percepção acerca das consequências positivas que advêm da gestão de talentos são também aquelas que demonstram um maior interesse em desenvolver atitudes que visem a retenção de talentos.

Organizações que têm uma maior percepção acerca das consequências que as práticas de gestão de talentos têm na motivação, satisfação dos colaboradores, são organizações que tendem a desenvolver maiores esforços no desenvolvimento de práticas de gestão de talentos, pois têm noção do retorno que advêm dessas mesmas práticas (Kontoghiorghes & Frangou 2009).

Para o entender destas consequências é fundamental o valor que a organização dá aos seus talentos. Os talentos são aqueles que fazem os processos funcionar, são aqueles que levam a organização ao crescimento e desenvolvimento. Os colaboradores têm que ser entendidos como parceiros, sem os talentos as organizações deixariam de crescer. Não são todas as organizações que têm essa

visão de que as pessoas podem ser um dos principais diferenciais para que a organização se destaque no mercado, contudo a atracção e retenção de talentos no ambiente de trabalho começam a ser vistos como alguns dos factores essenciais para o sucesso do negócio. Muitas organizações estão a ampliar a sua visão e actuação estratégica por considerarem que os colaboradores detêm um papel decisivo no cumprimento dos objectivos organizacionais. (Pfeffer, 2001)

2.2.4. Relação entre os factores de retenção de talentos e os indicadores de *turnover*

O estudo da hipótese 10 pressupõe a existência de uma relação negativa entre os factores de retenção de talentos e os indicadores de *turnover*. Os resultados foram de encontro à hipótese formulada, pois a relação apesar de não ser significativa é negativa (correlação de - 0,095), o que indica que organizações que fomentam a retenção de talentos são organizações onde as intenções de abandono são menores.

Organizações que promovem práticas de retenção de talentos, onde se inserem práticas de desenvolvimento de carreira, valorização/ reconhecimento de talentos, compensação pelos contributos dos talentos para a organização, são organizações mais atractivas par os talentos, e sobre as quais existem menores intenções de abandono (Ferri, 2006).

2.2.5. Relação entre os inibidores de gestão de talento e os indicadores de *turnover*

Os resultados foram de encontro à hipótese formulada, tendo em conta que existe uma relação positiva entre os factores inibidores e os indicadores de *turnover* (correlação de 0,536**). Os resultados sugerem deste modo que, organizações que inibem a gestão de talentos são consequentemente organizações onde os talentos não pretendem continuar.

Se os colaboradores estiverem perante uma cultura organizacional que não fomenta o talento, que não esteja comprometida com o seu desenvolvimento e reconhecimento, mais facilmente os talentos estão predisposto a procurar novas ofertas de emprego que vão de encontro às suas expectativas profissionais e pessoais. Colaboradores desmotivados e insatisfeitos, são colaboradores que mais facilmente irão abandonar a organização e neste aspecto a cultura, metodologias e ambiente de trabalho poderão representar um papel determinante (Reid & Crisp, 2007).

Se os colaboradores não encontrarem uma associação entre o seu desempenho e o reconhecimento/ recompensas atribuídas pela organização, se sentirem que a organização e os seus principais líderes não estão comprometidos com o talento, mais facilmente começam a ficar desmotivados e têm a intenção de abandonar a organização. Se os gestores não dispensarem tempo nem recursos para desenvolver práticas que beneficiem os seus os seus talentos, estes sentem-se desvalorizados e conseqüentemente a sua motivação para continuar na organização é afectada, e os níveis de *turnover* aumentam (Hausknecht *et al.*, 2009).

Tabela 31: Correlação entre dimensões de atitudes face ao talento

| <u>VARIÁVEIS</u> | FAC | INIB | ATRA | RET | TURN | CONSQ |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| FAC | 1 | -,167 | ,557** | ,510** | -,082 | ,247** |
| INIB | -,167 | 1 | -,197* | -,195* | ,536** | -,107 |
| ATRA | ,557** | -,197* | 1 | ,816** | -,131 | ,264** |
| RET | ,510** | -,195* | ,816** | 1 | -,095 | ,392** |
| TURN | ,082 | ,536** | -,131 | -,095 | 1 | -,122 |
| CONSQ | ,247** | -,107 | ,264** | ,392** | ,122 | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Deste modo, os resultados sugerem que:

Atitudes face ao Talento:

- O Talento está associado a competências de inovação e criatividade, autonomia e potencial de crescimento. O talento é alguém que impulsiona a mudança, que se supera e que promove a novidade (Michaels *et al.*, 2001);
- A retenção de talentos e inovação organizacional são considerados os grandes desafios da actualidade. O capital humano é entendido neste processo como o elemento impulsionador de mudança e veículo para o sucesso organizacional (Sarsur, 2003);

- A necessidade de corresponder à competitividade do mundo organizacional, as novas exigências por parte dos colaboradores e a necessidade de aumento de desempenho foram os factores motivadores de gestão de talentos (Michaels *et al.*, 2001);
- A cultura organizacional representa um papel fundamental para o desenvolvimento de talentos, neste sentido, privilegiam-se culturas de suporte, e líderes que se dediquem aos talentos, que reconheçam as suas competências e se comprometam com o seu desenvolvimento. A forma como a organização gere os seus colaboradores está sempre ligada ao seu contexto cultural, e nesta medida, assume um papel fundamental para o desempenho individual (Webster, 2008).
- Os talentos privilegiam organizações que promovam o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, que se responsabilizem pela criação de bons relacionamentos interpessoais. Os talentos necessitam de se sentir satisfeitos no seu local de trabalho, para tal é fundamental que estejam constantemente a ser colocados à prova, que tenham um trabalho estimulante e desafiante. Se isto não se verificar, consequentemente os níveis de *turnover* aumentam (Wright & Bonett, 2007);
- No contexto organizacional português existe uma clara percepção acerca das implicações destas práticas para a motivação e desempenho dos talentos. Daí que, atrair e reter talentos, seja no contexto actual uma questão fulcral para o sucesso organizacional.

Práticas de gestão de talentos:

- A temática de gestão de talentos ainda se encontra em desenvolvimento, a grande maioria das empresas possui ainda sistemas de gestão de talentos informais;
- Os directores de recursos humanos e líderes organizacionais são os principais responsáveis pelos processos de gestão de talentos, que deste modo desenvolvem estratégias com um foco principal nas chefias intermédias e funções de topo (Zaccaro, 2010);
- As práticas de recrutamento externo privilegiadas dizem respeito à colocação de anúncios, protocolos com universidades, referências de colaboradores e programas de estágio. No que se refere ao recrutamento interno é feita referência à avaliação de desempenho e avaliação de potencial (Breaugh, 2009);
- A triagem curricular, avaliação de potencial e entrevistas dizem respeito às práticas mais comumente utilizadas para seleccionar talentos. Os testes psicológicos não têm representatividade neste contexto;

- Os programas de formação, mobilidade funcional correspondem às práticas mais utilizadas para promover o desenvolvimento e progressão de carreira dos talentos. Cada colaborador deve ser encarado como um indivíduo em separado e possuir planos de desenvolvimento específicos (Allen *et al.*, 2003);
- Para recompensar monetariamente os colaboradores são maioritariamente utilizados os bónus anuais, prémios de produtividade e comissões. Em termos de benefícios são essencialmente atribuídos benefícios individualizados.

Relação entre os indicadores de gestão de talentos:

- Os factores de atracção de talentos estão relacionados com os factores de retenção de talentos. O processo de atracção é fundamental para uma empresa, mas mais do que isso, é fulcral manter esses colaboradores e desenvolver estratégias que permitam a sua continuidade (Michaels *et al.*, 2001);
- A cultura organizacional, os valores, crenças e metodologias utilizadas pela organização são fundamentais para o desenvolvimento de factores de atracção e retenção de talentos. Organizações que estimulam o talento, que fomentam o seu desenvolvimento e progressão na carreira, são organizações mais atractivas para os talentos. A retenção de talentos está relacionada com a forma como a organização facilita ou inibe o desenvolvimento dos seus talentos (Webster, 2008);
- Organizações com uma maior percepção acerca das implicações benéficas da gestão de talentos para a sua motivação e desempenho, são organizações que mais facilmente fomentam a atracção e retenção de talentos (Kontoghiorghes & Frangou, 2009);
- Organizações que promovem a retenção de talentos são organizações com menores indicadores de *turnover*. Os talentos privilegiam culturas de suporte, líderes dedicados e interessados com o seu desenvolvimento e progressão. Colaboradores insatisfeitos, são colaboradores que mais facilmente irão procurar situações alternativas e abandonar a organização (Ferri, 2006).

CONCLUSÃO

Os efeitos dos desenvolvimentos sociais, a globalização, inovação tecnológica e o aumento da competitividade global pressionam cada vez mais as organizações para a necessidade de manutenção dos seus recursos mais valiosos. As empresas do século XXI têm que encarar o talento como um dos principais factores críticos de sucesso na consolidação da vida organizacional futura. As empresas têm que acreditar que o talento é essencial no momento presente, e indispensável no futuro. O talento pode ser desenvolvido e pode contribuir para diferenciar a cultura organizacional e para trazer uma vantagem competitiva, com benefício individual e organizacional. As empresas que partilham desta visão são aquelas que mais irão atingir sucesso organizacional (McDonnell, Lamare, Gunnigle & Lavelle, 2009).

O capital humano é entendido nesse processo como o elemento impulsionador de mudança, de inovação organizacional e eleito como peça fundamental para o aumento dos lucros. Esta mudança de mentalidades a que se tem vindo a assistir foi motivada pelas alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e na própria relação das pessoas com o trabalho (Sarsur, 2003).

As organizações dependem cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores para com os objectivos da empresa, organizações que não investem nos seus colaboradores são organizações estagnadas e que estarão desta forma em desvantagem perante as outras (Michaels *et al.*, 2001).

Como tal, cabe à organização reunir esforços para promover o desenvolvimento dos seus talentos, estar atenta às suas necessidades e expectativas, valorizar as suas contribuições e afirmar e reconhecer os seus melhores talentos. Os líderes detêm aqui um papel fundamental no desenvolvimento de práticas que visem a captação dos melhores talentos para a organização, o seu desenvolvimento e a sua retenção.

Este estudo pretendeu caracterizar as atitudes e práticas face à gestão de talentos, e por outro lado, estudar a relação existente entre os indicadores de gestão de talentos.

São vários os estudos neste domínio que têm demonstrado que a retenção de talentos e a inovação organizacional são os dois grandes desafios associados à organizações (Deloitte, 2006; Lewis & Heckman; Michael *et al.*, 2001). O talento assume especial relevância neste contexto, sendo entendido como um elemento diferenciador, que poderá ser fulcral para os resultados organizacionais. É valorizado

nos talentos a sua capacidade de adaptação à mudança, a sua criatividade, competência de inovação e proactividade (Zaccaro, 2010). Hoje em dia, os colaboradores estão mais exigentes, preferem trabalhos que lhes confirmem alguma autonomia, que lhes potenciem oportunidades de desenvolvimento, privilegiam locais de trabalho onde existam bons relacionamentos interpessoais, e onde lhes sejam atribuídas funções desafiantes. Para que tal seja possível as organizações têm que reunir esforços que potenciem o desenvolvimento destas práticas. Os talentos necessitam de sistemas organizacionais que estejam comprometidos com o seu desenvolvimento, que invistam nas suas carreiras, os talentos necessitam de organizações que os reconheçam e que os valorizem. Caso isto não aconteça, os talentos sentem-se insatisfeitos, e esta desmotivação poderá resultar em último caso no abandono da organização. Cada vez mais se reconhece o papel da gestão de talentos para a motivação dos colaboradores e consequentemente a implicação que advém no seu desempenho individual e organizacional (Kontoghiorghes & Frangou, 2009).

A gestão de talentos é uma temática ainda em desenvolvimento no contexto português. Os líderes organizacionais e directores de recursos humanos assumem aqui um papel fundamental no desenvolvimento de práticas que visem as práticas de atracção e retenção de talentos. As práticas de recrutamento e selecção utilizadas são ainda as mais tradicionais, onde se incluem colocação de anúncios, desenvolvimento de programas de estágios e protocolos com universidade, e na fase de selecção, entrevistas e avaliação de potencial. O desenvolvimento de talentos é implementado essencialmente através da execução de programas de formação e mobilidade funcional. No que se refere ao reconhecimento de talentos são essencialmente atribuídos benefícios e incentivos como forma de compensação pelos seus feitos.

A atracção e retenção de talentos são factores que estão intimamente relacionados, todo o processo se inicia com a percepção que o colaborador tem da organização, acerca da sua imagem e cultura organizacional, posteriormente é apresentada ao talento uma proposta de valor, que este poderá aceitar ou não, e caso aceite vai então tomar conhecimento da própria realidade organizacional. Aspectos como a imagem da organização, a chefia nela existe, métodos de trabalho, planos de desenvolvimento de carreiras, remuneração e próprio relacionamento interpessoal são fundamentais na hora de atrair e reter talentos (Michael, et al., 2001).

A cultura organizacional representa aqui um papel fundamental, pois pode ser encarada como facilitadora ou inibidora de gestão de talentos. Culturas que têm uma

mentalidade virada para os talentos, e líderes comprometidos com estas práticas são organizações que mais facilmente favorecem o desenvolvimento de talentos, que incentivam a sua progressão e que os valorizam e reconhecem (Greene, 2010). Organizações que favorecem este tipo de práticas são organizações com menores indicadores de *turnover*.

As organizações que têm uma maior percepção acerca do retorno positivo que advém da gestão de talentos, são também aquelas que mais privilegiam a tracção e retenção de talentos.

Tal como o contexto organizacional está cada vez mais exigente, também os colaboradores exigem cada vez mais das organizações em termos de remuneração, de desenvolvimento de carreira, de planos de recompensas. Cabe desta forma à organização estar atenta às necessidades dos seus colaboradores, e estar ciente de que no contexto actual a escolha pelo local de trabalho é uma escolha recíproca.

Cada vez mais nas economias mais desenvolvidas os factores críticos de sucesso não estão relacionados com a capacidade financeira mas sim com a sua capacidade de inovação e criatividade, o seu marketing e design e a qualidade de relação que estabelecem com os seus clientes. Em todos estes aspectos o capital humano é o fio condutor para o sucesso. Daí que atrair e reter as melhores pessoas, conseguindo delas uma prestação à altura das suas competências seja actualmente uma questão vital.

Implicações práticas

Este estudo contribuiu para a caracterização de uma realidade/ temática que ainda não tinha sido alvo de estudo no contexto organizacional português.

Esta é uma temática muito actual, e este estudo permitiu a caracterização de um contexto específico, relativamente aos conceitos subjacentes à gestão de talentos, bem como o mapeamento das práticas/ metodologias utilizadas pelas organizações portuguesas para atrair, desenvolver e reter os seus talentos. Numa fase seguinte contribuiu também para a análise da relação entre os indicadores de gestão de talentos.

O desenvolvimento desta investigação promoveu a identificação dos desafios da actualidade organizacional, e comprovou a necessidade actual em privilegiar o capital humano, e valorizar os talentos, pois são eles as peças-chave que poderão contribuir para o sucesso organizacional.

Este estudo comprovou o papel fundamental que os líderes e cultura organizacional detêm para o desenvolvimento das práticas de gestão de talentos. Os talentos privilegiam organizações que estimulem o seu desenvolvimento, que reconheçam e compensem os talentos pelos seus feitos. Contratar as pessoas mais competentes não é a única medida que deve ser considerada por partes das organizações, devem também fixar objectivos representativos e definir estratégias e iniciativas específicas para as necessidades dos seus colaboradores, que numa fase posterior potenciem a sua retenção na organização.

Este estudo poderá também promover uma reflexão mais alargada sobre o próprio papel dos colaboradores dentro de uma organização, podendo contribuir deste modo para a alteração de metodologias de trabalho e de mentalidades no que se refere à gestão de talentos.

Limitações e estudos futuros

Este estudo visou a caracterização da realidade organizacional portuguesa no que se refere à gestão de talentos. Identificamos como primeira limitação desta investigação o facto deste ser um estudo exploratório e pioneiro neste contexto, o que fez com que não existissem estudos prévios por onde nos pudéssemos guiar.

O número de empresas analisadas pode ser também considerado como uma limitação deste estudo pois corresponde a uma amostra de reduzida dimensão. Seria interessante a aplicação deste estudo a um maior número de empresas para reforçar as conclusões obtidas nesta investigação. Desta forma poderíamos realizar a análise factorial, por forma a comprovar estatisticamente as dimensões do questionário elaborado. Com a amostra recolhida, as dimensões do questionário encontram-se apenas comprovadas do ponto de vista teórico.

A condução desta investigação apresentou algumas limitações que estão em parte associadas à temática em estudo. A não receptividade à resposta do questionário por parte de algumas empresas, poderá estar associada ao facto de ser uma temática ainda muito recente no mundo organizacional.

Os resultados deste estudo poderão também estar sujeitos a outros enviesamentos. Como o questionário alvo de estudo se reporta à cultura organizacional da organização, onde se inserem valores, práticas, pontos de vista e até mesmo papel dos altos cargos de gestão neste processo, estes poderão estar desta forma estar enviesados, por forma a transmitir a imagem que pretendem e não aquela que corresponde à realidade. Por outro lado, quando nos referimos a factores

de atracção e retenção valorizados pelos talentos, estes estão apenas descritos sobre o ponto de vistas dos responsáveis pela gestão de talentos e não pelos próprios talentos.

Este estudo, apesar das limitações inerentes ao carácter aleatório da amostra, caracteriza as atitudes e práticas de gestão de talentos no contexto português. Seria de todo interessante em estudos futuros analisar estes resultados consoante o nível de desenvolvimento de gestão de talentos das organizações em causa, e tentar perceber as diferenças que daí advêm.

Poderia ser também interessante tentar perceber a relação existente entre as práticas e atitudes de gestão de talentos, tentando perceber se a percepção dos sujeitos relativamente à temática em causa têm implicação nas práticas desenvolvidas pela organização que representam.

Em estudos futuros poderia tentar abordar-se especificamente os jovens talentos, recém-licenciados, e o seu potencial de crescimento nas organizações. Seria interessante estudar quais as melhores metodologias de desenvolvimento dos mesmos, e posteriormente tentar perceber a sua evolução dentro da organização e contribuição para o sucesso da mesma.

Este estudo analisou esta temática segundo o ponto de vista dos responsáveis de gestão de talentos, seria também interessante em estudos futuros, tentar obter a visão dos próprios talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover. *Journal of management*, 29, 99-116.
- Allen, D. (2008). *Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. Califórnia: Society for Human Resource Management.
- Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação – 3ª Edição Revista e Ampliada*. Braga: Psiquilibrios.
- Barosa-Pereira, A. (2007). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barnett, R. & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 721-739.
- Barnett, R., Meyer, M., Murphy, S. & Metcalf, S. (2010). Ecolab, inc. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Beechler, S. & Woodwar, I. C. (2009). The global “war talent”. *Journal of international management*, 15, 273-285.
- Bintliff-Ritchie (2008). Using Talent Measurement to Drive Business Results: Leadership and Competency Development Leads to Successful Use of Analytics Tools. *International Human Resource Information Management*.
- Breaugh, J. (2009). *Recruiting and attracting talent*. Califórnia: Society for Human Resource Management.
- Britton, L. C., Wright, M. & Ball, D. F. (2000). The Use of Co-ordination Theory to Improve Service Quality in Executive Search. *The Service Industries Journal*, 20, 4-85.

- Bull, W. (2008). *Práticas globais de atracção e retenção de talentos*. Mercer: São Paulo
- Câmara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handbeld-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The Mckinsey quarterly*, 3, 44-57.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Management Review*. 19, 304-313.
- Conley, P. (2003). Using Long-term Incentives to Retain Top Talent: Super Rewards for Superkeepers. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York : McGraw-Hill.
- Costa, J. A. & Melo, A. S. (2007). *Dicionário de Língua Portuguesa (6ªed)*. Porto: Porto Editora
- Deloitte (2005). *Becoming a magnet for talent. Global talent Pulse Survey Results – Canadian edition*.
- Deloitte (2006). *Gestão de Talentos – values grow where you try to improve*.
- Deloitte (2008) *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Rewards, Inc.: The Business of Talent Management*.

- Drake (2008) . *Employee retention – reducing recruitment by increasing retention*.
- Duarte, C. M. C. (2006). *Determinantes das políticas de remuneração nas empresas portuguesas*. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho da Empresa, Lisboa.
- Fardale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2009). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*.
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S. & Hewitson, A. (2007). *The Practice and spatiality of professionalization: (Re)producing the role of executive search in elite labour recruitment in Europe*. The University of Nottingham, Nottingham.
- Ferri, M. (2006). *Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na embrapa pantanal - município de Corumbá/MS*. Dissertação de Mestrado, Campo Grande: Universidade para o desenvolvimento do estado e região do pantanal - Uniderp.
- Fishel, B. & Conger, J. (2010). Bank of America. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the worls’s leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Fisher, L. (2003). Using Talent Management Model for Selection: Guarding the Entrances to your Organization. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York : McGraw-Hill.
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Greene,J. (2010). Souther Company. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the worls’s leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Grobler, P. A. & Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13.
- Guthridge, M., Komn, A. & Lawson, E. (2008). *Making talent a strategic priority*. Mckinsey Quartel.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, J. M. (2009). Targeted employee retention, performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48 (2), 269-288.
- Hedge, N. (2004). *Best practices: retention*. Orios: RH departament.
- Hiltrop, J-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Pratices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17, 422-430.
- Izawa, M. C., Simone, A. S. & Sholtze, S. (2005). *As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista*. Faculdades integradas do Brasil, Unibrasil.
- Kim, P. S. (2008). How to attract and retain the best ingovernment. *Internationa review of administrative sciences*, 74 (637), 637-652.
- Klifman, S. (2009). *Talent Management in a multigenerational workforce: the impact of Talent Management practices on the psychological contract and the moderating role of generations*. Master Human Resource Studies, MK Tilburg.
- Knez, M. (2003). Optimizing your Investment in your Employees. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York : McGraw-Hill.
- Kontoghiorghes, C. & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advantage Management*.
- Krewson, H. (2003). Integration Coaching, Training, and Development with Talent Management. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The Talent Management*

Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York : McGraw-Hill.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource management*, 16, 139-154.

Lockwood, N. (2006) *Talent Management: Driver for Organizational Success.* California: Society for Human Resource Management.

Maertz, C. P. & Griffeth (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30, 667-683.

Matos, F. & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento organizacional e gestão*, 14 (2), 233-245.

McCoauley, C. & Wakefiel, M. (2006). Talent management in the 21st century: hep your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29 (4), 4-7,

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2009). Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*.

Mckinsey & Company (2001). *The war for talent: Organizational and Leadership Practice.* Mckinsey & Company.

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

Moon, S. (2003). Personal Talent. *High Ability Studies*, 14 (1), 5-16.

Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model.* Master of Arts, Stellenbosch University.

- Oliveira, E. S. (2005). Gestão de Talentos. *Cadernos FAPA*, 1 (1), 185-195.
- O'Leary, R., Jusela, G. & Topper, H. N. (2010). Corning Incorporated. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- O'Neal, S. & Gebauer, J. (2006). *Talent Management in the 21st Century: Attracting, Retaining and Engaging Employees of Choice*, 6-17.
- Pedrosa, R. (2003). *Relatório de Jovens Talentos (Relatório Executivo)*. Belo Horizonte: Centro de Tecnologia Empresarial.
- Peloso, A. & Yonemoto, H. (2010). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Cadernos FAPA*.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational dynamic*, 29 (4), 248-259.
- Reid, J. & Crisp, D. (2007). The talent challenge: creating a culture to recruit, engage and retain the best. *Ivey Business Journal Online*.
- Sant'Anna, A. S. (2008). Profissionais mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão mais Avançadas?. *Revista de Administração de Empresas – electrónica (RAE-eletrônica)*, 7 (1).
- Santos, D. (2007). *Talentos: A arte de gerenciar*. Recife, Universidade Católica de Pernambuco.
- Sarsus, A. M., Pedrosa, R. R. & Sant'Anna A. S. (2003). *Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?* São Paulo: Anais XXVII Enanpad, Encontro Anual.
- Seldeneck, J. (2003). Finding and Hiring Fast-Track Talent. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York : McGraw-Hill.

- Silva, M. A. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho da Empresa, Lisboa.
- Silva, M., Fruchi, C., Vaz, T., Carrera, M., & Miola, A. (2008). *A gestão de talentos em pequenas empresas – um estudo de múltiplos casos*.
- Silzer, R. & Church, A. (2009). The perils and perils of identifying potential. *Industrial and organizational psychology*, 2, 377-412.
- Slattery, J. & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of leaderships & Organizational Studies*, 12 (1), 53-66.
- SSPA (2008). *Talent management in emerging markets – best practices for attracting, developing and retaining talent in India*. San Diego: SSPA.
- Stuart, C. & Dearlove, D. (2000). A guerra pelo talento. *HSM Management*, 20
- Stevens, H. (2008). Total quality management now applies to managing talent- The *Journal for Quality and Participation*, 31 (2), 15-18.
- Tarique, I. & Schuler, R. S. (2009). Global Talent Management: Literature review, integrative framework and suggestion for further research. *Journal of world business*.
- Teixeira, A. & Vieira, P. (2005). *Capital humano, falências empresariais e produtividades: uma análise empírica das regiões portuguesas*. Porto: Universidade do Porto.
- Turner, M. (2010). Kaiser Permanente Colorado Region. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Zaccaro, S. T. (2008). *Executive Talent Assessment and Selection: A Literature Review*. George Mason University.

Zaccaro, S. J. (2010). *The search for executive talent: understanding the process and setting it in motion*. California: Society for Human Resource Management.

Wallis, S., Underhill, B. O., McNamara, C. (2010). Microsoft Corporation. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Wellins, R. S., Smith, A. B., Erker, S. (2009). Nine best practices for effective talent management. *Development Dimensions International*.

Webster, L. (2008). *Best Practices of Talent Management and Succession Planning*. Trade Press Services.

Wright, T. A & Bonett (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Atitudes face ao talento

Reporte-se à sua realidade organizacional e descreva o seu grau de concordância com as seguintes frases. Assinale para cada item a opção que considera mais adequada.

1 2 3 4
 Discordo Discordo Concordo Concordo
 Fortemente Fortemente

| 1. Na minha opinião o colaborador com talento é aquele que: | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1.1. Detém elevados níveis de desempenho | | | | |
| 1.2. Produz lucros extraordinários | | | | |
| 1.3. Se adapta à mudança e cria a mudança | | | | |
| 1.4. Trabalha bem, desfruta com o seu trabalho e se supera | | | | |
| 1.5. Tem altos níveis de confiança | | | | |
| 1.6. Exige grande qualidade e consistência das chefias | | | | |
| 1.7. Faz planos proactivos de forma autónoma | | | | |

| 2. Considero que o colaborador com talento é quem detém a competência de: | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 2.1. Orientação para o negócio | | | | |
| 2.2. Proactividade | | | | |
| 2.3. Orientação para os resultados | | | | |
| 2.4. Flexibilidade | | | | |
| 2.5. Criatividade | | | | |
| 2.6. Comunicação | | | | |
| 2.7. Inovação | | | | |
| 2.8. Espírito de equipa | | | | |
| 2.9. Liderança | | | | |

| 3. Entendo que o jovem talento demonstra: | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 3.1. Potencial de crescimento | | | | |
| 3.2. Domínio de idiomas | | | | |
| 3.3. Formação académica diferenciada | | | | |
| 3.4. Elevada capacidade para gerar resultados | | | | |
| 3.5. Potencial de liderança | | | | |

| 4. Julgo que o líder detém a competência de: | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 4.1. Planeamento estratégico | | | | |
| 4.2. Gestão de pessoas | | | | |
| 4.3. Inovação | | | | |
| 4.4. Tomada de decisão | | | | |
| 4.5. Orientação para o cliente | | | | |
| 4.6. Gestão de projectos | | | | |
| 4.7. Liderança | | | | |
| 4.8. Orientação para os resultados | | | | |
| 4.9. Visão estratégica | | | | |

| 5. Penso que o grande desafio que as organizações enfrentam na actualidade é: | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 5.1. A retenção de colaboradores-chave | | | | |
| 5.2. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal | | | | |
| 5.3. A necessidade de inovação organizacional | | | | |
| 5.4. A atracção de novos colaboradores | | | | |

| | | | | | |
|------|----------------------------------|--|--|--|--|
| 5.5. | O aumento da diversidade | | | | |
| 5.6. | A gestão global de colaboradores | | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|
| 6. | Na minha opinião o que motiva a implementação de práticas de gestão de talentos na minha Organização é: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.1. | A necessidade de alinhar os objectivos dos colaboradores com os objectivos do negócio | | | | |
| 6.2. | A necessidade de aumentar a produtividade da organização | | | | |
| 6.3. | A sucessão do CEO (Director executivo/ Director geral) | | | | |
| 6.4. | Os resultados de turnover (saída voluntária dos colaboradores) | | | | |
| 6.5. | A necessidade de inovação organizacional | | | | |
| 6.6. | Os efeito da globalização | | | | |

| | | | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|
| 7. | Sinto que na minha Organização o que facilita a implementação de práticas de gestão de talentos é: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.1. | Uma estratégia de gestão de talentos alinhada com a estratégia da organização | | | | |
| 7.2. | Um estilo de liderança mobilizador de bons desempenhos | | | | |
| 7.3. | Um sistema de recompensas que oferece soluções de valor ao colaborador identificado como talento | | | | |
| 7.4. | Um clima organizacional que incentiva o talento | | | | |
| 7.5. | Uma cultura organizacional orientada para o talento | | | | |
| 7.6. | Um estilo de liderança que proporciona aos talentos um desenvolvimento permanente | | | | |
| 7.7. | Uma estrutura organizacional que potencia a orgânica de acção dos talentos | | | | |

| | | | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|
| 8. | Na minha Organização considero como factor inibidor de gestão de talentos: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.1. | A falta de colaboradores de elevado potencial | | | | |
| 8.2. | Os gestores não dispensem tempo com a gestão de talentos | | | | |
| 8.3. | A dificuldade em competir com outras organizações | | | | |
| 8.4. | Os gestores não estarem comprometidos com o desenvolvimento dos talentos | | | | |
| 8.5. | A imagem da organização no mercado | | | | |
| 8.6. | A dificuldade em diferenciar bons de maus desempenhos dos colaboradores | | | | |
| 8.7. | A estratégia de gestão de talentos não estar alinhada com a estratégia da organização | | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|
| 9. | Considero que o que torna a minha Organização atractiva para os talentos é: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.1. | A perspectiva de carreira | | | | |
| 9.2. | O crescimento profissional que proporciona | | | | |
| 9.3. | A notoriedade e referência da organização no mercado | | | | |
| 9.4. | A presença de um ambiente saudável de trabalho | | | | |
| 9.5. | A existência de programas estruturados de desenvolvimento profissional | | | | |
| 9.6. | A possibilidade de participação em projectos desafiantes | | | | |
| 9.7. | A existência de prémios de reconhecimento externos | | | | |
| 9.8. | O trabalho ser estimulante | | | | |

| | | | | | |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|
| 10. | Entendo que na minha Organização o que contribui para a retenção de talentos é: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.1. | A perspectiva de carreira | | | | |
| 10.2. | A satisfação no trabalho | | | | |
| 10.3. | A presença de recompensas extrínsecas | | | | |
| 10.4. | O prestígio organizacional | | | | |
| 10.5. | O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal | | | | |
| 10.6. | O commitment organizacional (comprometimento/ vínculo) | | | | |
| 10.7. | A exigência e desafio da função | | | | |

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 10.8. O bom relacionamento interpessoal | | | | |
| 10.9. A presença de excelentes líderes | | | | |
| 11. Na minha Organização considero como indicador de turnover (saída voluntária dos colaboradores): | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11.1. A divergência entre as expectativas profissionais e a organização | | | | |
| 11.2. A inexistência de relação entre a remuneração e o desempenho | | | | |
| 11.3. A perspectiva de maiores ganhos financeiros noutras organizações | | | | |
| 11.4. A expectativa de maior autonomia e interdependência noutra organização | | | | |
| 11.5. A inexistência de reconhecimento pelas suas contribuições profissionais | | | | |
| 11.6. O desenvolvimento de carreira mais lento que o esperado | | | | |
| 11.7. A inexistência de envolvimento na actividade da organização | | | | |
| 12. Perspectivo que as práticas de gestão de talentos têm implicação ao nível de: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12.1. Desempenhos individuais | | | | |
| 12.2. Motivação dos colaboradores | | | | |
| 12.3. Desempenhos organizacionais | | | | |
| 12.4. Commitment organizacional (comprometimento/ vínculo) | | | | |
| 12.5. Satisfação dos colaboradores | | | | |
| 12.6. Engagement dos colaboradores (estado de espírito positivo e de realização relativamente ao trabalho) | | | | |
| 12.7. Produtividade individual | | | | |

Anexo B – Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPer-T)

A sua resposta a este questionário deve reportar-se àquilo que acontece na sua organização pelo menos desde há 6 meses. Assinale para cada item a opção que corresponde à sua realidade organizacional.

1.

| Em que nível de desenvolvimento de gestão de talentos se encontra a sua Organização? | | Sim | Não |
|---|--|------------|------------|
| 1.1. | Existe um sistema formal de gestão de talentos | | |
| 1.2. | Existe um sistema informal de gestão de talentos | | |
| 1.3. | Não existe um sistema formal de gestão de talentos, mas existe intenção para o implementar | | |
| 1.4. | Não existe um sistema formal de gestão de talentos, nem intenção para o implementar | | |
| 1.5. | Outra opção: | | |

2. **Quem é/são o(s) responsável(is) pela gestão de talentos na sua Organização?**

Sim Não

| | | | |
|------|---|--|--|
| 2.1. | Chefia directa do talento | | |
| 2.2. | Direcção de Recursos Humanos | | |
| 2.3. | CEO (Director executivo/ Director geral) | | |
| 2.4. | Employer branding (profissional que trabalha para fortalecer a imagem da organização na procura de novos colaboradores) | | |
| 2.5. | Outra opção: | | |

3. **A quem se destinam as práticas de gestão de talentos?**

Sim Não

| | | | |
|------|-------------------------|--|--|
| 3.1. | Funções de topo | | |
| 3.2. | Chefias intermédias | | |
| 3.3. | Quadros técnicos | | |
| 3.4. | Funções administrativas | | |
| 3.5. | Outra opção: | | |

4. **Qual(is) a(s) prática(s) de recrutamento externo utilizada(s) na sua Organização?**

Sim Não

| | | | |
|------|--|--|--|
| 4.1. | Divulgação/ protocolos nas universidades | | |
| 4.2. | Anúncios | | |
| 4.3. | Headhunters (caça-talentos) | | |
| 4.4. | Redes sociais | | |
| 4.5. | Indicações de colaboradores | | |
| 4.6. | Programas de estágios | | |
| 4.7. | Outra opção: | | |

5. **Qual(is) a(s) prática(s) de recrutamento interno utilizada(s) na sua Organização?**

Sim Não

| | | | |
|------|--|--|--|
| 5.1. | Planos de sucessão | | |
| 5.2. | Avaliação de desempenho | | |
| 5.3. | Avaliação de potencial | | |
| 5.4. | Assessments | | |
| 5.5. | Registo das expectativas dos colaboradores | | |
| 5.6. | Outra opção: | | |

6. **Qual(is) a(s) técnica(s) de selecção de talentos utilizada(s) na sua Organização?**

Sim Não

| | | | |
|------|------------------------------------|--|--|
| 6.1. | Análise de <i>curriculum vitae</i> | | |
| 6.2. | Dinâmicas de grupo | | |
| 6.3. | Avaliação de potencial | | |
| 6.4. | Entrevista psicológica | | |
| 6.5. | Entrevista técnica | | |
| 6.6. | Testes psicológicos | | |

| | | |
|-------------------|--|--|
| 6.7. Assessments | | |
| 6.8. Outra opção: | | |

| 7. Qual(is) o(s) teste(s) psicológicos utilizado(s) nos processos de selecção de talentos realizados na sua Organização? | Sim | Não |
|--|-----|-----|
| 7.1. Testes de raciocínio lógico | | |
| 7.2. Testes de conhecimentos técnicos específicos | | |
| 7.3. Testes de conhecimentos gerais | | |
| 7.4. Testes de avaliação do potencial de crescimento | | |
| 7.5. Testes de avaliação das habilidades comportamentais | | |
| 7.6. Testes de interesses | | |
| 7.7. Testes de personalidade | | |
| 7.8. Outra opção: | | |

| 8. Qual(is) o(s) método(s) utilizado(s) pela sua Organização para avaliar o desempenho dos seus talentos? | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| 8.1. Feedback 360º | | |
| 8.2. Produtividade da organização | | |
| 8.3. Sistema de gestão de competências | | |
| 8.4. Sistema formal de gestão de desempenho | | |
| 8.5. Gestão por objectivos | | |
| 8.6. Evolução profissional | | |
| 8.7. Outra opção: | | |

| 9. Qual(is) a(s) prática(s) de gestão de carreiras utilizada(s) na sua Organização para reter talentos? | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| 9.1. Planos de carreiras individuais | | |
| 9.2. Programas de formação | | |
| 9.3. Mobilidade funcional | | |
| 9.4. Planos de sucessão | | |
| 9.5. Carreira Internacional | | |
| 9.6. Estrutura de progressão na carreira | | |
| 9.7. Outra opção: | | |

| 10. Qual(is) o(s) incentivos atribuído(s) aos talentos? | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| 10.1. Distribuição de lucros da organização | | |
| 10.2. Comissões | | |
| 10.3. Bónus anual | | |
| 10.4. Bónus de retenção | | |
| 10.5. Opção de compra de acções | | |
| 10.6. Prémios de produtividade | | |
| 10.7. Outra opção: | | |

| 11. Qual(is) o(s) benefício(s) atribuído(s) aos talentos? | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| 11.1. Planos de saúde | | |
| 11.2. Política automóvel | | |
| 11.3. Planos de seguros | | |
| 11.4. Apoios para formação/ educação | | |
| 11.5. Telemóvel | | |
| 11.6. Planos de pensões | | |
| 11.7. Outra opção: | | |

| 12. Qual(is) a(s) prática(s) utilizada(s) para fomentar o desenvolvimento de talentos? | Sim | Não |
|---|------------|------------|
| 12.1. Planos de desenvolvimento individuais | | |
| 12.2. Mobilidade funcional | | |
| 12.3. Programas de formação | | |
| 12.4. Coaching | | |
| 12.5. Mentoring | | |
| 12.6. Planos de sucessão | | |
| 12.7. Processos de mobilidade internacional | | |
| 12.8. Outra opção: | | |

| 13. Qual(is) a(s) tecnologia(s) utilizada(s) para desenvolver e monitorizar as práticas de gestão de talentos? | Sim | Não |
|---|------------|------------|
| 13.1. Software de gestão de aprendizagem dos colaboradores | | |
| 13.2. E-learning | | |
| 13.3. Software de feedback 360° | | |
| 13.4. Software de gestão de desempenho | | |
| 13.5. Software de gestão de carreiras | | |
| 13.6. Outra opção | | |

Anexo C - E-mail enviado às organizações

Exmos. Senhores,

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações que estou a desenvolver na Universidade de Évora, venho pelo presente meio solicitar a Vossa colaboração no preenchimento de dois questionários sobre Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos no Contexto Empresarial Português, e assim dispor de informação para elaborar a minha dissertação.

A resposta aos dois questionários demorará cerca de 10 minutos:

- Questionário de atitudes face ao talento (QAF-T) - aborda a temática da gestão de talentos.
- Inventário de práticas empresariais de gestão de talentos (IPEr-T) - visa identificar e mapear as práticas, formais ou informais, de gestão de talentos existentes na organização.

O prazo limite de entrega da dissertação é final de Outubro de 2010, pelo que peço, por favor, que as respostas sejam fornecidas até ao dia 28 de Maio, de forma a conseguir fazer o tratamento dos dados.

Esta investigação é pautada por princípios deontológicos, sendo que todos os dados recolhidos serão usados única e exclusivamente para fins académicos e a sua confidencialidade será salvaguardada. Qualquer sugestão sobre este estudo será bem-vinda. Comprometo-me de igual modo em voltar ao V. contacto para a colocar a par dos resultados obtidos.

Eis o questionário: www.ciep.uevora.pt/quest

Agradeço desde já a Vossa disponibilidade para o desenvolvimento deste estudo, ficando disponível para o esclarecimento de qualquer questão.

Com os melhores cumprimentos,

Luciana Ramalho

Contactos:

968416104

luciana-ramalho@hotmail.com ou llcramalho@gmail.com

Anexo D - E-mail de reforço

Exmos. Senhores,

Na sequência do e-mail que vos enviei, venho novamente ao Vosso contacto para pedir a sua colaboração, e reforçar a importância da investigação em curso, sobre "Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos no Contexto Empresarial Português". Lembro que esta é uma temática muito actual no contexto empresarial, e que participando neste estudo terá acesso a um resumo gratuito dos resultados do mesmo.

Se já tiver dado a sua colaboração para este estudo por favor ignore este e-mail. Peço-lhe que se reporte à sua realidade organizacional. A resposta aos dois questionários demorará cerca de 10 minutos:

- Questionário de atitudes face ao talento (QAF-T) - aborda a temática da gestão de talentos.
- Inventário de práticas empresariais de gestão de talentos (IPEr-T) - visa identificar e mapear as práticas, formais ou informais, de gestão de talentos existentes na organização.

Peço por favor, que as respostas sejam fornecidas até ao dia 4 de Junho, de forma a conseguir fazer o tratamento dos dados.

Esta investigação é pautada por princípios deontológicos, sendo que todos os dados recolhidos serão usados única e exclusivamente para fins académicos e a sua confidencialidade será salvaguardada. Qualquer sugestão sobre este estudo será bem-vinda.

Eis o questionário: www.ciep.uevora.pt/quest

Agradeço desde já a Vossa disponibilidade para o desenvolvimento deste estudo, ficando disponível para o esclarecimento de qualquer questão.

Com os melhores cumprimentos,

Luciana Ramalho

Contactos:

968416104

luciana-ramalho@hotmail.com ou llcramalho@gmail.com