



A Gestão do Talento nas Organizações e a
Importância dos Líderes

Rui André Filipe Lopes Fernandez de Lima
(A038251)

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, deixo o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos, por toda a disponibilidade na orientação da minha dissertação, por todos os conselhos e experiências que me transmitiu. Agradeço toda a sua dedicação a esta causa e todo o seu apoio, sem o qual, não teria conseguido chegar a este momento de fecho de ciclo, tão orgulhoso e com sentimento de dever cumprido. Ao próprio deixo, mais uma vez, o meu mais sincero obrigado!

Agradeço a todos os docentes do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Universidade da Maia – ISMAI, por todos os ensinamentos e experiências transmitidos ao longo dos dois anos letivos.

Agradeço, também, em particular, ao Professor Doutor Alberto Manuel Peixoto Pinto e à Professora Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã, por me ajudarem na escolha do tema desta dissertação, por me indicarem alguns artigos e bases de dados científicos, que me permitiram encontrar as informações e alicerces necessários, à escolha final do tema a abordar.

Por último, deixo o meu agradecimento à minha Mãe, por toda a educação e valores que me incutiu ao longo destes meus 22 anos, e que, durante todo este processo me guiaram e inspiraram. Agradeço-lhe também, por todo o apoio que me deu, sobretudo na fase de análise de dados, etapa mais demorada e complexa desta minha dissertação, dando-me sempre uma palavra amiga e de força, para que apesar das adversidades que iam surgindo, nunca desistisse dos meus sonhos e objetivos.

RESUMO

Talento e Gestão de Talento (GT) são temas cada vez mais estudados, mas, nota-se, com base na revisão da literatura, que ainda há alguma dificuldade em encontrar uma única e consistente definição para talento. Assim, alguns autores reconhecem a necessidade de uma definição consensual do termo, apesar de afirmarem também, que uma boa GT é crucial para o sucesso da estratégia das organizações, premissa essa que se encontra analisada no estudo de caso.

Esta dissertação, visa, por isso, enquadrar a literatura existente sobre GT e fornecer uma imagem clara e abrangente dos tópicos sob investigação, o Talento e a GT, apresentar algumas definições para estes mesmos conceitos, e aprofundar conhecimentos sobre áreas pouco exploradas.

O presente estudo de caso teve como objetivo, a análise aos conceitos de Talento e de GT, à luz do entendimento das organizações, representadas pelos gestores de topo (CEO) e pelos diretores de recursos humanos (DRH). Pretendeu-se também, analisar o processo de GT de cada organização, composto pelas fases de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, e mostrar qual a importância dos líderes no momento de planeamento e implementação de estratégias de GT. Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada na realização de entrevistas, e posterior análise dos dados obtidos.

Os resultados comprovam que as organizações estão, de facto, empenhadas em fazer uma boa gestão dos talentos e consideram que o talento é um fator com forte impacto para a obtenção de vantagem competitiva e boa *performance* financeira. Revelam também, que é importante haver líderes capazes à frente das organizações, para que todo o potencial e capacidades dos talentos sejam bem aproveitados e, conseqüentemente, possam ajudar as organizações a alcançar os objetivos e resultados que tanto ambicionam.

Palavras-Chave: Talento; Gestão de Talento; Gestão de Recursos Humanos; Liderança.

ABSTRACT

Talent and Talent Management (TM) are topics that are increasingly being studied, but, based on the literature review, there is still some difficulty in finding a single and consistent definition for talent. Thus, some authors recognize the need for a consensual definition of the term, although they also affirm that a good TM is crucial for the success of an organization's strategy, a premise that is analyzed in the case study.

This dissertation, therefore, aims to frame the existing literature on TM and provide a clear and comprehensive picture of the topics under investigation, Talent and TM, present some definitions for these same concepts, and deepen knowledge about underexplored areas.

The present case study aimed to analyze the concepts of Talent and TM, based on the understanding of organizations, represented by top managers (CEO) and human resources managers (HRM). It was also intended to analyze the TM process of each organization, composed by the phases of attraction, development and retention of talent, and to show the importance of leaders in planning and implementing TM strategies. To this end, a qualitative approach was adopted, based on interviews and subsequent analysis of the data obtained.

The results prove that organizations are, in fact, committed to managing talent and that they consider that talent is a factor with a strong impact on achieving a competitive advantage and a good financial performance. They also reveal that it is important to have capable leaders at the head of organizations, so that all the potential and capabilities of talent are well used, and consequently, can help organizations to achieve the goals and results they so much aspire to.

Key-words: Talent; Talent Management; Human resource Management; Leadership.

ÍNDICE

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Texto	V
Lista de Abreviaturas	VII
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. O Talento	3
2.2. A Gestão de Talento	10
2.2.1. Ciclo da Gestão de Talento	12
2.2.1.1. Atração de Talento	12
2.2.1.2. Desenvolvimento de Talento	16
2.2.1.3. Retenção de Talento	19
2.2.1.4. A importância da Gestão e Desenvolvimento de Talento?	
.....	23
2.3. As dificuldades atuais na contratação de Talentos	24
2.4. O papel dos líderes na Gestão de Talento	26
3. Metodologia	31
3.1. Abordagem de Investigação	31
3.2. Participantes	32
3.3. Procedimentos de recolha de dados	33
4. Análise e Discussão dos resultados	36
4.1. Talento	36
4.1.1. Capacidades Técnicas	38
4.1.2. Capacidades Inatas	39
4.1.3. Dedicção/Comprometimento	40
4.1.4. Potencial	41
4.2. Gestão de Talento	43
4.2.1. Escassez de Talentos	46

4.2.2. Atração de Talentos	47
4.2.2.1. <i>Employer Branding</i>	49
4.2.2.2. Oportunidades para Jovens	51
4.2.2.3. Parcerias	52
4.2.3. Retenção de Talentos	54
4.2.3.1. Sistema de Recompensas	56
4.2.3.2. Bem-estar dos Colaboradores	58
4.2.3.3. Relação Trabalho-Família	59
4.2.3.4. Motivação e Comprometimento	60
4.2.3.5. Ambiente de Trabalho positivo	61
4.2.3.6. Autonomia de Tarefas e Responsabilidades	62
4.2.4. Desenvolvimento de Talentos	63
4.2.4.1. Modelos de Desenvolvimento	64
4.2.4.2. Avaliação de Competências	66
4.2.4.3. Criação de Oportunidades de Desenvolvimento	67
4.2.5. Liderança	68
4.2.5.1. Importância dos Líderes	69
4.2.5.2. Resposta às Expectativas	70
4.2.5.3. Planos de Sucessão de Líderes	72
4.2.5.4. Adaptação à “Mudança”	73
5. Conclusões	75
5.1. Limitações ao estudo e sugestões para investigações futuras	76
Bibliografia	78
Anexo I - Guião das Entrevistas	82
Anexo II – Tratamento de Dados	84

Lista de Abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer* ou Diretor Executivo

DRH – Diretor(a) de Recursos Humanos

GT – Gestão de Talento

RH – Recursos Humanos

RRS – Responsável pelo Recrutamento e Seleção

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais frequente, as pessoas serem consideradas os ativos mais importantes e valiosos das organizações, sobretudo aqueles que são considerados como “talentos”. Ora, a forma como as mesmas distinguem estes ativos dos demais e a forma como os gerem e a relação com o mercado atual e com a concorrência, têm merecido amplo debate e reflexão por parte de investigadores e de gestores, suscitando diversas questões de pesquisa.

Algumas dessas questões traduzem-se na adequabilidade da estratégia competitiva assumida por determinada empresa à forma como gere os seus recursos humanos e, em particular, os talentos; ou ainda, como devem ser geridos estes mesmos recursos humanos no sentido de promover uma maior vantagem competitiva, em empresas que atuam em mercados concorrenciais; a sustentabilidade da estratégia e a percepção da medida em que a gestão de recursos humanos contribui (ou não) para essa sustentabilidade, é outra questão pertinente.

Como objetivo central, este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do que é o talento, quais as estratégias estabelecidas nas organizações para uma eficaz GT, quais as dificuldades atuais na contratação destes profissionais, e qual o papel dos líderes neste processo.

O destaque na elaboração do presente trabalho é dado à análise das respostas às questões seguidamente refletidas: (1) Qual o entendimento das organizações por Talento?; (2) Como gerir corretamente os talentos de determinada organização com vista a alcançar maior vantagem competitiva face à concorrência?; (3) Em que medida os líderes influenciam o processo de gestão de talento?

Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. Segue-se uma breve descrição de cada um dos capítulos abordados:

Capítulo 1 – Introdução – É o capítulo no qual se introduz o tema em estudo com a apresentação do mesmo e com a referência à sua relevância. Também contém uma breve descrição da estrutura do documento.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico – Neste capítulo procede-se ao enquadramento teórico das temáticas estudadas, com o objetivo de explorar e integrar conceitos relativos ao talento e GT, passando neste último ponto por explorar as estratégias e práticas de gestão de talento mais comuns e eficazes, introduzindo e desenvolvendo, também, aquele que é o habitual ciclo da GT.

Capítulo 3 – Estudo de Caso – Pretende o desenvolvimento do estudo empírico em duas organizações tendo por base a sua posição no mercado, os seus objetivos e metas, o seu entendimento por talento, e a análise das práticas de gestão do mesmo. Para tanto, são também analisadas questões relativas ao posicionamento no mercado, estratégia global da organização, e práticas de gestão de recursos humanos.

Capítulo 4 – Conclusões – Descrição das conclusões finais, salientando os aspetos mais relevantes e as principais limitações do estudo, bem como as implicações do mesmo para o futuro das organizações e as sugestões para pesquisa futura.

O tema escolhido é de extrema relevância, tendo em conta que atravessamos um período muito desafiador e, ao mesmo tempo, crucial para o futuro das organizações. Como tal, as mesmas têm de poder contar com os melhores colaboradores nos seus quadros, os talentos, para poderem enfrentar e superar este período conturbado e de profundas alterações na sociedade. É por estas mesmas razões que a minha escolha recaiu sobre este tema, e espero com este trabalho, poder contribuir para um aprofundamento de conhecimentos sobre esta área da gestão de recursos humanos (GRH).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. O TALENTO

Atualmente as organizações estão inseridas num mercado altamente competitivo e, por isso, devem adaptar as suas abordagens a esse mesmo mercado, de modo a ganharem vantagem competitiva em relação aos seus rivais. Uma das grandes preocupações que as mesmas devem ter bem presente é a identificação e valorização dos talentos, pois estes mesmos colaboradores, diferenciados dos restantes, são os ativos mais valiosos das organizações e, por norma, é por meio destes que as mesmas atingem determinados resultados e ultrapassam assim os seus concorrentes.

Para que as organizações consigam tirar o maior proveito das capacidades dos colaboradores talentosos, estas devem primeiramente identificar o seu potencial, pois só assim têm noção se valerá a pena investir no desenvolvimento e valorização dos mesmos. Após a fase da identificação do potencial dos colaboradores, segue-se a questão do desenvolvimento e valorização das suas capacidades/talentos, tendo as organizações o dever de promover um ambiente propício a esse mesmo crescimento dos seus conhecimentos, sendo sempre devidamente reconhecidos e incentivados a evoluir (Chiavenato, 2014).

Durante milhares de anos, os seres humanos faziam escolhas em relação a uns e outros com base apenas nos seus atributos físicos. Eram, por norma, escolhidas as pessoas mais hábeis, saudáveis e fortes que fizessem parte dessa comunidade (Fernández-Aráoz, 2015). No segundo período da identificação de talentos, as questões da inteligência, da experiência e do desempenho passado, tornaram-se fatores decisivos no momento da escolha das pessoas para determinada função (Cascão, 2014).

No terceiro período, período este que foi impulsionado pela valorização das competências, e que ainda hoje prevalece, tem por base a avaliação e escolha por competências e por características específicas que ajudavam a prever o excelente

desempenho nos papéis para os quais estavam a ser contratados (Fernández-Aráoz, 2015).

Atualmente encontramos-nos no começo de um quarto período, no qual o foco principal deve ser o potencial (Cascão, 2014). No mercado volátil, incerto, complexo e ambíguo em que estão inseridas as organizações, as avaliações e nomeações que têm por base apenas a competência são, cada vez mais, insuficientes, pois necessitam de ser complementadas com as chamadas *“soft skills”*, que dizem respeito às habilidades comportamentais de cada indivíduo. Vejamos este exemplo que corrobora a perspectiva anteriormente apresentada: *“O que faz de alguém um sucesso num determinado papel hoje, pode não fazer o mesmo amanhã se houver alguma alteração ao ambiente concorrencial, se se alterarem as estratégias da empresa ou se essa pessoa tiver de colaborar com, ou gerir, um grupo diferente de colegas. Assim sendo, a questão não é se os colaboradores e líderes da sua organização têm as competências certas; é se têm o potencial certo para aprender e se adaptar a outras novas.”* (Fernández-Aráoz, 2015).

Assim sendo, hoje em dia os responsáveis pelas decisões de contratações e promoções devem, antes, focar-se no potencial que as pessoas têm para se adaptarem a ambientes de negócio que estão em constante mudança e para crescerem em novos papéis desafiantes. A solução para este desafio passa por aprender a avaliar os candidatos em cinco indicadores-chave: motivação, curiosidade, visão, envolvimento e a determinação. E posteriormente têm de ajudar os seus melhores colaboradores a terem desempenhos ainda mais elevados, com uma retenção inteligente e projetos desafiantes e prolongados, aspetos que irão ser explorados mais à frente no capítulo da gestão de talentos (Fernández-Aráoz, 2015).

Os talentos são pessoas que trazem na sua bagagem um conjunto único e privilegiado de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como todo o seu potencial de adaptação e evolução, características essas que as diferenciam das restantes (Cascão, 2014).

O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano, património inestimável e valioso que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso no mercado em que se encontra (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

Podemos considerar como talento aquele indivíduo que empenha todo o seu esforço e sabedoria na arte de aprimorar a sua obra e, com isso, aperfeiçoar-se a si mesmo e aos outros. Não tem necessariamente de ser um génio, é apenas alguém que não se satisfaz apenas com a estagnação e por isso empenha todos os seus esforços na sua evolução, tanto enquanto profissional como também enquanto pessoa (Freitag & Fischer, 2017).

Como tal, este conceito diz respeito aos colaboradores talentosos que são aqueles que marcam a diferença nas organizações, aos profissionais que possuem competências únicas e/ou difíceis de serem adquiridas, sendo, por essas razões, importantes para a estratégia das empresas (Cascão, 2014).

As características próprias de uma pessoa talentosa são: dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, carácter, e/ou capacidade de aprender e se desenvolver (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

O talento pode ser adquirido e/ou desenvolvido, cabendo à gestão de talento o seu incentivo permanente, promovendo a criação de uma cultura organizacional na qual as habilidades e capacidades são reconhecidas, os grandes desafios são parte integrante do processo e o sucesso é previsto antecipadamente (Freitag & Fischer, 2017). O objetivo principal é fazer sobressair o melhor dos colaboradores, colocando-os em cargos/funções onde possam ser desafiados a desenvolver constantemente todo o seu potencial.

De acordo com Cascão (2014), seja qual for o ambiente em que se viva ou trabalhe, as pessoas destacam-se sempre pelas suas competências e/ou habilidades, que normalmente são demonstradas no seu comportamento. Por norma essas pessoas

tendem a ter melhores desempenhos individuais, são mais empreendedoras, estão mais focadas no que toca ao cumprimento de objetivos e ao atingimento de determinados resultados, apresentam níveis de crescimento mais rápidos e revelam uma maior capacidade de adaptação à mudança, sendo muitas vezes, impulsionadores dessa mesma mudança. Para tal, verifica-se geralmente a existência de três componentes essenciais nestes colaboradores: competências (capacidades e conhecimentos que cada colaboradores detêm), compromisso (a organização e os desempenhos coletivos acima dos individuais), e sentido de contribuição (ser parte integrante nos resultados da organização) (Cascão, 2014).

Algumas perspetivas teóricas, defendem que o talento é uma peça chave para a promoção da produtividade, inovação e criatividade em qualquer organização, sendo através do talento que as organizações se diferenciam da concorrência e alcançam níveis superiores de sucesso (Freitag & Fischer, 2017).

Podemos dividir o conceito de talento nas organizações em cinco partes com igual importância: **Competência**, que traduz a capacidade de cada pessoa para desempenhar uma determinada função na organização onde se encontra; **Paixão**, que está relacionada com a determinação que permite o envolvimento da pessoa com a organização e com as funções que desempenha; **Orientação/Visão** que pressupõe a capacidade de antecipação, sabendo sempre como e para onde vai; **Contribuição** de cada pessoa, que está diretamente ligada à proposta de valor que representa para a organização, sendo que esta tende sempre a valorizar o trabalho e competências dos colaboradores mais talentosos, diferenciando-os dos restantes; e **Capacidade de Alinhamento**, que pressupõe que cada profissional esteja alinhado com a missão, os valores, a cultura e o clima da organização, revelando capacidade para atingir objetivos ambiciosos, promover a inovação e uma visão estratégica. Tendo por base estas cinco partes apresentadas, podemos dizer que o Talento resulta sempre da relação entre cada pessoa e a respetiva organização em que está inserida (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

A pessoa com talento apresenta capacidade de mudar e de se adaptar a novos ambientes, uma boa visão de mundo e cultura geral, uma formação académica e capacidade de liderança, podem ser vistos como atributos essenciais na identificação do talento humano (Tansley, 2011).

Complementarmente, apresenta traços comportamentais e pessoais, como a “sensibilidade”, “empatia e capacidade de se relacionar e trabalhar em equipa” e a “confiança e prazer naquilo que faz”, que distinguem os talentos dos demais colegas (Cascão, 2014). Também a capacidade cognitiva, iniciativa e autoconfiança, são características que, somadas à capacidade de supervisão e de resolução de problemas, tornam-se importantes atributos do talento e traços particulares que desempenham um papel fulcral nos cargos de liderança (Tansley, 2011).

Os talentos sabem como as funções que desempenham se encaixam na cadeia de valor da empresa e, por isso, não se limitam a apenas desempenharem bem as suas tarefas do quotidiano da empresa, como também se fazem sobressair nos componentes de alta potencialização dos seus empregos, tentando sempre inovar e reagir ao ambiente e à competitividade em que se inserem (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

Recentemente, tem-se verificado que as organizações têm vindo a reconhecer que os seus colaboradores são a sua grande vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Chiavenato, 2014).

Como tal, também diversa literatura tem vindo a reconhecer que principalmente os colaboradores talentosos são uma das principais partes a contribuir para o crescimento do negócio e a melhorar a sua vantagem competitiva e, é nesse sentido, que têm de ser identificados. A descoberta e o desenvolvimento de estratégias capazes de, simultaneamente, atrair, reter e desenvolver os melhores colaboradores deverão ser as preocupações principais da gestão de pessoas, no sentido de ajudar as suas organizações a estarem na vanguarda da competição pelo talento (Salazar, 2009).

O mundo atual está em constante mudança, sobretudo pela influência da situação pandémica que enfrentamos e que veio a alterar muitos dos nossos hábitos e costumes, também o talento tem vindo a sofrer com o impacto dessas mesmas alterações que estão a acontecer, e por isso, existem quatro fatores que têm ganho destaque pela negativa quando falamos de talento, são eles: a demografia global (segundo dados do INE em Portugal a quebra de população foi de 2% face ao ano anterior) (Neves, 2021), as mudanças demográficas, o aumento da procura de colaboradores com competências, e a escassez de colaboradores com competências (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

Tem havido um grande enfoque nas elevadas taxas de desemprego existentes nos Estados Unidos da América e na Europa, em particular, que escondem importantes sinais que nos orientam para três forças que influenciam os mercados: Globalização, Demografia e *Pipelines* (bancos de talentos), que mais cedo ou mais tarde tornarão os talentos seniores e experientes cada vez mais escassos nos próximos anos (Fernández-Aráoz, 2015).

Encaradas de um modo independente, globalização, demografia e *pipelines* podem criar uma procura de talentos sem precedentes ao longo da próxima década. Por outro lado, se combinarmos estes fatores, estaremos perante uma guerra pelo talento que representará um desafio enorme, talvez até insuperável, para muitas organizações (Fernández-Aráoz, 2015).

A “guerra do talento ou pelo talento” é uma realidade incontornável e com a qual nos temos que começar a habituar, tendo em conta que veio para ficar. Para assegurar a preferência dos candidatos, a resposta, segundo a consultoria norte-americana *McKinsey*, em reportagem de capa da revista *Fast Company*, são três letras: EVP ou como já foi acima mencionado, *Employer Value Proposition*, mas não só (Chiavenato, 2014).

As empresas que não desenvolverem técnicas e estratégias centradas no talento, que não souberem valorizar e incentivar os seus colaboradores, que não tenham estratégias de recrutamento e seleção eficazes, e programas de desenvolvimento que diferenciem e reafirmem os colaboradores, estarão em desvantagem competitiva relativamente aos seus rivais, perdendo assim terreno no mercado em que estão inseridas (Leonardo, 2002).

Apesar disso, aquelas que aprenderem a identificar o potencial, souberem reter eficazmente as pessoas que detêm talento, e criarem programas de desenvolvimento para ajudar os melhores a ficarem ainda melhores, para esses, a situação irá antes oferecer uma oportunidade extraordinária de não só se desenvolverem e valorizarem, como também ganharem vantagens competitivas em relação aos restantes rivais de mercado (Cascão, 2014).

Em Portugal, particularmente, considerando a dimensão económica, a baixa capacidade competitiva e as alterações demográficas que caracterizam a força de trabalho, as organizações poderão vir a enfrentar, num futuro próximo, grandes dificuldades na gestão da escassez de talento nacional, tornando necessário haver um conjunto sólido e eficaz de políticas de identificação, atração, retenção e desenvolvimento dos talentos nas organizações ao qual chamamos de Gestão de Talento (Cascão, 2014).

Dado que a literatura relacionada com a gestão de pessoas e gestão das organizações tem vindo a dar cada vez mais importância ao talento, as organizações, já mais conscientes desta importância, deverão praticar uma gestão do seu capital humano tendo por base um conjunto de políticas e práticas de gestão de talento capazes de identificar sistematicamente os colaboradores talentosos, de os saber utilizar em prol de determinados resultados que a organização pretende atingir, de os reter e desenvolver, sabendo que para além de altamente motivadas, estas pessoas deverão sentir-se satisfeitas, comprometidas com as metas e cultura da organização, e devem ter consciência de que os seus objetivos individuais estão devidamente alinhados com os da organização (Caracol, da Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

2.2. A GESTÃO DE TALENTO

Segundo estudos realizados, entre o final da década de 90 e início dos anos 2000, para que as organizações se mantenham num ambiente de aumento da concorrência global pelo emprego e pela busca de talentos, estas tem que investir na identificação, atração, retenção e desenvolvimento dos melhores profissionais, ou seja, daqueles que possuem características únicas e essenciais aos bons desempenhos das organizações e também um elevado potencial de desenvolvimento, denominados como visto anteriormente de “talentos” (Cascão, 2014).

A Gestão de Talentos (GT) refere-se ao conjunto de políticas coletivas de uma organização para identificar, recrutar, reter e desenvolver talentos para sua própria vantagem futura (Ashton & Morton, 2005).

A GT tão discutida atualmente e adotada por algumas organizações é, sem dúvida alguma, uma abordagem que integra a área dos Recursos Humanos sendo voltada principalmente para estratégias organizacionais e competências. Podemos dizer ainda que a GT é uma perspectiva estratégica dos processos de captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional (BGRS, 2017).

O objetivo da GT passa então pela identificação de talentos (profissionais com melhor desempenho e elevado potencial), bem como dos restantes colaboradores que apresentam desempenho mediano ou insatisfatório, para de seguida definir as estratégias de desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Pretende-se orientar a força de trabalho na sua totalidade para o alcance de performances altas, trabalhando para que o desempenho mediano possa atingir patamares de excelência em todas as funções e eliminando qualquer desempenho mais negativo (Collings & Mellahi, 2009).

A GT é, por isso, um dos fatores mais preponderantes do sucesso das organizações e da sua sustentabilidade a longo prazo.

O grande desafio que é lançado à GT é o de fazer com que as organizações possuam o talento correto na função e tempo certo, com as competências e motivações necessárias, sendo os gestores responsáveis pela sua continuidade, através da conceção, desenvolvimento e implementação de políticas, processos e práticas de gestão de recursos humanos, que possibilitarão o cumprimento dos objetivos organizacionais (Caracol, da Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Uma das estratégias mais comuns da GT nas organizações é baseada na disponibilização de mais e melhores recursos para os trabalhadores com potencial e/ou desempenho elevado, algo que conduzirá a um maior retorno do investimento realizado (Kehinde, 2012). Podemos ainda dizer que o que distingue as organizações com melhores desempenhos organizacionais das restantes é a convicção generalizada de que para atingir a competitividade, são necessários melhores talentos (Garcez, 2017).

Qualquer organização que procure atrair, reter e desenvolver eficazmente o seu capital humano, sobretudo aqueles com elevado potencial, deve estar ciente de que é importante fazer uma adequada gestão de talento para conseguir ter e/ou manter na sua equipa os “melhores dos melhores”. Para tal, é essencial haver uma adequada estratégia de gestão de recursos humanos, que deve ser baseada em pelo menos três aspetos fundamentais: Atrair Talento, Reter Talento e Desenvolver Talento (Silva, Marques, Piran, & Bueno, 2018).

Sintetizando, a GT pode ser definida como um conjunto de atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de funções-chave que ajudam a organização a ganhar vantagem competitiva. Por sua vez, a ocupação dessas funções críticas deve ser atribuída a profissionais de elevado potencial. Neste sentido, a gestão do ciclo de talento consiste numa estratégia de melhoria do desempenho organizacional através do recurso a processos de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas com as características, competências, qualificações, experiências que são de especial valor para o negócio da organização (Ferrazza, Burtet, & Scheffer, 2015).

A questão que se coloca é a de perceber se trará mais vantagem competitiva às organizações a escolha de pessoas talentosas que promovam excelentes desempenhos organizacionais, ou a identificação das funções-chave da organização, passando apenas de seguida para a identificação das pessoas com competências e capacidades superiores nessas mesmas funções (Salazar, 2009). Em relação a este tema há diversas opiniões, e vai sempre depender da estratégia da organização e da capacidade de gestão do talento internamente, mas segundo estudos, a eficácia e, por conseguinte, os bons desempenhos consistem na eficiente e produtiva realização das tarefas, utilizando o menor tempo possível, algo que é mais facilmente conseguido se tivermos a pessoa certa, ou neste caso, um colaborador talentoso capaz de cumprir as suas funções eficazmente (Freitag & Fischer, 2017).

De salientar ainda que a GT deve salvaguardar sempre o adequado desenvolvimento das funções-chave da organização e, ao mesmo tempo, garantir que os colaboradores que as ocupam se sentem reconhecidos, desafiados e acima de tudo, úteis. Quando tal não acontece, estamos perante um elevado risco de as organizações disporem de mais oferta de talento do que da sua necessidade, algo que em termos de procura poderá conduzir ao *turnover* desse talento. Desta forma, as consequências tendem a ser incalculáveis, nomeadamente a perda para os concorrentes de conhecimento organizacional estratégico, raro e valioso (Rito, Martinez, Rego, & Lopes, 2015).

2.2.1. CICLO DA GESTÃO DE TALENTO

2.2.1.1. ATRAÇÃO DE TALENTO

A Identificação das pessoas certas é o primeiro grande desafio da gestão de talento. A capacidade de as organizações atraírem os talentos depende da imagem que passam para os potenciais candidatos. Tal depende da capacidade das mesmas desenvolverem estratégias que promovam uma boa imagem institucional, passando assim a ser mais apelativas no mercado de trabalho em que estão inseridas (Chiavenato, 2014).

A primeira etapa do ciclo da GT é a **atração**, deve ser uma prática integrada na estratégia global da organização e no planeamento da equipa de colaboradores, e neste sentido, surgem alguns conceitos relacionados com a gestão de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, *employer branding*, programa de jovens talentos, entre outros (Castro, 2011).

Para que as estratégias se tornem eficazes na atração e retenção de talentos, a organização terá de ser percecionada, quer a nível interno pelos colaboradores, quer a nível externo pelo mercado de trabalho, como uma “marca empregadora”, já que são muitas vezes os talentos que escolhem onde desejam trabalhar. Ao processo de identificação e divulgação da empresa como um bom lugar para trabalhar designa-se **Employer Branding** (Chiavenato, 2014).

O *employer branding* é um conceito suportado na definição geral de marca, utilizado para identificar as empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, na mente dos atuais colaboradores e no mercado de trabalho (Palma & Cunha, 2009).

O facto de se tratar de um conceito relativamente recente não significa que as empresas ao longo dos tempos ou mesmo as atuais que ainda não integraram esta filosofia na sua estratégia de *marketing*, não tenham uma marca de empregador, quer ela seja positiva ou negativa (Chiavenato, 2014).

Especificamente no domínio do *Employer Branding*, a satisfação (felicidade) dos colaboradores é um dos seus principais fatores de sucesso, figurando, ano após ano, no top 3 dos estudos de cultura organizacional promovidos em Portugal (IIRH, 2021).

Relativamente às principais práticas de atração de talentos implementadas pelas organizações, destacam-se a oferta de planos de recompensa atrativos, que incluam salários acima da média, bónus complementares, desenvolvimento de carreira, ambientes de trabalho positivos, flexibilidade horária, desafios profissionais, fatores que contribuem assim para a sua atratividade diante dos candidatos (Ashton & Morton, 2005).

Relativamente a este último ponto, surge o conceito da proposta de valor do empregador (EVP), que faz parte do processo de gestão da marca de empregador, *employer branding*, e identifica o conjunto dos atributos valorizados pelos profissionais para aceitarem uma proposta de trabalho. Resume, assim, as características, benefícios e métodos de trabalho utilizados numa organização, e que a caracterizam como empregador e a diferenciam das outras com quem compete. É a expressão da imagem da empresa no mercado de trabalho (Chiavenato, 2014).

Esta proposta de valor, não deve, pois, restringir-se à divulgação do conjunto das recompensas oferecidas, salários e benefícios, uma vez que estes nem sempre são os fatores determinantes da decisão de escolha dos profissionais. Deve projetar, também, para além do seu posicionamento e prestígio na área do negócio em que se insere, a sua matriz identitária, ou seja, a cultura e valores por que se guia, as suas práticas de liderança e comunicação, os desafios e oportunidades que proporciona (Neto & Mazza, 2015).

A etapa de atração de talento engloba, ainda, alguns conceitos como os de **recrutamento e seleção**. Enquanto o recrutamento se caracteriza por ser um processo de atrair candidatos para uma ou mais ofertas disponíveis num determinado momento, a seleção é o passo seguinte, ou seja, o momento em que se avaliam todos os candidatos e se escolhem os futuros colaboradores da organização (Castro, 2011).

Para atrair talento tornou-se prática comum a implementação de programas de jovens talentos, cujo principal objetivo é atrair e identificar jovens talentos, alinhados com a cultura das organizações que implementam este tipo de estratégias e tendo sempre em conta os pilares fundamentais da filosofia empresarial atual, como por exemplo, a paixão, o compromisso e a capacidade de aprendizagem constante (Castro, 2011). Este tipo de programas pretende, sobretudo, incorporar de forma eficaz um grupo de jovens com elevado potencial, para funções definidas posteriormente, prevendo assim um plano de desenvolvimento interno, concebido e compreendido como um investimento a médio e longo prazo. Basicamente, a organização ao recorrer a esta técnica de atração/recrutamento faz com que no futuro possa treinar e capacitar os jovens talentos

de acordo com a missão, visão e valores da mesma, e apenas numa fase posterior, perceber qual a/as função/funções em que melhor se enquadram e se tornam mais úteis, tendo em conta a estratégia da organização (Peloso & Yonemoto, 2010).

Nesta busca por jovens talentos, os programas de *trainees* e de estágio têm se evidenciado como duas das ferramentas de identificação e atração de jovens com maior potencial profissional, para além de trazerem também excelentes resultados para as organizações (Leonardo, 2002).

Os programas de *trainees* são um processo utilizado pelas organizações para atrair e identificar jovens talentos, sendo os seus programas de seleção normalmente extensos e rigorosos, nos quais são avaliados diversos parâmetros, como o relacionamento interpessoal, a persuasão, os conhecimentos técnicos e gerais, a iniciativa, a capacidade de liderança, entre outras qualidades. Estes programas estabelecem assim uma relação de crescimento e benefício mútuo entre organização e *trainee*, na qual ambos são beneficiados (Caracol, da Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Quanto aos programas de estágio, estes caracterizam-se por serem mais uma oportunidade que as organizações têm para identificar e atrair eficazmente talentos, trazendo benefícios tanto para o estagiário como para a organização.

A principal diferença entre estas duas estratégias está relacionada com o custo para as empresas, visto que, um programa de estágios não envolve tantos momentos de formação e desenvolvimento, e por conseguinte, leva a um menor investimento por parte da organização. Outra das diferenças prende-se com o tipo de público-alvo, dado que os programas de estágio tendem a ser direcionados para jovens estudantes e os programas de *trainees* são direcionados para jovens já com a formação académica concluída (Castro, 2011).

Por fim, para que haja uma atração eficaz de talentos qualquer organização deve contar com um ambiente desafiador, focado no longo prazo, transparente e acima de tudo que transmita confiança. Por norma, os talentos também valorizam as organizações que lhes

oferecem oportunidades de desenvolvimento e as práticas de sustentabilidade das mesmas (Caracol, da Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

2.2.1.2. DESENVOLVIMENTO DE TALENTO

A segunda dimensão do ciclo de GT diz respeito ao Desenvolvimento, na qual conceitos como a identificação e classificação de talento, gestão de desempenho, *crowdsourcing*, planos de desenvolvimento pessoal, planos de carreira, planos de sucessão e, claro, a liderança ganham destaque (Peloso & Yonemoto, 2010).

Após a análise da etapa de atração dos talentos, segue-se o seu desenvolvimento, tema tão ou mais importante quanto atrair ou reter os talentos, dado que o investimento no seu desenvolvimento não só melhora as capacidades e o valor desse colaborador e consequentemente do capital humano da organização, como também ajuda a que este esteja sempre preparado para assumir os desafios que a organização enfrenta e, por conseguinte, concretizar os seus objetivos mais estratégicos com melhores desempenhos (Peloso & Yonemoto, 2010).

Fatores como a globalização e o aumento da competitividade nos mercados, destacam ainda mais a importância da aposta na criação e implementação de programas de desenvolvimento relevantes e eficientes (Ashton & Morton, 2005).

De salientar que o desenvolvimento do capital humano, não deve ser encarado pela organização como um gasto, mas sim como um investimento no capital humano, que futuramente trará um retorno positivo para a mesma (Chiavenato, 2014).

No que toca às práticas mais eficazes para o desenvolvimento de talento nas organizações, sobressaem o desenvolvimento de planos de sucessão e mobilidade interna, para que cada talento reforce a sua experiência e enriqueça as suas competências ao aderir a novos projetos ou funções mais desafiadoras. Aproveitando a gestão das expectativas dos trabalhadores e tendo por base a avaliação do seu desempenho, as organizações devem garantir o acesso a promoções e desenvolvimento

de carreira, com o intuito de aumentar a motivação e satisfação dos seus colaboradores mais talentosos (Castro, 2011). Para tal, é necessário saber antecipadamente o que acontece caso saia algum colaborador do chamado lote dos talentos e o que é preciso fazer para que tal não se suceda. Precisa-se, portanto, de identificar e classificar os talentos-chave, funções nas quais nos deve estar focada a estratégia organizacional da GT (Kehinde, 2012).

Segundo estudos realizados, cerca de 80% das perdas de colaboradores de elevado potencial (talentos) são causadas pelas próprias chefias, pois não impulsionam a aprendizagem, não contribuem para um desenvolvimento de carreira, não valorizam devidamente o contributo dos colaboradores e, dessa forma, estes são levados a abandonar a organização (Fernández-Aráoz, 2015).

De modo a evitar que tal aconteça, deve ser adotado um tipo de liderança institucional, que constitui um importante capital intangível e que deve servir para atrair, unir, reter e motivar as pessoas, com a *nuance* atual de transformação constante. O líder passa, assim, a ser um agente institucional, cuja principal função deve ser promover, manter e fazer cumprir os valores da organização (Goleman & Thomas, 2011).

Segundo Burns (1978), o conceito de liderança define-se como um processo de mobilização de pessoas com motivos e valores específicos, recorrendo a recursos económicos e políticos num contexto competitivo e conflituoso, com a finalidade de alcançar metas sustentadas por líderes e seus seguidores (citado por Northouse, 2012).

Mais recentemente, Thoroughgood et al. (2018) apresentam a definição de liderança como um processo dinâmico que envolve uma cocriação entre o líder e os seus seguidores e que tem em atenção os ambientes, quer externo, como interno da organização, tendo como objetivo atingir os melhores resultados possíveis para o grupo.

O conceito de liderança, ganha assim, um destaque particular, dado que sem líderes preparados para desenvolver os talentos não é possível alcançar esse objetivo. Os melhores líderes são aqueles que são capazes de construir um ambiente de trabalho em que os colaboradores encontram um lugar para se desenvolverem como pessoas e como profissionais (Goleman & Thomas, 2011).

Esta última função de desenvolvimento dos talentos consiste, sobretudo, em assegurar que cumprem o elevado potencial que neles foi identificado anteriormente, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e crescimento que os levem para lá das suas zonas de conforto. Quando se está constantemente à procura do nível ideal de desconforto no próximo cargo ou projeto, surge a oportunidade para que possa ocorrer a grande maioria da aprendizagem. Isto acontece, porque quando os colaboradores se encontram em situações que não estão habituados e que necessitam de colocar em prática todos os conhecimentos que tem, mesmo aqueles que não costumam utilizar habitualmente, há a tendência de explorarem melhor todas as suas capacidades, de se porem à prova e de experienciarem coisas únicas que sem essa saída do seu quotidiano não seria possível (Fernández-Aráoz, 2015).

“Ir empurrando os elementos de elevado potencial (talentos) ao longo de uma estrada direita em direção a funções, orçamentos e equipas maiores, dará apenas continuidade ao seu crescimento, mas não o acelerará. Papéis diversos, complexos, desafiantes, desconfortáveis fá-lo-ão.” (Fernández-Aráoz, 2015).

Para as empresas, mais do que reter talentos na base da garantia de direitos e benefícios, importa reter o talento, ou seja, a fixação do conhecimento na organização, através de planos de desenvolvimento de competências e de sucessões, e assegurar, através da projeção de uma cuidada marca de empregador, a atratividade no mercado de trabalho que lhe permita, em cada momento, ser desejada por profissionais que acrescentem valor e garantam potencial de desenvolvimento.

2.2.1.3. RETENÇÃO DE TALENTO

Os colaboradores, particularmente os talentosos, são as peças-chave para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização e, por isso, a discussão centra-se no modo como reter essas pessoas altamente qualificadas e capacitadas que integram a organização (Palma & Cunha, 2009).

É nesse campo que entra a segunda dimensão do ciclo da GT que é a retenção de talentos, cujo tema tem vindo a ser cada vez mais relevante e constantemente abordado no dia-a-dia das organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas empresas, e que impacta diretamente na redução do *turnover* e no aumento do comprometimento dos colaboradores (Moraes & Santos, 2017).

Depois de atrair e desenvolver talentos, qualquer organização deve preocupar-se também em retê-los, de modo a evitar o aumento da rotatividade, já que quando se perde um talento para o mercado, perde-se também capital humano, para além de todo o tempo e recursos investidos anteriormente nesse colaborador, que leva consigo uma vasta experiência profissional adquirida durante todo o período em que esteve ao serviço dessa organização (Ashton & Morton, 2005).

Podemos dizer que uma organização eficaz no que toca à gestão de recursos humanos, é aquela que não se limita a apenas atrair, pôr em prática, e a desenvolver os seus recursos humanos adequadamente, mas também os retém na organização, caso estes estejam dispostos e devidamente motivados a continuar a fazer parte dos projetos da mesma, sendo absolutamente indispensável, para tal, que a mesma invista em processos e técnicas eficientes no que diz respeito à retenção de talentos (Neto & Mazza, 2015).

Para uma eficaz retenção dos seus talentos, a organização não se pode focar apenas nos processos convencionais, necessita de criar as condições necessárias a um ambiente de aprendizagem, introduzindo na cultura organizacional práticas focadas no conhecimento. Passa, por isso, a ser necessário o desenho de uma estrutura adequada,

com carreiras bem definidas e uma remuneração compatível com os valores praticados no mercado, acompanhando sempre a evolução dos desempenhos e expectativas destes profissionais, tão valiosos para a organização (Palma & Cunha, 2009).

Uma política de retenção eficiente é caracterizada por uma preocupação contínua das organizações em alinharem os desejos dos colaboradores com os recursos que as mesmas têm para lhes oferecer, prestando atenção a alguns aspectos fulcrais para o sucesso das políticas de retenção de talentos, como compensação, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, entre outros, fatores (Smaneoto & Biensfield, 2013).

A criação de um programa de remuneração e benefícios é uma das estratégias principais de retenção, pois o investimento nas políticas de remuneração é algo que sem dúvida alguma influencia a continuidade ou a saída dos colaboradores. Nestas mesmas políticas de remuneração, destaca-se a questão da compensação, que é uma forma de gratificar os esforços dos colaboradores (Ashton & Morton, 2005).

A continuidade dos colaboradores numa organização não se limita apenas à remuneração salarial, mas vai para além disso, incluindo também bens intangíveis, como boas condições de trabalho, perspectivas profissionais, oportunidades de valorização pessoal através da aposta da organização na formação e desenvolvimento, relacionamento interpessoal com os restantes colegas, entre outros (Neto & Mazza, 2015).

Reter colaboradores valiosos, pode ser a uma das maneiras que a organização tem para se manter competitiva, e por isso as organizações devem colocar de parte a ideia de que apenas um bom salário é suficiente para reter os colaboradores, pois a identificação e realização pessoal do trabalhador, dentro da organização, são fatores que pesam na hora de decidir ir embora ou ficar. Para tal, identificar o que motiva cada colaborador é algo fundamental, pois se essa motivação ou desejo for atendido, é meio caminho feito para a existência de um ambiente organizacional mais produtivo e com elevado índice de permanência destes mesmos talentos (Castro, 2011).

Entre as medidas que se podem implementar quanto a benefícios sociais dos colaboradores, destacam-se a licença remunerada em caso de doenças, invalidez ou luto, seguro de vida, seguro de saúde e/ou assistência médico-hospitalar, assistência farmacêutica, bolsas de estudos, creches para os filhos, locais de lazer e onde seja possível praticar desportos, atividades culturais, venda de produtos e serviços da empresa a preço de custo, reconhecimento público pelo desempenho, flexibilidade nos horários de trabalho, entre tantos outros aspetos que devem ser levados em conta pelos gestores de recursos humanos (Maldonado & Canales, 2013).

O investimento na higiene do local de trabalho, constitui um conjunto de medidas adotadas que visam a preservação da integridade física do colaborador, tendo como propósito o bem-estar no dia-a-dia de trabalho. Quanto à segurança no trabalho, esta está diretamente ligada à higiene no trabalho, e também é importante na etapa da retenção de talentos, dado que um colaborador que se sinta seguro no seu local de trabalho, tende a ser mais produtivo e a estar motivado a ficar (Veiga, 2006).

A aposta no desenvolvimento dos colaboradores, e na criação e atualização constante dos planos de carreiras, oferecendo oportunidades e desafios constantes que permitam a esses colaboradores evoluírem, se valorizarem, e acima de tudo, sentirem-se reconhecidos, úteis, realizados e parte integrante do sucesso da organização, são fatores que devem ser analisados cuidadosamente pelos gestores de recursos humanos e líderes das organizações, pois podem vir a ser determinantes no momento em que os colaboradores tomem a decisão de ir ou ficar na organização. Por norma, grande parte dos colaboradores preocupa-se bastante na criação de um plano de carreira que atenda às suas necessidades e interesses, mas também, que possa estar alinhado com as necessidades da organização na qual trabalha (Moraes & Santos, 2017).

A gestão de carreiras tradicional já não constitui, para as novas gerações de talentos, um fator significativo de atração e retenção. São as empresas que oferecem projetos desafiantes e oportunidades de desenvolvimento contínuo e aquisição de novas competências que os atraem. A sua fidelidade termina quando a empresa deixar de corresponder às expectativas, altura em que estarão, possivelmente, disponíveis para

aceitar novos desafios profissionais. Começa a instalar-se a convicção de que os planos de carreiras nas organizações estão a terminar, e está a ganhar relevância a noção de empregabilidade. Mudança de emprego e empresa, criação de empresas, formação autofinanciada, reformulação de projetos profissionais, constituição de redes sociais e de reputação são conceitos que integram cada vez mais a realidade profissional dos atuais talentos (Silva, Marques, Piran, & Bueno, 2018).

É neste sentido que os gestores de recursos humanos têm colocado os seus esforços na retenção dos colaboradores mais talentosos, dada a importância que o comprometimento destes colaboradores assume nos resultados globais das organizações. A satisfação com o trabalho, o desenvolvimento de carreira, a flexibilidade interna e a satisfação com os sistemas de recompensas na retenção do capital humano são, por isso, aspetos fundamentais para retenção de talento (Palma & Cunha, 2009).

Outra das questões chave que tende sempre a estar presente no momento da decisão de ficar ou não na organização por parte dos colaboradores, diz respeito ao ambiente de trabalho, isto porque um ambiente positivo e sem conflitos, para além de ser essencial para o bom funcionamento e resultados da organização, também é fundamental no que à motivação dos colaboradores diz respeito, e em particular dos talentos.

Resumido, a preocupação com a compensação, os planos de benefícios sociais, a higiene e segurança no trabalho, e também com as boas relações interpessoais, as organizações tendem a reter um maior número de talentos do que se não implementassem este tipo de políticas, já que desta forma, as mesmas passam a valorizar mais os seus colaboradores, demonstrando que estes são peças-chave no desempenho das atividades da empresa, contribuindo assim para o crescimento e desenvolvimento da organização (Maldonado & Canales, 2013).

Neste contexto, e para concluir, torna-se urgente romper com os métodos e técnicas mais tradicionais de gestão de recursos humanos, com vista a uma remodelação das técnicas de gestão das empresas e da administração dos recursos humanos, pois

indubitavelmente é das pessoas, e não das máquinas ou ativos financeiros que organizações precisam para resistir e prosperar nos momentos de mudança, ainda para mais nos tempos árduos e incertos que vivemos (Fernández-Aráoz, 2015).

2.2.1.4. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO TALENTO

Em primeiro lugar, deve haver por parte das organizações uma aposta numa adequada gestão dos talentos e sobretudo no seu desenvolvimento, porque as pessoas são o capital mais valioso de qualquer organização, e é graças a elas que se alcançam elevados desempenhos e se ganha vantagem para a concorrência (Meyer & Xin, 2017).

Em segundo lugar, é através desta gestão que se identifica o capital de competências de que as organizações necessitam para um desempenho de excelência e possibilita a conjugação equilibrada dos interesses organizacionais com os individuais de cada colaborador (Ashton & Morton, 2005).

A gestão de talento contribui, ainda, para o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da organização e melhora a capacidade de reter as pessoas de elevado potencial. Também se torna uma prática imprescindível no que toca à gestão dos recursos humanos, porque reforça o compromisso de reciprocidade entre organizações e colaboradores, algo que leva a uma perspetiva de compromisso que é o princípio básico da gestão estratégica do ciclo de talento (Meyer & Xin, 2017).

Segundo Gagné (2010), a motivação e o compromisso são essenciais para o talento, porque o seu processo de desenvolvimento requer uma exigência sistemática e contínua, com esforço, passando à sua otimização na procura pela excelência, por ter motivos para desencadear a ação que permita que esse talento se manifeste, assegurando que os indivíduos trabalhem até o topo do seu potencial.

As organizações devem, por isso, procurar o crescimento e produtividade, devendo acompanhar constantemente o crescimento dos colaboradores, e ficar atentas aos colaboradores que não estão a ser devidamente reconhecidos pelo seu trabalho, visto que quando não há esse reconhecimento, e eventual compensação, os colaboradores irão procurar novos desafios, ou seja, abandonar a organização. Torna-se, para tal, indispensável a qualquer organização, independentemente se é grande ou pequena, empenhar todos os seus esforços para garantir que os colaboradores, particularmente os talentosos, se sintam sempre reconhecidos e estimulados para crescerem lado a lado com a organização onde trabalham (Bhardwaj, 2020).

2.3. AS DIFICULDADES ATUAIS NA CONTRATAÇÃO DE TALENTOS

A escassez de talento é uma das maiores dificuldades sentidas por muitas empresas nacionais e internacionais, e só aquelas organizações que tiverem a capacidade de dar resposta às novas necessidades, e construir uma proposta relevante e alinhada com os valores dos candidatos, serão capazes de atrair e reter os melhores talentos (Leonardo, 2002).

A “guerra pelos talentos” não é algo que surgiu recentemente, pois remonta a um relatório por parte da empresa americana de consultoria *McKinsey* em 1997, e já nesse tempo havia grandes disputas no que toca à atração e retenção de talentos (Chiavenato, 2014).

Atualmente, o recrutamento não só é o maior desafio atual das empresas, como também é o maior desafio da gestão de recursos humanos nos próximos anos. Segundo os dados revelados pelo estudo *Talent Shortage 2021*, realizado pelo *ManpowerGroup* com um universo de mais de 40 mil empregadores a nível mundial, dos quais mil em Portugal, cerca de 70% dos empregadores em todo o mundo relatam dificuldades na contratação, o valor mais alto desde 2006, primeiro ano em que foi iniciada a realização deste estudo (Salvador, 2021).

Em Portugal, a escassez de talento atinge também níveis historicamente altos e alcança valores a rondar os 60%, três pontos percentuais acima do valor registado em 2019. O estudo mostra que 18% e 42% das empresas nacionais sentem, respetivamente, muita e alguma dificuldade em recrutar, sendo que 29% afirma não ter qualquer dificuldade na contratação e 11% não sabe dar uma resposta (IIRH, 2021).

É nas organizações de menor dimensão que a escassez de talento é mais sentida, com 67% das microempresas e 69% das pequenas empresas a declarar ter dificuldade em recrutar. A situação é ligeiramente atenuada no caso das médias e das grandes empresas, muito embora mais de metade destes empregadores, a declararem também ter dificuldades em aceder ao talento que necessitam. Inversamente, a nível global, a escassez de talento é sentida de forma mais acentuada nas grandes empresas. 74% dos empregadores com mais de 250 de colaboradores identifica dificuldades em contratar, à semelhança de 72% das médias empresas (IIRH, 2021).

O Chief Operations Officer (CEO) do ManpowerGroup Portugal, Rui Teixeira, afirma que: “A pandemia está a provocar uma profunda transformação no mundo do trabalho. Nos últimos meses, novos modelos de trabalho ganharam protagonismo, bem como novas preferências e aspirações dos trabalhadores, ao nível das oportunidades de carreira, dos valores ou do propósito da empresa. Ao mesmo tempo, a revolução nas competências está a intensificar-se e observamos uma procura crescente de novas competências e funções especializadas por parte das organizações. A escassez de talento é, por isso, uma realidade para muitas empresas nacionais, e só aqueles empregadores que souberem responder às novas necessidades, e construir uma proposta relevante e alinhada com os valores dos candidatos, serão capazes de atrair e reter o melhor talento” (Salvador, 2021).

Sem dúvida que, atualmente, a contratação de novos profissionais com habilidades para enfrentar o mundo pós-pandemia, é um dos maiores desafios e ao mesmo tempo objetivos das organizações. É importante salientar que passada esta situação extraordinária, as organizações devem começar a preparar novas diretrizes que as tornem mais resilientes para uma possível pandemia futura (IIRH, 2021).

Deste modo, cada vez mais as organizações vão depender das novas tecnologias. Além das tecnologias, as organizações mais resilientes também estão atentas ao que os clientes “pós-pandemia” necessitarão (Salvador, 2021).

Perante este cenário, e num contexto em que os talentos escasseiam e a competição entre as organizações pelos melhores é cada vez mais acentuada, recorrer às estratégias normais e recorrentes de recrutamento tornou-se insuficiente, emergindo, por isso, a necessidade de reinventar as formas de atração dos talentos criando ações mais cirúrgicas que permitam às empresas ser mais eficazes e eficientes. Para isso importa começar por desenvolver novos processos, investindo em diferentes canais de comunicação que cheguem eficazmente ao público-alvo e reforcem o posicionamento das organizações no mercado onde estão inseridas (IIRH, 2021).

2.4. O PAPEL DOS LÍDERES NA GESTÃO DO TALENTO

O tema da liderança remonta a tempos imemoriais, mas tem sido amplamente abordado nas últimas décadas, quer dentro das organizações, quer fora delas, fruto de um conjunto complexo de transformações rápidas na sociedade global. Hoje, assume-se que existem vários fatores por detrás de uma boa liderança, ao mesmo tempo que se reconhece o seu papel fundamental no que toca ao desempenho e sucesso individual e coletivo, tornando-a um dos tópicos mais debatidos no mundo contemporâneo (Qadir & Yeşiltaş, 2020).

Embora exista uma vasta literatura sobre a liderança, não existe uma definição consensual para o termo. Bass (1990) refere que existem tantas definições de liderança como pessoas a tentar defini-la.

A liderança é vista como um processo de influência que pressupõe um destinatário coletivo onde se relacionam os interesses dos liderados e as exigências dos líderes.

A liderança resolve o problema da organização do esforço coletivo, sendo consequentemente o passaporte para a eficácia organizacional. Por um lado, com uma

boa liderança, as organizações prosperam, têm sucesso e possibilitam um bem-estar financeiro e psicológico aos seus colaboradores; por outro, uma má liderança gera uma miséria terrível que comprometerá tudo e todos os que estão sobre o seu domínio. A liderança transformacional emerge, assim, como um fator suscetível de atenuar este conflito, tendo sido foco de várias pesquisas que revelam que, no meio de todos os estilos de liderança, é a que evidencia melhores resultados (Ferreira, 2018).

Tendo em conta o ambiente cada vez mais dinâmico e difícil que as organizações enfrentam no século XXI, a liderança surge como elemento chave (Bhardwaj et al., 2020), pois todo o seguidor tem a necessidade de ser guiado/orientado por um líder (Bergamini, 2002).

Quando falamos da gestão de talentos o cenário não se altera, pelo que os talentos necessitam de líderes devidamente capacitados para os orientarem e estimularem a evoluir e crescer, e acima de tudo, para os motivarem e fazerem com que estes se sintam parte integrante e fulcral no que diz respeito ao bom funcionamento e desempenhos das organizações.

Para poderem alcançar os resultados que pretendem, as organizações dependem sobretudo das pessoas que nelas trabalham e compete à gestão de pessoas capacitar, desenvolver e envolver todo o capital humano da organização. São os líderes que exercem um papel fundamental no sucesso organizacional, uma vez que lidam diretamente com os colaboradores, e são estes que tem um papel essencial no alcance de metas e resultados (Castro, 2011).

Os líderes das organizações devem, nesse sentido, ser capazes de atrair para a organização os profissionais mais talentosos e ao mesmo tempo devem estar preparados para os sinais antecipados de saída desses talentos e fornecerem as oportunidades para que os ativos mais valiosos possam evoluir as suas carreiras na organização. De salientar, ainda, que planejar, identificar, implementar e avaliar quais as melhores práticas de gestão e desenvolvimento de talento, são funções de extrema

importância para as quais os líderes devem ter especial atenção (Goleman & Thomas, 2011).

Uma das estratégias pelas quais os líderes se devem guiar no exercício das suas funções de liderança é a hierarquia das necessidades de *Maslow*, onde o psicólogo *Abraham Maslow* formulou um modelo da motivação humana que, segundo ele, tem grande influência sobre o pensamento administrativo. Esse modelo afirma que as necessidades humanas se posicionam segundo uma hierarquia: fisiológicas, segurança, sociais, *status* e realização pessoal, na qual as necessidades de nível mais baixo imperam sobre as de nível mais alto. O processo de liderança está, assim, diretamente ligado às necessidades de cada colaborador, que vai variando conforme as suas experiências quotidianas, impactando no resultado final da organização e do próprio profissional (Leonardo, 2002).

A conduta ética e social que estes líderes implementam é determinante não só para atrair e manter os colaboradores nos quadros das organizações, como também para ganhar a confiança de todos os que consigo trabalham, criando assim um clima de união que ajuda na obtenção de melhores resultados organizacionais (Maldonado & Canales, 2013).

Esta liderança responsável pode ser, assim, definida como o processo e a capacidade envolvidos na construção, implementação e apoio às relações de confiança com as diferentes partes interessadas, tanto dentro como fora da organização, bem como na implementação de ações responsáveis para uma visão de negócios significativa e partilhada (Ferreira, 2018).

Neste sentido, as organizações que desenvolvem uma conduta ética e de responsabilidade social melhoram a sua imagem e reforçam o envolvimento e a participação dos seus colaboradores, podendo assim facilitar a retenção, sobretudo, dos trabalhadores mais talentosos e conquistando, simultaneamente, a confiança dos clientes e dos investidores (Maldonado & Canales, 2013).

No que toca ao “talento”, este consiste em algo que pode ser descoberto e desenvolvido a cada dia, e é nesse aspeto que o líder pode fornecer o estímulo necessário através de uma relação de confiança, utilizando a técnica de *feedback*, que visa a melhoria contínua do desempenho para atingir os objetivos de forma mais eficaz. Uma das melhores maneiras de um líder transmitir esse apoio é ouvir os seus colaboradores para que sintam que a sua opinião é valorizada (Redford, 2005).

Esta estratégia de ouvir os colaboradores é denominada de liderança democrática, e, é aquela em que os gestores dão espaço para que os colaboradores deem a sua opinião e participem nas decisões, tornando-se assim parte integrante do processo de tomada de decisão e cada vez mais motivados (Northouse, 2012).

Como referido anteriormente, não basta ter talento para se ter sucesso. O talento começa por ser como que um diamante em bruto que necessita de ser aperfeiçoado, dependendo do aprimoramento muito do valor que este terá no fim de todo o processo. Assim, ao lapidador ou líder, neste caso, é pedido que saiba reconhecer o valor inerente à pedra/talento que tem ao seu cargo e as condições necessárias para que esse aperfeiçoamento seja eficaz. Nesta perspetiva, o sucesso de um talento apenas acontece quando há as competências, a motivação e a visão adequadas no local onde trabalha (Michaels, Handfields-Jones, & Axelrod, 2001).

Tendo em conta o mercado competitivo em que as organizações estão inseridas, é necessário que os seus líderes tomem consciência das particularidades de cada trabalhador e das competências pessoais para desenvolvê-las e potenciá-las, criando e implementando novas metodologias organizacionais. Da mesma forma, se os líderes não se interessarem por conhecer profundamente os interesses e expectativas da sua equipa de trabalho, não poderá gerir eficazmente os seus talentos e definir de forma adequada os objetivos estratégicos da organização com os de cada colaborador (Fernández-Aráoz, 2015).

No cenário incerto e bastante desafiador em que as organizações estão inseridas atualmente, cabe ao gestor de talentos ser capaz de minimizar os efeitos prejudiciais e aumentar as consequências positivas da realidade em que os talentos que lidera estão inseridos. Os líderes devem, por isso, ter consciência de que qualquer gesto ou ação que que façam, influencia o sistema como um todo (Maldonado & Canales, 2013).

De destacar, ainda, que a função de um gestor de talentos é, por conseguinte, o trabalho de um líder, que deve procurar sempre estabelecer relações baseadas numa confiança mútua, no respeito, no comprometimento e na lealdade, fatores preponderantes no que ao sucesso dos processos de gestão de talentos e de liderança implementados diz respeito (Goleman & Thomas, 2011).

Para terminar, está cada vez mais claro que perante as exigências do contexto atual, temos que considerar não uma única definição de talento, mas antes um conjunto de requisitos que nos permitam identificar, promover e valorizar diferentes áreas de talento dentro de um único contexto organizacional. Importa, porém, que cooperativamente todos trabalhem, numa lógica de equipas multidisciplinares, cujo objetivo deve ser criar constantemente novas soluções e inovações que respondam ao período de mudança constante em que vivemos.

3. METODOLOGIA

O objetivo principal deste estudo é perceber o que entendem as organizações e seus líderes por talento, quais são as estratégias e processos que utilizam na gestão do mesmo, e qual é o impacto e/ou influência que têm as lideranças na gestão do talento nas organizações, tendo por base a questão de partida: “O que é o Talento e a Gestão do Talento?”. O estudo empírico do tema central desta dissertação de mestrado foi realizado recorrendo a um Estudo de Caso em duas organizações que aceitaram o desafio proposto, permitindo a elaboração de entrevistas e consequentes visitas às instalações. Organização 1 e Organização 2 são designações fictícias atribuídas às empresas selecionadas com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais fidedigna e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

3.1. ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

De modo a concretizar os objetivos definidos, optei por uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória com a finalidade de desenvolver e esclarecer alguns conceitos anteriormente abordados no capítulo da revisão teórica, proporcionar uma visão geral do tema em estudo e, assim, abrir caminho para novas investigações (Coutinho, 2014). A escolha pela adoção de um tipo de pesquisa qualitativa baseou-se no facto de, com este estudo, se procurar informações que não se limitam apenas a medir ou quantificar o tema, mas a descrevê-lo usando impressões, opiniões, pontos de vista e métodos de trabalho dos entrevistados; e a aprofundar o conhecimento sobre determinados pontos através da obtenção de informações relativas às motivações, ideias e atitudes/estratégias das pessoas e organizações em estudo (Creswell, 2010).

Quanto ao tipo de entrevistas utilizadas, estas foram semiestruturadas pois foi possível realizar tanto perguntas abertas como perguntas mais fechadas, permitindo assim ao entrevistado expor o seu ponto de vista e as suas ideias sobre o tema proposto de forma mais fácil. Neste caso, segui um conjunto de questões previamente definidas (guião da

entrevista), mas fi-lo num contexto idêntico ao de uma conversa informal. Tive assim a possibilidade de encaminhar, sempre que achei oportuno, a discussão para o assunto que mais interessa à investigação, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram assim tão claras ou para ajudar a reconstruir o conteúdo da entrevista, caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou tenha demonstrado alguma dificuldade ou desconforto com ele.

3.2. PARTICIPANTES

Para este estudo, a amostra utilizada é constituída por líderes e responsáveis pelos RH de duas organizações de diferentes setores da sociedade: o setor da indústria automóvel e o setor da gestão e consultoria, setores esses, transversais, e entendidos como imprescindíveis na obtenção de resultados apropriados e ricos na aquisição de elementos considerados fulcrais à interpretação e tratamento de dados (Oliveira, Melo, & Ribeiro, 2020). Desta forma, as entrevistas foram destinadas ao representante da gestão de topo (por se entender como elemento dominante na descrição da estratégia da organização) e ao/s gestor/es de recursos humanos (por se tratar de um elemento importante à interpretação das medidas e práticas implementadas no quotidiano na organização), das duas organizações, devidamente apresentados anteriormente no capítulo de “Apresentação das organizações em estudo”.

A organização 1 é uma empresa multinacional que conta com mais de 20 anos de experiência no setor da indústria automóvel a nível nacional e internacional, e contabiliza mais de mil trabalhadores, em território nacional, sendo uma das empresas líderes nesse mesmo setor. Nesta organização foram entrevistados o CEO (Homem; 57 anos; trabalha há 12 anos na organização; formação académica em Gestão de Empresas) e o Diretor de Recursos Humanos (Homem; 43 anos; trabalha na organização há 8 anos, mas apenas promovido a esta função há cerca de 2 anos; formação académica em Gestão e Gestão de Recursos Humanos).

A organização 2 é uma empresa que está presente no setor da gestão e consultoria, conta com mais de 15 anos de experiência no mercado, e é constituída por cerca de 40

colaboradores em todo o país, tendo sede em Lisboa e escritórios em Braga e no Porto. Nesta organização foram entrevistados o CEO (Homem; 45 anos; trabalha na organização desde a sua criação; formação académica em Gestão de Empresas, Direito e pós-graduado em Consultoria Empresarial), a Diretora de Recursos Humanos (Mulher, 32 anos, na organização há cerca de 5 anos, formação académica em Gestão de Recursos Humanos) e a responsável pelo Recrutamento e Seleção (Mulher; 28 anos; na organização há 3 anos; formação académica em Marketing e Gestão de Recursos Humanos).

A organização 2, tendo em conta que diariamente analisa estratégias e processos de gestão de outras organizações, dá-nos uma perspetiva mais “teórica e analítica” relativamente ao que se entende por talento e quais são os mais adequados processos de gestão do mesmo. Por outro lado, a organização 1 dá-nos uma perspetiva mais “prática” e “no terreno” de como se implementam as estratégias de GT e quais são as consequências e resultados das mesmas, e apresenta-nos também uma visão mais concreta de como se atraem e desenvolvem talentos.

A escolha da organização 1 deveu-se ao facto de me ser mais fácil o acesso à mesma, dada a proximidade da minha residência às suas instalações, simplificando assim, o processo de contacto com os seus líderes e a disponibilidade dos mesmos para colaborarem neste estudo. A escolha da organização 2 deveu-se a dois fatores: primeiramente, as instalações da mesma situarem-se na minha área de residência, e em segundo lugar, ao facto de já conhecer tanto a organização como também as suas chefias.

3.3. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Para a recolha de dados realizei cinco entrevistas, duas na organização 1 e três na organização 2, cujo guião foi por mim elaborado, constituído por três partes, conforme apresentado no anexo 1. A primeira parte permite efetuar a caracterização da empresa, perceber a sua área de atuação e processos utilizados na gestão de recursos humanos, e a apresentação dos entrevistados. A segunda parte é constituída por um grupo de

questões relacionados com a estratégia de GT, práticas de GT e o papel das lideranças nesse processo. A terceira e última parte é caracterizada por ser uma parte mais “informal” e sem estrutura, na qual os entrevistados são convidados a dar alguns conselhos e sugestões úteis para investigações futuras e para quem trabalha na área da GT.

A maioria das entrevistas foram realizadas, presencialmente, nas instalações das empresas, durante o horário de trabalho, num espaço destinado a reuniões que permitiu alguma reserva, não sendo a conversa ouvida por terceiros. Houve uma entrevista realizada via online, com recurso ao *software Zoom*, à diretora de recursos humanos da organização 2, porque aquando do período de entrevistas a essa organização, a mesma se encontrava em isolamento por infeção Covid-19. As entrevistas foram ainda gravadas e devidamente transcritas, conservando a integridade do diálogo.

A cada um dos entrevistados foram aplicadas abordagens similares, uma vez que os objetivos que se pretendiam atingir com esses diálogos, também eram semelhantes. No anexo 1 apresenta-se o guião das entrevistas. As perguntas foram, maioritariamente, de resposta aberta para possibilitar um maior diálogo e obter uma perspetiva mais clara do tipo de liderança e respetivos modelos adotados no que toca à GT, e das preocupações existentes relativamente a este tema e consequentes medidas adotadas ou a adotar futuramente.

Considera-se atingido o ponto de saturação quando não surgem novas informações, categorias ou temas, e os conceitos teóricos abordados estão bem desenvolvidos, podendo, assim, se dar por concluído o período de recolha e análise de dados (Ribeiro, De Souza, & Lobão, 2018). Se o entrevistador apenas se focar na procura de novas respostas, irão sempre surgir novas informações, a questão central da saturação, neste caso, é encontrar o momento certo na coleta de dados em que os dados adicionais não irão mudar, de forma determinante, os resultados já alcançados (Strauss & Corbin, 2008).

Este ponto foi atingido, porque em determinado momento da recolha de dados, percebi que novas informações não iriam surgir, dando assim por terminada a recolha de dados. Saliento, também, que durante este processo, todas as questões de investigação foram respondidas, e as informações que se pretendiam extrair dos entrevistados também foram alcançadas.

Todas as cinco entrevistas foram gravadas, tendo as quatro presenciais a duração de 45 minutos cada, tempo este sido contabilizado com o auxílio do cronómetro interno do gravador utilizado, *Zoom H1n*, dado que o tempo de gravação limite do aparelho é de 45 minutos. A entrevista à DRH da organização 2, feita via online e gravada diretamente pelo computador, teve a duração de 52 minutos, por não haver a necessidade de um controlo temporal tão rigoroso como nas restantes. Como tal, a última fase do processo prendeu-se então com a análise e comparação de todos os dados obtidos nas mesmas, dando a possibilidade de caso tenha ficado alguma questão por colocar ou que não tenha sido devidamente respondida, se complementar as mesmas posteriormente e ainda antes da fase das conclusões da investigação.

O método qualitativo de análise de dados utilizado foi a análise temática, para tratamento da informação obtida através da realização das entrevistas aos participantes no estudo empírico (Ver Anexo II). Proposta por Virginia Braun e Victoria Clarke (2006, 2014), a análise temática é um método muito utilizado no âmbito da metodologia qualitativa, dado que permite identificar, analisar e apresentar padrões nos dados recolhidos, com o objetivo de contribuir para o entendimento dos significados explícitos e implícitos associados a determinados dados expressos em texto. Os referidos padrões e significados são obtidos e expressos através dos seguintes conceitos:

- **Tema:** identifica padrões comuns nos dados, com relevância para as questões de investigação. Inclui os subtemas e os códigos;
- **Subtema:** identifica elemento específico no âmbito de um tema;
- **Código:** Ideia resumida das unidades de registo agregadas;
- **Unidade de registo:** Segmento do texto alvo de codificação.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção, são apresentadas as respostas obtidas no decorrer das entrevistas, interpretadas e discutidas com base na revisão teórica abordada nos capítulos anteriores, incidindo em **dois temas**: (1) Talento e (2) Gestão do Talento. Cada tema será apresentado de seguida, em secções individualizadas, de modo a permitir explorar com maior profundidade a informação recolhida. A apresentação e discussão de resultados será realizada em articulação com as questões de investigação do presente estudo e com a informação que decorre do processo de revisão bibliográfica. Para fundamentar os resultados que decorrem do estudo empírico, são apresentados excertos retirados do conteúdo das entrevistas realizadas, com a devida identificação.

4.1. TALENTO

Os entrevistados apresentaram diversos conceitos e ideias acerca do que entendem por talento, e que mostram não só, como o caracterizam, como também que é importante para um melhor desempenho coletivo, e consequentemente para o alcance de vantagem competitiva sobre os rivais. Os excertos seguintes são exemplificativos da importância do talento:

“Talento é aquela pessoa que alia uma grande capacidade e potencial na função e um desempenho excecional na mesma.” – DRH, Org. 1

“Os talentos possuem ótimos níveis de desempenho, uma rentabilidade mais elevada (...) e, é através deles, que atingimos uma vantagem competitiva pois são eles que acrescentam valor ao negócio e produzem ativos intangíveis.” – CEO, Org. 1

O termo talento tem vindo a ganhar cada vez mais destaque quando se fala nas pessoas que compõe uma organização e na gestão das mesmas. Apesar de existirem diversas ideias e teorias acerca do tema, segundo a literatura analisada, podemos definir talento como a capacidade de cada indivíduo para dar uma resposta eficaz e acima do expectável no momento certo, isto é, ser capaz de fazer mais e melhor do que se espera

dele, de aprender e ter a capacidade de ensinar, e também possuir um conjunto de capacidades e características únicas e imprescindíveis para as organizações (Cascão, 2014), tal como comprovado pela seguinte afirmação:

“Um profissional com talento é aquele que incorpora a sua capacidade para alcançar resultados superiores num determinado ambiente e organização, e que, consequentemente, contribui significativamente para o aumento de valor individual e coletivo (da organização), a partir de um determinado papel ou função que desempenha.” – DRH, Org. 2

Se estivermos a referir-mo-nos a Talento enquanto pessoas, então, diz respeito àqueles que marcam a diferença nas organizações, aos profissionais que possuem competências únicas e/ou difíceis de serem adquiridas, sendo, por essas razões, importantes para a estratégia das empresas (Cascão, 2014).

No âmbito do tema “Talentos”, foram identificados **quatro códigos**, que sucintamente se apresentam abaixo e em profundidade nas páginas seguintes:

- **Capacidades técnicas** – refere-se às capacidades e conhecimentos das pessoas, adquiridas e desenvolvidas ao longo da sua vida pessoal, académica e/ou profissional.
- **Capacidades inatas** – refere-se às capacidades de cada pessoa para desempenhar a sua função, que não foram adquiridas, mas sim que já nasceram com o próprio.
- **Dedicação e/ou comprometimento** – refere-se ao envolvimento e empenho da pessoa com a causa, função ou organização que representa e pela qual investe e aplica todos os seus conhecimentos e capacidades, em prol do sucesso coletivo.
- **Potencial** – refere-se à capacidade de uma pessoa colocar em prática todas as suas competências, em determinada função ou situação, em prol do alcance de certos objetivos individuais ou coletivos, e corresponder, assim, às expectativas que os demais têm para ele.

4.1.1. CAPACIDADES TÉCNICAS

Os participantes classificam estas capacidades como, fundamentais para o bom desempenho de toda e qualquer função, sobretudo quando se fala de talentos, dado que muitas vezes, estas capacidades são utilizadas para definir e caraterizar os próprios talentos, e consequentemente, fazer a divisão entre estes e os demais colaboradores:

“Os colaboradores que revelam inúmeras capacidades técnicas e pessoais (soft skills), são considerados como talentos, tendo em conta o facto de possuírem um conjunto de competências únicas e tidas como chave, que nem todos os restantes colaboradores possuem, fazendo, assim, parte do lote de ativos mais valiosos da organização.” – DRH, Org. 1

As capacidades técnicas referem-se, por isso, às capacidades que qualquer indivíduo possui, para desempenhar as suas funções, e que, ao contrário das capacidades inatas, conjugam os conhecimentos tácitos e explícitos e o saber-fazer, sendo adquiridas e desenvolvidas ao longo da vida do sujeito, seja na sua vivência pessoal, académica, ou profissional (Chiavenato, 2014).

Também, foi destacada a importância destas capacidades, não só no momento de identificar e contratar talentos, como também no momento de reter os talentos já existentes internamente, dado que, tal como comprovam as seguintes afirmações, colaboradores com um leque destas mesmas competências, são tidos como imprescindíveis a qualquer organização, nomeadamente quando falamos no alcance de uma vantagem competitiva:

“Vemos o talento dos nossos profissionais como uma vantagem competitiva, pois são eles que acrescentam valor ao negócio e produzem ativos intangíveis, não só pelo facto de possuírem um conjunto de capacidades técnicas raras e valiosas, (...) como também, pelo facto de aproveitarmos esses colaboradores como exemplos, para ajudar os demais a desenvolver essas mesmas competências, aumentando assim, o nosso valor global.” – CEO, Org. 1

4.1.2. CAPACIDADES INATAS

Se anteriormente tínhamos visto que as capacidades técnicas já eram consideradas raras e valiosas, as capacidades inatas, ainda são mais apreciadas, tendo em conta que as mesmas são uma fonte de valorização individual e coletiva, e também, garantia de que estas mesmas capacidades não desaparecem com o tempo, tornando-se ativos valiosos das organizações. As declarações seguintes, comprovam que estas mesmas capacidades estão, de facto, presentes nas duas organizações em estudo, mas que também são elementos caracterizadores e valorizadores dos talentos, e das próprias organizações enquanto coletivo:

“Uma das capacidades inatas que mais valorizamos nos nossos colaboradores, é a capacidade para a concretização das suas tarefas com a máxima eficiência.” – DRH, Org.1

“O talento está, portanto, associado a um conjunto de competências necessárias para o desenvolvimento da atividade diária, atividade essa que sendo muito volátil e adaptada às necessidades dos clientes, ainda exige mais dos nossos colaboradores. Ora, muitas dessas capacidades, são inatas aos nossos colaboradores, e são prontamente identificadas e sinalizadas no momento da identificação e contratação dos talentos, tornando-se assim um fator de valorização dos mesmos, e da organização como um todo.” – DRH, Org. 2

As capacidades inatas estão, como vimos, relacionadas com as capacidades de um indivíduo para desempenhar as suas funções, sendo que estas capacidades já nasceram com próprio, e que, por isso, não foram adquiridas em meio académico ou profissional, mas sim, foram desenvolvidas continuamente pelo próprio indivíduo (Chiavenato, 2014).

4.1.3. DEDICAÇÃO/COMPROMETIMENTO

Comprometimento é, também, uma das características do talento, isto porque, os colaboradores talentosos, sendo aqueles que mais se empenham no alcance das metas individuais e coletivas, e apresentam os melhores desempenhos nas organizações, são também aqueles que, por estes mesmos fatores, revelam elevados níveis de comprometimento e dedicação para com as metas das organizações que representam, acrescentando assim valor às mesmas e distinguindo-se dos demais:

“Talento diz, também, respeito às pessoas com elevado potencial e com uma dedicação e empenho acima da média, que possam contribuir para a melhoria do modelo de negócio, que mantenha ou supere o nível de excelência existente.” - CEO, Org. 2

“Um profissional com talento é um profissional com elevados níveis de comprometimento, que incorpora a sua capacidade para alcançar resultados superiores num determinado ambiente e organização, e que, conseqüentemente, contribui significativamente para o aumento de valor individual e coletivo, a partir de uma determinada função que desempenha.” - DRH, Org. 2

Neste sentido, as citações seguintes comprovam este mesmo destaque que é cada vez mais dado ao fator comprometimento, e demonstram, também, as preocupações constantes por parte dos entrevistados, com o mesmo, sobretudo quando se fala nas estratégias de GT das organizações:

“Os talentos na nossa organização possuem ótimos níveis de desempenho, um elevado grau de comprometimento, e uma rentabilidade mais elevada, sendo constante a nossa preocupação com o seu desenvolvimento enquanto pessoas e enquanto profissionais, (...) e com o seu bem-estar.” – CEO, Org. 1

O comprometimento organizacional está entre os temas mais estudados nas últimas décadas, e tem vindo a ganhar cada vez mais destaque nas estratégias de GRH das organizações. Representa algo para além da simples lealdade a uma organização, pois

envolve um relacionamento ativo com a organização, de modo a que os indivíduos estejam dispostos a dar algo de si mesmos, com o intuito de contribuírem para o bem-estar da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979). O comprometimento, pode ainda ser caracterizado, pelas atitudes da pessoa a respeito da sua relação com a organização, na percepção do quanto são concordantes os valores e objetivos individuais e os valores e objetivos organizacionais (Cunha, Ribeiro, & Ribeiro, 2021).

Por último, dada a importância evidenciada de que o comprometimento dos talentos assume nos resultados globais das organizações, os gestores de recursos humanos, em particular, têm colocado os seus esforços nas estratégias de motivação e comprometimento dos colaboradores, seja por meio de recompensas e/ou promoções a nível hierárquico, sobretudo para manter esses mesmos colaboradores talentosos empenhados em continuar a ajudar a organização no alcance das metas propostas, e ainda, facilitar a sua retenção:

“(...) nem todos na empresa têm de estar em funções-chave, ter alto desempenho, alto potencial e dar um contributo mais significativo e estratégico para a sustentabilidade da mesma. Mas é nos que acumulam estas características, como é o caso dos talentos, que a organização tem de investir os seus recursos em termos daquilo a que podemos chamar de retenção e desenvolvimento de talento.” – DRH, Org. 1

4.1.4. POTENCIAL

O potencial, é um dos fatores cruciais quando se fala em talentos, dado que estes são os ativos que maior potencial de desenvolvimento possuem, sendo, por isso, este um fator-chave a identificar no momento de contratação dos mesmos, tal como mostra o excerto seguinte:

“São pessoas com elevado potencial e com uma dedicação e empenho acima da média, que contribuem para a melhoria do modelo de negócio, que mantêm ou superam o nível de excelência existente.” – CEO, Org. 2

Ora, segundo os participantes, para que as organizações consigam ser bem-sucedidas na implementação de práticas de GT e maximizem o aproveitamento das capacidades dos seus colaboradores talentosos, as mesmas devem começar por identificar todo o seu potencial, para assim terem uma perspetiva geral quanto ao investimento no desenvolvimento e valorização dos mesmos:

“Primeiramente, identificamos todo o potencial e o perfil de competências de cada talento, para podermos dar autonomia ao mesmo numa determinada área de atuação e para que ele possa, mais tarde, ensinar e desenvolver outros, numa ótica de construção e desenvolvimento da carreira.” – DRH, Org. 1

“Os talentos possuem ótimos níveis de desempenho, e um vasto leque de características que os diferem dos demais. Uma dessas características é o seu potencial de crescimento e desenvolvimento, e, por isso, deve haver uma constante preocupação com a criação de condições e oportunidades para que os mesmos se possam desenvolver e atingir esse mesmo potencial.” - CEO, Org. 2

Só assim, as organizações conseguem, não só entender qual a importância dos talentos na estratégia e desempenhos da mesma, como também, perceber que ao apostar no desenvolvimento do seu potencial e das suas capacidades, aumentam o valor global da organização, garantem que o investimento nos mesmos foi eficaz e valeu a pena, mas sobretudo, ganham vantagem competitiva sobre os rivais, como referem os entrevistados:

“Ao sabermos qual o potencial de cada talento, e, ao apostarmos no seu desenvolvimento, estamos a assegurar duas coisas: em primeiro lugar asseguramos que estas competências desenvolvidas permanecem internamente, podendo posteriormente ser também adquiridas e desenvolvidas pelos demais, e, em segundo lugar asseguramos uma vantagem competitiva sobre os nossos concorrentes, pois são os talentos que acrescentam valor ao nosso negócio e produzem ativos intangíveis.” - CEO, Org. 1

Neste contexto, potencial diz respeito à capacidade do colaborador talentoso colocar em prática todos os seus conhecimentos e competências, no desempenhar da sua função ou tarefa, em prol do alcance dos seus objetivos individuais e também dos objetivos coletivos, correspondendo, assim, às expectativas e metas que foram traçadas, pelos líderes e/ou demais colegas, para ele (Cascão, 2014).

Os participantes, quando questionados sobre este tema, corroboram a ideia de que o potencial é, também, um fator crucial na fase de identificação e contratação dos talentos, sendo até um fator eliminatório, dado que, as organizações dão preferência aos candidatos que apresentem um elevado nível de potencial de desenvolvimento, para assim, poderem reaver o seu investimento no mesmo, criando valor para a organização (Fernández-Aráoz, 2015).

4.2. GESTÃO DE TALENTO

A GT é uma abordagem que integra a área dos RH sendo voltada principalmente para as estratégias organizacionais e competências. Ora, os participantes apresentam diversos conceitos e ideias sobre o que entendem por GT, e também como é desenvolvido este processo nas suas organizações, salientando também a importância do mesmo para um bom desempenho individual e coletivo:

“A contratação de talentos é algo que, por si só, já revela uma enorme importância na estratégia das organizações. Mas, ainda mais importante que a sua contratação, é preciso saber geri-los para que os mesmos estejam focados e empenhados em colocar em práticas todas as suas capacidades em prol dos bons resultados, seus e da organização.” – DRH, Org. 2

“O nosso processo de GT, antes de mais, foca-se na criação de condições e oportunidades para que quem está connosco se possa desenvolver e, a partir daqui, se necessário, é que se recorre ao mercado externo, dando início à fase de atração.” – CEO, Org. 1

“(...) a retenção de talentos, será, então, uma consequência natural desta estratégia, pois se quem está connosco se sente bem, feliz e tem oportunidades de crescer e se desenvolver, vai naturalmente querer permanecer connosco, estando a retenção assegurada.” – DRH, Org. 1

A GT caracteriza-se, deste modo, pela gestão e alinhamento das expectativas; a capacidade de motivar; a capacidade de desafiar a fazer mais e melhor; a acompanhar de perto todos os desenvolvimentos; a corrigir de forma construtiva os erros que aconteçam; sendo tudo isto revelador do seu alinhamento com a cultura organizacional desenvolvida em cada organização (BGRS, 2017). É, também, um dos fatores mais preponderantes do sucesso das organizações e da sua sustentabilidade a longo prazo, tal como nos foi comprovado pelos participantes, e exemplificado pelo excerto abaixo apresentado:

“Para que haja sucesso, é fundamental ter um processo de GT sólido e alinhado com as necessidades da organização, que acontece com alguma naturalidade e sem existir a necessidade de um elevado investimento, no caso de efetivamente a cultura da organização ser suficientemente sólida e com os objetivos bem traçados, para ser capaz de o apoiar e promover.” - DRH, Org. 1

Relativamente aos tradicionais modelos de GT, estes são habitualmente compostos pelas fases de atração, desenvolvimento e, por fim, de retenção dos talentos que estão na organização, e, quando olhamos para estes modelos, vemos que o início da ação está fora da organização (Silva, Marques, Piran, & Bueno, 2018). Ora, nem todas as organizações se regem por este mesmo sistema, entendendo que o centro da ação deve estar naqueles que já fazem parte dos quadros da mesma. Esta estratégia, foca-se sobretudo na atração, retenção e desenvolvimento de talentos internamente, aproveitando assim, todos os recursos e talentos já existentes na organização, evitando o recurso ao mercado externo e salvaguardando assim, um leque de investimentos que já não serão necessários, como nos mostraram as afirmações dos entrevistados da organização 1.

Podemos, igualmente, perceber através da literatura e do que nos foi dito anteriormente, que não só a atração, como também a avaliação e o desenvolvimento de competências, são uma parte crucial na gestão de talentos, independentemente do setor onde se desenvolve a atividade, assim como apostar fortemente em estratégias eficazes de retenção de talento para evitar perdas de ativos valiosos nas organizações, são processos que compõe as estratégias de GT das organizações.

Deste modo, no âmbito do tema “Gestão do Talento” foram identificados **cinco subtemas**, que sucintamente se apresentam abaixo e, que, serão aprofundados nas páginas seguintes:

- **Escassez**– refere-se à reduzida oferta de talentos perante uma elevada procura no mercado de contratação de pessoas, o que tem vindo a levar a uma “guerra pelo talento”.
- **Atração**– refere-se à fase do processo de GT em que se identificam e convencem os talentos, para posterior contratação.
- **Retenção**– refere-se à fase do processo de GT em que se elaboram e implementam estratégias para manter os colaboradores talentosos nas organizações, evitando assim perdas de ativos valiosos.
- **Desenvolvimento**– refere-se à fase do processo de GT, no qual se elaboram estratégias e criam oportunidades, para que os talentos se possam desenvolver e aumentar as suas capacidades.
- **Liderança** – refere-se aos líderes, os principais responsáveis pela implementação das estratégias e processos de GT, que têm a autonomia e poder necessários para tomar as decisões relativas aos talentos, sendo, por isso, parte fundamental neste processo.

4.2.1. ESCASSEZ DE TALENTOS

A escassez de talentos tem vindo a ser um tema cada vez mais debatido e analisado, com alguma apreensão, nas organizações. Ora, este tema também não passou ao lado dos participantes, que nos dizem que esta situação veio para ficar e, para tal, devem ser elaboradas estratégias para que as organizações não sejam tão afetadas:

“Estamos perante uma escassez de talentos sem precedentes. Já há vários anos que se tem vindo a sentir alguma diminuição de trabalhadores talentosos no mercado, mas, fruto das alterações que tem vindo a acontecer na sociedade, atualmente, atravessamos uma ‘seca’ cada vez mais agravada de talentos, sem qualquer perspetiva de melhoria futura.” - CEO, Org. 2

“Torna-se necessário que as empresas conheçam cada vez melhor quem têm internamente, para fazerem um melhor enquadramento e desenvolvimento do seu talento com o negócio, e consequente criação de valor para a organização, sem estarem tão dependentes do mercado externo.” - DRH, Org. 1

“(...) antes de se começar a procurar talentos externamente e, consequentemente correremos o risco de desperdiçar talentos que já existem internamente, devemos analisar quem temos connosco, pois só assim, conseguimos poupar investimento e valorizar a organização.” - CEO, Org. 1

Esta situação relatada pelos participantes é definida como uma “Guerra pelo Talento”, referindo-se ao conceito apresentado pela consultora Mckinsey & Company, em 1997, caracterizando o período de escassez de talento, que ainda hoje se vive.

Esta “Guerra pelo Talento”, como é popularmente conhecida, é uma realidade incontornável e com a qual nos temos que familiarizar, dado que veio para ficar. As empresas que não desenvolverem uma predisposição para o talento, que não tiverem propostas de valor atrativas e personalizadas para os seus colaboradores, com estratégias de seleção eficazes e programas claros de desenvolvimento que diferenciem

e reafirmem os colaboradores, perderão terreno e competitividade, e terão grandes dificuldades em reter os seus ativos mais valiosos e talentosos (Salvador, 2021).

Torna-se, por isso, importante para a sobrevivência e sucesso das organizações, que estas aproveitem e desenvolvam os recursos já existentes internamente, não estando assim tão dependentes do mercado externo. Esta estratégia, faz com que não sejam tão afetadas por esta fase complicada a que a consultora americana Mckinsey & Company chamou de “Guerra pelo Talento”, porque ao existir escassez de talento, então consequentemente tem de haver uma maior e mais “feroz” competição entre as organizações pela contratação dos melhores colaboradores (IIRH, 2021; Chiavenato, 2014).

4.2.2. ATRAÇÃO DE TALENTOS

O conceito de atração de talentos, diz respeito à fase contratação de novos talentos para as organizações, e é composta pelos processos e estratégias de identificação, recrutamento, seleção de talentos. A Identificação das pessoas certas é, como nos mostram os participantes, o primeiro grande desafio da gestão de talento, mas também a atração dos mesmos não é tarefa fácil:

“No momento de recorrermos ao mercado para contratar novos talentos, o primeiro grande desafio passa por sermos suficientemente capazes de atrairmos os mesmos. Isto é, se formos capazes de oferecer às pessoas aquilo que elas procuram, já temos praticamente a contratação fechada.” – DRH, Org. 1

“A atração é uma das fases de maior importância nas estratégias de GT, porque é uma enorme perda de valor competitivo, quando se perde talentos para os nossos rivais, que ficam assim, dotados de ativos valiosos, com capacidades e competências únicas, e capazes de desenvolver e valorizar, ainda mais, a organização.” – DRH, Org. 2

Relativamente às principais práticas mais comuns de atração de talentos, implementadas pelas organizações, destacam-se um conjunto de conceitos, que serão

posteriormente explorados neste capítulo, como a oferta de planos de recompensa atrativos, que incluam salários acima da média, bônus complementares, desenvolvimento de carreira, ambientes de trabalho positivos, flexibilidade horária, desafios profissionais, fatores que contribuem assim para a sua atratividade diante dos candidatos (Ashton & Morton, 2005). Para além disso, há outros fatores-chave que compõe as estratégias de atração, como exemplificam as seguintes afirmações dos participantes:

“Mais do que apresentarmos os nossos slogans ou prémios conquistados, oferecermos salários e prémios irrecusáveis, horários interessantes, entre tantas outras estratégias, devemos nos focar em mostrar realmente às pessoas, como é trabalhar na nossa organização, o ambiente que se vive diariamente, e sobretudo, por que é que devem se juntar a nós. Se conseguirmos tocar nestes pontos, aí sim teremos processos de atração eficazes e lucrativos.” – CEO, Org. 1

No âmbito do subtema “Atração de Talentos” foram identificados **três códigos**, que brevemente se apresentam de seguida, e aprofundados nas páginas seguintes:

- **Employer Branding** – conhecido como marca do empregador, refere-se ao processo de identificação e divulgação da organização no mercado, enquanto um bom lugar para se trabalhar.
- **Oportunidades para jovens** – refere-se à criação de oportunidades para que jovens recém-licenciados, possam mostrar todas as suas capacidades e potencial.
- **Parcerias** – refere-se às parcerias que as organizações estabelecem, nomeadamente com Universidades, para que consigam garantir os melhores e mais jovens talentos para si mesmas.

4.2.2.1. EMPLOYER BRANDING

A capacidade de as organizações atraírem os talentos depende da imagem que transmitem para os potenciais candidatos. Tal depende da capacidade das mesmas desenvolverem estratégias que promovam uma boa imagem institucional, passando assim a ser mais apelativas no mercado de trabalho em que estão inseridas (Castro, 2011). As organizações necessitam de se apresentar no mercado como marcas empreendedoras e com uma boa imagem no que diz respeito ao modo como tratam, motivam e se preocupam com os seus colaboradores.

“(...) a preocupação por manter uma boa imagem de mercado para quem nos procura, seja como candidato, seja como cliente, é algo presente no nosso quotidiano e tem uma grande importância nas nossas estratégias de GRH, mas sobretudo nas estratégias de GT.” - DRH e RRS, Org. 2

“Ter um posicionamento no mercado assente nas relações e no contacto próximo, e nem tanto em estratégias comerciais agressivas, é algo que torna as organizações mais atrativas em termos de mercado de trabalho, o que facilita o processo de atração.” - DRH, Org.2

A importância da marca do empregador é particularmente crucial para as organizações cujo negócio depende em larga medida das competências, valor acrescentado e potencial dos seus talentos, dado que são ativos raros e muito disputados no mercado de trabalho (Chiavenato, 2014). Neste caso, o cartão de visita destas organizações tem de ser as experiências de trabalho dos colaboradores, a conexão emocional existente entre os mesmos e a organização, e os alvos desta “campanha” tornam-se os atuais e futuros colaboradores e talentos, dada a importância de atrair e reter talentos nos dias de hoje.

Para além de *slogans* interessantes e apelativos, as marcas precisam de captar a realidade em que se inserem os talentos-alvo, mostrando a realidade da vivência de trabalho naquela organização, pois quanto mais significado positivo tiver, mais

atratividade e impacto a marca terá junto dos atuais e potenciais talentos, ajudando a reter quem está dentro e atrair quem está fora (Palma & Cunha, 2009). Nesta estratégia, cada ponto de contacto entre empregador e empregado, traduzido nas práticas de GRH e de GT, é crucial e representa uma oportunidade de a marca se reforçar, como referem os participantes, acrescentando também, que os colaboradores têm um papel chave na divulgação e na valorização destas estratégias:

“Quando surgir oportunidade esta nossa estratégia de valorização da nossa imagem de marca, é partilhada pelos colaboradores com as suas redes de contacto, tornando assim a empresa bem vista e atrativa no mercado e na sociedade em geral, o que facilita a retenção interna e a atração externa.” - DRH, Org. 1

Por último, tendo por base o que foi apresentado e à luz do que refere a literatura, podemos concluir que o *Employer Branding* é um elemento de extrema relevância para as organizações, tanto a nível interno como externo, sendo necessário que as mesmas apostem continuamente na sua melhoria e adequação ao mercado, como corroborado na seguinte afirmação:

“O employer branding é algo fulcral na estratégia de GT da nossa organização, porque facilita a retenção dos colaboradores internos e, permite uma maior eficácia na atração de colaboradores externos.” - RRS, Org. 2

Durante o processo de atração de talentos, e em particular, no que diz respeito à valorização da marca do empregador (*Employer Branding*), não são apenas as organizações e os responsáveis por esse processo, que tem um papel a desempenhar. Também os próprios candidatos são parte essencial no processo contínuo de melhoria, e na valorização da mesma.

“Os candidatos são também uma parte importante na imagem de marca da organização, pois, os mesmos, valorizam a forma como desenvolvemos os processos de seleção e o acompanhamento individual que fazemos, tornando-se, por isso, parte da nossa estratégia de employer branding.” - DRH e RRS, Org.2

Seja por meio de opiniões e/ou sugestões relativamente a essa mesma estratégia de construção de uma boa imagem de marca, os candidatos desempenham um papel essencial, na valorização dessa mesma marca na sociedade em geral, e ajudam a que a mesma seja cada vez mais atrativa e transmita uma imagem positiva no mercado de trabalho. Também, é através dos mesmos, que a imagem de marca, mais positiva ou negativa, é divulgada e partilhada, seja pelos seus familiares, amigos, ou até colegas de trabalho, etc., tal como comprovam as afirmações seguintes, relativamente a este tema e às preocupações constantes das organizações com a imagem que passam para os candidatos, dada a sua importância:

“(...) são também uma parte importante da imagem de mercado das organizações, pois dão-nos feedback e partilham ideias sobre a forma como implementamos os nossos processos de atração, recrutamento e seleção, valorizam o acompanhamento individual que fazemos a cada um, e não se inibem de elogiar e comentar as nossas estratégias e posicionamento no mercado, (...) sendo algo, que os mesmos referem ter uma grande influência no momento de decidirem se candidatar à nossa organização.” - DRH, Org. 2

4.2.2.2. OPORTUNIDADES PARA JOVENS

Uma aposta forte na atração de jovens talentos, sobretudo aqueles que se encontram recentemente no mercado de trabalho, ou que inclusive, ainda não terminaram totalmente o seu percurso académico, é algo que tem vindo a estar presente nas estratégias de atração e contratação de talentos. Este processo baseia-se na contratação, sobretudo, de recém-licenciados que procuram no mercado uma oportunidade para mostrar o que valem, e porem em prática todo o seu potencial e capacidades, em prol do alcance dos objetivos das organizações. Esta questão-chave tem vindo a ganhar cada vez mais relevância nos processos de GT implementados pelas organizações, e vem dar esperança a muitos desses jovens que se encontram sem oportunidades de mercado, devido ao requisito de um mínimo de x anos de experiência que a maioria das empresas tem vindo a exigir. Na sua perspetiva individual, esta estratégia dá acesso a uma oportunidade única de poderem mostrar as suas

capacidades, e quem sabe, conseguirem ser contratados pelas organizações que tanto admiram e sonham em poder trabalhar, e/ou preencher as funções que tanto ambicionam e, pelas quais, tanto estudaram:

“A falta de oportunidades para os jovens é algo que tem vindo a caracterizar o discurso da maior parte dos candidatos, e por essa mesma razão é que tomámos a decisão de proporcionar essas mesmas oportunidades aos jovens, e graças a essas oportunidades temos vindo a ter cada vez mais jovens colaboradores talentosos nos nossos quadros.” - RRS, Org. 2

“Todos temos consciência que grande parte dos empregos em Portugal tem como requisito e, por vezes, fator eliminatório, o número de anos de experiência na área. Ora, se não houver empresas e organizações que partilhem da mesma visão que a nossa de apostar e dar oportunidade aos jovens recém-licenciados de ganharem experiência no mercado de trabalho, iremos continuar a ver jovens talentos a trabalharem em áreas que não correspondem à sua formação e onde não se sentem confortáveis e capazes de mostrar e desenvolver todo o seu potencial, e a assistir a um constante envelhecimento de determinadas organizações.” – DRH, Org. 2

Também para as organizações há inúmeras vantagens com a adoção deste tipo de estratégias, já que as mesmas vão beneficiar de talentos com elevado potencial de desenvolvimento, com elevadas margens de progressão a curto e longo prazo, mão-de-obra relativamente mais económica em relação à contratação de talentos experientes, e por último, promovem um rejuvenescimento dos seus quadros e da sua organização em geral (Caracol, da Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

4.2.2.3. PARCERIAS

Este ponto está diretamente relacionado com o código anterior pois, é também por meio de parcerias, neste caso com universidades e instituições de ensino, que as organizações tem o primeiro contacto com os jovens talentos, se dão a conhecer, e identificam e conhecem os talentos existentes, ganhando, por vezes, um direito de

preferência, relativamente à contratação dos mesmos, não sendo necessário tanto investimento em estratégias de atração dos mesmos.

“Estabelecemos anualmente, relações privilegiadas com algumas universidades, fruto de parcerias e de trabalho conjunto, o que facilita o contacto e identificação de talentos, jovens ou mais seniores, algo que possibilita o aumento da eficácia na identificação de perfis enquadráveis nas necessidades de preenchimento desse talento.” - DRH, Org.2

Segundo os entrevistados é necessário apostar neste tipo de relações firmes e privilegiadas com as instituições, de modo a possibilitar um contacto próximo com os seus alunos, para que seja possível divulgar a imagem de marca da organização e, apostar na criação de oportunidades para esses mesmos jovens talentos, que assim que acabem os seus percursos académicos, irão ter o seu primeiro contacto com o mercado de trabalho, que pode ser através dessa organização ou não:

“Apostamos num acompanhamento muito próximo dos alunos, sempre de forma presencial, para assim, identificarmos os perfis de competências, e ganharmos uma espécie de direito de preferência na contratação jovens ambiciosos, e com um elevado potencial de crescimento e desenvolvimento, mas acima de tudo, conseguirmos integrar nos nossos quadros, colaboradores que tenham a motivação e capacidades certas, como também um espírito aberto à mudança e ao progresso.” - CEO, Org. 2

Este processo de acompanhamento e aprendizagem define-se por *Mentoring*, que é geralmente caracterizado como um processo onde uma pessoa com menos experiência e geralmente mais jovem, muitas vezes a ter o seu primeiro contacto com o mercado de trabalho, função ou empresa, é acompanhada e orientada por uma pessoa com mais experiência e, por norma, mais velha, que irá partilhar os seus conhecimentos e experiências, orientando e aconselhando o desenvolvimento da sua carreira (Garcez, 2017). Este é um processo, que como nos contam as afirmações seguintes, é parte integrante na estratégia de desenvolvimento e também de atração de jovens talentos, por parte da organização 2, que aposta, como vimos anteriormente, em dar

oportunidades a jovens talentos que se deparam com um mercado de trabalho muito restrito e “fechado”:

“Fazemos parte de programas de mentoring, desenvolvidos em parceria com algumas universidades. Enquanto mentores, o nosso papel tem como objetivo dotar os alunos de estratégias que lhes permitam desenvolver ações eficazes nos diferentes contextos para os quais estão a ser desafiados.” – CEO, Org. 2

É através, então, de um acompanhamento muito próximo e sempre numa ótica presencial, que as organizações que apostam neste tipo de estratégias, identificando o perfil de competências dos alunos e perceber quais são os seus principais pontos de desenvolvimento, para posteriormente, trabalharem as ações, por forma a criar um circuito funcional entre competências e comportamentos. Este trabalho foca-se numa visão estratégica de desenvolvimento de competências e de gestão de talento, com o intuito de aproximar o mais possível os indivíduos do seu potencial de talento, permitindo um ajustamento maior entre si próprios e o mercado, dando-lhes bases de autodesenvolvimento (Cascão, 2014).

“Resumidamente, o nosso contributo enquanto profissionais, passa por preparar as novas gerações para um novo mundo, muito mais acelerado, com novos paradigmas, isto é, dar-lhes as bases para uma melhor ação e uma maior utilização dos seus recursos de talento nas organizações e mercados em que se inserem.” – DRH, Org. 2

4.2.3. RETENÇÃO DE TALENTOS

Outro dos temas que compõe o processo de GT é a retenção de talentos, que é composta pelo conjunto de estratégias que as organizações desenvolvem para poderem continuar a contar com esses talentos nos seus quadros. Neste sentido, também para os participantes este é um tema crucial e, por isso, surgem alguns excertos que nos mostram esta importância na aposta na retenção dos talentos:

“A perda de um colaborador para os rivais, é e será sempre algo que não traz qualquer vantagem às organizações, antes pelo contrário. Mas a perda de um colaborador talentoso, acaba por ser um cenário ainda pior, porque para além dessa perda prejudicar o valor global e a capacidade dessa organização em competir com os rivais, retira, ainda, um vasto leque de competências, saberes e experiência. Por isso, é de enorme relevância, a aposta constante na permanência dos mesmos.” – CEO, Org. 2

“Queremos que os nossos talentos, se sintam motivados e comprometidos a continuarem a ajudar a organização a alcançar as metas e objetivos propostos e, por isso, apostamos continuamente na criação de oportunidades que os façam sentir úteis e felizes, tornando a fase de retenção uma consequência natural dessa estratégia.” – CEO, Org. 1

As organizações que apostam maioritariamente na valorização e desenvolvimento de talentos internamente, como é exemplo o excerto anterior, têm a tarefa da retenção mais facilitada, dado que estabelecem continuamente uma série de ações para que os seus ativos mais valiosos, se sintam bem e motivados, tornando este processo o mais natural e menos dispendioso, possível:

“(...) se quem está connosco está de acordo com os nossos valores e estratégias, se sente bem e feliz, vai naturalmente querer permanecer connosco, assegurando, assim, a retenção dos mesmos” - DRH, Org. 1

A retenção de talentos é, como pudemos ver, um tema constantemente abordado no dia-a-dia das organizações, porque impacta diretamente na redução do *turnover* e no aumento do comprometimento dos colaboradores (Moraes & Santos, 2017). Para além de atrair e desenvolver talentos, qualquer organização deve preocupar-se também em retê-los, de modo a evitar a perda de um talento para os rivais, dado que, se perde também capital humano, todo o tempo e recursos investidos no desenvolvimento desse colaborador, e uma vasta experiência profissional adquirida durante todo o período em que esteve ao serviço dessa organização (Ashton & Morton, 2005).

No âmbito do subtema “Retenção de Talentos” foram identificados **seis códigos**, que se apresentam de seguida, e que serão aprofundados nas páginas seguintes:

- **Sistema de Recompensas** – refere-se ao conjunto de práticas através das quais as organizações recompensam os seus colaboradores.
- **Bem-estar dos colaboradores** – refere-se às estratégias implementadas para que os colaboradores se mantenham saudáveis, seguros e felizes.
- **Relação Trabalho-Família** – diz respeito à conciliação promovida pelas organizações entre o trabalho e a família de cada colaborador.
- **Motivação e Comprometimento** – refere-se aos níveis de empenho e comprometimento dos colaboradores com a organização onde trabalham, e as práticas para manter os mesmos motivados e dedicados.
- **Ambiente de Trabalho positivo** – refere-se ao ambiente e clima organizacionais, no qual as pessoas se inserem e, onde se sentem bem, felizes e integradas.
- **Autonomia de Tarefas e Responsabilidades** – refere-se à estratégia de dotar os talentos de certas capacidades para que possam ser autónomos e responsáveis pelas suas e outras tarefas que desempenhem ou venham a desempenhar.

4.2.3.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS

Relativamente a este primeiro ponto, as organizações adotaram sistemas de recompensas distintos. Se, por um lado, a organização 1 baseia o seu sistema de recompensas no desempenho dos talentos, e por isso, recompensa os colaboradores com gratificações de teor monetário e promoções ao nível hierárquico, a organização 2 baseia o seu sistema de recompensas na promoção constante do bem-estar dos colaboradores e na sua motivação e comprometimento, como podemos ver nas afirmações seguintes:

“(...) estamos constantemente atentos ao desenvolvimento dos nossos colaboradores, mas também ao seu esforço e dedicação para com o alcance dos nossos objetivos, em particular, ao seu desempenho individual. Como tal, fazemos questão de, continuamente, lhes mostrar que premiamos e valorizamos todo esse esforço e trabalho, seja através de gratificações monetárias, como bónus ou aumentos salariais, de aumentos nos períodos de férias, ou também, àqueles que percebemos que de facto estão a desempenhar um trabalho único e exemplar em prol da organização, e querendo que continuem esse excelente trabalho, premiamos com novas funções e até mesmo com novas funções de liderança.” – CEO, Org. 1

“Diariamente recompensamos os nossos colaboradores pelo seu esforço e dedicação à nossa organização, seja por meio de bónus monetários, e que tanto jeito fazem a qualquer pessoa, mas também, por meio de contribuições para o seu bem-estar, gratificações essas que, por norma, são aplicadas sob a forma de períodos de férias mais alargados e personalizados, horários mais flexíveis, possibilidade de teletrabalho se algum familiar próximo estiver doente, como é o caso dos filhos ou pais dos nossos colaboradores, implementação de períodos de descanso e lazer durante o horário de trabalho (...).” – CEO, Org. 2

Os sistemas de recompensa, como o próprio nome indica, dizem, então, respeito ao conjunto das recompensas oferecidas, sob a forma de salários e/ou outros benefícios, aos colaboradores. São elementos de gestão, cujo principal objetivo é, então, reforçar os níveis de motivação e comprometimento para com a organização em que as pessoas estão inseridas, para que as mesmas se esforcem cada vez mais em realizar melhor o seu trabalho e, assim, obterem melhores resultados (Palma & Cunha, 2009). Os modelos clássicos de recompensas têm por base a remuneração monetária e um conjunto de benefícios similares, sendo que, atualmente, as organizações estão a, progressivamente, substituir os mesmos por outros sistemas que são baseados em aspetos como a flexibilidade, a personalização e a incorporação de elementos, que em nada tem a ver com a componente económica, sendo exemplo disso, a recompensa sob a forma de aposta no bem-estar dos colaboradores, promovida pela organização 2 e acima mencionada.

4.2.3.2. BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

O bem-estar dos colaboradores surge em linha com os sistemas de recompensa e os restantes códigos deste subtema, pois todos eles são fatores-chave nas estratégias de retenção dos talentos, fazendo, por isso, parte dos processos de GT e GRH das organizações. Para os participantes, tem vindo a existir uma maior preocupação cada vez mais constante com o bem-estar dos colaboradores, peça que tem grande influência na sua decisão de permanecer ou não na organização que se inserem, e que está diretamente relacionada com a sua motivação e comprometimento com a mesma. Este fator, encontra-se, também, dependente dos sistemas de recompensa implementados nas organizações, ligados ou não a remunerações monetárias, mas não só, como podemos ver exemplificado nos excertos seguintes:

“A nossa empresa baseia a sua GT no bem-estar dos colaboradores, traçando uma série de planos de recompensas e benefícios para oferecer, aos mesmos, durante todo o ano, podendo ser sob a forma de bónus monetários, promoções hierárquicas, e/ou, questões relacionadas com férias, períodos de folga, alteração ou flexibilização dos horários de trabalho, entre outros.” - DRH, Org. 2

“Oferecemos, um plano de saúde extensível a todos, a promoção de uma alimentação saudável, garantimos que todos os aniversários e festividades são comemorados por todos, criamos diariamente momentos de convívio, além de outras iniciativas que vamos promovendo ao longo do ano, sempre com vista a corresponder às necessidade e desejos dos nossos colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam bem por trabalhar connosco.” – CEO, Org. 2

O trabalho desempenha um papel vital na nossa vida, pois constitui a oportunidade de obter um salário, contribuindo assim para uma maior segurança financeira e aumentando as oportunidades de adquirirmos bens materiais. Por conseguinte, os colaboradores passam grande parte do seu tempo no trabalho e muitas vezes ainda transportam para casa essas vivências (Pinto, 2009). Ora, a satisfação e bem-estar no trabalho, caracterizadas pelo estado emocional positivo ou de prazer, resultantes do

desempenho da sua função ou de experiências de trabalho, são, como vimos, fatores que motivam grandes preocupações por parte das organizações, em particular, quando falamos na retenção dos talentos.

4.2.3.3. RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

A relação entre o trabalho e a família é muito salientada pelos entrevistados e surge aquando da análise aos planos de retenção dos talentos das organizações, dado que, este ponto é tido como parte fundamental nos mesmos, pois a família, atualmente, é colocada pela generalidade dos colaboradores, e das pessoas em geral, no topo das suas prioridades, como é exemplo a seguinte afirmação:

“Promovemos uma clara conciliação entre a vida familiar e pessoal, oferecendo períodos de férias flexíveis e integrados e adaptados ao quadro familiar de cada colaborador, pois, segundo estudos recentes, inclusive alguns deles feitos na nossa organização, a família ocupa os lugares cimeiros, em muitos dos casos chega mesmo a ocupar o primeiro lugar, das listas de prioridades e fatores que influenciam o bem-estar, motivação e comprometimento dos nossos colaboradores.” – DRH, Org. 1

O trabalho e a vida familiar dos indivíduos têm sido consideradas duas áreas interdependentes e de maior investimento, em particular, na vida adulta. Porém, a maioria das pessoas, manifesta ter dificuldades em conciliar estas duas dimensões, o que tem implicações não só para o próprio, como também para as organizações (Carvalho, 2016). Os colaboradores que sentem dificuldade em conciliar estas duas dimensões têm menor bem-estar, menos satisfação com o trabalho, menor compromisso afetivo com a organização e, em geral, sentem que o seu trabalho não é bem-sucedido, fatores estes que vêm corroborar a importância deste tema e as preocupações constantes com o mesmo, por parte das organizações.

4.2.3.4. MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

A gestão do compromisso organizacional é um plano contínuo que inclui um conjunto de ações que promovem esse mesmo sentimento de pertença, tal como nos dizem os entrevistados, salientando a importância da motivação e do comprometimento para o alcance dos objetivos da organização:

“Sem colaboradores devidamente motivados e empenhados em contribuir para a melhoria constante dos desempenhos individuais e coletivos, não é possível o cumprimento das metas e objetivos traçados pelas organizações.” – DRH, Org. 1

Esta é, também, uma das principais razões que fomenta a atitude de preocupação constante com o bem-estar dos seus colaboradores por parte das organizações e dos seus líderes, que apostam, para além dos sistemas de recompensas e gratificação anteriormente analisados, em consultar os talentos e torná-los parte integrante nos momentos de decisão, contribuindo assim, para que os mesmos se sintam úteis e valorizados, o que, conseqüentemente, leva a um reforço dos seus níveis de motivação e comprometimento, como nos mostram os seguintes excertos:

“Tornamos os talentos parte integrante das decisões, sendo estes consultados diariamente para apoiar as tomadas de decisão por parte da direção, e darem o seu contributo através de opiniões e novas ideias.” – CEO, Org. 2

“Queremos que os talentos, se sintam motivados e comprometidos a continuarem a ajudar a organização a alcançar as metas e objetivos propostos, e por isso, damos-lhes continuamente, oportunidades para os mesmos exporem as suas ideias e opiniões, apresentarem novas propostas, e terem a possibilidade de serem os próprios, a implementar essas mesmas propostas junto dos demais colegas, sentindo-se devidamente úteis e valorizados.” - DRH, Org. 1

Gagné (2010) defende que a motivação é essencial para o talento, porque o seu processo de desenvolvimento requer uma exigência sistemática e contínua, com

esforço, passando à sua otimização na procura pela excelência, por ter motivos para desencadear a ação que permita que esse talento se manifeste, assegurando que os indivíduos trabalhem até o topo do seu potencial. Esta ideia vai ao encontro das estratégias implementadas pelas organizações, para continuarem a contar com os talentos devidamente motivados, como nos mostra o seguinte excerto:

“Ser bem-sucedido num período incerto e em constante mudança como aquele em que vivemos, não é tarefa fácil mesmo para aqueles que são mais experientes, mas esse sucesso é, sem dúvida, mais fácil de alcançar se as organizações conseguirem ter as pessoas certas, com as competências certas, devidamente motivadas e comprometidas a alcançar os objetivos coletivos das organizações.” - CEO, Org. 1

4.2.3.5. AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO

Este ponto, está diretamente relacionado tanto com o anterior como também com o ponto do bem-estar, pois, tal como referem os entrevistados, se as organizações apostarem cada vez mais na criação e promoção de espaços de trabalho mais informais, eliminando certas barreiras que por vezes existem no relacionamento entre colegas de diferentes departamentos, e superiores hierárquicos, e que permitam a partilha constante, todos os colaboradores, em particular os talentos, irão estar cada vez mais motivados, e felizes dentro da organização para a qual trabalham diariamente, e empenhados e comprometidos em contribuir para a melhoria constante dos resultados:

“Sendo os nossos colaboradores talentos ambiciosos, a nossa visão de gestão dos mesmos passa, inevitavelmente, por uma escuta ativa presente, pela obtenção de feedback constante, mas também, pelo relacionamento próximo entre todos, e pelos momentos diários que proporcionamos e, que, possibilitam momentos de lazer, convívio e partilha de ideias entre todos.” - CEO, Org. 1

A felicidade organizacional surge, assim, em função de um compromisso afetivo com a organização, do bem-estar na organização e na função, e da satisfação com o trabalho, algo que só acontece quando as organizações apostam, sobretudo, na promoção de

ambientes de trabalho positivos e onde os colaboradores se sintam felizes e integrados, dado que é nesses mesmos ambientes que passam grande parte do seu quotidiano (Cunha, Ribeiro, & Ribeiro, 2021). Só desta forma, conseguem continuar a ter os seus colaboradores totalmente empenhados e dedicados à organização.

4.2.3.6. AUTONOMIA DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES

A autonomia de tarefas e responsabilidades diz respeito à capacidade de as organizações permitirem aos talentos, mostrar que estão aptos a realizar e implementar autonomamente certas e determinadas tarefas e/ou propostas, dando-lhes assim, oportunidades para estes se sentirem úteis e parte integrante do lote restrito de elementos com poder e autonomia para tomar decisões, algo que os valoriza e faz sentir úteis, fatores esses que são essenciais para uma eficaz retenção dos mesmos (Smaneoto & Biensfield, 2013). Os participantes destacam a importância deste ponto nas estratégias de GT, afirmando que as suas organizações procuram cada vez mais dar oportunidades aos talentos para desenvolverem uma maior autonomia e sentido de responsabilidade, preparando-os assim, para novas e desafiantes funções, tal como nos mostra a seguinte afirmação:

“Por um lado, gerimos de forma a dar uma rápida autonomia de tarefas e responsabilidades a cada colaborador; por outro lado, fazemos um acompanhamento e avaliação próximos da atividade desenvolvida e vamos limando pequenos desvios que aconteçam. Só assim, saberemos se os talentos estão prontos para assumir outro tipo de desafios, proporcionamos oportunidades únicas de desenvolvimento individual, e, contribuímos positivamente para a sua vontade de continuar a fazer parte da nossa organização.” - CEO, Org. 2

Esta estratégia é também importante no desenvolvimento dos mesmos, pois ao errarem, adquirem novos conhecimentos e desenvolvem certas capacidades, que sem estas oportunidades não seria possível, para além de que, é através destas, que as organizações percecionam se os talentos estão ou não, prontos a embarcar em novos desafios (Oliveira, Melo, & Ribeiro, 2020).

4.2.4. DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

O quarto, e último, subtema deste capítulo da GT, diz respeito ao Desenvolvimento de talentos. Este processo é visto pelas organizações, e seus líderes, como tão ou mais importante quanto as fases de atração ou retenção dos talentos, dado que o investimento no seu desenvolvimento não só aperfeiçoa as capacidades do colaborador, como também proporciona um aumento do seu valor individual, e consequentemente, do valor do capital humano da organização, como um todo, sendo, por isso, necessária a implementação de estratégias eficazes de desenvolvimento, como nos exemplifica a afirmação seguinte:

“Para além de se apostar fortemente em processos eficazes de atração e retenção, torna-se cada vez mais preciso, também, desafiar os colaboradores, motivá-los, e dotá-los das competências exigidas pelo mercado, impulsionando-os continuamente a crescer e a desenvolverem esse tipo de competências que os irão valorizar não só a título individual, como também, à organização em geral.” – DRH, Org. 1

As organizações devem, também, proporcionar oportunidades de desenvolvimento para que os talentos estejam sempre preparados para assumir os desafios que a organização enfrenta e, por conseguinte, concretizar os seus objetivos mais estratégicos, sempre com elevados desempenhos (Peloso & Yonemoto, 2010).

“No momento de elaboração dos planos de desenvolvimento, parte essencial na nossa estratégia de GT, é identificado, primeiramente, um conjunto de oportunidades de crescimento e desenvolvimento para cada um, a todos os níveis, que posteriormente serão implementados e trabalhados durante o tempo necessário, pois encaramos este processo como um investimento de recursos, e não como um gasto.” - CEO, org. 1

No contexto deste subtema “Desenvolvimento de Talentos”, foram reconhecidos **três códigos** que apresento abaixo, e que serão analisados nas páginas seguintes:

- **Modelos de Desenvolvimento** – refere-se às estratégias adotadas pelas organizações para, eficazmente, desenvolverem os seus talentos.
- **Avaliação de Competências** – refere-se ao acompanhamento e identificação constantes das capacidades dos seus colaboradores.
- **Criação de Oportunidades de Desenvolvimento** – diz respeito à capacidade das organizações, criarem continuamente oportunidades de desenvolvimento adequadas aos objetivos individuais e coletivos dos talentos.

4.2.4.1. MODELOS DE DESENVOLVIMENTO

Os modelos de desenvolvimento de talentos são elaborados com o intuito de reforçar a experiência e enriquecer as suas competências, tendo acesso a novos projetos ou funções mais desafiadoras. Segundo os participantes, a partir da gestão das expectativas e com base na avaliação de desempenho, as organizações devem proporcionar acesso a promoções e desenvolvimento de carreira, capazes de aumentar a motivação e a satisfação dos seus colaboradores identificados como talentos, como nos mostram os seguintes excertos:

“É cada vez mais necessário, apostar numa gestão de pessoas dinâmica e centrada no desenvolvimento das suas competências individuais, pois de nada nos serve o talento se o mesmo não for aproveitado e continuamente desenvolvido e aperfeiçoado!”. - DRH, Org. 1

“A criação de programas de desenvolvimento é algo essencial para a subsistência das organizações, em particular, no período que vivemos. Torna-se necessário este investimento, para evitar a estagnação do crescimento dos talentos, o que leva, uma estagnação do nosso valor global, e da perda de vantagem competitiva no mercado.” – CEO, Org. 2

Se as organizações não se preocuparem em estimular continuamente o seu crescimento com a aposta em papéis diversos, complexos, desafiantes e desconfortáveis, apenas dará continuidade ao crescimento desenvolvido até então, sem grandes novidades e novas competências (Fernández-Aráoz, 2015). Para tal, é necessária a criação e implementação de estratégias, tal como nos conta a DRH da organização 2, que promovam esse mesmo desenvolvimento, e sirvam de suporte às organizações para irem evoluindo as suas práticas e avaliando os efeitos das mesmas:

“Apostamos continuamente no desenvolvimento dos nossos talentos, implementando estratégias que suportam esse mesmo crescimento, por exemplo, a criação de momentos de partilha de experiências entre todos, a promoção de formações com vista ao aperfeiçoamento das competências técnicas, o feedback constante, promovemos a autonomia, responsabilidade e capacidade de liderança dos mesmos, desenvolvendo assim, as suas capacidades de relacionamento com os demais e as suas soft-skills (...).”

– DRH, Org. 2

Os processos de desenvolvimento de talento, assentam em alguns princípios ou crenças, que são os alicerces de todo o processo. É, sobretudo, fundamental para as organizações terem os talentos certos, a desempenhar as funções para as quais estão capacitados, tanto no momento atual como também para o futuro. O desenvolvimento é responsabilidade de cada um, sendo nutrido pelos líderes e suportado pela organização, onde todos devem ter acesso às oportunidades de crescimento de que necessitam, seja por base em experiências, formações, ou até mesmo por meio de momentos de partilha objetivos e significativos (Peloso & Yonemoto, 2010). Ao proporcionar um ambiente que promove e provoca novas aprendizagens e acesso a ferramentas e recursos de desenvolvimento, as organizações, como vemos na seguinte afirmação, garantem que não há um decréscimo ou estagnação nos seus desempenhos, continuando assim, a deter a qualidade e vantagem competitiva sobre os rivais, que são proporcionadas por meio desses talentos:

“Reconhecemos que o desenvolvimento é um processo essencial e específico para cada um dos nossos colaboradores, daí que nos esforçamos por conhecer e alinhar os

interesses de cada um, o seu potencial e desempenho, com diversas oportunidades que façam sentido para cada um naquele momento. Só assim, conseguimos nos manter competitivos no mercado, e continuar a servir os nossos clientes com a qualidade e excelência que nos caracterizam.” – CEO, Org. 1

4.2.4.2. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Outro dos tópicos que compõe o tema do desenvolvimento de talentos, diz respeito à avaliação das competências, momento este, que os participantes afirmam ser de elevada relevância e o primeiro passo para que as estratégias de desenvolvimento implementadas tenham sucesso, como comprovam as seguintes afirmações:

“Em primeiro lugar começamos por analisar os colaboradores de cada equipa tendo sempre em conta o seu desempenho e potencial de carreira, assim como se estão ou não preparados para assumir novas posições, só assim, estaremos preparados para a elaboração de eficazes planos de desenvolvimento.” – CEO, Org. 1

“Primeiramente, a nossa estratégia passa por tentarmos perceber todo o potencial e o perfil de competências dos talentos para, posteriormente, nos ser possível autonomizar o colaborador numa determinada área de atuação e para que ele possa, mais tarde, ensinar e desenvolver outros, numa ótica de construção e desenvolvimento da carreira. É neste circuito que entendemos a nossa gestão de desenvolvimento de talentos.” - DRH, Org. 2

A área de desenvolvimento interno passa, como tal, por fazer uma clara avaliação de competências dos colaboradores, a partir de indicadores de comportamento que são considerados essenciais na atividade da mesma e, a partir desse trabalho de análise, especializar os colaboradores em diversas áreas, como por exemplo, na metodologia de *assessment center*, no recrutamento, nas entrevistas de competências, nos diagnósticos, na avaliação (Cascão, 2014). Isto é, prepará-los cada vez mais para se imporem com respostas eficientes.

“É extremamente necessário, que as empresas conheçam cada vez melhor quem têm dentro de portas, para fazerem um melhor enquadramento do seu talento com o negócio e consequente criação de valor para a organização.” – CEO, Org. 2

Ora, se por um lado se promove a especialização a nível mais técnico, por outro tenta-se desenvolver um perfil de competências mais transversal, em que se conjuguem competências pessoais, de gestão e relacionais (Peloso & Yonemoto, 2010). Este processo é, então, tal como afirmaram os participantes, uma alavanca importante na GT, porque se por um lado, é crítico identificar o potencial e as competências estratégicas, por outro lado, é também preciso reter o talento, um dos maiores desafios da gestão no futuro.

4.2.4.3. CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Dando novamente enfoque à questão do desenvolvimento, podemos dizer que a estimulação diária pelo desenvolvimento das competências é algo fundamental, sendo caracterizada pela criação de novas tarefas e desafios por parte da gestão, para que os seus talentos possam desenvolver e evoluir. Sendo promotores de um crescimento constante e duradouro, a aposta na formação é uma das principais oportunidades criadas, fazendo sempre parte dos programas individuais implementados pelas organizações, de modo fomentar o treino de competências, quer sejam mais técnicas ou comportamentais, como comprova a afirmação abaixo apresentada:

“No momento de apresentação de propostas de criação de oportunidades de desenvolvimento, analisamos as expectativas de cada um dos nossos colaboradores, sobretudo baseando-nos nas funções que gostariam de vir a desempenhar no futuro, apostando por isso, em oportunidades de formação semanais para aperfeiçoarem as suas competências, e colocarem em prática todo o seu potencial.” – CEO, Org. 1

Quando se aborda o tema do talento e do desenvolvimento das suas capacidades, fala-se, também, nos talentos que são necessários hoje para atender às necessidades de negócio de hoje, e ainda mais das necessidades e expectativas futuras. Neste contexto,

e como foi visto anteriormente, surgem, por consequência, alguns conceitos como o potencial, a adaptabilidade e a capacidade de aprendizagem dos talentos para corresponder a estas mesmas necessidades. Todas estas competências podem e devem ser desenvolvidas continuamente pelos indivíduos, através da criação, por parte das organizações, de oportunidades adequadas a essa mesma finalidade (Chiavenato, 2014).

4.2.5. LIDERANÇA

O conceito de liderança tem um destaque particular no processo de GT, dado que, sem líderes preparados para desenvolver adequadamente os talentos, não é possível alcançar esse objetivo. Os melhores líderes são aqueles que são capazes de construir um ambiente de trabalho positivo, no qual os colaboradores encontrem um lugar para se desenvolverem como pessoas e como profissionais (Goleman & Thomas, 2011). Cada vez mais as organizações, independentemente da sua dimensão, estão a aperceber-se de algumas debilidades a nível interno e da necessidade de atuarem com rapidez e eficiência. Uma dessas principais debilidades sentidas, e que nos é apresentada pelos participantes, é a falta de perfis de liderança ajustados à situação atual que a organização vive, e que por consequência, leva a que a liderança se reverta numa das principais limitações ao crescimento de qualquer organização:

“As empresas deparam-se cada vez mais com perfis desajustados às funções, com competências de liderança antiquadas e longe das necessidades atuais, com baixas qualificações em determinados cargos, sem uma cultura de identificação e valorização do talento, cujo foco está no controlo e não na orientação, pouco alinhados com a estratégias da organização, sem uma comunicação inspiradora e constante.” - DRH, Org. 2

“Muitas vezes, também se sente a falta de uma visão global do mercado, capaz de permitir a implementação de determinadas mudanças que são necessárias para o sucesso das empresas, independentemente da dimensão ou setor onde atuam.” - CEO, Org. 2

Por estas razões, diversas organizações têm vindo a apostar, primeiramente, na capacitação e preparação das lideranças para o papel e tomadas de decisão que terão de executar, dado que estas são os pilares onde assentam as estratégias das organizações, estando o sucesso das mesmas, dependente das capacidades e visão dos líderes.

No âmbito do tema “Liderança”, foram identificados **quatro códigos**, que se apresentam abaixo e são aprofundados nas páginas seguintes:

- **Importância dos líderes** – refere-se ao papel que os líderes desempenham no processo de GT das organizações.
- **Resposta às expectativas** – está relacionada com a capacidade de as organizações irem ao encontro do que os talentos esperam das mesmas.
- **Planos de sucessão de líderes** – refere-se à implementação de certas estratégias que permitam capacitar os talentos, para caso seja necessário, assumirem funções de liderança.
- **Adaptação à “mudança”** – refere-se às constantes alterações na sociedade, pelas quais os líderes terão de aceitar e se adaptar a esses novos paradigmas e alterar os seus tipos de liderança.

4.2.5.1. IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES

Os participantes foram unânimes ao considerarem que os líderes são o “combustível” de todo o processo nas suas organizações, sendo por meio destes que as decisões são tomadas e as estratégias implementadas. Também, são estes que com toda a informação de que dispõem acerca dos seus colaboradores e das suas equipas, traçam planos adequados a cada um, sempre em prol do sucesso individual e coletivo, como nos mostram os seguintes excertos:

“Dos nossos líderes espera-se que tomem decisões relativamente à GT focadas na criação das oportunidades certas para cada colaborador se desenvolver, no seu bem-estar e motivação, mas também, que façam tudo o que esteja ao seu alcance por corresponder às necessidades dos mesmos, assegurando assim a continuidade do seu total comprometimento com a organização.” - CEO, Org. 2

“Os líderes são parte fulcral no momento de traçar e avaliar as estratégias de GT, dado que, os mesmos dispõem de uma vasta informação sobre as suas equipas de trabalho, são aqueles que diariamente estabelecem contacto com cada um dos seus membros, e por conseguinte, sem este “combustível” que são os líderes, a GT, as suas estratégias e processos, não terão o sucesso nem a eficácia pretendidos.” - CEO, Org. 1

Com base na análise de todas as entrevistas, e à luz do que nos diz a literatura acerca deste tema, podemos dizer que sem líderes suficientemente competentes e valorizadores do talento, as pessoas não florescem e, por conseguinte, não há aproveitamento do talento. Isto porque, são os líderes que têm uma palavra importante a dizer no momento da decisão e implementação das estratégias de GT, e, caso tomem decisões que não sejam as mais adequadas, podemos estar perante um impedimento ao normal desenvolvimento dos talentos, desperdiçando assim todo o investimento feito nos mesmos e prejudicando a organização como um todo (Castro, 2011).

4.2.5.2. RESPOSTA ÀS EXPECTATIVAS

Um dos principais fatores que compõe a importância dos líderes e a eficácia das suas lideranças, e que foi salientado pelos participantes, está relacionado com a capacidade que os líderes têm de implementar medidas e estratégias que correspondam simultaneamente às suas expectativas e da organização, mas sobretudo, que vão ao encontro das expectativas traçadas pelos talentos, tal como nos demonstram os seguintes excertos:

“Uma das últimas fases do processo de GT, prende-se com a revisão contínua do mesmo por todos os gestores, que conversam diariamente com os seus colaboradores sobre a

implementação dos planos de desenvolvimento, procurando assim, que as mesmas estejam de acordo com o que os talentos ambicionam e desejam, e estabelecendo contactos de proximidade com os mesmos, algo essencial para a sua motivação e dedicação.” - CEO, Org. 1

“Enquanto líderes temos a responsabilidade de desenvolver as pessoas de modo a que estas sejam capazes de corresponder às suas e nossas expectativas, mas também e sobretudo, poderem demonstrar todo o seu potencial e desejo de se desenvolverem continuamente para alcançar as necessidades do negócio.” – CEO, Org. 2

“Gerimos os talentos tendo sempre em conta, os interesses das pessoas que estão connosco, alinhando-os com as nossas estratégias, pois sabemos, que acima de tudo, a gestão do talento passa pela promoção permanente da felicidade organizacional.” – DRH, Org. 2

Só assim, conseguem assegurar a felicidade e motivação dos talentos, por consequência mantém o empenho e comprometimento dos mesmos com as metas da organização, e asseguram a sua retenção (Castro, 2011). Deste modo, exige-se que as organizações estejam atentas às novas necessidades e expectativas dos talentos, para assim, poderem ir ao encontro do que os mesmos ambicionam, e consequentemente, estes continuarem a trabalhar para o alcance das expectativas e objetivos das organizações, tal como nos comprova a afirmação seguinte:

“As empresas têm que fazer uma boa leitura das novas necessidades dos colaboradores, e, no reverso da moeda, os colaboradores têm que ter a consciência de que constantemente tem que desenvolver as suas competências de acordo com o que o mercado precisa. Será nesta cooperação mútua que tudo irá funcionar corretamente.” - DRH, Org. 2

Para tal, e como pudemos verificar, os líderes devem utilizar estilos de lideranças mais informais e cordiais, e promover diariamente um contacto próximo com os seus colaboradores, escutando atentamente as suas preocupações, desejos e/ou

necessidades, para assim, poderem posteriormente aplicar medidas que possam proporcionar um maior bem-estar dos mesmos.

4.2.5.3. PLANOS DE SUCESSÃO DE LÍDERES

O papel das lideranças neste processo global de desenvolvimento dos talentos assenta na premissa de identificar primeiramente os colaboradores com maior talento e, *à posteriori*, prepará-los para assumirem, no futuro, posições-chave de liderança. Deste modo, pressupõe-se uma avaliação contínua das competências dos líderes atuais em todos os níveis, como nos demonstram as seguintes afirmações:

“Todos os nossos líderes são treinados em como falar de talento e em como falar de desenvolvimento com os nossos colaboradores, para que todos os demais colaboradores, estejam preparados para desenvolver uma série de competências essenciais para que possam assumir funções de liderança.” – CEO, Org. 1

“Todos os líderes e gestores a todos os níveis da nossa organização têm uma responsabilidade essencial no sistema pois, são responsáveis por identificar, desenvolver e reter o talento, mas também preparar planos de sucessão, através da identificação de líderes estratégicos. Estes, sim, são os colaboradores que irão conduzir ao crescimento do negócio e ao sucesso da organização no futuro.” – CEO, Org. 2

Tendo sempre consciência de que todos os colaboradores podem, a qualquer momento, abandonar a organização, e que ninguém é insubstituível, ainda para mais no mercado tão volátil e em permanente mudança em que vivemos, tem havido uma crescente aposta das organizações, como vimos anteriormente, em proporcionarem experiências diversificadas, que permitam a que os talentos possam sair da sua zona de conforto, sejam desafiados a aplicar todo o seu potencial, para assim, poderem perceber quando e se, os mesmos estarão prontos a assumir funções hierarquicamente superiores.

4.2.5.4. ADAPTAÇÃO À “MUDANÇA”

Por último, na análise do capítulo referente à “Liderança”, encontramos este ponto que diz respeito à adaptação e aceitação dos líderes à mudança. Vivemos num mundo em constante evolução e de permanentes alterações, e por isso, exige-se que os líderes saibam aceitar positivamente a necessidade da realização de certas mudanças, devendo para tal, parar para analisar quais as alterações necessárias a fazer, de modo a que seja possível melhorar as estratégias e desempenhos das organizações, tal como referem os entrevistados:

“Mais do que fazer acontecer, é preciso criar condições para tal. O mercado mudou, as novas gerações mudaram e as empresas também. Logo, todos têm que criar as condições necessárias para que os processos e contactos sejam mais produtivos e rentáveis, independentemente de ser exigido ou não grandes alterações ao modus operandi das organizações.” - CEO, Org. 2

Para tal, e como vimos, deve ser implementado um conjunto de mudanças nos atuais processos de liderança, de modo, a tornar as lideranças cada vez mais próximas das pessoas, e mais aproximadas das futuras exigências do mercado global. Para que isso seja possível, os participantes contam-nos que:

“(...) as organizações terão de ser estruturas cada vez mais simples e flexíveis, e terá de surgir espaço para que os líderes cresçam, se atualizem, e possam errar, porque só assim se conseguem desenvolver e adaptar à mudança.” - CEO, Org. 2

Para concluir, também é extremamente necessário, que cada líder entenda que o seu principal propósito deve ser desenvolver as suas equipas, e que só assim haverá um crescimento atual da organização e uma liderança adequada à organização de hoje, aceitando que é necessário mudar determinados comportamentos e estratégias, para assim, continuar a assegurar uma vantagem competitiva no mercado (Maldonado & Canales, 2013), indo ao encontro do que é dito pelos participantes:

“Quando cada líder sabe que a sua principal função deve ser o desenvolvimento das suas equipas, aí vai haver um exponenciar dos resultados da organização através da utilização de todo o potencial de talento, sem a necessidade de contratar externamente. Para isso, o sistema de GT, deve continuar a ser um sistema ativo, que se alimenta das ideias e visões de todos os que fazem parte do mesmo, e que continuamente aprendem e contribuem, e que faz das pessoas o centro das decisões, porque a GT passa, também pela promoção da felicidade de todos os que na organização trabalham.” - CEO, Org. 2

5. CONCLUSÕES

Este estudo contribuiu para aprofundar e clarificar os conhecimentos acerca do tema do talento nas organizações, demonstrando que cada vez mais os mesmos são parte essencial das organizações, dado que são os ativos mais valiosos das mesmas e aqueles que individualmente são superiores aos demais, mas também os que mais contribuem para uma maior e melhor qualidade coletiva (Chiavenato, 2014).

Precisamente por estas razões, e indo ao encontro do que foi dito no estudo de caso pelos diversos intervenientes, torna-se evidente que é necessário, por parte das organizações e seus líderes, levar a cabo uma forte aposta num eficaz desenvolvimento e valorização dos talentos, e posteriormente, apostar numa eficaz retenção dos mesmos, o que contribui para que as organizações ganhem vantagem competitiva, sejam mais produtivas e bem sucedidas, e que leva também a que as mesmas poupem bastante investimento, particularmente a nível externo, com a contratação de talentos que por vezes já se encontram internamente nas organizações (Meyer & Xin, 2017) .

Com base na análise de toda a informação apresentada, podemos dizer que não só a GT é um processo fundamental no que diz respeito à estratégia GRH e à eficácia da mesma, como também é peça fulcral para que as organizações sejam bem-sucedidas e eficientes, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade, ainda para mais, dado o atual mercado competitivo e globalizado em que vivemos, e onde as mesmas tendem a diferenciar-se, cada vez mais, pelo seu capital humano (Silva, Marques, Piran, & Bueno, 2018).

Outro ponto focado nesta dissertação, e que é parte integrante da GT, diz respeito à atração de talentos, onde nos foi possível compreender que uma eficaz atração depende de um constante desenvolvimento, por parte das organizações, na sua imagem de marca, aspeto este considerado de extrema relevância pelos participantes, dado que é algo muito valorizado pelos candidatos na hora de decidirem, ou não, aceitar o cargo proposto (Chiavenato, 2014).

Quanto aos líderes, vimos que estes são parte essencial no processo de GT porque são aqueles que melhor conhecem os seus colaboradores e as suas equipas, e por isso, são eles que devem primeiramente analisar e transmitir as ideias que têm e que acham serem as que melhor se adequam aos objetivos das organizações, mas também aos objetivos individuais de cada talento. Também são os líderes que tem a autonomia e a capacidade de recursos necessários, para a implementação de determinadas mudanças que se tornam indispensáveis para um melhor desempenho das organizações no mercado, e particularmente, face aos seus rivais, ganhando assim vantagem competitiva (Goleman & Thomas, 2011).

Apercebemo-nos ainda, que tomar decisões será sempre uma tarefa difícil, principalmente quando envolve mudar o que “sempre foi assim e teve sucesso”. Contudo, nota-se que as organizações e os seus líderes estão cada vez mais recetivos à mudança, fruto do que têm vindo a ser estes últimos anos de grandes alterações na sociedade, de modo a poderem atuar com maior eficiência e sucesso.

Para concluir, podemos dizer que, à luz de tudo o que apresentado ao longo deste documento, tanto a GT como os próprios talentos, são, sem dúvida, valores/elementos diferenciadores, porque contar com os melhores é atualmente, e mais do que nunca, uma necessidade muito mais estratégica do que pode parecer ao início. Ter a aptidão de conseguir alinhar as capacidades com os objetivos e as necessidades, e avaliar o talento existente internamente, para saber se é necessário ou não desenvolver ou atrair talento, torna-se um requisito para que as organizações possam alcançar uma clara vantagem competitiva sobre os seus rivais.

5.1. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Relativamente a limitações ao estudo, penso que, em primeiro lugar, a grande limitação foi a quantidade de entrevistas realizadas, e que, pode, eventualmente, condicionar a extrapolação dos resultados. Destaco, também, a situação pandémica que vivemos atualmente, dado que, a mesma dificultou o trabalho de investigação no terreno, e em particular na organização 2, uma vez que a sua diretora de recursos humanos testou

positivo à Covid 19, aquando do período de realização das entrevistas, o que levou ao seu isolamento, e, por conseguinte, a uma alteração no método de realização da entrevista. Considero este ponto uma limitação, ainda que seja cada vez mais frequente a utilização dos meios digitais para nestas circunstâncias, porque, pessoalmente, acho mais eficaz e transparente a realização das entrevistas presencialmente, pois via online não conseguimos captar tão facilmente certas e determinadas expressões e sentimentos.

Por último, no que concerne a sugestões para investigações futuras, considero ser de todo o interesse o desenvolvimento das temáticas abordadas, dada a importância que as mesmas têm no dia-a-dia das organizações, salientando, ainda, que acho ser bastante relevante a aplicação deste trabalho de investigação nas mesmas organizações, mas alargando a amostra a um maior número de participantes, de modo a ampliar o trabalho já desenvolvido. O aprofundamento das metodologias desenvolvidas noutras organizações dispostas a contribuir, poderá também, ser um estudo de interesse, culminando numa melhoria dos processos atuais de gestão de talentos das organizações, e por consequência, também, numa melhoria das práticas de gestão de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Ashton, C., & Morton, L. (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management". *Strategic HR Review*.
- Bergamini, C. W. (2002). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*, 1(2), 33–51. <https://doi.org/10.11132/rea.2002.13>
- BGRS. (2017, Outubro 3). *Talent Mobility in the Balance: 2016 Global Mobility Trends of Brand*.
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2020). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.774>
- Braun, V. e V. Clarke (2006), "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No 2, pp. 77–101.
- Braun, V. e V. Clarke (2014), "What can 'thematic analysis' offer health and wellbeing researchers?" *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, Vol. 9, No 1, doi: 10.3402/qhw.v9.26152.
- Caracol, C. C., da Palma, P. J., Lopes, M. P., & Sousa, M. J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10-21.
- Carvalho, V. S. (2016). A relação trabalho-família. *Faculdade de Psicologia da Univ. de Lisboa*.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castro, D. D. (2011). *O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade*.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas : O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.

- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). *"Strategic talent management : A review and research agenda"*.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa : Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento Organizacional: Perspetivas Atuais e Tendências Futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, pp. 223-244.
- Fernández-Aráoz, C. (2015). Encontrar Talentos no Século XXI. In *H. B. School, Reinventar os RH* (pp. 108-129). Actual.
- Ferrazza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. B. (2015). *O que as organizações entendem por gestão de talentos?* *Read*, 222-247.
- Ferreira, V. F. (2018). A Liderança Responsável é realmente importante nas Organizações? *Leiria*.
- Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2017). *Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas*. *Read*, 158-187.
- Gagné, M. (2010). *The Motivation at Work Scale : Validation Evidence in Two Languages*. *Educational and Psychological Measurement*, 628-646.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). "What is the meaning of talent in the world of work?". In *H. R. Review, Ed*.
- Garcez, I. (2017). A gestão do talento em idade escolar: o caso das «sociedades criativas». *Revista de estudios e Investigación en psicología y educación*.
- Goleman, D., & Thomas, W. G. (2011). *Liderança*. Actual.
- IIRH. (2021, Julho 21). RH Magazine. Retrieved from *RH Magazine*: www.rhmagazine.pt/em-portugal-a-escassez-de-talento-atinge-tambem-niveis-historicamente-altos/

- Kehinde, J. (2012). "Talent management: Effect on organizational performance". *Journal of Management Research*, 178-186.
- Leonardo, J. M. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos. *Revista Produção*, 42-53.
- Maldonado, M. Y., & Canales, M. U. (2013). Trabajo Social en la Gestión del Talento Humano : de lo operativo a lo estratégico. *Revista Perspectivas*, 145-157.
- Meyer, K., & Xin, K. (2017). "Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management". *The International Journal of Human Resource Management*.
- Michaels, E., Handfields-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moraes, J. I., & Santos, M. A. (2017). *Estratégias Empresariais na Retenção de Funcionários em Tempos de Crise*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Neto, A. R., & Mazza, A. A. (2015). A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. *RAD*, 162-180.
- Neves, C. (2021, Julho 29). *"Precisamos de uma política global para enfrentar a crise demográfica"*. Portugal, Portugal.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. https://www.academia.edu/22270113/Leadership_Theory_and_Practice_6th_edition
- Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. - FAURECIA. *Gestão e Desenvolvimento*, 57-74.
- Palma, P., & Cunha, M. (2009, Março/Abril). "Retenção de talentos: Uma prioridade para a competitividade". *Recursos Humanos Magazine*, 28-32.

- Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos*.
- Pinto, P. A. (2009). Bem-Estar no Trabalho : Um estudo com assistentes sociais. *ISCTE-IUL : Departamento de Psicologia Social e das Organizações*.
- Ribeiro, J., De Souza, F., & Lobão, C. (2018). Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados? *Revista de Pesquisa Qualitativa*.
- Rito, C., Martinez, L. F., Rego, P. J., & Lopes, M. P. (2015). Um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação. *Ciências e Políticas Públicas*.
- Salazar, O. C. (2009). A gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *rev.fac.cienc.econ*, 155-178.
- Salvador, J. (2021, Julho 20). *Forbes Portugal*. Retrieved from www.forbespt.com/empresas-nacionais-com-dificuldades-para-recrutar/
- Silva, A. B., Marques, C. S., Piran, R., & Bueno, R. P. (2018). *De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos*.
- Smaneoto, C., & Biensfield, L. B. (2013). Retenção de talentos em organizações do ramo de informática. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 266-274.
- Veiga, R. (2006). Higiene, segurança, saúde e prevenção de acidentes de trabalho *Autores*.

ANEXO I - GUIÃO DAS ENTREVISTAS

1. INTRODUÇÃO

- Breve apresentação do/s entrevistado/s;
- Apresentação da empresa em estudo;

2. DESENVOLVIMENTO

- Apresentação das questões de investigação, começando por perceber o que entendem os entrevistados e a empresa no seu todo, por “Talento” e quais as estratégias de gestão do mesmo;
- Análise aos métodos e processos utilizados em cada empresa em estudo, no que toca à gestão de pessoas e, em particular, à gestão do talento; (foco nas estratégias de atração, desenvolvimento e retenção)
- Perceber qual o papel dos líderes, primeiramente, na gestão de pessoas e, posteriormente, na gestão do talento;

2.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

- a. O que entende a organização por Talento?
- b. Quais as diferentes abordagens setoriais sobre o entendimento do talento? E sobre a gestão do talento?
- c. Que modelos ou sistemas de gestão de talento são utilizados?
- d. Quais os fatores chave que pautam as diferentes etapas do ciclo da gestão do talento?
- e. Qual a importância da cultura e valores da organização na etapa de retenção dos talentos?
- f. Há uma preocupação por parte dos líderes pela gestão dos talentos?
- g. Qual o impacto e/ou importância que estes têm no ciclo da gestão de talento?

- h. A dinâmica de grupo e/ou da organização é afetada pela gestão dos talentos?
- i. Em que medida são ou não afetados os desempenhos e resultados das organizações pelos sistemas de gestão de talento implementados?

3. CONCLUSÃO

- Breve resumo do que foi dito anteriormente;
- Apresentação de conselhos, recomendações e/ou experiências para quem trabalha, direta ou indiretamente, com a gestão do talento.

ANEXO II – TRATAMENTO DE DADOS

Nome	Sexo	Idade	Formação Académica	Antiguidade
CEO Org.1	M	57	Gestão de Empresas	12 anos
DRH Org.1	M	43	Gestão e Gestão de Empresas	8 anos (2 anos em DRH)
CEO Org.2	M	45	Gestão de Empresas; Direito; Consultoria Empresarial (Pós-graduação)	15 anos
DRH Org.2	F	32	Gestão de Recursos Humanos	5 anos
RRS Org.2	F	28	Marketing e Gestão de Recursos Humanos	3 anos

TEMA	SUBTEMA	CÓDIGO	Unidade de Registo	Entrevistado
Talentos	Capacidades Inatas	Potencial	aquela pessoa que <i>alia uma grande capacidade e potencial na função e um desempenho excecional na mesma, ou seja, é alguém que acrescenta valor diferenciado para a organização, independentemente da posição hierárquica que ocupa</i>	DRH Org.1
		Dedicação e/ou Comprometimento	<i>nem todos na empresa têm de estar em funções-chave, ter alto desempenho, alto potencial e dar um contributo mais significativo e estratégico para a sustentabilidade da mesma. Mas é nos que acumulam estas características que a organização tem de investir os seus recursos em termos daquilo a que podemos chamar de retenção e desenvolvimento de talento</i>	CEO Org.1
Talentos	Capacidades Técnicas		Vemos o talento dos nossos profissionais como uma vantagem competitiva, pois são eles que acrescentam valor ao negócio e produzem ativos intangíveis, não só pelo facto de possuírem um conjunto de capacidades técnicas raras e valiosas, (...) como também, pelo facto de aproveitarmos esses colaboradores como exemplos, para ajudar os demais a desenvolver essas mesmas competências, aumentando assim, o nosso valor global.	CEO Org.1
Talentos	Dedicação e/ou Comprometimento		Talento diz respeito a pessoas com elevada potencial e com uma dedicação e empenho acima do médio, que possam contribuir para a melhoria do modelo de negócio, que mantenha ou supere o nível de excelência existente.	CEO Org.2
Talentos	Capacidades Inatas		O talento está, portanto, associado a um conjunto de competências necessárias para o desenvolvimento da atividade diária, atividade essa que sendo muito volátil e adaptada às necessidades dos clientes, ainda exige mais dos nossos colaboradores. Ora, muitas dessas capacidades, são inatas aos nossos colaboradores, e são prontamente identificadas e sinalizadas no momento da identificação e contratação dos talentos, tornando-se assim um fator de valorização dos mesmos, e da organização como um todo.	DRH Org.2
		Dedicação e/ou Comprometimento	Um profissional com talento é um profissional com elevados níveis de comprometimento, que incorpora a sua capacidade para alcançar resultados superiores num determinado ambiente e organização, e que, consequentemente, contribui significativamente para o aumento de valor individual e coletivo (da organização), a partir de um determinado papel ou função que desempenha.	DRH Org.2
Talentos	Capacidades Inatas		a capacidade inata dos nossos colaboradores para a concretização das suas tarefas com a máxima eficiência.	DRH Org.1
		Capacidades Técnicas	são valorizados os colaboradores que revelam capacidades técnicas e pessoais (soft skills), sendo estes considerados também como talentos, tendo em conta o facto de possuírem este conjunto de competências chave, que nem todos os restantes colaboradores possuem.	DRH Org.1
Talentos	Potencial		Primeiramente, identificamos todo o potencial e o perfil de competências de cada talento, para podermos dar autonomia ao mesmo numa determinada área de atuação e para que ele possa, mais tarde, ensinar e desenvolver outros, numa ótica de construção e desenvolvimento da carreira.	DRH Org.1
Talentos	Potencial		Os talentos possuem ótimos níveis de desempenho, e um vasto leque de características que os diferem dos demais. Uma dessas características é o seu potencial de crescimento e desenvolvimento, e, por isso, deve haver uma constante preocupação com a criação de condições e oportunidades para que os mesmos se possam desenvolver e atingir esse mesmo potencial.	CEO Org.2
Talentos	Dedicação e/ou Comprometimento		Os talentos na nossa organização possuem ótimos níveis de desempenho, um elevado grau de comprometimento, e uma rentabilidade mais elevada, sendo constante a nossa preocupação com o seu desenvolvimento enquanto pessoas e enquanto profissionais, (...) e com o seu bem-estar.	CEO Org.1
Gestão de Talentos	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	O nosso processo de GT, antes de mais, foca-se na criação de condições e oportunidades para quem está conosco se possa desenvolver e, a partir daí, se necessário, é que se recorre ao mercado externo, dando início à fase de atração.	CEO Org.1
Gestão de Talentos	Retenção de Talentos	Ambiente de Trabalho Positivo	Antes de mais, criamos condições e oportunidades para quem está conosco se desenvolver e, a partir daí, atrair e reter serão consequências naturais desta estratégia, pois se quem está conosco se sente bem, se sente feliz e tem oportunidades de crescer e de se desenvolver, vai naturalmente querer permanecer conosco, estando a retenção assegurada	DRH Org.1
	Atração/Desenvolvimento de Talentos		quando surgir oportunidade este tipo de estratégia é partilhada pelos colaboradores com as suas redes de contacto, tornando assim a empresa bem vista e atrativa no mercado e na sociedade em geral.	
Gestão de Talentos	Escassez de Talentos		Estamos perante uma escassez de talentos sem precedentes. Já há vários anos que se tem vindo a sentir alguma diminuição de trabalhadores talentosos no mercado, mas, fruto das alterações que tem vindo a acontecer na sociedade, atualmente, atravessamos uma "seca" cada vez mais agravada de talentos, sem qualquer perspectiva de melhoria futura.	CEO Org.2
Gestão de Talentos	Escassez de Talentos	"Guerra pelo Talento"	"(...) antes de se começar a procurar talentos externamente e, consequentemente correremos o risco de desperdiçar talentos que já existem internamente, devemos analisar quem temos conosco, pois só assim, conseguimos poupar investimento e valorizar a organização.	CEO Org.1
Gestão de Talentos	Escassez de Talentos	"Guerra pelo Talento"	Torna-se necessário que as empresas conheçam cada vez melhor quem têm internamente, para fazerem um melhor enquadramento e desenvolvimento do seu talento com o negócio, e consequente criação de valor para a organização, sem estarem tão dependentes do mercado externo.	DRH Org.1
Gestão de Talentos	Escassez de Talentos	"Guerra pelo Talento"	Se, por um lado, é importante identificar o potencial e as competências estratégicas, por outro lado, é preciso reter o talento. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios da gestão de talentos sobretudo para o futuro, dada a escassez cada vez mais agravada de talentos.	CEO Org.2
Gestão de Talentos	Escassez de Talentos	"Guerra pelo Talento"	Estamos quase certos de que não há falta de talento. Mas, sim, que ele é muitas vezes mal aproveitado e, acreditamos, ainda, que é preciso dar mais autonomia de decisão ao próprio talento!	RRS Org.2
Gestão de Talentos	Atração de Talentos		No momento de recorrermos ao mercado para contratar novos talentos, o primeiro grande desafio passa por sermos suficientemente capazes de atrairmos os mesmos. Isto é, se formos capazes de oferecer às pessoas aquilo que elas procuram, já temos praticamente a contratação fechada.	DRH Org.1
Gestão de Talentos	Atração de Talentos		A atração é uma das fases de maior importância nas estratégias de GT, porque é uma enorme perda de valor competitivo, quando se perde talentos para os nossos rivais, que ficam assim, dotados de ativos valiosos, com capacidades e competências únicas, e capazes de desenvolver e valorizar, ainda mais, a organização.	DRH Org.2
Gestão de Talentos	Atração de Talentos		Mais do que apresentarmos os nossos slogans ou prémios conquistados, oferecermos salários e prémios irrecusáveis, horários interessantes, entre tantas outras estratégias, devemos nos focar em mostrar realmente às pessoas, como é trabalhar na nossa organização, o ambiente que se vive diariamente, e sobretudo, por que é que devem se juntar a nós. Se conseguirmos tocar nestes pontos, aí sim teremos processos de atração eficazes e lucrativos.	CEO Org.1
Gestão de Talentos	Atração de Talentos	Employer Branding	Ter um posicionamento no mercado assente nas relações e no contacto próximo, e nem tanto em estratégias comerciais agressivas, é algo que torna as organizações mais atrativas em termos de mercado de trabalho, o que facilita o processo de atração.	DRH Org.2
Gestão de Talentos	Atração de Talentos	Employer Branding	(...) são também uma parte importante da imagem de mercado das organizações, pois dão-nos feedback e partilham ideias sobre a forma como implementamos as nossas estratégias de atração, recrutamento e seleção, valorizam o acompanhamento individual que fazemos a cada um, e não se inibem de elogiar e comentar as nossas estratégias e posicionamento no mercado, (...) sendo algo, que os mesmos referem ter uma grande influência no momento de decidirem se candidatar à nossa organização.	DRH Org.2
Gestão de Talentos	Atração de Talentos	Oportunidades para Jovens	(a contratação de jovens recém-licenciados, muitos deles inclusivamente sem oportunidades de mercado) tem vindo a ter cada vez mais uma grande importância nas estratégias de GT e de RH que a organização tem vindo a implementar.	DRH Org.2
Gestão de Talentos	Atração de Talentos	Oportunidades para Jovens	(a contratação de jovens recém-licenciados, muitos deles inclusivamente sem oportunidades de mercado) é bastante relevante no momento atual que vivemos.	RRS Org.2

Gestão de Talento	Atração de Talentos	Oportunidades para Jovens	<i>A falta de oportunidades para os jovens é algo que tem vindo a caracterizar o discurso da maior parte dos candidatos, e por essa mesma razão é que tomámos a decisão de proporcionar essas mesmas oportunidades aos jovens, e graças a essas oportunidades temos vindo a ter cada vez mais jovens colaboradores talentosos nos nossos quadros.</i>	RRS Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Oportunidades para Jovens	<i>Todos temos consciência que grande parte dos empregos em Portugal tem como requisito e, por vezes, fator eliminatório, o número de anos de experiência na área. Ora, se não houver empresas e organizações que partilhem da mesma visão que a nossa de apostar e dar oportunidade aos jovens recém-licenciados de ganharem experiência no mercado de trabalho, iremos continuar a ver jovens talentosos a trabalharem em áreas que não correspondem à sua formação e onde não se sentem confortáveis e capazes de mostrar e desenvolver todo o seu potencial, e a assistir a um constante envelhecimento de determinadas organizações.</i>	DRH Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Parcerias	<i>Apostamos num acompanhamento muito próximo dos alunos, sempre de forma presencial, para assim, identificarmos os perfis de competências, e ganharmos uma espécie de direito de preferência na contratação jovens ambiciosos, e com um elevado potencial de crescimento e desenvolvimento, mas acima de tudo, conseguirmos integrar nos nossos quadros, colaboradores que tenham a motivação e capacidades certas, como também um espírito aberto à mudança e ao progresso.</i>	CEO Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Parcerias	<i>Estabelecemos anualmente, relações privilegiadas com algumas universidades, fruto de parcerias e de trabalho conjunto, o que facilita o contacto e identificação de talentos, jovens ou mais séniores, algo que possibilita o aumento da eficácia na identificação de perfis enquadráveis nas necessidades de preenchimento desse talento. Ter, também, um posicionamento no mercado assente nas relações e no contacto próximo, e nem tanto em estratégias comerciais agressivas, é algo que torna as organizações mais atrativas em termos de mercado de trabalho, o que facilita o processo de atração.</i>	DRH Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Employer Branding	<i>a preocupação por manter uma boa imagem de mercado para quem nos procura, seja como candidato, seja como cliente, é algo presente na nossa quotidiana e tem uma grande importância nas nossas estratégias de GRH mas sobretudo nas estratégias de GT.</i>	DRH Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Employer Branding	<i>o employer branding é algo fulcral na estratégia de GT da organização, porque facilita a retenção dos colaboradores internos e, permite uma maior eficácia na atração de colaboradores externos.</i>	RRS Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Employer Branding	<i>(os candidatos são também uma parte importante na imagem de marca da organização) valorizam a forma como desenvolvemos os processos de seleção e o acompanhamento individual que fazemos, tornando-se, por isso, parte da nossa estratégia de employer branding.</i>	DRH Org.2
Gestão de Talento	Atração de Talentos	Employer Branding	<i>Quando surgir oportunidade esta nossa estratégia de valorização da nossa imagem de marca, é partilhada pelos colaboradores com as suas redes de contacto, tornando assim a empresa bem vista e atrativa no mercado e na sociedade em geral, o que facilita a retenção interna e a atração externa.</i>	RRS Org.2
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Avaliação de Competências	<i>Em primeiro lugar começamos por analisar os colaboradores de cada equipa tendo sempre em conta o seu desempenho e potencial de carreira, assim como se estão ou não preparados para assumir novas posições, só assim, estaremos preparados para a elaboração de eficazes planos de desenvolvimento.</i>	CEO Org.1
	Desenvolvimento de Talentos		<i>No segundo momento, o da calibração, analisamos os colaboradores face às funções que poderão vir a executar no futuro. No momento de elaboração dos planos de desenvolvimento, são identificadas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de cada um, a todos os níveis.</i>	
	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	<i>Por último, o processo é revisto de forma contínua por todos os gestores, que conversam com os seus colaboradores sobre a implementação dos planos de desenvolvimento.</i>	
Gestão de Talento	Retenção de Talentos		<i>A perda de um colaborador para os rivais, é e será sempre algo que não traz qualquer vantagem às organizações, antes pelo contrário. Mas a perda de um colaborador talentoso, acaba por ser um cenário ainda pior, porque para além dessa perda prejudicar o valor global e a capacidade dessa organização em competir com os rivais, retira, ainda, um vasto leque de competências, saberes e experiência. Por isso, é de enorme relevância, a aposta constante na permanência dos mesmos.</i>	CEO Org.2
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Sistema de Recompensas	<i>também ao seu esforço e dedicação para com o alcance dos nossos objetivos, em particular, ao seu desempenho individual. Como tal, fazemos questão de, continuamente, lhes mostrar que premiamos e valorizamos todo esse esforço e trabalho, seja através de gratificações monetárias, como bónus ou aumentos salariais, de aumentos nos períodos de férias, ou também, aqueles que percebemos que de facto estão a desempenhar um trabalho único e exemplar em prol da organização, e querendo que continuem esse excelente trabalho, premiamos com novas funções e até mesmo com novas funções de liderança."</i>	CEO Org.1
Gestão de Talento	Retenção de Talentos		<i>Queremos que os nossos talentos, se sintam motivados e comprometidos a continuarem a ajudar a organização a alcançar as metas e objetivos propostos e, por isso, apostamos continuamente na criação de oportunidades que os façam sentir úteis e felizes, tornando a fase de retenção uma consequência natural dessa estratégia</i>	CEO Org.1
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Bem-Estar dos Colaboradores	<i>Oferecemos, um plano de saúde extensível a todos, a promoção de uma alimentação saudável, garantimos que todos os aniversários e festividades são comemorados por todos, criamos diariamente momentos de convívio, além de outras iniciativas que vamos promovendo ao longo do ano, sempre com vista a corresponder às necessidades e desejos dos nossos colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam bem por trabalhar connosco.</i>	CEO Org.2
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Bem-Estar dos Colaboradores	<i>A nossa empresa baseia a sua GT no bem-estar dos colaboradores, traçando uma série de planos de recompensas e benefícios para oferecer, aos mesmos, durante todo o ano, podendo ser sob a forma de bónus monetários, promoções hierárquicas, e/ou, questões relacionadas com férias, períodos de folga, alteração ou flexibilização dos horários de trabalho, entre outros.</i>	DRH Org.2
			<i>Também, os aniversários são comemorados por todos, criando-se um momento de convívio, além de outras iniciativas que vamos promovendo ao longo do ano, sempre com vista a corresponder às necessidades e desejos dos colaboradores.</i>	
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Relação Trabalho - Família	<i>Promovemos uma clara conciliação entre a vida familiar e pessoal, oferecendo períodos de férias flexíveis e integrados e adaptados ao quadro familiar de cada colaborador, pois, segundo estudos recentes, inclusive alguns deles feitos na nossa organização, a família ocupa os lugares cimeiros, em muitos dos casos chega mesmo a ocupar o primeiro lugar, das listas de prioridades e fatores que influenciam o bem-estar, motivação e comprometimento dos nossos colaboradores.</i>	DRH Org.1
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Motivação e Comprometimento	<i>Tornamos os talentos parte integrante da decisão, sendo estes consultados diariamente para apoiar as tomadas de decisão por parte da direção, e darem o seu contributo através de opiniões e novas ideias.</i>	CEO Org.2
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Autonomia de Tarefas e Responsabilidades	<i>Por um lado, gerimos de forma a dar uma rápida autonomia de tarefas e responsabilidades a cada colaborador; por outro lado, fazemos um acompanhamento e avaliação próximos da atividade desenvolvida e vamos limando pequenos desvios que aconteçam. Só assim, sabermos se os talentos estão prontos para assumir outro tipo de desafios, proporcionamos oportunidades únicas de desenvolvimento individual, e, contribuimos positivamente para a sua vontade de continuar a fazer parte da nossa organização.</i>	
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Ambiente de Trabalho Positivo	<i>Sendo os nossos colaboradores talentos ambiciosos, a nossa visão de gestão dos mesmos passa, inevitavelmente, por uma escuta ativa presente, pela obtenção de feedback constante, mas também, pelo relacionamento próximo entre todos, e pelos momentos diários que proporcionamos e que, possibilitam momentos de lazer, convívio e partilha de ideias entre todos.</i>	CEO Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Avaliação de Competências	<i>Primeiramente, a nossa estratégia passa por tentarmos perceber todo o potencial e o perfil de competências dos talentos para, posteriormente, nos ser possível autonomizar o colaborador numa determinada área de atuação e para que ele possa, mais tarde, ensinar e desenvolver outros, numa ótica de construção e desenvolvimento da carreira. É neste circuito que entendemos a nossa gestão de desenvolvimento de talentos.</i>	DRH Org.2

Gestão de Talento	Atração/Retenção de Talentos		Queremos que os talentos, se sintam motivados e comprometidos a continuarem a ajudar a organização a alcançar as metas e objetivos propostos, e por isso, damos-lhes continuamente, oportunidades para os mesmos exporem as suas ideias e opiniões, apresentarem novas propostas, e terem a possibilidade de serem os próprios, a implementar essas mesmas propostas junto dos demais colegas, sentindo-se devidamente úteis e valorizados.	DRH Org.1
Gestão de Talento	Retenção de Talentos		se, por um lado, é importante identificar o potencial e as competências estratégicas, por outro lado, é preciso reter o talento. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios da gestão de talentos sobretudo para o futuro, dada a escassez cada vez mais agravada de talentos.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Retenção de Talentos		torna-se, por isso, necessário que as empresas conheçam cada vez melhor quem têm internamente, para fazerem um melhor enquadramento e desenvolvimento do seu talento com o negócio, e consequente criação de valor para a organização, sem estarem tão dependentes do mercado externo.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Sistema de Recompensas	Diariamente recompensamos os nossos colaboradores pelo seu esforço e dedicação à nossa organização, seja por meio de bônus monetários, e que tanto jeito fazem a qualquer pessoa, mas também, por meio de contribuições para o seu bem-estar, gratificações essas que, por norma, são aplicadas sob a forma de períodos de férias mais alargados e personalizadas, horários mais flexíveis, possibilidade de teletrabalho se algum familiar próximo estiver doente, como é o caso dos filhos ou pais dos nossos colaboradores, implementação de períodos de descanso e lazer durante o horário de trabalho (...)	CEO Org.2
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Motivação e Comprometimento	Sem colaboradores devidamente motivados e empenhados em contribuir para a melhoria constante dos desempenhos individuais e coletivos, não é possível o cumprimento das metas e objetivos traçados pelas organizações.	DRH Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos		Para além de se apostar fortemente em processos eficazes de atração e retenção, torna-se cada vez mais preciso, também, desafiar os colaboradores, motivá-los, e dotá-los das competências exigidas pelo mercado, impulsionando-os continuamente a crescer e a desenvolverem esse tipo de competências que os irão valorizar não só a título individual, como também, à organização em geral.	DRH Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	estratégia de GT, é identificado, primeiramente, um conjunto de oportunidades de crescimento e desenvolvimento para cada um, a todos os níveis, que posteriormente serão implementados e trabalhados durante o tempo necessário, pois encaramos este processo	CEO Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	É cada vez mais necessário, apostar numa gestão de pessoas dinâmica e centrada no desenvolvimento das suas competências individuais, pois de nada nos serve o talento se o mesmo não for aproveitado e continuamente desenvolvido e aperfeiçoado!	DRH Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	A criação de programas de desenvolvimento é algo essencial para a subsistência das organizações, em particular, no período que vivemos. Torna-se necessário este investimento, para evitar a estagnação do crescimento dos talentos, o que leva, uma estagnação do nosso valor global, e da perda de vantagem competitiva no mercado.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	Apostamos continuamente no desenvolvimento dos nossos talentos, implementando estratégias que suportam esse mesmo crescimento, por exemplo, a criação de momentos de partilha de experiências entre todos, a promoção de formações com vista ao aperfeiçoamento das competências técnicas, o feedback constante, promovemos a autonomia, responsabilidade e capacidade de liderança dos mesmos, desenvolvendo assim, as suas capacidades de relacionamento com os demais e as suas soft-skills (...)	DRH Org.2
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Modelos de Desenvolvimento	dos nossos colaboradores, daí que nos esforçamos por conhecer e alinhar os interesses de cada um, o seu potencial e desempenho, com diversas oportunidades que façam sentido para cada um naquele momento. Só assim, conseguimos nos manter competitivos no	CEO Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Avaliação de Competências	É extremamente necessário, que as empresas conheçam cada vez melhor quem têm dentro de portas, para fazerem um melhor enquadramento do seu talento com o negócio e consequente criação de valor para a organização.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Criação de Oportunidades de Desenvolvimento	desenvolvimento, analisamos as expectativas de cada um dos nossos colaboradores, sobretudo baseando-nos nas funções que gostariam de vir a desempenhar no futuro, apostando por isso, em oportunidades de formação semanais para aperfeiçoarem as suas competências, e colocarem em prática todo o seu potencial.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Mentoring	Fazemos parte de programas de mentoring, desenvolvidos em parceria com algumas universidades. Enquanto mentores, o nosso papel tem como objetivo dotar os alunos de estratégias que lhes permitam desenvolver ações eficazes nos diferentes contextos para os quais estão a ser desafiados.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Desenvolvimento de Talentos	Mentoring	Resumidamente, o nosso contributo enquanto profissionais, passa por preparar as novas gerações para um novo mundo, muito mais acelerado, com novos paradigmas, isto é, dar-lhes as bases para uma melhor ação e uma maior utilização dos seus recursos de talento nas organizações e mercados em que se inserem.	DRH Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Importância dos Líderes	Dos nossos líderes espera-se que tomem decisões relativamente à GT focadas na criação das oportunidades certas para cada colaborador se desenvolver, no seu bem-estar e motivação, mas também, que façam tudo o que esteja ao seu alcance por corresponder às necessidades dos mesmos, assegurando assim a continuidade do seu total comprometimento com a organização.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Importância dos Líderes	Os líderes são parte fulcral no momento de traçar e avaliar as estratégias de GT, dado que, os mesmos dispõem de uma vasta informação sobre as suas equipas de trabalho, são aqueles que diariamente estabelecem contacto com cada um dos seus membros, e por conseguinte, sem este "combustível" que são os líderes, a GT, as suas estratégias e processos, não terão o sucesso nem a eficácia pretendidos.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Liderança	Resposta às Expectativas	todos os gestores, que conversam diariamente com os seus colaboradores sobre a implementação dos planos de desenvolvimento, procurando assim, que as mesmas estejam de acordo com o que os talentos ambicionam e desejam, e estabelecendo contactos de proximidade com os mesmos, algo essencial para a sua motivação e	CEO Org.1
Gestão de Talento	Liderança	Resposta às Expectativas	sejam capazes de corresponder às suas e nossas expectativas, mas também e sobretudo, poderem demonstrar todo o seu potencial e desejo de se desenvolverem continuamente para alcançar as necessidades do negócio.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Resposta às Expectativas	Gerimos os talentos tendo sempre em conta, os interesses das pessoas que estão connosco, alinhando-os com as nossas estratégias, pois sabemos, que acima de tudo, a gestão do talento passa pela promoção permanente da felicidade organizacional.	DRH Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Importância dos Líderes	enquanto líderes temos a responsabilidade de desenvolver as pessoas de modo a que estas sejam capazes de corresponder às expectativas que temos, mas também e sobretudo, que demonstrem todo o seu potencial e desejo de se desenvolverem continuamente para alcançarem as necessidades de negócio futuras. Dos nossos líderes espera-se que tomem decisões relativamente à GT que se foquem na criação das oportunidades certas para cada colaborador se desenvolver	CEO Org.1
Gestão de Talento	Liderança	Planos de Sucessão de Líderes	Todos os nossos líderes são treinados em como falar de talento e em como falar de desenvolvimento com os nossos colaboradores, para que todos os demais colaboradores, estejam preparados para desenvolver uma série de competências essenciais para que possam assumir funções de liderança.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Liderança	Planos de Sucessão de Líderes	Todos os líderes e gestores a todos os níveis da nossa organização têm uma responsabilidade essencial no sistema pois, são responsáveis por identificar, desenvolver e reter o talento, mas também preparar planos de sucessão, através da identificação de líderes estratégicos. Estes, sim, são os colaboradores que irão conduzir ao crescimento do negócio e ao sucesso da organização no futuro.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Planos de Sucessão de Líderes	Exige-se uma mudança total, sendo preciso dar espaço às pessoas para crescerem, terem opinião, terem espaço para errar e, consequentemente, para melhorarem.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Adaptação à Mudança	um conjunto de mudanças nos atuais processos de liderança, de modo, a tornar as lideranças cada vez mais próximas das pessoas.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Liderança	Adaptação à Mudança	(...) as organizações terão de ser estruturas cada vez mais simples e flexíveis, e terá de surgir espaço para que os líderes cresçam, se atualizem, e possam errar, porque só assim se conseguem desenvolver e adaptar à mudança.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Adaptação à Mudança	Mais do que fazer acontecer, é preciso criar condições para tal. O mercado mudou, as novas gerações mudaram e as empresas também. Logo, todos têm que criar as condições necessárias para que os processos e contactos sejam mais produtivos e rentáveis, independentemente de ser exigido ou não grandes alterações ao modus operandi das organizações.	CEO Org.2

Gestão de Talento	Liderança		As empresas deparam-se cada vez mais com perfis desajustados às funções, com competências de liderança antiquadas e longe das necessidades atuais, com baixas qualificações em determinados cargos, sem uma cultura de identificação e valorização do talento, cujo foco está no controlo e não na orientação, pouco alinhados com a estratégias da organização, sem uma comunicação inspiradora e constante.	DRH Org.2
Gestão de Talento	Liderança		Muitas vezes, também falta uma visão global do mercado capaz de permitir a implementação de determinadas mudanças que são necessárias para o sucesso das empresas, independentemente do setor onde atuam.	CEO Org.2
Gestão de Talento	Liderança	Importância dos Líderes	As lideres são parte crucial no momento de definir e/ou avaliar as estratégias de GT, dado que, os mesmos "(...) dispõem de uma vasta informação sobre as suas equipas de trabalho, são aqueles que diariamente estabelecem contacto com cada um dos seus membros, e por conseguinte, sem este "combustível" que são os líderes, a GT e as suas Ser bem-sucedido num período incerto e em constante mudança como aquele em que vivemos, não é tarefa fácil mesmo para aqueles que são mais experientes, mas esse sucesso é, sem dúvida, mais fácil de alcançar se as organizações conseguirem ter as pessoas certas, com as competências certas, devidamente motivadas e comprometidas a alcançar os objetivos coletivos das organizações.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Retenção de Talentos	Motivação e Comprometimento		DRH Org.1
Gestão de Talento			Para que haja sucesso, é fundamental ter um processo de GT sólido e alinhado com as necessidades da organização, que acontece com alguma naturalidade e sem existir a necessidade de um elevado investimento, no caso de efetivamente a cultura da organização ser suficientemente sólida e com os objetivos bem traçados, para ser capaz de o apoiar e promover.	CEO Org.1
Gestão de Talento	Liderança		Quando cada líder sabe que a sua principal função deve ser o desenvolvimento das suas equipas, aí vai haver um exponencial dos resultados da organização através da utilização de todo o potencial de talento, sem a necessidade de contratar externamente. Para isso, o sistema de GT, deve continuar a ser um sistema ativo, que se alimenta das ideias e visões de todos os que fazem parte do mesmo, e que continuamente aprendem e contribuem, e que faz das pessoas o centro das decisões, porque a GT passa, também pela promoção da felicidade de todos os que na organização trabalham.	DRH Org.1
Gestão de Talento			As empresas têm que fazer uma boa leitura das novas necessidades dos colaboradores, e, por outro lado, os colaboradores têm que ter a consciência de que constantemente tem que desenvolver as suas competências de acordo com o que o mercado precisa." Conclui, ainda, afirmando que "Será nesta cooperação mútua que tudo irá funcionar corretamente, e que cada vez mais as organizações terão que se tornar, estruturas mais simples e flexíveis.	CEO Org.2
Gestão de Talento		Avaliação de Competências		DRH Org.2