



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**TATIANA CRISTINA
CORREIA DIAS**

**A importância da gestão do talento e das
competências nas organizações em Portugal: uma
perspetiva dos empregadores**



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**TATIANA CRISTINA
CORREIA DIAS**

**A importância da gestão do talento e das
competências nas organizações em Portugal: uma
perspetiva dos empregadores**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutora Ana Alexandra da Costa Dias, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha mãe pela educação, determinação e força que sempre me transmitiu.

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Margarida de Melo Cerqueira
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Ana Alexandra da Costa Dias
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço, em primeiro, à minha família por todo o apoio e confiança em mim.

De forma mais particular, à minha mãe que é a pessoa que mais admiro e que sempre me deu toda a compreensão e todo o seu amor.

Ao meu namorado, por toda a paciência, amor e por nunca me deixar desistir.

Aos meus colegas de trabalho pelo incentivo de ser melhor todos os dias.

Às empresas entrevistadas pela disponibilidade e por me fornecerem os dados necessários para a investigação.

Por fim, à minha orientadora por todas as palavras de incentivo, disponibilidade, partilha de conhecimento e profissionalismo.

Muito obrigado por fazerem parte desta intensa etapa da minha vida.

palavras-chave

Talentos, gestão de talentos, atração de talentos, retenção de talentos, empregadores

resumo

No atual contexto em que as organizações se encontram, onde a tecnologia amplamente difundida e adotada assume um papel central, é necessário encontrar fatores diferenciais que as distingam umas das outras.

A gestão de talentos é um tema bastante falado atualmente, sendo de grande importância na Gestão de Recursos Humanos. É necessário que as organizações, enquanto empregadores, se concentrem na importância de atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores.

Ter um processo de Gestão de Talentos devidamente estruturado, fará com que a organização consiga obter vantagem competitiva no mercado onde está inserida.

Assim, o estudo tem como objetivo verificar o que está ou não a ser feito no que diz respeito à gestão dos talentos e das competências nas organizações portuguesas.

Para a concretização desta dissertação, foram feitas 7 entrevistas semiestruturadas a responsáveis dos recursos humanos de organizações portuguesas, com o propósito de recolher informação sobre como estas utilizam a gestão de talentos na sua organização.

Os resultados sugerem que todas as organizações entrevistadas estão preocupadas com este tema de gestão de talentos e que tentam implementar este conceito dentro da organização.

keywords

Talent, Talent management, talent attraction, talent retention, employers

abstract

In the current context in which organizations find themselves, where widely disseminated and adopted technology assumes a central role, it is necessary to find differential factors that distinguish them from each other.

Talent management is a much talked about topic nowadays, being of great importance in Human Resources Management. It is necessary that organizations, as employers, focus on the importance of attracting, retaining and developing their employees.

Having a properly structured Talent Management process will enable the organization to gain competitive advantage in the market where it operates.

Thus, the study aims to verify what is or is not being done regarding the management of talent and skills in Portuguese organizations.

In order to realize this dissertation, 7 semi-structured interviews were made to human resources managers of Portuguese organizations, with the purpose of collecting information on how they use talent management in their organization.

The results suggest that all the organizations interviewed are concerned with this topic of talent management and that they try to implement this concept within the organization.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.2 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA	2
1.3 PRINCIPAIS OBJETIVOS.....	3
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	3
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 CONCEITO DE TALENTO.....	5
2.2 GESTÃO DE TALENTOS	9
2.3 MODELOS DE GESTÃO DE TALENTO	11
2.3.1 MODELO DE GESTÃO DE TALENTO SEGUNDO TANSLEY ET AL.	11
2.3.2 MODELO DE GESTÃO DE TALENTO SEGUNDO PHILLIPS E ROPER.....	12
2.4 ATRAÇÃO DO TALENTO.....	14
2.5 RETENÇÃO DO TALENTO	16
2.6 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE TALENTOS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES	18
2.7 EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS	20
3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	24
3.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	24
3.2 TÉCNICA DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	27
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE ESTUDO.....	28
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	30
4.1 CONCEITO DE TALENTO.....	30
4.1.1 DEFINIÇÃO DE TALENTO.....	30
4.1.2 CARACTERÍSTICAS DE UM COLABORADOR TALENTOSO	31
4.1.3 ABORDAGEM INCLUSIVA/EXCLUSIVA DO TALENTO	33
4.2 ATRAÇÃO DE TALENTO.....	34
4.2.1 RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	34
4.2.2 PRÁTICAS DE ATRAÇÃO	36
4.3 RETENÇÃO DE TALENTO.....	37
4.3.1 DESENVOLVIMENTO DO TALENTO.....	37

4.3.2	PRÁTICAS DE RETENÇÃO	39
4.4	INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE TALENTO NA ORGANIZAÇÃO	41
5	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	44
5.1	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	44
5.2	CONCLUSÕES DO ESTUDO	46
5.3	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	48
5.4	ESTUDOS FUTUROS	48
6	REFERÊNCIAS	49
7	ANEXOS	53
7.1	ANEXO 1 – EMAIL ENVIADO PARA AS ORGANIZAÇÕES	53
7.2	ANEXO 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA	54

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - ESQUEMATIZAÇÃO DA DEFINIÇÃO DE TALENTO	5
TABELA 2 - DEFINIÇÕES DE TALENTO	7
TABELA 3 - ESQUEMATIZAÇÃO DA TEORIA DOS “TRÊS C’S”	9
TABELA 4 - ESQUEMATIZAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO	17
TABELA 5 - CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	26
TABELA 6 - CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES QUE PARTICIPARAM NO ESTUDO.....	29
TABELA 7 - SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE GESTÃO DE TALENTOS	12
---	----

1 INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais global e tecnológico, onde os mercados estão cada vez mais competitivos foi imposto um conjunto de mudanças necessárias para as organizações. Estas mudanças não afetaram só a forma de realizar negócios, mas também afetaram o mercado de trabalho e a maneira como as organizações gerem os seus colaboradores, dado que as pessoas têm mais dinâmica, conhecimento, formação e maior facilidade de mobilidade.

Dada toda esta situação atual, as organizações nutrem a carência de apostar no capital humano como forma de alcançar bons resultados e desta forma se conseguirem distinguir no mercado. É imprescindível que as organizações possuam a capacidade de atrair, desenvolver e reter os talentos (Dries, 2013).

A presente investigação enquadra-se no âmbito da unidade curricular de Dissertação/Projeto/Estágio integrada no Mestrado de Gestão da Universidade de Aveiro e terá como principal objetivo perceber a atual posição das organizações portuguesas face ao conceito de “*employer branding*”, isto é, o que está ou não a ser feito nas organizações portuguesas no que diz respeito à gestão de talentos e das competências dos seus recursos humanos, atuais e futuros. O estudo foi aplicado a várias organizações, tanto do setor industrial como do setor de serviços.

1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA

O conceito de talento ao longo dos anos tem vindo a ser alvo de estudos e investigações por vários autores. As definições não são consensuais quando comparadas entre si e a evolução do próprio conceito tem sido notória. Apesar das diferentes definições, os autores estão de acordo que o talento pode-se designar como um conjunto de pessoas que fazem a diferença dentro da organização e que através do seu desempenho contribuem para o sucesso da mesma (Collings & Mellahib, 2009). A Gestão de Talentos é uma prioridade para

as organizações e tem vindo a destacar-se nas políticas de Gestão de Recursos Humanos que são implementadas.

A Gestão de Talentos pode ser definida como uma estratégia que vai de encontro com as carências das organizações em assegurarem os recursos humanos talentosos, revelando assim um grande desafio: contratar os colaboradores certos, com as competências certas para as funções certas (Cappelli, 2009).

É importante que as organizações consigam atrair talentos, através da transmissão da sua cultura, das suas crenças e valores e da hipótese de estes ingressarem em projetos desafiadores para a sua carreira profissional. É de igual importância as organizações terem a capacidade de reter os talentos de forma a que estes estejam motivados e comprometidos com a organização, e desta forma o contributo deles seja mais prolongado e mais vantajoso para as duas partes.

As organizações que têm os colaboradores comprometidos com a sua cultura, conseguem um aumento de comportamentos organizacionais positivos, encaminham na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos e ajudam no sucesso da organização. Os colaboradores com elevados níveis de compromisso com a cultura da organização são mais motivados, o que leva a um incremento da produtividade e lealdade com a organização (Araújo & Esteves, 2016).

Um estudo feito pela *Stanton Chase International* em 2019, indica que 81% dos gestores de equipas de Recursos Humanos que participaram neste estudo dão bastante importância à gestão de capital humano nas organizações em Portugal e 64% dos gestores afirmam que o desafio futuro dentro das organizações é gerir o *employer branding* para atração e retenção de talentos (Stanton Chase Portugal, 2019).

1.2 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A gestão de Talento é cada vez mais relevante, não só a nível da organização, mas também porque apresenta uma forte contribuição para a evolução pessoal de cada colaborador. O

ambiente empresarial que hoje vivemos é cada vez mais intenso, mais complexo e mais competitivo, e é necessário olhar para as pessoas como um recurso fundamental dentro da organização. Se os colaboradores estão felizes, satisfeitos, dedicados e comprometidos com a cultura da organização eles irão fazer o seu trabalho bem o que mais tarde se traduz na posição que a empresa ocupa no mercado.

Pela revisão da literatura feita, este tema tem sido cada vez mais relevante dentro das organizações, mas será que é bem implementado? Com a presente investigação, pretendo mostrar que uma boa gestão de talento na organização pode trazer vantagem competitiva para a mesma.

1.3 PRINCIPAIS OBJETIVOS

O objetivo primordial e central desta investigação é perceber a atual posição das organizações portuguesas face ao conceito de “*employer branding*”, isto é, o que está ou não a ser feito nas organizações portuguesas no que diz respeito à gestão de talentos e das competências dos seus recursos humanos, atuais e futuros. Para se dar resposta a este objetivo é necessário responder a algumas questões de investigação, sendo elas: compreender como os empregadores definem e identificam o talento dentro das suas organizações; quais as técnicas de atração e retenção de talento que são utilizadas e perceber de que maneira as organizações portuguesas valorizam e gerem o talento e as competências dos Recursos Humanos como um recurso estratégico.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O capítulo 1 trata da introdução onde se indica o tema em questão, bem como o problema e os objetivos do presente trabalho. O capítulo 2 desenvolve a revisão da literatura enfocando-se na definição de Talento, Gestão de Talento e os seus modelos, as técnicas de atração e

retenção do mesmo, a influência da Gestão de Talento na estratégia da organização e exemplos de boas práticas de Gestão de Talento. No capítulo 3 é descrito o planeamento do estudo empírico, onde se inclui as questões de investigação, a metodologia utilizada que recaiu em entrevistas semiestruturadas e a amostra de estudo. A exposição dos dados recolhidos com o apoio da metodologia escolhida é apresentada no capítulo 4. Por fim, no capítulo 5 são feitas as conclusões do estudo, implicações, limitações e sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE TALENTO

Durante diversos anos, vários autores defenderam que as organizações para terem sucesso dependiam de três capitais: o físico, o organizacional e o humano (Barney & Wright, 1998). Apesar de todos estes capitais serem importantes, num mundo atual cada vez mais global, e onde a tecnologia, amplamente difundida e adotada, assume um papel central, as organizações começam a procurar alternativas para se distinguirem umas das outras. Estas cada vez mais sentem a necessidade de olhar para os seus recursos humanos e valorizá-los como meio para o desenvolvimento do seu negócio. O capital humano é um fator-chave de vantagem competitiva para as organizações na medida em que é um recurso raro, valioso, insubstituível e difícil de imitar (Backhaus & Tikoo, 2004).

O conceito de Talento não é consensual entre os autores, as definições são contraditórias quando comparadas entre si e também a evolução do próprio conceito tem sido notória.

Na tabela 1 é feita uma esquematização das várias definições de talento ao longo dos anos:

Ano	Definição de Talento
2000	O talento são as pessoas que regularmente demonstram habilidade excepcional e realização num conjunto amplo de atividades e tarefas (Williams, 2000).
2001	O talento foca-se nos padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou o próprio comportamento da pessoa que pode ser utilizado de forma produtiva (Buckingham & Vosburgh, 2001).
2007	O talento pode ser definido por aquele individuo que faz diferença numa organização através da sua contribuição imediata ou a longo prazo, mostrando o seu potencial (Tansley, et al., 2007).
2007	O talento é o conjunto de ideias, conhecimentos e capacidades que concedem a virtude ao individuo de produzir mais que os outros, utilizando os mesmos recursos disponíveis (Goffee & Jones, 2007).
2008	Talento é o capital humano que as organizações querem atrair, reter e desenvolver, com a finalidade de atingir os seus objetivos de negócios e superarem as outras organizações (Cheese, Thomas, & Craig, 2008).

Tabela 1 - Esquematização da Definição de Talento

Fonte: Elaboração Própria

A definição de talento que é mais comum ser aceite, dado a sua capacidade de abranger as anteriores abordagens, surgiu em 2001 e foca-se nas aptidões, nos conhecimentos, nos valores, condutas e no potencial de desenvolvimento. O talento é então definido como um conjunto de aptidões de uma pessoa - os seus dons, competências, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua aptidão de aprendizagem desenvolvimento (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

Vários autores têm vindo a estudar este conceito com mais profundidade. O talento pode ser designado como um conjunto de pessoas que fazem a diferença dentro da organização e que através do seu desempenho contribuem para o sucesso da mesma (Collings & Mellahib, 2009). Também de encontro com esta definição, é referido que o talento é uma característica das pessoas que mostram elevados níveis de potencial e conseguem fazer a diferença nas empresas através do seu desempenho e habilidades (Armstrong & Taylor, 2014).

O talento pode então ser visto, de uma forma mais ampla, como o conhecimento coletivo, as aptidões, as capacidades, os valores, as experiências, as práticas e os comportamentos que sustentam a missão da organização (Schiemann, 2014).

Uma perspetiva diferente deste conceito, diz que o talento são pessoas comuns e com uma capacidade igual à maioria das outras pessoas, mas juntamente com as suas competências juntam motivação e um gosto especial em fazer certas atividades. Estas pessoas juntam à sua aptidão de atingir objetivos, um elevado potencial de evolução e de adquirir novas competências (Cardoso, 2016).

Meyers et al (2013) dividiu talento em cinco linhas de pensamento distintas – talento como dom; talento como esforço; talento como competência; talento como potencial e talento como resultado (Meyers, Woerkom, & Driesb, 2013).

Na tabela 2 é esquematizado as definições destas cinco linhas de pensamento.

Talento como dom

- Competência inata à pessoa, isto é, só são considerados talentos as pessoas que já nascem com o dom.

Talento como esforço

- O resultado de uma competência desenvolvida com treino e formação, torna-se num processo inclusivo, onde todas as pessoas podem ser talentosas com esforço e treino ao conseguirem desenvolver as habilidades.

Talento como competência

- O resultado do somatório do conhecimento e da habilidade, sendo que há uma junção da parte inclusiva (acessível a todos, dado que o conhecimento pode ser adquirido por todos) com a parte exclusiva (apenas alguns, dado que as habilidades são inatas aos indivíduos).

Talento como potencial

- Perspetiva mais exclusiva, pois subentende-se que as características existem e estão latentes nos indivíduos, apenas precisam de ser desenvolvidas e treinadas.

Talento como resultado

- Perspetiva inclusiva, isto é, os funcionários que entregam bons resultados no presente são vistos como talentos.

Tabela 2 - Definições de Talento

Fonte: Adaptado de Meyers et al, 2013

Existem muitas questões quanto ao facto de um talento surgir de uma estrutura inata, uma bênção ou um dom, ou então ser algo adquirido, descendente de oportunidades de aprendizagem e de relações entre indivíduos. Pode-se, no entanto, escolher uma abordagem intermédia, *nature-nurture interaction*, que refere o talento como uma capacidade inata e necessária, mas que não é suficiente para alcançar elevados níveis de desempenho, sendo que adquirir o conhecimento por distintos meios, por exemplo como a formação, é também necessário (Meyers, Woerkom, & Driesb, 2013).

Noutra perspectiva, Thunnissen et al (2003) dividem em dois conjuntos de abordagens o conceito de talento – abordagem subjetiva/objetiva e abordagem inclusiva/exclusiva. A abordagem subjetiva refere que o talento está implicitamente relacionado com as pessoas, isto é, os indivíduos são vistos como recursos escassos, valiosos e difíceis de substituir. Na abordagem objetiva, o talento já é visto nas características dos indivíduos, nas suas qualidades individuais, nos seus conhecimentos e aptidões. No segundo conjunto de

abordagens, os autores definem o talento como uma abordagem inclusiva, onde todos os indivíduos podem ser considerados talentos ou a abordagem exclusiva, onde só um grupo específico de indivíduos, com aptidões diferenciadoras, são vistos como talentos (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2003).

Outros autores referem também o talento como inclusivo e exclusivo; o talento inclusivo é definido como todos os colaboradores de uma organização poderão ser talentos, enquanto que a visão exclusiva restringe o talento a um grupo seletivo de colaboradores (Powell, et al., 2012).

No prosseguimento da abordagem exclusiva, também Minbaeva & Collings (2013) defendem a distinção dos indivíduos com base no seu desempenho. Estes autores dividem os indivíduos em três posições: A, B e C, sendo que a posição A é aquela que apresenta elevado desempenho do indivíduo e são estes os trabalhadores mais cobiçados pelas empresas (Minbaeva & Collings, 2013). As grandes organizações, especialmente as multinacionais, adotam uma abordagem mais exclusiva, sendo que o seu foco são os grupos de trabalhadores de elite que apresentam alto desempenho e potencial, enquanto que as pequenas e médias empresas adotam uma abordagem mais inclusiva, onde todos os trabalhadores podem ser talentos (Festing, Schäfer, & Scullion, 2013).

As discussões sobre o conceito de talento afetam de forma geral os Recursos Humanos e sequencialmente todos os funcionários das organizações. Ulrich e Smallwood (2012) surgem com a teoria dos “Três C’s”, onde defendem que o talento depende da conjunção de três elementos: Competência, Comprometimento e Contribuição. Estes elementos têm de estar todos presentes nos colaboradores para estes serem considerados talentos (Ulrich & Smallwood, 2012).

Na tabela 3 é feita a esquematização dos três elementos presentes na Teoria dos “Três C’s” de Ulrich e Smallwood (2012).

<p style="text-align: center;">Competências</p> <p>Os colaboradores possuem o conhecimento, as habilidades e os valores necessários para as funções atuais mas também para as funções que poderão necessitar de desenvolver no futuro.</p>	<p style="text-align: center;">Comprometimento</p> <p>A empresa contrói e apresenta uma proposta valor, onde garante que os colaboradores valorizem a sua empresa e empenham-se nas suas funções, isto é, veem a empresa como sendo deles.</p>	<p style="text-align: center;">Contribuição</p> <p>Os colaboradores participam na organização, dando sugestões e ideias, fazendo com que as suas necessidades profissionais e pessoais sejam satisfeitas.</p>
---	---	--

Tabela 3 - Esquematização da Teoria dos “Três C’s”

Fonte: Adaptado de Ulrich e Smallwood, 2012

Esta abrangência que existe no conceito de talento, dificulta o entendimento na Gestão de Recursos Humanos e até a comparação de práticas de gestão de pessoas relacionadas com talento. É necessário que as organizações definam qual o seu conceito de talento, para depois poder identificar esse mesmo talento dentro das suas organizações.

O talento tem que ser encarado como algo potencial, que caso não seja desenvolvido não vai produzir os efeitos necessários. Tendo em conta as várias abordagens ao conceito de talento, pode-se definir o talento como indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho da organização através da sua contribuição direta ou através da manifestação de elevado potencial a longo prazo (CIPD, 2020).

2.2 GESTÃO DE TALENTOS

A gestão de Talento é predominante para os gestores de Recursos Humanos arranjam estratégias que se ajustem à missão e filosofia da organização com objetivo de atrair, desenvolver e reter os colaboradores talentosos. É definida então como uma política de gestão dos recursos humanos que tem o principal foco a gestão de pessoas, atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores mais qualificados e produtivos (Lockwood, 2006).

Este tipo de Gestão surgiu nos anos 90, continuando a ser utilizada e adaptada, tornando-se cada vez mais crucial para as organizações à medida que estas se apercebem da

importância de ter colaboradores talentosos para conseguir vantagem competitiva no mercado (Lewis & Heckman, 2006).

Estes autores apresentam 3 visões diferentes do conceito de Gestão de Talento: a gestão de talento é uma coleção de práticas, funções, atividades ou áreas especializadas dos recursos humanos que tem como funções o recrutamento, a seleção, desenvolvimento e gerenciamento da carreira; a gestão de talento é um conjunto de processos destinados a garantir o fluxo adequado de empregados nas várias funções em toda a organização; a gestão de talento anda lado a lado com o conceito de talento, isto é, as organizações têm que procurar os melhores talentos, contratá-los e aplicar as técnicas de recompensa aos mesmos, independentemente da função ou até necessidades das organizações (Lewis & Heckman, 2006).

Esta última definição vai de encontro com a de Cappelli (2009) que idealiza a gestão de Talento como uma estratégia que vai de encontro com as carências das organizações em assegurarem os recursos humanos talentosos, revelando assim um grande desafio: contratar os colaboradores certos com as competências certas para as funções certas (Cappelli, 2009).

A gestão de talento pode concentrar-se em: atividades de planeamento, estratégias e práticas de recursos humanos, avaliação e formação. Este tipo de gestão possui três grandes desafios: atrair, desenvolver e reter o talento. A gestão de talento é o conjunto de atividades e processos que contém o reconhecimento sistemático de posições-chave que se distinguem por contribuir para a sustentabilidade e estímulo para a competição das organizações (Collings & Mellahib, 2009).

As técnicas de gestão de talento e das competências nas organizações passam pela elaboração de um pacote de recompensas que sejam cativantes tanto para o potencial candidato como para os funcionários já contratados, dado que do ponto de vista dos Recursos Humanos, uma organização viável é aquela que não capta apenas os talentos, mas também os mantém na organização (Chiavenato, 2009).

2.3 MODELOS DE GESTÃO DE TALENTO

A gestão de talentos é o conjunto de características que uma empresa apresenta enquanto empregadora que a torna distinta comparada com as características dos seus concorrentes (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.3.1 MODELO DE GESTÃO DE TALENTO SEGUNDO TANSLEY ET AL.

As ferramentas necessárias para facilitar o processo de gestão de talentos, a fim de garantir que todos os indivíduos tenham oportunidade para maximizar o seu potencial, passam por incluir conversas regulares entre os colaboradores e gerentes, orientação e treinamento de desempenho e desenvolver as habilidades e conhecimento para funções futuras (Tansley, et al., 2007).

O processo de gestão de talentos, segundo Tansley et al. (2007), passa por quatro etapas distintas:

1. Atração de Talento

Nesta etapa o fundamental é como os potenciais candidatos talentosos veem a organização e se compartilham valores suficientes da organização para poder participar na filosofia da mesma. As organizações atuais, focam-se em dois elementos chave: a Proposta de Valor e a Marca do Empregador. Estes dois elementos influenciam a imagem que a organização projeta para o mercado de trabalho.

2. Desenvolvimento de Talento

A segunda etapa, foca-se em atividades projetadas para maximizar o potencial dos colaboradores a nível individual. O desenvolvimento é feito através de formações, desenvolvimento profissional contínuo, programas de liderança e gestão e projetos para treinar e desenvolver certo tipo de aptidões.

3. Gestão de Talento

É necessário haver uma cultura na organização em que os gestores cuidem do desenvolvimento dos seus colaboradores, dado que é com este cuidado que a organização pode conseguir atingir os seus objetivos. A Gestão de Recursos Humanos assume assim um destaque maior na gestão de pessoas, pois na maior parte das vezes assume um ponto intermédio de comunicação entre a Direção e os colaboradores.

4. Avaliação de Talentos

Nesta última etapa existe uma preocupação com a avaliação dos processos de gestão de talentos. O uso de sistemas e processos de rastreamento de talento e desenvolvimento de medidas com eficácia é fulcral para a gestão de talentos atingir objetivos. Outro determinante crítico para o sucesso da gestão de talento é garantir que, seja qual for a atividade realizada, esteja alinhada à estratégia da organização.

2.3.2 MODELO DE GESTÃO DE TALENTO SEGUNDO PHILLIPS E ROPER

Este modelo foi desenvolvido para ser aplicado no setor imobiliário, mas devido ao seu alcance foi ajustado e aplicado a outros ramos.

Na figura 1 é esquematizado o Modelo de Gestão de Talentos desenvolvido por Phillips e Roper (2009).



Figura 1 - Modelo de Gestão de talentos

Fonte: Adaptado de Phillips & Roper, 2009

O modelo inclui cinco elementos-chave, todos eles ligados aos valores e competências. As organizações de alto desempenho são conhecidas por terem uma cultura forte e distinta e, portanto, podem frequentemente refletir o fundo, a história e o DNA da organização. A cultura consiste em valores, atitudes, comportamentos e práticas dos colaboradores da organização. Os comportamentos relacionados a um determinado nível de desempenho podem ser definidos como uma competência, sendo que esta pode ser considerada como uma característica implícita de um indivíduo (Phillips & Roper, 2009).

No processo de atração, atualmente, as organizações precisam de ser criativas ao desenvolverem estratégias de recrutamento e devem evitar os métodos mais tradicionais de recrutamento. Com a globalização e expansão da tecnologia, as estratégias mais recomendadas incluem sites, redes sociais, eventos e estágios. É necessário atrair indivíduos com competências diferenciadoras para a organização em questão, de modo a tornarem-se uma mais valia e assim a organização poder ganhar vantagem competitiva.

A seleção é outro elemento-chave que tem vindo a mudar ao longo do tempo. As práticas tradicionais para contratar, tais como examinar currículos, verificar referências e fazer entrevistas estão a tornar-se antiquadas. Uma medida objetiva de desempenho, tal como a avaliação psicológica, entrevistas comportamentais, testes de conhecimento do trabalho, em combinação com outras ferramentas de recrutamento, melhora as oportunidades de a organização corresponder com a pessoa certa ao lugar vago certo.

O processo de cativar é muito mais do que a satisfação de um colaborador. Um colaborador satisfeito com o salário, benefícios e com a organização em geral, pode ficar hesitante em mostrar qualquer tipo de iniciativa ou ideia, pois encontra-se confortável com a sua situação e não a quer alterar. Um colaborador cativado demonstra qualidades como a inovação, criatividade, responsabilidade pessoal de fazer as coisas acontecerem, um desejo autêntico de tornar a organização bem-sucedida tal como a sua equipa coesa. A cativação passa por estimular no colaborador um vínculo emocional para com a organização, integrando a missão e visão da mesma.

O desenvolvimento é outro grande desafio da gestão de talento, dado que as organizações ao atrair os potenciais talentos devem procurar desenvolvê-los para que se mantenham

com altos níveis de produtividade e para que encontrem a satisfação naquilo que fazem. O desenvolvimento pode ser feito através de programas de formação e desenvolvimento da carreira. Os gestores têm a responsabilidade de identificar indivíduos com características específicas e conseguir oferecer-lhes experiências de desenvolvimento nessas competências.

A retenção está completamente ligada à gestão dos recursos humanos de uma organização. Tem de existir um pacote de recompensas que englobe as expectativas de desempenho, requisitos de habilidades, experiência e comportamento dos colaboradores. É de realçar que os colaboradores tendem a ficar onde tiverem: um bom relacionamento com os gestores, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e onde exista um equilíbrio entre o trabalho e a vida.

2.4 ATRAÇÃO DO TALENTO

Como verificado nos modelos de gestão de talentos apresentados, um dos primeiros e fundamental fator na gestão de talentos é atração de talentos.

O processo de atrair novos talentos acontece maioritariamente por haver a necessidade de preenchimento de vagas na organização ou por uma exigência específica do negócio.

Todas as alterações que nos últimos tempos têm acontecido no mercado de trabalho, levaram à dissolução do conceito de “trabalho para a vida”. Se antes os trabalhadores e as empresas procuravam estabilidade e segurança tanto na organização como na vida pessoal, neste momento empresas não podem garantir estas duas características e os trabalhadores cada vez mais procuram oportunidades para desenvolver as suas capacidades. As organizações sentem cada vez mais a necessidade de atrair os melhores talentos dado que estes são indispensáveis para o seu sucesso (Hong, Pei-Li, & Yong, 2010).

As organizações, de modo a conseguirem atrair talentos, precisam de garantir a transmissão de uma boa imagem, sendo assim atrativas para os candidatos. A Gestão de Talento é muito importante no contexto do recrutamento, dado que se refere às crenças

que os indivíduos têm sobre a organização, tendo influência na decisão da escolha do emprego. As organizações que são vistas como boas empregadoras têm uma imagem e uma identidade forte no mercado, é então necessário que a organização cuide da sua marca e na forma como esta é vista no mercado (Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010).

Também Cardoso (2016) vai de encontro como a mesma perspectiva, considerando que para haver uma cultura efetiva de atração de talentos, a organização tem que ser vista como uma boa empregadora, tanto a nível interno pelos seus colaboradores como a nível externo pelo mercado de trabalho. No atual contexto competitivo em que vivemos, onde os talentos têm a oportunidade de escolher onde querem trabalhar, é extremamente necessário que a organização seja vista como um bom local para se trabalhar (Cardoso, 2016).

As empresas que conseguem desenvolver e formar os seus colaboradores, assegurando um futuro promissor na organização, tendem a ter uma maior capacidade para atrair novos talentos. Desta forma, as organizações para continuarem a atrair talentos e ganharem vantagem competitiva em relação às restantes organizações precisam de continuar a inovar e investir no desenvolvimento de novas estratégias (Fernandes, 2001).

A atração de talento na organização, deve centralizar-se na conjugação dos processos de recrutamento e seleção. Esta conjugação de processos tem como finalidade encontrar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais enquadram no perfil requerido para a vaga existente na organização (Dijk, 2008).

O recrutamento compreende um conjunto de técnicas e procedimentos que se destina à atração de candidatos potencialmente habilitados e aptos para ocupar cargos na organização (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006). O objetivo fundamental do recrutamento é atrair profissionais, examinando as suas características, com a finalidade de assim se obter uma lista com os melhores candidatos, que poderão ser selecionados para a vaga existente ou então conservados para outra vaga que futuramente poderá existir. Não existe uma estratégia que seja universal no processo de recrutamento, pois existem diferentes negócios, diferentes funções e diferentes empresas. As organizações poderão optar por dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento

interno é a captação de funcionários que já exercem funções dentro da organização, quer pelo seu empenhamento nas suas funções, quer por via da aquisição de novas capacidades que mostraram competência, potencial e disponibilidade para o desempenho da vaga a preencher (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006). Já o recrutamento externo, tal como nome indica, é realizado no exterior da organização e visa a procura de candidatos disponíveis no mercado de trabalho. Atualmente as principais fontes de recrutamento são: recrutamento académico, centros de emprego, anúncios, candidaturas espontâneas e empresas especializadas (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006).

Finalizado o processo de recrutamento e presumindo que estão tomadas todas as decisões referentes aos critérios, objetivos, fontes e formas de recrutamento, é necessário quais os procedimentos que serão utilizados para a seleção dos candidatos. A seleção é um processo que as organizações utilizam para escolherem os candidatos mais adequados ao exercício de funções que a vaga disponível exige. Esta escolha deve apoiar-se em critérios de ética e na justiça, articulando as necessidades da organização com as dos candidatos (Cunha, et al., 2015).

2.5 RETENÇÃO DO TALENTO

Terminada a seleção dos talentos é fundamental que a organização tenha a aptidão de os reter, para assim aumentar a sua vantagem competitiva, reduzindo assim a rotação de colaboradores e aumentando o comprometimento com a cultura da organização (Tarique & Schuler, 2010).

A gestão dos Recursos Humanos tem, desta forma, a responsabilidade de implementar e desenvolver ferramentas de gestão de talentos que permitam criar as condições de trabalho de ambiente favoráveis dentro da organização, de forma a colmatar as necessidades dos seus talentos. A retenção significa garantir que os talentos dentro da organização fiquem o tempo necessário para que a mesma obtenha vantagens por os ter e que os mesmos executem as suas funções da melhor forma possível (Martins & Ohe, 2002).

Atualmente, reter os talentos nas organizações tem sido tarefa complicada. Os profissionais têm consciência das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho e devido a isto, quando não se sentem realizados e satisfeitos na organização onde exercem funções, decidem procurar novas oportunidades no mercado de trabalho e escolher assim uma nova organização que oferecer aquilo que procuram. A ideia que a retenção apenas se deve basear na renumeração já não é adequada, dado que a nova geração de talentos procura bem mais do que um salário alto quando está dentro de uma organização (Looney & Looney, 2005). Reter e manter talentos requer a criação de boas condições de trabalho: ambiente agradável, recetivo, saudável e seguro; remuneração atraente e benefícios sociais apropriados às necessidades dos trabalhadores (Chiavenato, 2009).

Atualmente a atração e retenção de talentos depende de inúmeros fatores, podendo ser enquadrados em quatro características diferentes (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Na tabela 4 é feita a esquematização das características de atração e retenção, segundo Kucherov & Zavyalova (2012).

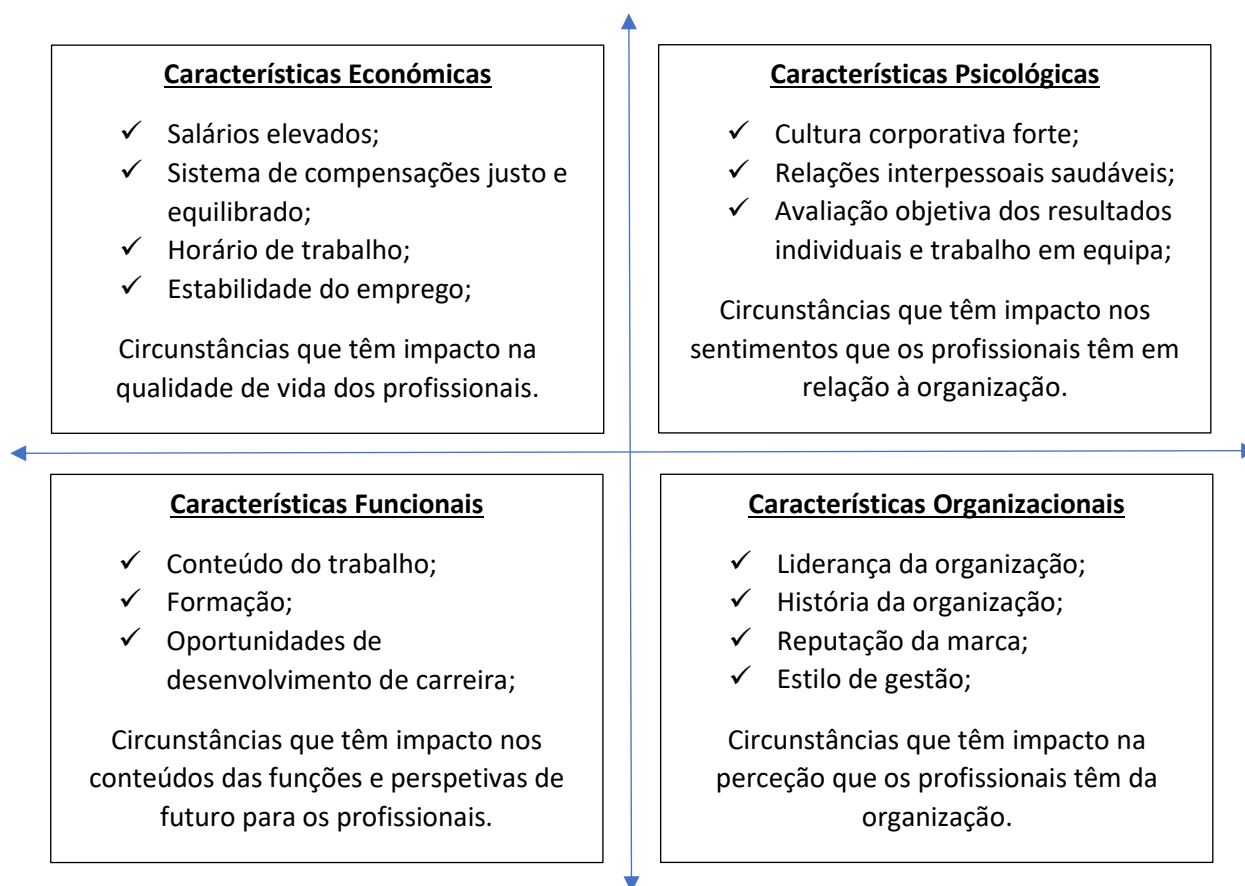


Tabela 4 - Esquematização das Características da atração e retenção

Fonte: Adaptado de Kucherov & Zavyalova, 2012

Todas estas características acima referidas são essenciais para a atração e retenção de talentos e estão diretamente ligadas à proposta de valor que cada organização tem para oferecer. O segredo é que a organização defina a cultura de empresa e que a implemente juntos dos seus colaboradores e dos futuros colaboradores, para assim conseguir atrair e reter os melhores talentos para as suas necessidades.

2.6 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE TALENTOS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

A aposta na Gestão de Talento e Competências motivada pela atração e retenção de capital humano, leva a organização a ganhar vantagem competitiva e a tornar-se uma empresa de sucesso (Cook, 2010).

Determinados estudos feitos sobre a gestão de Recursos Humanos mostraram que as organizações que apostaram em práticas de Gestão de Talentos obtiveram melhores resultados no desempenho dos seus colaboradores, bem como melhores níveis de satisfação laboral (Abrudan & Matei, 2009).

Guthridge e Komm (2008) realizaram um estudo onde concluíram que as organizações que apostavam na Gestão de Talento (dividida em 10 fatores) exibiram melhores resultados a nível financeiro, sendo que estes foram medidos em lucro por colaborador. Também foi observada uma correlação particularmente significativa entre os resultados financeiros elevados e a utilização de processos de avaliação do talento. Ao contrário, as organizações que tiveram pontuações mais baixas nas diversas dimensões da Gestão de Talento que foram medidas, têm menos probabilidade de se tornarem organizações com elevado desempenho (Guthridge & Komm, 2008).

Resultados de um estudo sobre as melhores práticas de Recursos Humanos referem que as empresas que implantam uma gestão de Recursos Humanos eficaz, garantindo a pessoa certa, com as qualidades certas na função certa obtêm um elevado desempenho da organização, mesmo a nível financeiro (Collins, Ericksen, & Allen, 2005).

Os colaboradores que veem a organização a apreciar o seu trabalho e competências, tendem a ter mais empenho e compromisso, vestindo assim a “camisola” da organização (Huang & Tansley, 2012).

Langenegger, Mahler & Staffelbach (2010) investigaram a eficiência das estratégias de Gestão de Talentos nas organizações suíças e concluíram que numa perspetiva financeira, as organizações que implementam estratégias de Gestão de Talento obtêm maiores lucros. Numa perspetiva não financeira as mesmas organizações conseguem também ser mais atrativas e ter uma maior taxa de motivação dos talentos. As práticas de Gestão de Talento com foco na estratégia organizacional apresenta melhores resultados para as organizações. A sequência de uma boa estratégia apoiada na atração e retenção dos talentos acarreta maior efeito a nível do talento, do método de aprendizagem e do seu valor para melhorar a qualidade do trabalho e qualificação (Langenegger, Mahler, & Staffelbach, 2010).

Zajkowska (2012) refere que quando todos os colaboradores da organização estão totalmente comprometidos, tantos os colaboradores de níveis mais baixos como os de níveis mais altos, como por exemplo os gestores, ocorre mais frequentemente o elevado desempenho organizacional. Um colaborador comprometido com o seu trabalho é um colaborador com energia, dedicado e totalmente envolvido com o seu trabalho. Um colaborador comprometido com a organização busca a excelência no seu trabalho e dessa forma procura trazer vantagem competitiva para a organização (Zajkowska, 2012).

O comprometimento dos colaboradores na organização está relacionado com o seu compromisso e com um estado psicológico em que os colaboradores têm um interesse pessoal para que a sua organização alcance o sucesso e por consequência, o seu desempenho energético traduz-se pela excelência (Araújo & Esteves, 2016).

Uma das particularidades mais relevantes para uma organização se conseguir manter no mercado é a sua rentabilidade e para isto é necessário que os colaboradores estejam comprometidos com as suas funções na organização. É evidente a relevância do investimento nos recursos humanos nas organizações e uma boa gestão dos mesmos, pois são estes que interagem diretamente com os clientes, podendo assim dar à organização a vantagem competitiva. Os colaboradores são o rosto da organização, são também os

coautores de valor, origem da inovação e de conhecimento organizacional, oferecendo potencialmente serviço de grande qualidade (Kumar & Pansari, 2014).

O comprometimento dos colaboradores não poder ser apenas visto como um estimulador do rendimento da organização, mas também tem que ser visto como uma peça fundamental para a satisfação do cliente e reputação da organização (Sundaray, 2011).

As organizações que têm os colaboradores comprometidos com a sua cultura, tendem a conseguir um aumento de comportamentos organizacionais positivos, encaminham na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos e ajudam no sucesso da organização. Os colaboradores com elevados níveis de comprometimento com a cultura da organização tendem a estar mais motivados, o que leva a um incremento da produtividade e lealdade com a organização (Araújo & Esteves, 2016).

É necessário que as organizações entendam quais os fatores que estimulam o empenho dos colaboradores, fatores estes que estão implícitos na retenção dos talentos, para que deste modo se consigam diferenciar da concorrência (Sundaray, 2011).

2.7 EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS

As organizações não têm só dificuldade na atração e retenção de talentos devidos às mudanças demográficas e das preferências profissionais, mas ao mesmo tempo têm a tarefa de desenvolver novas capacidades e revigorar a organização à medida que investem em novas tecnologias, constroem novas parcerias e a tornam mais global (Palmisano, 2006).

Existem alguns fatores que tendem a melhorar o sistema de gestão de talentos dentro das organizações, tais como: alinhar a estratégia da empresa com a estratégia da gestão de talentos tendo em consideração a cultura da empresa; integrar a gestão de talentos na cultura organizacional; estimular a que todos os colaboradores participem no processo da gestão de talentos para também assim eles fazerem parte do seu desenvolvimento e

adequar as práticas da gestão de talentos às organizações, tendo em conta o negócio que as mesmas desenvolvem e a sua localização (Stahl, et al., 2012).

Situadas no Ranking 2019 das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, destacam-se três empresas que apostam em boas práticas de gestão de talentos, tanto na atração como na retenção, referindo quais os programas que cada uma apresenta diferenciando-as de outras organizações.

→ **Teleperformance Portugal**

Vencedora na categoria Prémio Social Atração de Jovens Talentos nos prémios *Best Workplaces 2019*, esta organização apresenta várias práticas de atração e retenção de talento a ter em consideração. Na atração de talentos, esta organização apresenta três projetos distintos para captar novos colaboradores: o *Employee Support* (equipa de Recursos Humanos totalmente dedicada ao suporte de questões que o colaborador tenha desde a assinatura do contrato até a cessação do mesmo); o *Welcome & Support* (equipa que fica responsável pelo acolhimento, receção e integração dos novos colaboradores estrangeiros em Portugal, seja a nível de alojamento, saúde ou até a nível burocrático) e por fim o *Atlantic Experience Program* (alojamento próximo do local de trabalho dado pela empresa a novos colaboradores recrutados a nível internacional). Já na retenção de talento, pode-se também destacar 3 programas: *Jump!* (focado no desenvolvimento interno dos colaboradores, foi criado para identificar e preparar os mesmos a assumirem posições de liderança dentro da organização); TP OUT (envio de emails para todos os colaboradores à quinta-feira com sugestões de atividades gratuitas que se vão realizar durante o fim de semana) e TP CLUB (é um clube que pretende proporcionar experiências para os colaboradores e os seus familiares, como por exemplo workshops, torneiros, eventos e etc.) (Greatplacetowork, 2019).

→ **Mars (Mars Ibéria e Royal Canin)**

Assume a primeira posição do ranking *Best Workplaces* de 2019, conquistando também o prémio social de igualdade de género 2019. Esta empresa assumiu um papel relevante e diferenciador no tema de igualdade de género, pondo em práticas várias iniciativas para todos os seus colaboradores, desde existência de salas para amamentação, lugar de garagem para grávidas, programa Bem Estar 360º (apoio na procura de casa, escola, empregada doméstica, etc.), flexibilização do horário de trabalho, trabalhar a partir de casa e também levar os filhos para o local de trabalho. A Mars apresenta 3 programas de destaque para os seus colaboradores: Programa *OMBUDSMAN* (lugar onde os colaboradores podem debater sobre os seus dilemas laborais, de forma confidencial e com uma pessoa neutra a esse assunto), *IMPACT SESSIONS/ ENGAGEMENT* (reunião das equipas, fora do local de trabalho, como objetivo de melhorar o nível da satisfação e motivação dos colaboradores) e Recompensa por motivo de reforma (prémio dado aos colaboradores que vão para a reforma, de forma a agradecer o contributo dado à empresa) (Greatplacetowork, 2019).

→ **Mind Source**

Ocupa o quarto lugar do ranking *Best Workplaces* de 2019 e foi premiada com o prémio social de Liderança 2019. Esta empresa apresenta um estilo de gestão participativo, dando oportunidade aos colaboradores de apresentarem as suas ideias e dando as ferramentas necessárias para porem as mesmas em prática. Através do seu programa de *Talent Management*, a organização faz um acompanhamento trimestral a cada talento, tendo em conta as suas expetativas e o que pretendem no seu futuro profissional, dando a formação necessária para a sua progressão. É ainda de destacar 3 programas que esta empresa apresenta: o *Welcome Book* (documento guia para os novos colaboradores com vários temas desde a integração, formação, eventos, contactos úteis, etc.), o *Mind Source Love* (todos os colaboradores têm um *Love Gift*, anualmente, para oferecer a um outro colaborador que tenha tido uma ação efetivamente especial e que merece ser reconhecida, quando existe este reconhecimento, o talento em causa recebe um email personalizado com uma mensagem privada do colaborador que lhe deu o *Love Gift*) e Rubrica *Talent 360*

(esta rubrica é partilhada na *Newsletter* Interna e nas redes sociais todos os meses, e tem o objetivo de dar a conhecer o lado B de um colaborador escolhido e também o motivo que escolheram esta organização para trabalhar) (Greatplacetowork, 2019).

3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia tem o intuito de dar a conhecer uma visão global das deliberações metodológicas e métodos aplicados. Ao longo deste capítulo serão mencionados e justificados os métodos que foram utilizados para a recolha dos dados tendo em conta a pergunta de partida e os objetivos do estudo e também todas as etapas da investigação, para que deste modo se consiga obter conclusões sólidas e passíveis de serem analisadas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

3.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O principal objetivo desta dissertação é perceber a atual posição das organizações portuguesas face ao conceito de “*employer branding*”, isto é, o que está ou não a ser feito nas organizações portuguesas no que diz respeito à gestão de talentos e das competências dos seus recursos humanos, atuais e futuros. Assim, este estudo, tem como objetivo dar resposta às seguintes questões de investigação:

- ❖ Como é que os empregadores definem e identificam o talento dentro das suas organizações?
- ❖ Quais as técnicas de atração e retenção de talento que são utilizadas?
- ❖ De que maneira as organizações portuguesas valorizam e gerem o talento e as competências dos Recursos Humanos?

Foi elaborado um conjunto de categorias, com base nestas questões de investigação e na revisão da literatura, que suportam o guião de entrevista aos vários responsáveis de Recursos Humanos das organizações que participaram no estudo.

Tendo em conta as principais dimensões de estudo, as categorias de análise foram divididas em quatro: (1) conceito de talento, que engloba a definição de talento, as características de um colaborador talentoso e a abordagem inclusiva/exclusiva do talento; (2) atração de

talento, percebendo como é feito o recrutamento dentro das organizações e quais são as práticas que as organizações utilizam; (3) retenção de talento, que envolve o desenvolvimento do talento e as práticas de retenção que as organizações utilizam e (4) influência da gestão de talento nas organizações; qual a importância que a organização dá ao *employer branding* e aos Recursos Humanos para a gestão de talento ser uma vantagem competitiva.

A tabela 5 indica, de forma sucinta, as principais categorias e subcategorias de análise delineadas para a presente investigação.

Categoria de Análise	Subcategoria de Análise	Revisão de Literatura
Conceito de Talento	Definição de Talento	Backhaus & Tikoo, 2004; Williams, 2000; Buckingham & Vosburgh, 2001; Tansley, et al., 2007; Goffee & Jones, 2007; Cheese, Thomas, & Craig, 2008; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Armstrong & Taylor, 2014; Schiemann, 2014; Cardoso, 2016; Collings & Mellahib, 2009
	Características do colaborador talentoso	Meyers, Woerkom, & Driesb, 2013
	Abordagem Exclusiva/Inclusiva do Talento	Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2003; Powell, et al., 2012; Minbaeva & Collings, 2013; Festing, Schäfer, & Scullion, 2013

Atração de Talento	Recrutamento nas organizações	Phillips & Roper, 2009; Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006
	Práticas de Atração	Tansley, et al., 2007; Hong, Pei-Li, & Yong, 2010; Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010; Cardoso, 2016; Fernandes, 2001; Dijk, 2008
Retenção de Talento	Desenvolvimento de Talento	Kucherov & Zavyalova, 2012; Phillips & Roper, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004
	Práticas de Retenção	Looney & Looney, 2005; Chiavenato, 2009; Kucherov & Zavyalova, 2012; Martins & Ohe, 2002; Tarique & Schuler, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004; Phillips & Roper, 2009
Influência da Gestão de Talento na organização	Importância dos RH e do Employer branding para a organização ter vantagem competitiva	Cook, 2010; Abrudan & Matei, 2009; Guthridge & Komm, 2008; Huang & Tansley, 2012; Langenegger, Mahler, & Staffelbach, 2010; Zajkowska, 2012; Araújo & Esteves, 2016; Kumar & Pansari, 2014; Sundaray, 2011; Collins, Ericksen, & Allen, 2005

Tabela 5 - Categorias e subcategorias de análise

Fonte: elaboração própria

3.2 TÉCNICA DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Não existe um único design para se fazer uma metodologia de investigação, sendo que uma boa metodologia para um estudo deve ser igual a um bom design para um barco, com o objetivo de chegar ao seu destino de modo seguro e eficiente (Maxwell, 2012).

A escolha acertada da metodologia de investigação é de extrema importância num trabalho de investigação e para se atingir o objetivo principal deste estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa para a recolha e análise dos dados, privilegiando a entrevista como técnica de recolha de informação selecionada.

Ribeiro (2008) vê a metodologia qualitativa através de um grande objetivo: o estudo dos indivíduos nos seus contextos naturais, onde a recolha dos dados surge naturalmente e com uma maior proximidade às condições de trabalho (Ribeiro, 2008).

A metodologia qualitativa preocupa-se em examinar profundamente pequenas amostras, a fim de não generalizar os resultados obtidos, mas sim entender de forma profunda factos concretos (Maxwell, 2012).

O estudo qualitativo baseia-se na atribuição de significados às expressões de linguagem utilizadas pelos indivíduos para demonstrar emoções e perceções sobre as suas experiências. Deste modo, permite elaborar gradualmente e em específicos contextos, questões de trabalho ou proposições que inicialmente não eram evidentes (Bryman, 2006).

A escolha desta metodologia deve-se ao facto de se querer explorar áreas ainda insuficientemente documentadas e salvaguardar a complexidade e a riqueza dos dados recolhidos. As entrevistas serão semiestruturadas, dando flexibilidade ao entrevistado de explorar assuntos que ache importante e adequados para o desenvolvimento do tema em estudo.

As entrevistas semiestruturadas apoiam-se num conjunto de questões preestabelecidas que servem de base para a conversa entre o entrevistado e o entrevistador (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Este sistema de recolha de dados é fácil e eficaz, dado que permite que a recolha dos dados seja direcionada e focada nos objetivos do estudo. Assim sendo, as entrevistas semiestruturadas são adequadas para se conhecer o “universo” do entrevistado e permitem que a entrevista seja conduzida através de um guião, previamente já definido e ratificado que se irá centralizar nos temas da investigação, sem nunca retirar a liberdade e a flexibilidade do entrevistado em desenvolver as suas respostas. Este tipo de entrevistas são ideais para a análise de amostras de pequena dimensão e situações específicas (Breakwell, Smith, & Wright, 2012).

As entrevistas foram orientadas com o recurso a um guião, previamente elaborado, e que continha perguntas cujos temas foram escolhidos tendo em consideração a revisão da literatura e os objetivos do estudo. O guião apresenta 13 questões, onde se aborda assuntos ligados à definição de talento, práticas de atração e retenção de talento e de que forma a gestão de talentos afeta a estratégia da organização. Este guião encontra-se no Anexo 2, onde podem ser consultadas as questões que foram utilizadas nas entrevistas.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE ESTUDO

Para iniciar este estudo, reunimos uma amostra de listagens de empresas portuguesas (pesquisadas via internet) que constavam em diversos *rankings* das “melhores empresas para se trabalhar em Portugal”. Foi este o ponto de partida para a escolha das organizações que tentamos contactar para posteriormente fazer a marcação das entrevistas. Consideramos que seriam empresas interessantes para o nosso estudo, dado que apresentavam uma taxa de satisfação elevada por parte da avaliação feita pelos seus colaboradores. Com a intenção de apurar a sua disponibilidade e receptividade em colaborar neste estudo, tentamos, numa primeira fase, o contacto via telefone, a fim de saber qual a pessoa responsável pelo Departamento dos Recursos Humanos e se nos poderia facultar algum contacto direto com essa pessoa.

Numa segunda fase, contactamos já os responsáveis da área, via email, com a finalidade de apresentar o nosso projeto e perceber se poderia haver uma efetiva colaboração neste

estudo. Dos 25 contactos feitos, apenas 7 empresas tiveram disponibilidade e aceitaram colaborar. Da maioria das empresas contactadas não houve resposta e algumas que responderam não tinham disponibilidade para colaborar.

Com as 7 empresas que se mostraram disponíveis para colaborar no estudo, procedemos ao agendamento da entrevista, numa data que fosse compatível para ambas as partes, tendo sempre em consideração a data que melhor convinha às organizações envolvidas. Em cada entrevista, foi sempre feita uma breve apresentação da investigadora, tal como os objetivos do presente estudo. Foi garantida a total confidencialidade e anonimato dos entrevistados. Todos os entrevistados, que neste caso foram diretores dos recursos humanos das organizações, consentiram a gravação da entrevista, sendo que o tempo médio das mesmas foi de 37 minutos.

A tabela 6 é apresentada a caracterização das organizações que participaram no presente estudo de investigação.

Empresas Participantes	Ramo	Sub-Ramo	Local da Entrevista	Duração da entrevista (minutos)
A	Indústria	Produtos Químicos	Porto	28:15
B	Indústria	Automóvel	Gaia	48:30
C	Serviços	Consultoria RH	Lisboa	45:23
D	Indústria	Automação	Aveiro	24:59
E	Indústria	Geradores	Aveiro	30:36
F	Serviços	Consultoria Informática	Porto	53:12
G	Indústria	Têxteis	Viseu	30:06

Tabela 6 - Caracterização das Organizações que participaram no estudo

Fonte: elaboração própria

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 CONCEITO DE TALENTO

4.1.1 DEFINIÇÃO DE TALENTO

Relativamente à definição de talento, três das organizações entrevistadas, concordam que o talento pode ser definido como as competências que os indivíduos possuem.

“O talento são as competências que nós consideramos essenciais para a organização no sentido que nos permitam atingir os nossos objetivos de negócio” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“O talento, no fundo, são as skills dos colaboradores. Todo o Know-how e todas as skills que existem nos colaboradores” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“O talento, no meu entender, são um conjunto de competências (skills). É o potencial do candidato, que se resume a uma complexidade de fatores: motivacionais, comportamentais, responsabilidade, habilidade em fazer determinados ofícios, mas também o conjunto de aptidões que o candidato já adquiriu. Para o talento contribui as suas habilitações, as suas vivências e as aptidões inatas da própria pessoa” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

Por outro lado, na opinião das restantes quatro organizações, o talento pode ser definido como colaboradores que trabalham na organização e que se encaixam nas funções que lhe são atribuídas.

“O talento são pessoas cujo potencial se enquadra nas necessidades da empresa, ou seja, nós temos mapeadas as funções que são críticas para a organização, e dentro dessas funções críticas a empresa procura desenvolver pessoas que correspondam às nossas necessidades (...) mais do que saber fazer, tem que saber estar e saber ser. Podemos ter uma pessoa que é um “guru” na teoria das cordas, nós não temos esse lugar e por isso essa

“pessoa não se encaixa na definição de talento na nossa organização” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“O talento, aqui na empresa, é visto como a capacidade inata dos nossos colaboradores para a concretização das suas tarefas, acrescentando mais valias, trazendo um valor acrescentado (...) O talento é muito a parte humana dos colaboradores. Porque tecnicamente toda a gente é substituível, mas humanamente não” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

“Talento são as nossas pessoas, com uma atitude incrível, polivalência, ambição e muito drive” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“Algo que é inato em alguém, algo que faz parte da essência dessa pessoa, mas que por si só não é suficiente (...) É ter o talento certo, no sítio certo e na hora certa. Tem que haver uma série de fatores para te ser reconhecido o talento e para ser desenvolvido da forma que tu gostas (Empresa F, 6 de abril de 2018).

4.1.2 CARACTERÍSTICAS DE UM COLABORADOR TALENTOSO

As opiniões dividem-se sobre se o talento é inato ou se pode ser desenvolvido. Três dos entrevistados consideram que o talento é a junção das duas abordagens, tem que ser algo inato no colaborador, mas deve ser desenvolvido para as funções que vai desempenhar.

“A junção das duas. Tem que ser algo inato que nasce contigo, mas também tem que ser treinado e desenvolvido da forma que tu mais gostas” (Empresa F, 6 de abril de 2018).

“Uma junção de ambas. (...) No fundo tem que ser algo inato, não pode ser só muito esforço, muita dedicação, também tem que ser algo que nasça com a pessoa” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

“Uma junção das duas coisas, mas principalmente deve ser o treino. O talento deve ser bastante, nós não nascemos com talento, nascemos com algumas aptidões e existem

fatores de personalidade de nos potenciam para umas direções ou para outras. Existem vários fatores que nos influenciam, por exemplo os nossos pais, os nossos amigos, os nossos contactos, e para mim o talento deve ser estimulado toda a vida” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

Na opinião dos restantes quatro entrevistados, o talento é algo que tem que ser desenvolvido.

“Acho que é algo que se desenvolve, é muito importante a nossa experiência passada, a nossa convivência em família, a nossa escola e os nossos amigos. É um processo de aprendizagem, modelação para reagir perante os factos e sobretudo o treino” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Eu considero que um profissional talentoso é aquele que tem competências e potencial para desenvolver competências que o permitam desempenhar não só a função para a qual foi contratado, mas também desempenhar outras funções que durante o seu percurso profissional podem ir encaixando no perfil da empresa (...) nessa perspetiva eu vejo que é algo que pode ser desenvolvido” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“Eu sou apologista do desenvolvimento. Mas cada um tem o seu perfil psicométrico e existe diferentes aptidões inatas e depois o que nós fazemos é maximizar no ponto de vista do desenvolvimento e formação (...) Temos que fazer programas individuais e desenvolver o individuo de forma individual, ‘afinar’ as suas características” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“Pensamos talento assim: a atitude certa leva-nos sempre onde pretendemos mais depressa. Não dispensamos naturalmente a competência técnica, mas sem atitude, por mais formação académica ou profissional, a progressão é mais lenta ou inexistente” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

4.1.3 ABORDAGEM INCLUSIVA/EXCLUSIVA DO TALENTO

A maioria dos entrevistados concordam que o talento que se pratica nas suas organizações é um talento inclusivo, em que todos os funcionários podem ser considerados talentos.

“Na nossa organização, a gestão de talentos aplica-se a todos os colaboradores. Eles fazem parte do nosso capital humano e dentro dessa forma tentamos desenvolver todos os colaboradores de maneira a que eles atinjam o melhor desempenho e que possam também atingir os objetivos que nós também lhes propormos” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“Todos são importantes na organização, por isso é uma abordagem inclusiva. (...) O talento não tem idade, nem geografia, nem gênero (...)” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Na minha opinião, sou mais apologista de uma abordagem inclusiva de “o todo” e otimizar esta abordagem (...)” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“Todos os nossos funcionários, para nós, têm talento (...)” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

“Incluir todos, sem exceção, no processo de mudança e de tomada de decisão (empowerment)” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“Nesta organização não excluímos ninguém. Falamos sempre em equipa (...) Temos uma pessoa com deficiência (surda-muda) e ela desenvolve o seu talento com a mesma aptidão que qualquer outro funcionário. Temos outro exemplo de uma funcionária que entrou como costureira e quando ela acabou a sua formação de contabilidade, porque era isso que ela gostava e tinha motivação para trabalhar, a empresa convidou-a a trabalhar no departamento de contabilidade” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

Apenas uma organização refere que o talento na sua organização tem um misto das duas abordagens, inclusivo e exclusivo, mas que na sua opinião todos os colaboradores merecem uma oportunidade de ser considerado talento.

“Nem uma nem outra. (...) Não quero de todo só trabalhar com cargos de elite, sou completamente adversa a essa abordagem. Acho que todos merecemos uma oportunidade (Empresa F, 6 de abril de 2018).

Na opinião dos entrevistados, as organizações portuguesas ainda se estão a adaptar às mudanças que têm vindo a surgir, e por isso estão numa fase de transição de um modelo mais exclusivo para um modelo mais inclusivo e reconhecimento do talento.

“(...) Está-se a caminhar para um lado mais inclusivo, mas nós vimos muito de uma perspetiva não inclusiva. Não havia nem sequer o reconhecimento de talentos” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“(...) Existem ainda alguns preconceitos, como por exemplo os melhores alunos são considerados talentos, o que pode não ser bem assim porque dentro da organização até podem não vingar. Penso que estamos a caminhar para uma lógica inclusiva do talento” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Em Portugal, as empresas têm que deixar de parte a importância que dão às hierarquias” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

4.2 ATRAÇÃO DE TALENTO

4.2.1 RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O recrutamento na maior parte das organizações entrevistadas passa por ser misto, isto é, tanto pode ser feito por estágio como por recrutamento de pessoas com experiência na função pretendida.

“A nossa organização é um misto dos dois. Depende muito da necessidade que temos. Tentamos formar e até temos um centro de formação nosso. Temos portas abertas para estágios, sejam curriculares ou profissionais. Existem funções que é importante ter

experiência, mas para mim é muito mais desafiante apanhar gente no “início” de carreira” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“A contratação dos trabalhadores é um misto das duas coisas. Nem sempre conseguimos ter uma grande oferta de estágio, porque é preciso ter a capacidade de acolher, desenvolver, avaliar, fazer uma preparação e supervisionar o estagiário, e nem sempre a empresa está disponível para isso” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

“Uma aposta na nova geração e por isso há mais recrutamento por estágios. Mas eu acho que é um mix dos dois, dependendo das suas necessidades” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“Apostamos em recrutar o talento certo para a função. Isto significa que por vezes faz mais sentido recrutar alguém mais inexperiente que seja vantajoso crescer na organização ou então, noutros casos, pessoas com uma experiência que as suporte na tomada de decisão” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“Apostar na contratação de pessoas já com alguma experiência. Recrutamos pessoas ainda “verdes” e damos formação para os desenvolver” (Empresa F, 6 de abril de 2018).

Uma das organizações entrevistada considera que devido à sua área de negócio faz mais sentido contratar pessoas com experiência.

“Procuramos pessoas com mais experiência dado o ramo de negócio que estamos inseridos” (Empresa A, 19 de março de 2018).

Apenas uma organização, foca-se mais no recrutamento por estágio e dão oportunidade para esses colaboradores passarem a contrato.

“Recrutamos muito estágios, mas cerca de 98% dos estagiários que recrutamos ficam depois a contrato nesta empresa” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

4.2.2 PRÁTICAS DE ATRAÇÃO

Apesar de saberem que o salário é uma peça fundamental para que um candidato queira trabalhar na organização, a cultura da empresa tem sido a técnica mais utilizada pelas organizações para atrair o talento. As organizações sentem a necessidade que as pessoas que vão trabalhar para a empresa conheçam e identifiquem-se com os seus valores.

“Estamos a definir a estratégia de Employer Branding. Começamos a redefinição da cultura da organização, isto é, “Ser empresa B” (...) para ou atrair os benefícios económicos são importantes, quer sejam os vencimentos ou prémios” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Pensar, como por exemplo, em conceitos como o employer branding. A nova geração tem muito este encaixe nos valores e na cultura e se não se alinhar com os valores e a cultura da organização não aceita o projeto” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“Para além de sabermos e reconhecermos que o fim do mês faz feliz as pessoas, temos uma média salarial alta na empresa, temos muitas práticas de atração e retenção dos nossos talentos. A atração de talento começa logo na entrevista na empresa, onde ouvimos muito o candidato e onde explicamos qual é a nossa cultura. É explicar a nossa cultura organizacional e perguntar ao candidato se se identifica com esta cultura e estes valores da empresa” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

“Nós apresentamo-nos de forma atraente, e consideramos importante deixar transparecer para potenciais candidatos como é trabalhar aqui” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“A atração estamos a tentar trabalhá-la na divulgação da empresa. Nesta área de informática, os colaboradores procuram uma empresa com reconhecimento, com boas condições de trabalho e com ordenados atrativos” (Empresa F, 6 de abril de 2018).

“A nossa atração de talentos não é por um salário no final do mês. É pela cultura da empresa, onde todos os dias dizemos um bom-dia, onde temos imensas atividades para os colaboradores. Não fazemos isso para mostrar que fazemos, mas fazemos sim para o bem-

estar dos colaboradores, como se uma família grande se tratasse” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

Também a parte digital é colocada como técnica importante na atração do talento, não deixando de lado o passa palavra por parte dos colaboradores da empresa.

“Usamos muito as redes sociais para divulgar as nossas vagas disponíveis. Divulgamos também junto dos nossos colaboradores, para tanto eles como os seus familiares e amigos poderem-se candidatar. Também participamos em alguns programas de divulgação junto das Universidades” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“As nossas ofertas são lançadas primeiro internamente, depois no nosso web site, nas redes sociais e no final na empresa de recrutamento que já trabalha connosco há alguns anos e que conhece bem a nossa cultura” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

4.3 RETENÇÃO DE TALENTO

4.3.1 DESENVOLVIMENTO DO TALENTO

A formação dos colaboradores é uma área que todas as organizações entrevistadas apostam para retenção e desenvolvimento dos seus talentos.

“Quando os colaboradores chegam à organização, uma das primeiras coisas que a organização lhes pede é preencher um documento onde o trabalhador fala do que vai fazer na sua função, mas também do que ele quer fazer no seu futuro profissional, tanto seja na sua função ou noutra. Desta maneira, a empresa tenta estabelecer metas e ajudar na formação do colaborador para ele assim chegar ao seu nível profissional máximo” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“É uma preocupação desde sempre. A nosso conceito é “se não temos profissionais, então façamo-los”. Apesar de termos pareceria com o IEF, a empresa em algumas áreas

assume a total despesa de formação do colaborador, porque necessitamos dele totalmente formado” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Há uma preocupação em que a formação e desenvolvimento tenha mais impacto. Cada vez mais os projetos são pensados na formação, do que o plano de vários cursos que havia e que não tinha aderência” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“A formação teórica e em contexto de trabalho é muito valorizada por nós. Tentamos acompanhar a nossa estratégia com um Plano de Formação Anual robusto, ainda com planeamento “fino”, que nos permita chegar às reais necessidades das nossas pessoas e dos nossos departamentos. Em ano temos registado boas alternativas financiadas, que em muito contribuíram para os nossos objetivos” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“É uma preocupação ao ponto que nós termos um departamento que é responsável apenas para elaboração de novos conteúdos de formação. O objetivo é responsabilizarmos as pessoas para a inscrição de formações. São os colaboradores que têm que nos dizer quais são as formações que precisam” (Empresa F, 6 de abril de 2018).

Uma das organizações entrevistadas admite que apesar da formação ser importante, nem sempre é fácil a aderência dos colaboradores.

“Todos os colaboradores quando são recrutados passam cerca de 6 meses em formação (...) Quanto à formação dos funcionários mais antigos, nem sempre é fácil, porque eles nem sempre estão motivados para irem para uma sala durante 3 horas a ouvir a teoria. Tentamos, às vezes, fazer formações mais dinâmicas, juntando a teoria e a prática no local de trabalho deles” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

A maioria das organizações consideram que existem bons formadores em Portugal, mas que a formação deveria ser mais apoiada pelo Estado.

“Temos muita boa qualidade de formadores no mercado, o que nos ajuda nas formações” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

“A formação em Portugal devia ser mais apoiada” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

“Há muitas formações que em Portugal não existem e que nós precisamos delas. Muitas vezes é preciso investir e enviar os colaboradores para a Alemanha para poderem ter a formação que a empresa necessita. Cada vez mais as empresas em Portugal se começam a preocupar com a formação e com a importância que a formação pode ter” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

4.3.2 PRÁTICAS DE RETENÇÃO

A maioria das organizações entrevistadas admitem que para reter o seu talento utiliza o bem-estar do colaborador como técnica.

“Cuidar muito das nossas pessoas: ir ao encontro do que precisam, ouvi-las e dar-lhes oportunidade para crescer (...) dispositivo “happy or not”, que nos permite ter de forma imediata feedback das nossas pessoas em relação a qualquer questão à nossa escolha. (...) Gerimos cada problema que surge imediatamente (...) Temos seguro de saúde para todos os colaboradores, flexibilidade de horários e prémios de desempenho dos colaboradores” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“Criar um local de trabalho onde tu gostas de estar, onde ter apetece estar e não onde és obrigado a estar (...) Temos seguro de saúde e telemóveis para todos os colaboradores. Fazemos duas festas por ano: o aniversário da empresa e o jantar de natal. Mas de tudo, é o seguro de saúde é o que eles mais valorizam (...) office vibre. Esta ferramenta trabalha a satisfação, são 5 perguntas muito rápidas em que o colaborador nos diz o seu grau de satisfação” (Empresa F, 6 de abril de 2018).

“Temos que ser felizes no trabalho, e isso é uma lei máxima para nós (...) Atividades como torneios de futebol, ténis, piscina aquecida para hidroginástica (dentro de empresa) e ginástica laboral antes do horário laboral (...) plano de carreira para estimular os colaboradores e todos os anos fazemos distribuição de lucros. Temos assistência médica, protocolos com instituições de saúde. Um dos benefícios que os colaboradores mais

apreciam são as viagens, a empresa comparticipa metade da viagem do colaborador e dos seus filhos” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

“Temos ginástica laboral, protocolos com ginásios, jantares, cabazes de páscoa e natal, seguro de saúde, momentos de convívio de colaboradores (lanches, pequenos almoços) e temos a nossa academia de formação, onde no início do ano os colaboradores indicam-nos quais as formações que necessitam (francês, inglês, entre outras). As nossas instalações estão sempre em obras, porque queremos sempre o as melhores condições de trabalho para aumentar o conforto nos nossos colaboradores” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

“Temos pacotes de benefícios, seguros de saúde, eventos e processos inclusivos de serviço social” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“Para reter a nova geração tem que haver um alinhamento com a comunicação, a sua marca, os seus valores e a cultura da organização. A oferta digital é uma opção que tem que estar disponível” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

Algumas organizações apostam também na formação e na contribuição de ideias do colaborador como técnica de retenção.

“Temos processo anual de avaliação de desempenho (objetivos definidos ao início do ano e ao longo deste são monitorizados), damos formação aos nossos colaboradores, de dois em dois anos avaliamos o grau de satisfação dos colaboradores para com a organização, damos o espaço para eles poderem dar ideias e dizerem o que está mal e o que deve ser mudado e também temos o programa de reconhecimento dos colaboradores. Também existem uns prémios que são dados aos colaboradores que são reconhecidos pelos colegas como tendo feito algo para além do que era expectável” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“Existe uma Fundação, que dá bolsas de estudos a colaboradores e a familiares diretos, fundos de pensões, seguro de vida, seguro de saúde, estamos ainda a estudar mais benefícios relacionados com a formação e desenvolvimento dos colaboradores (...) programa “Ser Kaizen”. Neste programa o mais importante é as ideias individuais, todos os

anos todos os colaboradores têm que dar ideias, por exemplo este ano cada colaborador tem que dar 3 ideias. No final do ano existe a premiação das melhores ideias” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Existe também uma plataforma de gestão de ideias, onde os colaboradores podem dar ideias e as melhores são premiadas” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

Também os benefícios económicos fazem parte das técnicas de retenção das organizações, sendo que as mesmas não consideram o mais importante.

“Temos prémios anuais (monetários) também para todos os colaboradores” (Empresa F, 6 de abril de 2018).

“Além do ordenado, temos um prémio igual ao ordenado quando são atingidos os objetivos” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

4.4 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE TALENTO NA ORGANIZAÇÃO

Todas as organizações concordam que são os seus colaboradores que fazem a diferença dentro e fora da organização.

“São muitas as formas como as nossas pessoas impactam outras, e situações diversas, e muitas vezes essa forma de estar e de interagir é o fator diferenciador que nos destaca (...) Partilhamos sempre que podemos “como é trabalhar aqui”, e as nossas pessoas. São elas os grandes embaixadores da marca” (Empresa E, 5 de abril de 2018).

“Um colaborador é a razão pela qual a empresa existe. Uma organização pode ter um modelo de negócio brutal e uma gestão brutal, mas se não tiver as pessoas certas lá dentro, o negócio não avança (...) (Empresa F, 6 de abril de 2018).

“Acredito que o talento individual pode ajudar no crescimento da empresa, dando ideias e sugestões para a melhorar (...) A maior preocupação dentro da nossa organização é o bem-estar dos nossos funcionários e a satisfação deles com a empresa e por isso temos um plano de gestão de cada colaborador. Um colaborador satisfeito vai sempre “vestir a

camisola” da empresa (...) A nossa empresa está muito focada em ver os colaboradores como capital humano da organização e o motor que faz a mesma evoluir e atingir os objetivos” (Empresa A, 19 de março de 2018).

“Claro que marcam sempre a diferença dentro da empresa. Dificilmente existem talentos escondidos, mas cabe à empresa desenvolver os talentos assim que se apercebe que uma pessoa possui determinado talento que pode ser aproveitado no conceito da empresa. É sempre uma mais valia porque essa pessoa vai sempre desenvolver mais, quer a nível económico quer a nível de desenvolvimento (...) É essencial ter o crescimento económico, mas também o desenvolvimento e os recursos humanos é a ponte entre estes dois tópicos” (Empresa G, 13 de abril de 2018).

Esta diferença que um colaborador faz na organização pode trazer vantagem competitiva no mercado onde a empresa se insere.

“Nós vemos o talento dos nossos profissionais como uma vantagem competitiva, pois são eles que acrescentam valor ao negócio e produzem ativos intangíveis. Ao terem ótimos níveis de desempenho, tem uma rentabilidade mais elevada e preocuparmo-nos sempre com o seu crescimento enquanto pessoas e profissionais (...) A cultura da empresa já está completamente implementada em todos os colaboradores” (Empresa D, 4 de abril de 2018).

“As organizações são formadas por pessoas, por isso o que traz sucesso para a organização são as pessoas. Pessoas bem formadas do ponto de vista pessoal e profissional, certamente que trarão mais competitividade. A competitividade é muitas vezes o resultado da inovação, e se há coisas que as máquinas nunca conseguiram fazer é inovar. A inovação é o ato mais puro do ser humano, por isso as pessoas sempre vão fazer diferença dentro da organização (...) o marketing é muito importante para a estratégia dos Recursos Humanos, isto porque o marketing avalia a satisfação dos clientes, logo os primeiros clientes que temos que avaliar são o que estão no interior da organização” (Empresa B, 19 de março de 2018).

“Hoje em dia otimiza-se as relações, os processos, otimiza-se tudo de forma a acrescentar valor. As equipas têm que ser ágeis na forma de se relacionar-se e nos resultados” (Empresa C, 2 de abril de 2018).

A tabela 7 apresenta a síntese dos resultados ao longo das categorias e subcategorias de análise, cruzando as perceções e opiniões dos diferentes entrevistados no que diz respeito à gestão de talento.

Conceito de Talento	Atração de Talento	Retenção de Talento	Influência da Gestão de Talento na organização
<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Talento <ul style="list-style-type: none"> • Competências / Skills • Encaixe nas funções atribuídas • Características do colaborador talentoso <ul style="list-style-type: none"> • Inato • Desenvolvido • Abordagem Exclusiva/Inclusiva do Talento <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem Inclusiva • Transição de um modelo mais exclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento nas Organizações <ul style="list-style-type: none"> • Estágios • Colaboradores com experiência • Práticas de Atração <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de organização • Digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de Talento <ul style="list-style-type: none"> • Formações • Pouca aderência dos colaboradores • Maior apoio por parte do Estado • Práticas de Retenção <ul style="list-style-type: none"> • Bem-estar do colaborador • Contribuição de ideias • Benefícios económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Importância dos RH e do Employer branding para a organização ter vantagem competitiva <ul style="list-style-type: none"> • Acrescentar valor ao negócio • Competitividade • Pessoas certas • Colaboradores como embaixadores da marca da organização • RH como ponte entre crescimento económico e desenvolvimento

Tabela 7 - Síntese dos resultados obtidos nas entrevistas

Fonte: elaboração própria

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo procura-se analisar, interpretar e discutir a análise dos resultados, com base na revisão da literatura.

Na literatura o conceito de talento não é consensual tendo vindo a ser desenvolvido ao longo do tempo. O talento é um conjunto de aptidões de uma pessoa - os seus dons, competências, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua aptidão de aprendizagem desenvolvimento (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Para além desta definição de talento, também a teoria dos “Três C’s” de Ulrich (2012) é importante nesse conceito, pois de acordo com este autor, ser um talento depende da coexistência de três componentes: competência, comprometimento e contribuição.

Como se pode verificar nos resultados obtidos, três organizações consideraram que o talento são as competências que os seus colaboradores possuem o que vai de encontro com a definição de talento de Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001). Enquanto que as restantes quatro justificam a definição de talento com os colaboradores que se encaixam na função que lhes é atribuída o que corrobora com a primeira condição definida por Ulrich (2012).

Além da análise de definição de talento, o estudo também reconheceu a importância de perceber se o talento seria algo inato ou desenvolvido com treino. De acordo com os resultados obtidos, a maioria das organizações considera que o talento tem que ser desenvolvido com formação, o que está de acordo com uma das linhas de pensamento de Meyers et al. (2013), que vê o talento como esforço. Três organizações afirmam que é uma junção dos dois conceitos, o que também se insere na linha de pensamento de Meyers et al. (2013), que define talento como um potencial, são características inatas, mas precisam e devem ser desenvolvidas.

O talento inclusivo ou exclusivo é outro dos parâmetros que se inclui na definição de talento. Quase todas as organizações viram o talento como algo inclusivo dentro da organização, isto é, todos os colaboradores poderiam ser considerados talentos. Apenas um dos entrevistados admitiu que dentro da sua organização existe um misto dos dois parâmetros, para certas funções preferem ser mais exclusivos na escolha de talentos. Tal como se pode verificar na literatura, tanto Power et al. (2012) como Thunnissen et al. (2003) incluem os dois parâmetros na definição de talento.

O recrutamento de talento pode ser feito de várias formas, tal como Sousa et al. (2006) afirmam, não existe uma estratégia que seja universal no processo de recrutamento, pois existem diferentes negócios, diferentes funções e diferentes empresas. Todas as organizações entrevistadas fazem o seu recrutamento, seja ele feito através de estágios ou contratos, conforme a necessidade que têm para uma dada função, sendo que a maioria das organizações refere que utiliza os dois parâmetros por igual e apenas uma organização admite que 98% do recrutamento que faz é de estagiários.

As organizações, de modo a conseguirem atrair talentos, precisam de garantir a transmissão de uma boa imagem, sendo assim atrativas para os candidatos. A Gestão de Talento é muito importante no contexto do recrutamento, dado que se refere às crenças que os indivíduos têm sobre a organização, tendo influência na decisão da escolha do emprego. As organizações que são vistas como boas empregadoras têm uma imagem e uma identidade forte no mercado, é então necessário que a organização cuide da sua marca e na forma como esta é vista no mercado (Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010). Todas as organizações consideram que a melhor técnica de atração de talentos é a cultura da empresa, o que vai de encontro à literatura anteriormente referida. Vários autores consideram que o mais importante para atrair talentos é as organizações darem a conhecer a sua cultura.

É também do interesse para esta investigação perceber se seguidamente à atração as organizações têm organizadas estratégias de forma a conseguirem reter os talentos. Reter e manter talentos requer a criação de boas condições de trabalho: ambiente agradável, recetivo, saudável e seguro; remuneração atraente e benefícios sociais apropriados às

necessidades dos trabalhadores (Chiavenato, 2009). Quando questionadas sobre desenvolvimento/formação e técnicas de retenção todas as organizações afirmam que é uma preocupação constante e que apostam em formações para os seus colaboradores e em planos de recompensas, quer económicas quer psicológicas. Tudo isto vai de encontro com as quatro linhas distintas que Kucherov e Zavyalova (2012) defendem.

Todas as organizações veem a gestão dos seus talentos como um fator que traz vantagem competitiva para a organização. De acordo com a revisão da literatura, todos os autores referenciados concordam que um colaborador comprometido com a cultura da organização, irá trazer um elevado desempenho organizacional. Kumar & Pansari (2014) afirmam que os colaboradores são o rosto da organização, são também os coautores de valor, origem da inovação e de conhecimento organizacional, oferecendo potencialmente serviço de grande qualidade.

5.2 CONCLUSÕES DO ESTUDO

A presente investigação tinha como objetivo perceber a atual posição das organizações portuguesas face ao conceito de “*employer branding*”, isto é, o que está ou não a ser feito nas organizações portuguesas no que diz respeito à gestão de talentos e das competências dos seus recursos humanos, atuais e futuros.

Tendo em conta a atual competitividade existente no mercado, é necessário que as organizações consigam atrair e reter os talentos de forma a diferenciarem-se das restantes organizações.

Tal como referido na revisão da literatura, o conceito de talento tem vindo a ser desenvolvido por diversos autores não existindo ainda uma definição concreta.

Este estudo revela de que forma o conceito de talento é entendido e compreendido pelas organizações e como é aplicado na prática dentro das mesmas. As organizações entrevistadas conseguem identificar se detêm ou não talentos na sua empresa, percebendo ainda quais as competências, conhecimentos e experiências que definem um

talento. Esta questão mostra que o conceito de talento é atualmente um assunto pertinente tanto para a literatura, dado o aumento de estudos sobre este conceito, como para o mercado de trabalho visto que as organizações têm a necessidade de contratar talentos e fazer o reconhecimento dos mesmos dentro da sua organização.

Relativamente à atração de talento, as organizações baseiam as suas estratégias para atrair talentos no processo de recrutamento e seleção, ou sejam, colocam anúncios de emprego em vários sites, utilizam os seus colaboradores para fazerem divulgação juntos de familiares e amigos e junto das universidades para obtenção de estágios. Todas as organizações entrevistadas concordam que a melhor prática para apoiar estas estratégias é a utilização do conceito de “cultura da empresa”. Ao mostrar ao mercado a cultura e a imagem da organização, este processo pode ter influência nas decisões da escolha do emprego por parte dos talentos.

De forma a gerir os talentos dentro da organização, e tal como foi revisto na literatura através de vários autores, é necessário que a organização tenha estratégias de retenção. Esta investigação demonstrou que as organizações entrevistadas baseiam as suas estratégias em políticas de *feedback*, com base em avaliações de desempenho, atribuição de benefícios (monetários e/ou psicológicos) e formação dos talentos.

Todas as organizações analisadas concordam que os talentos trazem vantagem competitiva no mercado onde a organização se insere. Um colaborador que esteja completamente comprometido e que “vista a camisola” da empresa, tenderá a demonstrar resultados positivos na função que desempenha, o que poderá fazer diferença no final do dia.

Em suma, todas as organizações entrevistadas estão preocupadas com este assunto da Gestão de Talentos e tentam de uma forma mais ou menos acentuada implementar este conceito dentro da organização.

5.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A presente investigação comporta algumas limitações. Em primeiro lugar a dimensão da amostra de estudo é composta por sete organizações, escolhidas dentro da rede de contactos da investigadora e da orientadora da investigação, o que é um número reduzido e pode ter influência nos resultados obtidos. Por isso, a amostra poderia ter sido maior para tornar os resultados mais representativos e consistentes. Em segundo lugar as entrevistas foram realizadas num único momento temporal utilizando um estudo transversal, o que não permitiu testar relações causais entre os resultados obtidos. Em último lugar, o facto de a dissertação não ter ambição estatística, fez com que a análise procurasse apenas o ponto de vista dos responsáveis dos Recursos Humanos das organizações, limitando a obtenção de dados qualitativos.

5.4 ESTUDOS FUTUROS

A presente investigação revelou algumas reflexões que vale a pena explorar em futuras investigações. Estudos futuros devem aprofundar este tema dado que ainda é um tema em investigação em Portugal e que ainda não é totalmente praticado em todas as empresas. A amostra recolhida também deverá ser alargada, entrevistando um maior número de organizações e a introdução de empresas mais pequenas (familiares) para se poder verificar se os resultados seriam os mesmos. Seria também interessante entrevistar os talentos dentro das organizações analisadas e ter a perspectiva deles sobre as estratégias que a empresa utiliza. Outro estudo a ser feito poderia ter enfoque novamente do lado dos talentos, mas neste caso tentar identificar quais as estratégias de atração que o fizeram escolher aquela organização, qual o impacto que a cultura de empresa teve na sua escolha e quais as estratégias de retenção que mais aprecia para continuar na mesma organização.

6 REFERÊNCIAS

- Abrudan, M. M., & Matei, M. C. (2009). Talent management: a strategic priority. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 4(1), 25-30.
- Araújo, I. M., & Esteves, R. (2016). Engagement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. *Enfermería Universitaria*, 13(2), pp. 73–79.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- Breakwell, G., Smith, J. A., & Wright, D. B. (2012). *Research Methods in Psychology: 4ª Ed.* London: SAGE Publications.
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Qualitative Research: How Is It Done? *Qualitative Research*, 97-113.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Model for Talent Management. *People & Strategy*, 32(3).
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. Brasil: Manole.
- CIPD. (23 de 01 de 2020). *Talent management*. Obtido de Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>
- Collings, D. G., & Mellahib, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collins, C. J., Ericksen, J., & Allen, M. (2005). *Research Report On Phase 3 of the Cornell University/Gevery Institute Study – Employee Outcomes: Human Resource Management Practices and Firm Performance In Small Busines*. Cornell University: CAHRS Working Paper Series.

- Cook, S. (2010). Talent management: key questions for learning and development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(4).
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J., Cardoso, C. C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dijk, G. H. (2008). The Talent Management Approach to Human Resource Management: Attracting and retaining the Right People. *Journal of Public Administration*, 385-395.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Ferguson, A., & Carstairs, J. (2005). Employee engagement': does it exist, and if so how does it relate to performance, other constructs and individual differences? *Conference: Annual Industrial/ Organisational Psychology Conference, Australian Psychological Society*. Australia.
- Fernandes, A. (2001). *Gestão de talentos : 14 olhares sobre a gestão de pessoas*. Cascais: Pergaminho.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent Management in Mediumsized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management* 24(9), 1872-1893 .
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). Human Resource Planning. *The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*, pp. 12-25.
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading Clever People. *Harvard Business Review Article*, 85(3), 72-79.
- Greatplacetowork. (2019). Obtido em 23 de 10 de 2019, de Greatplacetowork: <https://www.greatplacetowork.pt/best-workplaces-topic/best-workplaces-2019-top-25-empresas-premios-sociais?view=article&id=503:teleperformance-portugal&catid=48>
- Greatplacetowork. (2019). Obtido em 23 de 10 de 2019, de Greatplacetowork: <https://www.greatplacetowork.pt/best-workplaces-topic/best-workplaces-2019-top-25-empresas-premios-sociais?view=article&id=484:mars-iberia-e-royal-canin&catid=48>
- Greatplacetowork. (2019). Obtido em 23 de 10 de 2019, de Greatplacetowork: <https://www.greatplacetowork.pt/best-workplaces-topic/best-workplaces-2019-top-25-empresas-premios-sociais?view=article&id=490:mind-source&catid=48>
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*.
- Hong, S., Pei-Li, Z., & Yong, M. (2010). An empirical study on the effect of corporate image upon corporate attractiveness for talents in China. *2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings*. Melbourne, VIC, Australia: IEEE.

- Huang, J. C., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management : the notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 32(1), 86-104.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67.
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at “The firm”. *Business Horizons*, 43, 65-74.
- Langenegger, P. B., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2010). *Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies*. Institut für Strategie und Unternehmensökonomik: Universität Zürich.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR Magazine*, 4(4).
- Looney, C. A., & Looney, J. K. (2005). Attracting top talent and retaining stars. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2005(49), 99-107.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). Industrial and Organizational Psychology . *The Meaning of Employee Engagement*, pp. 3-30.
- Martins, N., & Ohe, H. V. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 49-57.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Meyers, M. C., Woerkom, M., & Driesb, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Minbaeva, D. B., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management* 24(9), 1762-1776.
- Palmisano, S. (2006). The Globally Integrated Enterprise. *Foreign affairs*, 127-136.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1).
- Powell, M., Durose, J., Duberley, J., Exworthy, M., Fewtrell, C., MacFarlane, F., & Moss, P. (2012). Talent Management in the NHS. *National Institute for Health Research*, 1-216.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Revista Evidência*, 129-148.

- Ritson, M. (24 de 10 de 2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students 5ª Ed.* England: Pearson Education Limited.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business, 49(2)*, 281-288.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review, 53(2)*, 25-42.
- Stanton Chase Portugal. (2019). *HR Survey 2019* .
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement : A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management, 3(8)*, 53-60.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: strategy, management, measurement*. London: CIPD.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business, 45(2)*, 122-133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2003). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review 23(4)*, pp. 326–336.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader, 2012(63)*, 55-61.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD .
- Yamamura, J. H., Birk, C. A., & Cossitt, B. J. (2010). Attracting and Retaining Talent: The Importance of First Impressions. *The CPA Journal, 25(1)*, 58-60.
- Zajkowska, M. (2012). Employee engagement: How to improve it through internal communication. *Human Resources Management & Ergonomics, 4(1)*, pp. 104-117.

7 ANEXOS

7.1 ANEXO 1 – EMAIL ENVIADO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Bom dia / Boa tarde,

O meu nome é Tatiana Dias e sou aluna na Universidade de Aveiro, mais concretamente no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT). Este pedido vem na sequência da minha dissertação de mestrado em gestão, que estou a desenvolver na Universidade de Aveiro, sob a orientação da Professora Doutora Ana Dias, Professora Auxiliar no DEGEIT-UA, sendo o principal objetivo desta dissertação perceber a atual posição das organizações portuguesas face ao conceito de “employer branding”, isto é, o que está ou não a ser feito nas organizações portuguesas no que diz respeito à gestão dos talentos e das competências dos seus recursos humanos, atuais e futuros. Para atingir o objetivo principal desta dissertação, vamos optar por uma metodologia qualitativa para a recolha e análise dos dados, privilegiando a entrevista como técnica de recolha de informação e será para nós particularmente relevante recolher as opiniões das direções de recursos humanos de empresas selecionadas, de diferentes sectores e com experiência relevante. Gostaríamos muito de contar com a sua colaboração neste trabalho e podemos garantir que o anonimato, quer do entrevistado quer da instituição que representa, serão garantidos.

Aguardamos uma resposta a este nosso pedido, tão brevemente quanto for possível.

Com os melhores cumprimentos,

Tatiana Dias

Universidade de Aveiro

7.2 ANEXO 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Entrevistado: (*)

Cargo (*)

Data:

Local: (*)

(*) no trabalho, será garantido anonimato; serão omitidas quaisquer referências a pessoas, cargos ou instituições

1. O que entende por talento?
2. Entende que o talento pode ser desenvolvido com algum treino e formação ou acha que é uma aptidão inata?
3. Considera que o profissional talentoso é aquele que desempenha bem todas as funções ou é aquele que desempenha na perfeição apenas uma função?
4. Os profissionais que marcam a diferença dentro de uma organização podem trazer vantagem competitiva para a mesma?
5. Considera que as organizações praticam uma gestão de talentos que aposta numa abordagem inclusiva (todos os funcionários podem ser talentos) ou numa abordagem exclusiva (apenas os funcionários com cargos de elite)?
6. Atualmente, na sua opinião, as organizações portuguesas, no processo de recrutamento, apostam mais na contratação de trabalhadores já com experiência ou na oferta de estágios? Ou um misto dos dois?
7. Na sua perspetiva, o que são boas práticas de atração de talento?

8. E boas práticas de retenção de talento?
9. Existe nesta organização a preocupação de elaborar planos de recompensas e benefícios para os seus talentos? Se sim, quais são os planos que se aplicam? E quais são os que os trabalhadores mais apreciam?
10. A formação e treino dos trabalhadores é uma preocupação nesta organização? Como tem sido implementado? Consegue apontar dificuldades nesta implementação? E, na sua opinião, acha que a formação e o treino dos trabalhadores são uma preocupação nas organizações portuguesas globalmente? Quais são, na sua opinião, as dificuldades que existem para a implementação desta dinâmica?
11. Entende que existe, da parte da organização a que pertence, um incentivo concreto aos seus colaboradores para que estes contribuam com ideias ou sugestões para melhorias internas? E acha que essa é a prática na maior parte das organizações portuguesas?
12. O *Employer Branding* ou marca do empregador (entendido como o esforço que a organização tem em promover uma visão clara, tanto dentro como fora da própria, do que a torna diferente e desejável enquanto empregadora) tem sido um tema recorrentemente citado nos últimos tempos. Considera que a sua organização está sensível para esta questão? E em que ações concretas essa preocupação é visível, (a de cuidar da reputação da organização, para atrair e reter os melhores)? E, genericamente as organizações portuguesas estão sensíveis para isto? E, a sua aplicação tem sido notória?
13. Atualmente, como vê a importância que é atribuída à área de Recursos Humanos na sua organização? E que balanço faz desta área nas organizações portuguesas?