



## FICHA TÉCNICA

**Título:** Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica

**Coordenadoras:** Dora Martins e Rita Moreira da Cruz

**Direitos reservados:** © Editora RH

Editora RH, Lda.

R. Cidade de Bolama, 38J, 1.º D – Olivais

1800-079 Lisboa

Tel.: 218 551 203

*e-mail:* geral@editorarh.pt

www.editorarh.pt

**Coordenação e revisão:** Ana Monteiro e Daniel Santos

**Fotocomposição:** Designer Paulo Ramos de Sousa

**Capa:** Designer Paulo Ramos de Sousa

**Impressão e acabamento:** Tipografia Lousanense, Lda.

**1.ª edição, 2019**

**ISBN:** 978-972-8871-68-0

**Depósito legal:** 450781/19

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, nomeadamente fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

DORA MARTINS E  
RITA MOREIRA DA CRUZ

Gestão  Talento  
em  
Organizações  
da Península  
Ibérica

 rh  
editora

# Índice

**Introdução** 7

**Parte I – ENQUADRAMENTO  
TÉCNICO-CIENTÍFICO DA  
GESTÃO DE TALENTO**

1.1 O conceito 13

1.2 O talento na agenda profissional do líder  
organizacional de recursos humanos 17

1.3 A gestão do ciclo de talento 30

1.3.1 Atração de talento 34

1.3.2 Retenção de talento 43

1.3.3 Desenvolvimento de talento 50

Conclusão 66

Bibliografia 75

## **Parte II – BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTO**

<b>BorgWarner</b> – A implementação da cultura organizacional como acelerador do talento	85
<b>Bresimar Automação</b> – O sentimento de união como fator de retenção	99
<b>Cofares</b> – Projeto <i>cross company</i> como fator-chave da gestão do talento	109
<b>Colep</b> – Arquitetura integrada de gestão de talento: o ciclo de desenvolvimento de pessoas	117
<b>Cruz Vermelha Portuguesa</b> (delegação de Fafe) – Talentos «com coração» no contexto de uma organização sem fins lucrativos	139
<b>DESFO Holding</b> – A gestão de talento através da gestão integrada de recursos humanos	155
<b>Dianova</b> – A gestão de talento como fator de competitividade nas organizações sociais	171
<b>DouroAzul (Grupo Mystic Invest)</b> – Como facilitar a atração e gestão do talento? Um objetivo, vários caminhos.	191
<b>Farfetch</b> – A cultura é a nossa medida de sucesso	207
<b>Fundación ONCE</b> – Agentes do conhecimento da Fundación ONCE	221
<b>ILUNION</b> – Projeto <i>Diversability</i> : gestão de talento com deficiência	231
<b>Institute for Transformational Leadership (IfTL)</b> – Talento promotor de talento	239
<b>Laboratorios Quinton</b> – Quinton: laboratório de bem-estar	257
<b>Pessoas e Sistemas</b> – A gestão de talento: visão e prática da Pessoas e Sistemas	267
<b>Sonae</b> – Conhecer para captar diversidade	279

## **Parte III – REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE A GESTÃO DE TALENTO, POR PILAR LLÁCER**

O centro é a pessoa	297
O novo papel do diretor de pessoas	300
Para um novo modelo de liderança ética	300
Desafios do talento	301
E chegaram os <i>millenials</i>	304



# Introdução

Este livro tem como objetivo principal partilhar a nossa perspetiva sobre o talento. Destina-se a todos aqueles – profissionais, investigadores e estudantes – que estejam interessados em enriquecer a sua aprendizagem, beneficiando do testemunho de um conjunto de organizações localizadas na Península Ibérica. A escolha dos casos não foi ocasional nem aleatória. Foi planeada de modo a abranger realidades organizacionais diversas – em termos de natureza, tipologia, dimensão, setor e complexidade – com o objetivo de evidenciar as boas práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talento, possibilitando a imersão do leitor na realidade do contexto organizacional ibérico.

Duas principais razões estão subjacentes ao propósito deste livro. Por um lado, ouvir sucessivamente questionar: o que é o talento? Qual é o papel do gestor de talento? Que talento temos dentro da organização? Como o vamos atrair, comprometer, desenvolver e motivar a ficar? E, claro, saber também quem queremos que fique! Por outro lado, o relatório sobre o Índice de Capital Humano 2017, realizado pelo Fórum Económico Mundial, revela que a Península Ibérica está nas últimas posições da tabela de desenvolvimento do talento das pessoas, comparativamente aos países da Europa ocidental. A nível mundial, Portugal e Espanha ocupam a 43.<sup>a</sup> e 44.<sup>a</sup> posições, respetivamente. Como referem os especialistas do Fórum de Davos, «a incapacidade de os países desenvolverem adequadamente o talento das pessoas reforça as desigualdades, ao privar as pessoas de oportunidades e da possibilidade de aceder a uma ampla base de empregos de qualidade».

Pese embora o título do livro procure retratar, com exatidão, o seu conteúdo, a decisão da escolha foi inspirada numa história que envolve um diretor de recursos humanos e o presidente de um grande grupo económico sediado na Península Ibérica:

«Um dia, um diretor de pessoas propôs ao presidente da sua companhia contratar uma empresa de consultoria para ajudar a resolver um dado problema, ao que o presidente respondeu usando perguntas:

*– Diz-me uma coisa, Jesús, esses que queres trazer... conhecem melhor a empresa do que tu, que já trabalhas há mais de um ano connosco?*

Ao qual a resposta foi negativa...

O presidente pretendia essencialmente descobrir se Jesús sabia todas as causas do problema e, por conseguinte, se se tinham analisado todas as soluções possíveis. E fez outra pergunta:

*– Escuta, Jesús! Esses vão preocupar-se mais do que tu para resolver o problema?*

Ao qual lhe respondeu:

*– Claro que não!*

Embora não fosse difícil de perceber a opinião do presidente em contratar profissionais externos à organização, o presidente não quis que ficassem dúvidas e disse:

*– Então, o que me parece é que aqueles que queres contratar são mais inteligentes que tu! E se são, não deveria contratar o mais inteligente deles e colocá-lo na tua posição?*

Desta forma, o presidente apenas queria deixar claro que, para resolver um problema mais complexo, não necessitava de nenhuma ajuda externa, mas apenas de uma mistura de determinação, talento interno e bom senso.»

Acrescentamos que o diretor de pessoas é Jesús Vega de la Falla, a empresa é a Inditex e, claro, o presidente, Amancio Ortega!

O que se pretende sublinhar com esta história é a importância de conhecer muito bem as pessoas que temos dentro das organizações e como devemos gerir essas pessoas, isto é, o talento

das organizações, não menosprezando, de todo, as consultoras, que no nosso entender são fundamentais em diversos momentos da vida das organizações.

Este livro incide sobre o contexto ibérico, em particular sobre um conjunto de organizações que, pensamos nós, possam espelhar a realidade da gestão de talento de outras organizações. **Sendo a gestão de talento um tema de análise bastante abrangente, iremos fazer incidir a nossa atenção na perspectiva da gestão de recursos humanos, especialmente na compreensão de como as organizações atraem, retêm e desenvolvem o seu capital humano. É, pois, objetivo central partilhar boas práticas organizacionais de gestão de talento.**

O cuidado recaiu no desenho de uma estrutura técnico-prática. Na **primeira parte**, o foco de análise reside na revisão do conhecimento existente e da nossa perspectiva sobre o tema em três principais secções: (1.1.) **o conceito de talento**; (1.2) **talento na agenda profissional do líder organizacional de recursos humanos**; e, por fim, (1.3.) **a gestão do ciclo de talento** – atração, retenção e desenvolvimento.

A **segunda parte**, com um âmbito marcadamente prático, **inclui um total de 15 casos**, que procuram demonstrar boas práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talento em diferentes organizações localizadas na Península Ibérica.

A **terceira parte** privilegia a **análise de uma especialista internacional em gestão de talento**, sendo um vetor potenciador do conhecimento neste campo da gestão de recursos humanos, mas também tendo o propósito de sublinhar algumas recomendações que as organizações deverão considerar nos seus planos de transformação em matéria de gestão de talento.

A leitura deste livro pode ser realizada de modo autónomo. A organização das secções foi pensada para que estas pudessem ser lidas de forma independente, sem obrigatoriedade de seguir uma sequência.

Por último, espera-se conseguir ajudar os leitores a encontrar resposta aos novos desafios com que se deparam, tendo como foco a gestão de talento nas organizações, isto é, a sua capacidade de atrair, reter e desenvolver o capital humano criador de

vantagem competitiva.

Trate este livro como um amigo que partilha a sua perspetiva sobre gestão de talento! Por isso, não se sinta obrigado a seguir ou a concordar com tudo o que nele está escrito.

Desejamos a todos os que o leiam, pelo menos, o mesmo prazer que proporcionou a quem o escreveu!

# Parte I

Enquadramento técnico-científico da gestão de talento



## 1.1 O CONCEITO

«Assim como o ignorante está morto antes de morrer, o homem de talento vive ainda depois de morto», disse Públio Siro. Recentemente, Torán (2016) lembrou que nem todas as pessoas com talento deixam marca; todavia, para deixar marca, ter talento é condição necessária. Também estamos conscientes de que cada pessoa possui o seu próprio talento, precisa é de ter as condições necessárias para o descobrir e desenvolver.

Efetivamente, de uma forma ou de outra, todos estamos conscientes da importância do talento. Mas o que é o talento? O talento vai para além do grande conhecimento ou da grande inteligência. É um conjunto de destrezas extraordinárias para realizar, com êxito, uma determinada atividade. Também aqui é Torán (2016) que nos inspira, ao escrever que «desenvolvemos um talento quando fazemos algo que nos apaixona de verdade».

Diz-se no mundo dos negócios que um profissional com talento é aquele que está comprometido com a organização na qual trabalha e que coloca em ação as suas capacidades para obter resultados diferenciadores dentro do contexto onde está inserido. As capacidades relacionadas com o talento são, muitas vezes, intrínsecas a certas aptidões (conhecimentos e habilidades), atitudes (valores associados, traços de personalidade, motivos...) e habilidades emocionais (consciência, autoconhecimento, automotivação, empatia e gestão de relações pessoais e sociais), sem esquecer, como capacidade-chave, o inconformismo (Carrión, 2014). Isto é, as pessoas talentosas são capazes de quebrar o *statu quo*, de inovar, provocar mudanças inteligentes e com sentido, de modo a ajudar a reinventar as organizações onde trabalham.

Habitúamo-nos a associar o conceito de talento a pessoas que alcançaram sucesso ao longo da sua vida. No entanto, o talento ganhou outra dimensão nas organizações e equipas de trabalho, estando associado a colaboradores que, pelas tais competências, atitudes, conhecimento

e habilidades, conseguem obter desempenhos de excelência. Uma das definições de talento mais consensuais é atribuída a Michaels e colegas (2001:12), ao designarem o talento como «o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter, impulsos inatos e, também, inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se». Pode, portanto, ser considerado como o potencial, no sentido de que uma pessoa tem uma série de características que pode ou não desenvolver, que se descobrem num ritmo maior ou menor, dependendo de diversas variáveis que podem ser encontradas no seu desempenho (Manpower, 2008).

Diversas perspectivas teóricas (e.g., Baharin e Abdullah, 2011; Collings e Mellahi, 2009; Foster, 2015; Ulrich, 2014) argumentam que o talento é um fator fundamental para a promoção da produtividade, da inovação e da criatividade de qualquer organização, sendo através do talento que as organizações alcançam níveis superiores de sucesso. Por outro lado, as organizações tendem a associar o talento às pessoas que, para além de revelarem elevado desempenho, possuem motivação para adquirirem e desenvolverem novas competências (Crowley-Henry e Al Ariss, 2016; Dries, 2013; Gelens *et al.*, 2015; Ross, 2013; Schiemann, 2014), permitindo-lhes criar valor e influenciar positivamente o desempenho organizacional na economia global. A figura 1 identifica o essencial do conceito de talento nas organizações.



**Figura 1:**  
Conceito de talento

**Fonte:** Construído a partir de Huang e Tansley (2012) e Ulrich (2014)

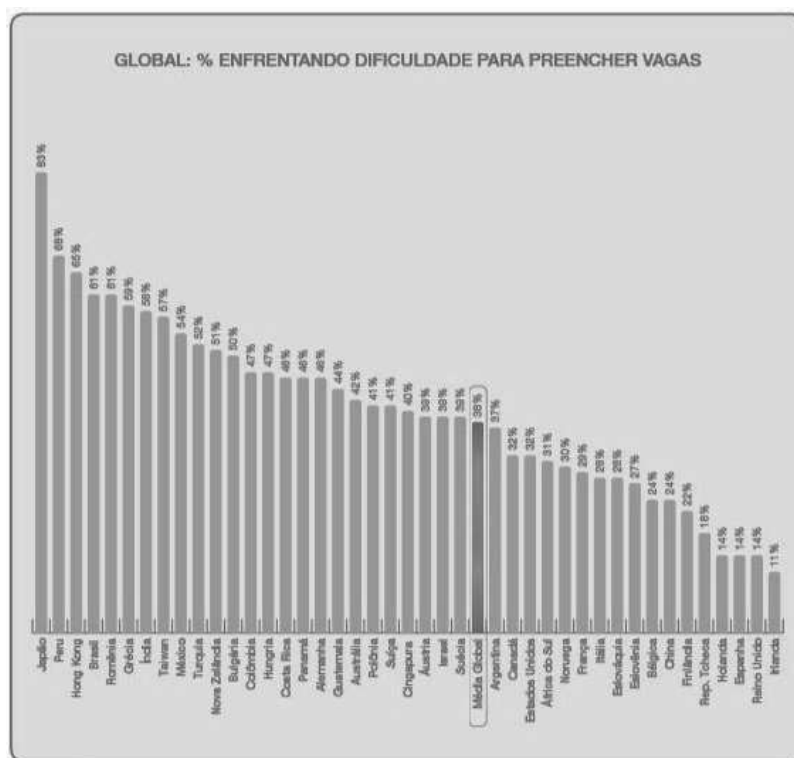
A **competência** traduz a capacidade de cada pessoa para desempenhar uma determinada função na organização onde se encontra atualmente, através dos conhecimentos, habilidades e valores que vai adquirindo e desenvolvendo, assim como a capacidade de se preparar continuamente para o desempenho de outras funções. A **paixão** traduz a energia que permite o envolvimento que a pessoa consegue desenvolver com a organização. Habitualmente, esta paixão promove o comprometimento que os colaboradores desenvolvem com a organização, decorrente do valor que é atribuído à função que desempenham e do impacto que esta pode ter para o aumento da vantagem competitiva da organização. A **orientação** pressupõe a capacidade de antecipação, sabendo para onde vai (**visão**). A **contribuição** de cada pessoa está diretamente ligada à proposta de valor que representa para a organização, sendo que a organização tende a valorizar o trabalho e as competências dos colaboradores mais talentosos, distinguindo-os dos restantes colegas. A **capacidade de alinhamento** pressupõe que cada profissional esteja alinhado com a missão, os valores, a cultura e o clima da organização, revelando capacidade de atingir objetivos ambiciosos, de promover a inovação e uma visão estratégica. Quer isto dizer que o talento resulta sempre da relação entre cada pessoa e a organização. Tal ajuda a compreender que as mesmas competências, capacidades e conhecimentos detidos por uma pessoa numa organização podem ser identificados como talento e noutra organização não, uma vez que o talento está associado à necessidade, à singularidade e à raridade do capital humano necessário de uma organização (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Efetivamente, o talento é o que diferencia as organizações entre si, dada a melhor preparação através das capacidades, competências e conhecimentos das suas pessoas para conseguirem atingir desempenhos superiores, possibilitando-lhes obter vantagem competitiva face aos concorrentes.

Os profissionais com talento, em regra, são proativos, experienciam rápidos crescimentos, apresentam melhores níveis de desempenho e revelam maior capacidade de adaptação à mudança, sendo, muitas vezes, impulsionadores dessa mudança. Pelas suas características humanas, estes profissionais tendem a valorizar a autogestão da sua carreira profissional, acreditando que o seu talento é fundamental para serem bem-sucedidos

profissionalmente. São, por isso, pessoas com capacidade criativa e adaptativa aos contextos organizacionais modernos, reconhecidos como detentores de capacidades singulares, raras, insubstituíveis, difíceis de imitar, conforme defende a teoria baseada nos recursos preconizada por Penrose (1959).

Importa, no entanto, sublinhar que o talento é influenciado pela presença de quatro principais fatores (Schuler *et al.*, 2011):

- A **demografia global**, atendendo a que nas últimas três décadas, em quase todos os continentes, o número médio de crianças nascidas diminuiu para níveis sem precedentes, tendência que a Península Ibérica não contraria;
- As **mudanças demográficas**, que influenciam a necessidade de talento, na medida em que a população das economias emergentes está a aumentar;



Fonte: ManpowerGroup (2015:7)

Figura 2: Distribuição geográfica da escassez de talento

- O **aumento da procura de colaboradores com competências**, sendo cada vez mais as organizações interessadas em colaboradores com elevado nível de competências e desempenho;
- A **escassez de colaboradores com competências**, uma vez que nas economias emergentes ainda não existem pessoas com qualificações e competências adequadas às necessidades organizacionais.

Uma recente pesquisa levada a cabo pelo ManpowerGroup (2015), em 42 países e envolvendo mais de 41 700 empregadores, revelou que a escassez de profissionais talentosos em todo o mundo (isto é, a falta de experiência, deficiências técnicas e habilidades precárias no processo de inovação) está a crescer de ano para ano, sendo que em 2014 representava 31% e em 2015 ascende a 38%. A escassez de talento é liderada por países como o Japão (83%), o Peru (68%), Hong Kong (65%), Roménia e Brasil (ambos com 61%) e a Grécia (59%), conforme mostra a figura 2.

O mesmo estudo do ManpowerGroup (2015) revela que a escassez de talentos impacta negativamente nas organizações, seja através da satisfação dos clientes, da sua competitividade, produtividade, inovação, criatividade, seja na rotatividade dos seus colaboradores e aumento de custos de compensação.

O talento de uma organização (Collings, 2014b), habitualmente, está associado aos indivíduos que se caracterizam pela raridade (i.e., detêm conhecimentos e competências que são detidos geralmente por menos de 15% das pessoas da organização), impacto estratégico (i.e., o impacto direto que essas pessoas têm na execução da estratégia da organização) e singularidade de competências (i.e., perante as mesmas funções, existem pessoas com elevado desempenho e pessoas com desempenhos medianos). Em linha com este argumento, as organizações têm vindo a reconhecer que os seus colaboradores são a sua grande vantagem competitiva face à sua concorrência (Ashton e Morton, 2005).

## **1.2 O TALENTO NA AGENDA PROFISSIONAL DO LÍDER ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

Consideramos que não faz sentido falar sobre a gestão de talento sem antes falar sobre o gestor do talento. Há quase mais de um

século, Elbert Hubbard, filósofo norte-americano, afirmou que «muito mais escasso, mais fino e mais raro do que o talento é o talento de reconhecer os talentosos».

Plácido Fajardo, reconhecido *headhunter* espanhol, no encontro da DCH – *Gestión del talento en España y el Directivo de Capital Humano*, em Madrid, a 24 de janeiro de 2017, sobre o papel atual dos diretores de recursos humanos, referiu que «em todas as empresas, há custos, há receitas e há investimentos! Todos os departamentos de gestão de pessoas são chamados para falar sobre os custos, alguns são chamados para falar sobre receitas e outros são chamados para discutir investimentos. Estar de verdade em reuniões de direção e estar em pé de igualdade com o CFO (*chief financial officer*) em relação ao grau de influência é o enquadramento perfeito.» Acrescentou que «para isso, temos que saber qual o valor de cada colaborador, o que cada um aporta, que políticas temos que implementar segundo a estratégia de negócio: como vamos impactar o EBITDA da empresa? Que estratégia? Quais são as alavancas que movem os resultados? Conhecer o mercado, os atores, os concorrentes, “ganhar peso”. A gestão de pessoas é uma função singular, que nada tem que ver com as outras. E, em termos de linha de atuação, se antes tínhamos que estar focados em gestão de crises e reestruturações, agora temos que nos assumir como líderes em transformação, focados em cultura digital, mobilidade, análise de dados, potencial de crescimento, estruturar e inovar, internacional, nacional ou localmente, com visão estratégica, domínio do negócio e capacidade de inspirar os demais.»

Antes de colocar o talento na agenda profissional do líder organizacional de recursos humanos, a grande questão é: **o que devemos fazer quando chegamos a uma empresa?**

Rafael Cabarcos, presidente executivo do Instituto Internacional de Diplomacia Corporativa, defende que, mais do que conhecer a missão, a visão, os valores, a cultura e o estilo de direção, é imprescindível conhecer o negócio e conhecer em que momento do ciclo de negócio a empresa está. Não é possível fazer «*copy/paste*» de um modelo de gestão de desempenho do setor automóvel para um setor tecnológico. Como é óbvio, há semelhanças, mas tudo deve ser adaptado à medida da organização. O mesmo se passa com o momento do negócio. Um modelo de gestão de

recompensas não deve ser igual se o negócio está em franco crescimento ou se está estável. Assim, uma direção estratégica de pessoas só consegue efetivamente ser eficaz se:

- Tiver o apoio da alta direção;
- Tiver uma visão partilhada sobre gestão de pessoas;
- O gestor de pessoas participar na formulação da estratégia;
- Houver um sistema de informação fiável para sustentar a tomada de decisão;
- Houver foco na gestão de pessoas da empresa;
- Houver a preocupação em adquirir as competências-chave.

Além disso, neste contexto ideal, desenvolver planos estratégicos de gestão de talento deve ser um plano conjunto, assinado por todos. Envolver e responsabilizar é a chave!

A quarta revolução industrial, associada à inteligência artificial a par das alterações sociais e demográficas, está a alterar as necessidades de conhecimento e competências das pessoas, bem como os modelos de gestão das organizações. Como denominador comum no binómio pessoas-organizações, identificamos o conceito de talento. Este conceito está a colocar grandes desafios na agenda pessoal dos líderes organizacionais, focados na necessidade de preparar o seu capital humano (i.e., talento) não só para as exigências do mercado de trabalho atual mas também para as exigências que venham a ocorrer no futuro.

Diversa literatura (e.g., Noe *et al.*, 2012; Wheelen *et al.*, 2015) tem vindo a reconhecer que os colaboradores talentosos são um dos principais fatores a contribuir para o crescimento do negócio e melhoria da sua vantagem competitiva e é nesse sentido que têm de ser identificados. A descoberta e o desenvolvimento de estratégias (e.g., *employer branding*, sistemas de recompensas atrativos e desafiantes profissionalmente, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho) capazes de, simultaneamente, atrair, reter e desenvolver os melhores deverão ser as atividades centrais da gestão de pessoas, no sentido de ajudar as suas organizações a estarem na linha da frente da competição pelo talento.

O *Global Talent Trends Study* (Mercer, 2017a) sublinha que uma das prioridades dos gestores de pessoas reside na necessidade de construir uma estratégia de crescimento e promoção do

seu talento internamente, mas também de atração de talento externamente. Assim, parece incontornável que as mudanças que as organizações terão que realizar num futuro próximo ao nível das suas estruturas organizacionais terão implicações na gestão de pessoas, nomeadamente:

- (1) redefinir as funções, papéis e responsabilidades, o que impacta num novo paradigma de atrair, reter e desenvolver o capital humano valioso para a organização, isto é, a identificação de pessoas com elevado potencial e o desenvolvimento de futuros líderes;
- (2) preparar e desenvolver esse capital humano em termos de competências, promovendo a aprendizagem organizacional e a gestão de conhecimento assentes na inovação, ao mesmo tempo que deve ser cultivada uma cultura de *engagement*, em resposta a um mundo profissional cada vez mais incerto.

Na perspetiva de alguns especialistas (e.g., Wheelen *et al.*, 2015), só desta forma é que as organizações conseguirão potenciar, simultaneamente, o desenvolvimento das organizações e o desenvolvimento pessoal numa lógica colaborativa e inovadora.

Outro grande desafio que os líderes organizacionais de recursos humanos enfrentam é a diversidade da gestão de talento. Também aqui, o *Global Talent Trends Study* (Mercer, 2017a) chama a atenção para a necessidade de gerir o talento alinhado com o contexto geográfico, porque as expectativas individuais tendem a divergir de território para território (figura 3).

**Figura 3:** Distribuição geográfica das expectativas individuais  
**Fonte:** Mercer (2017a)



Conscientes da importância do talento, as organizações deverão fazer uma gestão do seu capital humano baseada em políticas e práticas de gestão de talento capazes de identificar, utilizar, reter e desenvolver as pessoas que, além de motivadas, deverão sentir-se satisfeitas e comprometidas com os objetivos e a cultura organizacional (Ulrich, 2014).

Muito embora, para os empregadores da Europa, Médio Oriente e África (EMEA), a adoção de novas práticas de recursos humanos continue a ser a principal estratégia de combate à escassez de talento (38%), o estudo conduzido pelo ManpowerGroup (2015) mostra que os empregadores europeus estão a diversificar as estratégias de superar a escassez de talentos, nomeadamente através do recurso a:

- Modelos alternativos como o banco de talentos (25%). Em concreto, o foco dos países EMEA para combater a escassez de talentos está na oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento a par da utilização de práticas não tradicionais de recrutamento interno e externo, redefinindo os critérios de qualificação para colmatar o défice de habilidades, mas que revelem potencial de adquiri-las (ManpowerGroup, 2015). Esta estratégia de recorrer a novas fontes de talentos, como a contratação de pessoas que ainda não têm as habilidades necessárias mas têm o potencial de se desenvolver e crescer, aumentou de 7% em 2013 para 11% em 2014, estando nos 13% em 2015. O estabelecimento de parcerias com instituições de ensino, com programas de estudos alinhados com certas necessidades de talentos, tem sido outra das mais recentes apostas (8%) que as organizações europeias têm vindo a adotar como modelos alternativos de trabalho;
- Novos modelos de trabalho (20%). Por exemplo, através da sucessão de postos de trabalho, a identificação de pessoas de elevado potencial de desenvolvimento, a mobilidade funcional e a flexibilidade do trabalho têm sido as práticas privilegiadas na estratégia de recurso a novos modelos de trabalho.

A necessidade de as multinacionais serem cada vez mais competitivas no mercado global exige da sua área de gestão internacional de recursos humanos novas estratégias de gestão do talento global. Muito embora esta seja uma preocupação cujo início remonta à década de 1990, os últimos anos têm trazido para

o centro da agenda profissional dos líderes de recursos humanos os desafios relacionados com a escassez de talento, excesso de talento, a localização e a mobilidade de talento, bem como os desafios associados aos sistemas de recompensas de talento. É consensual que cresceu a oferta de força de trabalho em todos os países do mundo, quer quantitativa quer qualitativamente, mas não é menos verdade que a procura de força de trabalho também cresceu dada a expansão das economias e das empresas a nível mundial. Consequentemente, os níveis de compensação destes colaboradores variam drasticamente entre os países, ainda que com níveis de oferta e procura de qualificação similares. Finalmente, os empregadores têm consciência que a sua vantagem competitiva melhora quando gerem eficazmente a sua força de trabalho. Assim, o grande desafio das organizações com uma atuação à escala global está na capacidade de desenvolverem iniciativas de aquisição, gestão e retenção do seu talento global.

Nos próximos anos, na perspetiva de Schuler *et al.* (2011), os principais desafios dos gestores de talento organizacional residem: (1) na capacidade de atrair talento em áreas mais escassas (executivos de alto nível, pessoas com elevado potencial de desenvolvimento ou detentoras de competências técnicas raras), (2) na redução do talento excessivo para evitar custos das operações, eliminando o *gap* entre o talento disponível e a necessidade desse talento, (3) no alinhamento da localização das operações com a localização do talento, isto é, reduzir o *gap* entre onde está disponível e onde é efetivamente necessário o talento, e (4) em conseguir atrair talento através da capacidade de implementar sistemas de recompensas com menores custos.

O grande desafio da gestão de talento estará, pois, em conseguir equilibrar, a curto prazo, a disponibilidade da força de trabalho com as necessidades efetivas dessa força de trabalho nas organizações, ao mesmo tempo que terão que assegurar, a longo prazo, que as organizações detêm a força de trabalho necessária ao melhor preço de mercado (Schuler *et al.*, 2011), não esquecendo a dinâmica do ambiente que envolve as organizações, nomeadamente os efeitos da globalização (e.g., expansão do negócio, intensificação da concorrência, alargamento da rede de clientes), as alterações demográficas (e.g., idade de reforma cada vez mais tarde, diminuição populacional na Europa e Japão, aumento das taxas de imigração) e a procura de talento

com competências e motivações certas (nomeadamente com competências tecnológicas sofisticadas e capazes de promover a gestão do conhecimento organizacional, bem como a motivação dos colaboradores para elevados desempenhos). Para a concretização deste desafio, Schuler *et al.* (2011) sugerem a necessidade de iniciativas específicas para uma efetiva gestão eficaz de talento global, que permita ter a pessoa certa no local certo.

Collings (2014b) define a gestão do talento global como: (1) a identificação sistemática de posições-chave que diferenciadamente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização à escala global; (2) o desenvolvimento de um grupo de talentos de grande potencial e de alto desempenho, para preencher os papéis críticos nas multinacionais; e (3) o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada, para facilitar o preenchimento dessas posições com os melhores colaboradores, ao mesmo tempo que assegure o seu compromisso contínuo com a organização. Esta definição pressupõe que a gestão do talento global não se limita às funções de liderança, mas abrange todos os indivíduos que ocupem funções corporativas e que contribuam positivamente para a vantagem competitiva da organização, através da gestão integrada das operações internacionais (Meyer e Xin, 2017).

A falta de talento internacionalmente experiente é hoje um dos principais obstáculos à implementação da estratégia das organizações (Meyer e Xin, 2017), especialmente quando têm necessidade de desenvolver talentos para o desempenho de futuros papéis de liderança internacional. Assim, um dos grandes desafios que se coloca aos líderes organizacionais de recursos humanos é a eficácia da atração, da retenção e do desenvolvimento de talentos capazes de: (1) liderar operações internacionais, (2) liderar diversas equipas cultural e geograficamente diferentes e (3) se envolverem com parceiros de negócio em cada localização estrangeira das filiais da organização. Esta tendência exige dos profissionais com responsabilidades globais competências especializadas e uma mentalidade global que permita respeitar as idiosincrasias dos diferentes ambientes culturais onde estejam localizadas as filiais. Do ponto de vista da gestão do talento, há que ajustar o negócio à cultura do país de destino, evitando que os gestores sigam os padrões domésticos, replicando os métodos

de trabalho e ignorando, muitas vezes, as condições económicas e os valores culturais díspares da realidade doméstica destas organizações. Caso não exista esta capacidade de ajustamento intercultural, o risco de insucesso dos negócios poderá ser elevado.

Mais recentemente, as missões internacionais têm sido identificadas como uma estratégia eficaz de gestão do talento global. Surgem em resposta à falta de qualificação e competências do talento local ao mesmo tempo que sustentam a transferência de conhecimento entre as filiais e os processos de decisão corporativos. Por outro lado, também têm ajudado a desenvolver os planos de sucessão e de desenvolvimento da liderança (Collings, 2014b). Neste sentido, as missões internacionais tendem a desempenhar um efeito positivo no desenvolvimento da carreira do colaborador expatriado, seja ao nível de acesso a novas oportunidades no mercado de trabalho externo seja na melhoria do empenhamento e vontade de permanecer após a repatriação, especialmente quando capitalizam o capital social adquirido durante a missão internacional na construção da integração corporativa (Collings, 2014b; Martins, 2013; Meyer e Xin, 2017). Pesquisa empírica sugere que os gestores que tenham estado envolvidos numa missão internacional possuem um capital social mais significativo do que os gestores com uma atuação apenas no mercado doméstico (Mäkelä, 2007), considerando o acesso a uma rede mais alargada de contactos profissionais. Esta rede, ainda que detida individualmente pelos colaboradores expatriados, pode traduzir-se num benefício, ao facilitar o intercâmbio de aprendizagens.

Este fluxo multidirecional de talento, através da mobilidade internacional de colaboradores, para além de permitir o desenvolvimento de conhecimentos e competências importantes para a expansão internacional, também possibilita a aquisição de competências distintivas, nomeadamente capacidade de liderança global e de mentalidade global, especialmente relevante aos colaboradores que na empresa de origem assumam papéis de liderança com responsabilidades globais. Esta preocupação deve ser central, uma vez que a falta de experiência internacional limita a atuação dos gestores globais (Brewster *et al.*, 2014).

O grande desafio dos gestores de talento global começa por conseguir identificar como maximizar o contributo da mobilidade

global para o desempenho organizacional das empresas internacionais, através da gestão e desenvolvimento do potencial dos colaboradores com elevado desempenho. Assim, a gestão do talento global deverá privilegiar um conjunto de práticas de recursos humanos que ajudem a atrair, a reter e a desenvolver aqueles indivíduos que possuam elevados níveis de capital humano alinhado com a intenção estratégica da organização (Bird e Mendenhall, 2016; Collings, 2014b). Os responsáveis pela gestão de talento global deverão, cuidadosamente, gerir estes colaboradores, atribuindo-lhes papéis centrais para a estratégia da organização, podendo obter melhores níveis de desempenho individual e, por consequência, traduzir-se em níveis mais elevados de desempenho organizacional (Collings, 2014b).

Cada vez mais, as organizações necessitam de promover a mobilidade do seu talento (BGRS, 2016). Todavia, as orientações para reduzir os custos associados à mobilidade global também têm sido crescentes. Por outro lado, as organizações estão a ser confrontadas com os problemas de legislação que limitam severamente a imigração, ou seja, as organizações que atuam num contexto global estão a ser pressionadas a repensar as suas estratégias de investimento em países com fortes restrições à imigração. Importa, porém, termos consciência de que ainda são diversas as barreiras que as organizações encontram para que possam levar a cabo uma eficaz gestão do talento global (tais como a gestão de talento não ser considerada prioritária na gestão do negócio global, predomínio de estruturas organizacionais e culturas organizacionais ainda inibidoras de uma gestão global com preferência para estratégias de gestão internacional de recursos humanos etnocêntricas, policêntricas ou regiocêntricas, défice de competências e conhecimentos dos gestores de talento para implementar ações de gestão global do talento ou a falta de envolvimento da gestão de topo).

As dificuldades de destacar colaboradores, a par dos custos elevados que a mobilidade internacional de colaboradores representa, têm levado as empresas internacionais a optar pela atração, retenção e desenvolvimento de talento local, o que, porventura, poderá ter ajudado a que, em algumas regiões de economia emergente, os salários tenham vindo a crescer para níveis muito elevados. O estudo de Meyer e Xin (2017) revela que, em Xangai, esta tem

sido uma realidade evidenciada em organizações que requerem papéis de liderança mais complexa, com uma visão de longo prazo, tendo os salários dos seus líderes disparado para índices nunca antes observados. Assim, são os talentos com mentalidade global, competências interpessoais e de rede fortes que hoje devem ser retidos, de modo a garantir a retenção do conhecimento especializado capaz de reforçar a vantagem competitiva da organização. Tal requer que a estratégia de internacionalização esteja bem alinhada com uma estratégia de recursos humanos global, de modo a evitar o conflito entre colaboradores das filiais e da sede da organização. Meyer e Xin (2017) dizem que a gestão de recursos humanos precisa de refinar as suas práticas, com o propósito de garantir a segurança e a satisfação dos colaboradores que são desejáveis atrair, reter e desenvolver pela organização, dado ocuparem posições críticas para o desenvolvimento do negócio no contexto internacional.

Outro fator que coloca a gestão do talento na agenda dos líderes organizacionais de recursos humanos como um dos desafios mais importantes para as organizações na próxima década é a escassez de talento motivada pelas alterações da realidade demográfica (e.g., aumento da longevidade, diminuição das taxas de natalidade e diminuição da geração *baby boom* no mercado de trabalho).

Tipicamente, o grupo geracional mais velho representa a geração *baby boomer*, nascidos entre 1946 e 1964, estando atualmente em idade de reforma ou pré-reforma. A geração X inclui os trabalhadores nascidos entre 1965 e 1980, atualmente em fase de progressão da carreira. A geração Y ou *millennial* inclui os indivíduos nascidos entre 1981 e 2000, estando numa fase pré-inicial ou inicial do seu percurso profissional.

As atitudes, os valores de trabalho, os comportamentos, a comunicação e as diferentes expectativas face ao trabalho tendem a ser reconhecidos como fatores diferenciadores entre as gerações (Muthu e Yee, 2011). Atualmente, no mercado de trabalho, predominam os colaboradores das gerações X e Y. A geração X valoriza oportunidades de carreira, aprendizagem e desenvolvimento. Prefere o *feedback* consistente e contínuo, bem como o *empowerment*. Privilegia um local de trabalho com reduzida supervisão, regras limitadas e um ambiente de trabalho informal (Lieber, 2010). É uma geração que valoriza o equilíbrio

entre vida pessoal e vida profissional (Crampton e Hodge, 2007). Por sua vez, a geração Y, ou *millennial*, em breve será a maior geração no mercado de trabalho (Twenge, 2010). Habitualmente, são apelidados de nativos digitais, com fortes capacidades de comunicação e processamento de informação (Shaw e Fairhurst, 2008). Os *millennials* tendem a ser reconhecidos como uma extensão da geração *baby boom*, uma vez que ambas as gerações privilegiam o trabalho em equipa (Howe e Strauss, 2000; Zemke, 2001).

Os membros da geração Y tendem a apresentar um elevado desempenho. Porém, apresentam fraquezas ao nível da carência emocional, talvez porque constantemente procuram aprovação, elogios e validação do seu trabalho (Crumpacker e Crumpacker, 2007). Os *millennials* esperam, muitas vezes, promoções e aumentos salariais antecipados (Ng *et al.*, 2010), procuram flexibilidade e desejam liberdade. Esta geração dá maior relevância às suas expectativas de emprego no que se refere aos requisitos de aprendizagem, planos de carreira e desenvolvimento, orientação para o trabalho e envolvimento no projeto global propriamente dito. No entanto, têm sido responsáveis pelo crescimento das taxas de rotatividade dos colaboradores, tendencialmente mais elevadas entre esta geração comparativamente às gerações antecessoras (Westerman e Yamamura, 2007). Assim, os gestores responsáveis por atrair e reter talento da geração X devem prestar especial atenção ao desenvolvimento de carreira, à segurança no trabalho, ao respeito e reconhecimento (Duxbury e Ormsbee, 2017). Por outro lado, estima-se que em 2020 metade dos colaboradores das organizações seja composta pela geração Y ou *millennial* (isto é, com idades entre os 18 e os 35 anos). Trata-se de uma geração de indivíduos confiantes e ambiciosos, com expectativas profissionais elevadas, recetivos a frequentes mudanças na carreira e com uma forte orientação para si mesmos (Santos, 2017). Tal requer das organizações que o foco seja numa cultura de atração, retenção e desenvolvimento desta nova geração de candidatos.

Um estudo recente levado a cabo pela Deloitte (2017) indica que os *millennials* preferem líderes inclusivos e diretos na sua comunicação, ao mesmo tempo que querem contribuir para recrutadores que acrescentem valor às comunidades em redor. Estando a nossa economia a atravessar a quarta revolução industrial (assente na

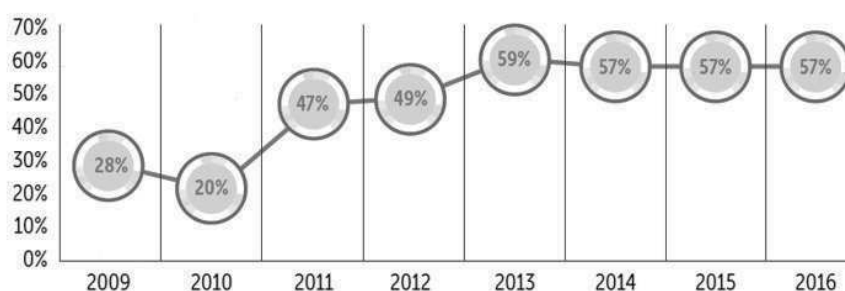
inteligência artificial, na Internet em tempo real e com recurso a dispositivos móveis), toda a gestão de talento tem que ter em conta estas alterações, repensando a sua gestão de talento e as ferramentas de comunicação e desenvolvimento desse talento.

Santos (2017) considera como aspetos fundamentais dessa cultura de atração, retenção e desenvolvimento de colaboradores integrados na geração Y:

1. Apostar no *feedback* contínuo e reconhecimento, com sistemas de avaliação de desempenho contínuos e formação de desenvolvimento de talento;
2. *Work-life balance*, proporcionando as condições necessárias para garantir o seu bem-estar pessoal e profissional. Para isso, as organizações terão que estar despertas para aderir a estratégias de *remote working*;
3. Criar uma cultura de trabalho positiva e inclusiva, através de uma cultura organizacional que valorize a responsabilidade social e ambiental, a diversidade e a inclusão;
4. Alinhamento entre a imagem externa e interna, desejando a garantia de congruência entre a imagem que a organização transmite no mercado e os valores efetivamente partilhados dentro da organização;
5. Progressão na carreira, exigindo das organizações resposta à expectativa dos *millennials* ao nível dos desafios profissionais e alternativas de progressão de carreira e de crescimento profissional;
6. Transformação digital, privilegiando o uso de novas tecnologias capazes de simplificar e acelerar a realização dos processos de trabalho e concretização de negócios.

A falta de qualificação tem sido outras das causas associadas à escassez de talento. O relatório da PayScale (2016) revela que as organizações têm dificuldades em identificar candidatos adequados às vagas em aberto, sendo que 64% das empresas envolvidas no estudo referem que a principal razão está associada à escassez de candidatos qualificados, podendo uma vaga permanecer aberta por mais de seis meses. Esta percentagem poderá ascender a 70% nas empresas com melhores desempenhos organizacionais na escala mundial. É, sobretudo, nos setores da

engenharia e ciência (71%), indústria (65%) e tecnologia (59%) que a escassez de talentos é mais elevada (PayScale, 2016). A dimensão da empresa também parece explicar as diferentes dificuldades em encontrar os candidatos com as melhores qualificações, sendo a incapacidade de oferecer sistemas de recompensas competitivos a principal razão apontada para atrair e reter os talentos. Esta dificuldade é especialmente maior nas empresas que possuam mais de 1000 colaboradores (54%), diminuindo entre as empresas que integram entre 100 e 999 colaboradores (40%) e aquelas que possuem abaixo dos 100 colaboradores (24%), conforme revela o *PayScale Report* (2016). No entanto, a maioria das organizações (57%) tem como principal preocupação a retenção de colaboradores, especialmente em funções nas quais tem mais dificuldade em preencher as vagas devido à falta de talento (figura 4). Estes resultados ajudam a compreender a razão pela qual a retenção de colaboradores tem vindo, desde 2009, a ser uma atividade em crescendo na agenda dos líderes organizacionais de recursos humanos.



**Figura 4:** Preocupação com a retenção de colaboradores ao longo dos anos

**Fonte:** *PayScale Report* (2016:16)

Em Portugal, as organizações, dada a dimensão económica, a baixa capacidade competitiva e as alterações demográficas que caracterizam a sua força de trabalho, poderão vir a debater-se, num futuro próximo, com grandes dificuldades na gestão da escassez de talento nacional. Importa, por outro lado, consciencializar os líderes organizacionais de recursos humanos que o foco já não é apenas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes externos. Cada vez mais, os trabalhadores integram as suas

necessidades e expectativas nos seus planos de desenvolvimento de carreira, exigindo alterações nos métodos que os responsáveis pela gestão e desenvolvimento do capital humano estão a utilizar para responder a estas mudanças.

### 1.3 GESTÃO DO CICLO DE TALENTO

Nesta secção, o tópico em análise debruça-se sobre o ciclo da gestão de talento. Importa recordar que, antes de planear seja o que for, o posicionamento estratégico é fundamental. Isto é, devemos questionar em que setor estamos e qual o nosso posicionamento (em crescimento ou em decréscimo?). Quem são os nossos concorrentes e os nossos clientes principais? Quais são os objetivos estratégicos da organização? O que pretendemos fazer no futuro (a ida de uma organização para a América do Sul ou para a China requer planos de atuação diferentes)? Qual é o fator crítico de sucesso (prestígio, empregabilidade...)? Quem é o acionista? Qual é a nossa missão, visão, cultura, valores, estrutura empresarial?

Uma organização que procure atrair, reter e desenvolver o seu melhor capital humano (Festing e Schäfer, 2014) tem que estar consciente de que é importante fazer uma adequada gestão de talento para conseguir ter na sua equipa os «melhores dos melhores». Tal requer uma estratégia adequada para gerir o capital humano da empresa, que se traduz em quatro pilares centrais:

1. Atrair talento. Exige que a organização possua uma imagem no mercado ligada a uma cultura de desempenho;
2. Reter talento. A organização não pode falhar neste pilar, uma vez que os custos do seu fracasso representam elevados custos em novos processos de atração e desenvolvimento do talento. O foco deve ser em práticas como sistemas de recompensa adequados, a promoção e desenvolvimento da carreira, a motivação e a satisfação do colaborador;
3. Desenvolver talento. Significa que as organizações devem promover planos de ação focados no desenvolvimento constante e adequado do trabalhador ao negócio;
4. *Gig economy* e *smartsourcing* (colaboradores pontuais e temporários, cujo talento a organização aproveita sem ter que investir no seu crescimento). Estes colaboradores realizam o

trabalho de uma forma mais eficaz possibilitando que, com menores custos, a organização beneficie de especialistas dedicados.

Collings e Mellahi (2009) associam a gestão de talento ao 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 (Cascão, 2014). Neste sentido, a gestão do ciclo de talento (Schiemann, 2014; Tansley e Tietze, 2013) 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 (Kehinde, 2012).

Quando assumida com rigor, a gestão de talento pressupõe acionar as ferramentas adequadas no sentido de atrair, reter e desenvolver as pessoas certas, tendo como foco responder às necessidades de competências e capacidades exigidas pelas organizações. Porém, e tal como chama a atenção Cascão (2014), a questão que se coloca é a de perceber o que trará mais vantagem competitiva às organizações: se a escolha de pessoas talentosas que promovam altos desempenhos organizacionais ou se a identificação das áreas-chave da organização, identificando apenas posteriormente as pessoas com competências e capacidades superiores nessas áreas-chave. Ainda que as organizações possam ter liberdade de definir o seu modelo de talento, importa que as ferramentas de gestão de talento utilizadas para desenvolver o potencial talento salvaguardem o adequado desenvolvimento das funções-chave da organização e, ao mesmo tempo, garantam que os seus ocupantes se sentem valorizados, desafiados e úteis. Quando tal não acontece, o risco de as organizações disporem de mais oferta de talento do que da sua necessidade em termos de procura poderá conduzir ao *turnover* desse talento. Neste caso, as consequências poderão ser incomensuráveis, nomeadamente a perda para a concorrência de conhecimento organizacional estratégico, raro e valioso.

Os especialistas académicos e profissionais da área (e.g., Boxall e Purcel, 2008; Cascão, 2014; Collings, 2014a; Festing e Schäfer, 2014) sublinham que, hoje em dia, quer nas organizações com

fins lucrativos quer sem fins lucrativos, a eficiência e a eficácia organizacional só são possíveis quando há um completo equilíbrio entre os interesses das organizações e dos colaboradores, materializado na conciliação entre os objetivos profissionais de cada colaborador e os objetivos organizacionais. Alinhar estes objetivos é o principal desafio da gestão de talento, através da promoção de um conjunto de políticas, práticas e instrumentos de gestão, retenção e desenvolvimento de pessoas, por via da sua motivação, satisfação e envolvimento, capazes de contribuir para um desempenho organizacional eficaz.

Um dos principais especialistas em gestão e desenvolvimento do talento (Collings, 2014a) reconhece que o que separa as organizações com melhores desempenhos organizacionais das restantes é a crença generalizada de que a competitividade é alcançada com melhores talentos. Este argumento gerou, na última década, entre os profissionais da gestão de talento uma onda de debates, colocando «a guerra de talentos» no centro das prioridades da gestão e desenvolvimento do talento. Isto é, a competitividade entre os recrutadores começa pelo desejo de atrair os indivíduos altamente talentosos para lidar com o desafio da escassez de talentos globais (Collings, 2014a; Schuler *et al.*, 2011). Tal como evidenciado no relatório da McKinsey (Michaels *et al.*, 2001), há necessidade de novas competências exigidas pela nova realidade das organizações mundiais, o que atribui ao capital humano a centralidade do desempenho organizacional. Se, por um lado, se verifica ainda um défice de competências requeridas nas gerações mais novas (geração Y), por outro, as organizações não têm promovido uma efetiva gestão do conhecimento, demonstrando incapacidade em capitalizar o talento da geração *baby boomer* que está a abandonar o mercado de trabalho de modo massivo. Ao mesmo tempo, também é reconhecido que o atraso na atenção por parte dos investigadores ao tema possa estar na origem da atuação tardia dos agentes práticos desta área da gestão de pessoas. Uma das críticas apontadas por Collings (2014a) é o facto de os profissionais da gestão e desenvolvimento de talento valorizarem a preocupação em gerir o talento apenas na lógica do planeamento das necessidades de RH e dos planos de sucessão e progressão através das posições, mobilidade funcional e geográfica de posições estratégicas determinantes do sucesso organizacional. Collings (2014a) acrescenta que muitas das anteriores tomadas de decisão em torno da gestão do talento foram

baseadas no instinto ou preferências dos *stakeholders*, sem recurso a ferramentas de detenção do potencial de desenvolvimento do talento dos candidatos à vaga em aberto. Porém, a literatura (e.g., Boudreau e Jesuthasan, 2011) tem enfatizado a necessidade de utilizar ferramentas que sustentem as decisões sobre a gestão e desenvolvimento do talento.

Na caixa 1 são enumeradas algumas das principais razões que justificam essa necessidade:

**Caixa 1:** Razões conducentes à necessidade de gestão e desenvolvimento de talento

- Porque as pessoas são o capital organizacional mais valioso;
- Porque identifica o capital de competências de que as organizações necessitam para um desempenho de excelência;
- Porque possibilita a utilização conciliada entre os interesses organizacionais e pessoais;
- Porque contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da organização;
- Porque melhora a capacidade de reter as pessoas de elevado potencial;
- Porque estimula o compromisso de reciprocidade entre organizações e colaboradores.

No entanto, esta conceção de gestão e desenvolvimento do talento só poderá ser possível se estiver salvaguardada uma responsabilidade partilhada de todos os *stakeholders* organizacionais e se integrar as decisões estratégicas das organizações. Partindo deste princípio, o talento humano tem que ser potenciado de modo descentralizado, participado e integrado, ainda que coordenado pela direção que tenha a seu cargo a gestão e o desenvolvimento de talento. Porém, importa sublinhar que uma perspetiva de compromisso é o princípio básico da gestão estratégica do ciclo de talento.

Em linha com esta argumentação, alguns estudiosos (e.g., Tatoglu *et al.*, 2016; Waheed *et al.*, 2012) sublinham que a gestão estratégica do ciclo de talento deve ser baseada num sistema capaz de identificar continuamente as posições-chave, fazendo-lhe corresponder profissionais capazes e competentes, assegurando o comprometimento de cada profissional talentoso com a organização. Importa, assim, chamar a atenção dos líderes organizacionais de recursos humanos para a importância de planear, identificar, implementar e avaliar quais as melhores práticas de gestão e desenvolvimento de talento.

De forma esquemática, e tendo como base o Observatório DCH – Gestão de Talento em Espanha 2016<sup>1</sup>, consideramos que existem três grandes dimensões do ciclo da gestão de talento nas organizações: **atração**, ou seja, como é que atraímos os melhores candidatos para as posições em aberto nas organizações; **retenção**, onde nos focamos para comprometer os nossos colaboradores com a organização; e o **desenvolvimento**, que se refere às estratégias implementadas para maximizar o compromisso e o desempenho. Todavia, nunca nos podemos esquecer que a desvinculação também é fundamental, já que a imagem da organização também se mede pela forma como trata os seus futuros ex-colaboradores. Então, se queremos que os nossos ex-colaboradores continuem a ser embaixadores da nossa organização, tem que se cuidar, também, desta última «dimensão» e, sempre que possível, valorizá-la no ciclo da gestão de talento das organizações, sempre que a desvinculação de colaboradores ocorra. Importa referir que esta é a ordem (atração, retenção e desenvolvimento) que elegemos para o desenrolar do tema, embora não sendo assumida esta linha de pensamento de forma transversal.

### 1.3.1 ATRAÇÃO DE TALENTO

Identificar as pessoas certas para a função certa é o primeiro grande desafio da gestão do ciclo de talento. Como referem Tatoglu *et al.* (2016), a capacidade de as organizações atraírem talento depende do modo como são vistas pelos potenciais candidatos. Tal requer que as organizações tenham capacidade de desenvolver estratégias de promoção da sua imagem institucional, tornando-se apelativas no mercado de trabalho em que estão inseridas.

De um modo geral, os potenciais candidatos procuram identificar se as organizações que estão potencialmente interessadas no seu talento são bons locais para se trabalhar. Isto é, se as funções críticas disponíveis são desafiantes, se têm uma política de recompensas interessante e se garantem perspetivas de crescimento e desenvolvimento profissional (Kucherov e Zamulin, 2016). Como principais práticas de atração de talentos, as organizações tendem a conceber a oferta de planos de recompensa atrativos, que incluam salários acima da média, bónus complementares, desenvolvimento de carreira, ambientes de trabalho positivos,

1. Ver <https://www.orgdch.org/>.

flexibilidade horária, desafio profissional, contribuindo para a sua atratividade entre os candidatos.

A primeira dimensão do ciclo de gestão de talento (figura 5) – **atração** – deve ser uma prática integrada na estratégia da organização e no planeamento da equipa de colaboradores (PricewaterhouseCoopers, 2013) e, neste sentido, esta dimensão inclui conceitos como o *employer branding*, programa de jovens talentos, *interim management*, recrutamento e seleção e *inbound recruiting*.



**Figura 5:**  
A dimensão atração no ciclo de gestão de talento

Qual é a primeira etapa do processo de seleção? É a atração. E atrair, segundo a sua definição no dicionário, é aproximar, é encantar, é interessar. É fundamental, portanto, as organizações terem estratégias contínuas de *employer branding* (Backhaus e Tikoo, 2004; Lievens e Slaughter, 2016), prática através da qual as organizações visam alcançar uma imagem corporativa que capta a atenção e atrai os melhores talentos disponíveis no mercado, a fim de melhorar o posicionamento, a produtividade e a rentabilidade. Ou seja, é a estratégia que procura apoiar a construção de uma marca, de modo que a organização seja reconhecida como um bom empregador, tanto para colaboradores atuais quanto para futuros talentos (Amago, 2015). Assim, trabalhar o *employer branding* é essencial se queremos ser atrativos. Como lembra Gultekin (2011), uma boa marca organizacional consegue ser eficaz na atração de talentos como também pode ter efeitos positivos na redução até 50% dos custos de contratação e até 28% na redução da taxa de rotatividade de colaboradores. Paralelamente, a comunicação deve ser trabalhada continuamente para atrair

os melhores profissionais. No entanto, importa referir que a comunicação não se processa apenas pelos canais oficiais (comunicação formal interna, comunicação associada a planos de marketing, entre outros), mas também através da chamada «rádio corredor», conhecida como a forma mais rápida de comunicação entre colegas de trabalho. As redes sociais também têm vindo a ganhar uma importância crescente, pois fazem um excelente trabalho ilustrado, através de fotografias e até vídeos, transmitindo os valores, a cultura e a imagem da organização onde trabalham. Os colaboradores atuais também têm vindo a assumir um papel fundamental na comunicação, funcionando como embaixadores da marca empregadora (e.g., se o meu amigo X trabalha na empresa Y, é indicador de ser um bom local para trabalhar!).

Segundo Barrow e Mosley (2005), é possível verificarmos o que determina o posicionamento do *employer branding* da organização no mercado (caixa 2).

- Pelo **reconhecimento** do nome da organização, isto é, como é conhecida a organização;
- **Consciência** sobre o que a organização faz e sobre as suas práticas de sucesso;
- **Saliência**, isto é, que percepção têm os candidatos sobre a nova organização e do que ela é enquanto empregadora;
- **Tentativa**, isto é, que razões levam os candidatos a ter interesse em se candidatarem à nova função;
- **Experiência da marca**, ou seja, as primeiras impressões que a organização cria nos candidatos;
- **Retenção**, através da imagem que os colaboradores desenvolvem da organização e até que ponto têm vontade de a recomendar a outros potenciais candidatos;
- **Antigos colaboradores**, explorando a impressão que os ex-colaboradores detêm da sua anterior entidade empregadora.

**Caixa 2:** Fatores determinantes do posicionamento do *employer branding* da organização

As organizações consideradas boas empregadoras tendem a ser aquelas que possuem uma identidade e uma imagem forte no mercado, sendo, por isso, necessário que a organização trabalhe na sua marca e na forma como esta é transmitida para o mercado (Yamamura *et al.*, 2010). Estando criada a *employer brand* que a organização pretende oferecer, quer aos seus potenciais candidatos quer aos atuais colaboradores, importa planear cuidadosamente uma estratégia criativa de comunicação da imagem desejada pelo empregador. O impacto da estratégia de comunicação da *employer brand* pode ser medido quer a nível interno quer a nível externo, como mostra a figura 6:

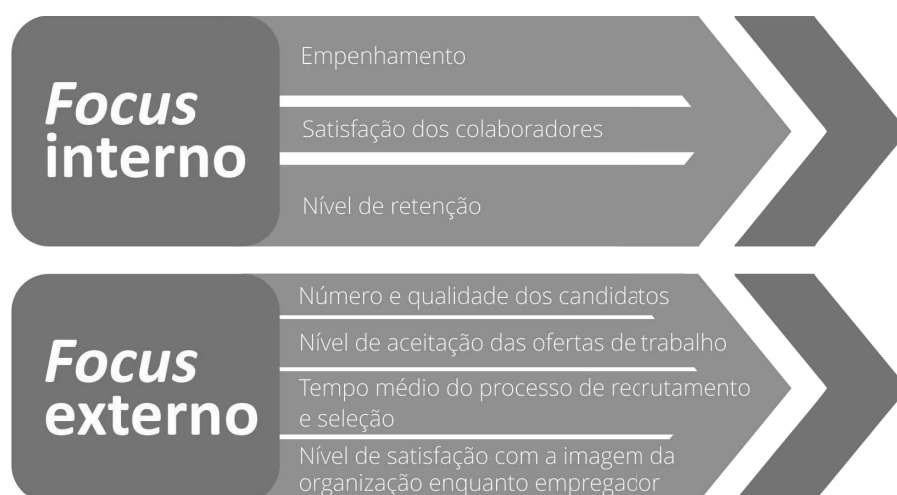


Figura 6: Efeitos do employer branding

Importa realçar que a marca corporativa deve ser criada de dentro para fora (Matanda e Ndubisi, 2013), embora esperando efeitos positivos quer nos seus colaboradores internos quer nos candidatos externos. Ao nível dos colaboradores internos, a estratégia de *employer branding* pode ser avaliada pelo impacto que reflete no sentimento de pertença e identificação com os valores organizacionais, bem como nos níveis de satisfação e retenção obtidos. Ao nível do público externo, o impacto da estratégia de *employer branding* pode ser medido pelo número de candidatos em cada vaga aberta, na satisfação com a proposta por parte do candidato selecionado, no menor tempo despendido para identificar e selecionar o candidato desejado e na satisfação que esse candidato revela ter da entidade empregadora.

Um estudo levado a cabo pela Randstad, em 2015, destacou as características que os candidatos mais procuram nos empregadores (caixa 3), pelo que, em novos processos de atração de talento, importa dedicar-lhes alguma atenção:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| - Salário competitivo             | - Flexibilidade no tempo e localização do trabalho |
| - Segurança da relação contratual | - Oportunidades de carreira                        |
| - Saúde financeira da organização | - Imagem forte da organização no mercado           |
| - Bom ambiente de trabalho        | - Qualidade dos bens/serviços                      |
| - Conteúdo de trabalho desafiante | - Carreira internacional                           |
| - Formação                        | - Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional   |
| - Gestão da diversidade           | - Uso de tecnologia de ponta                       |

Caixa 3: Características das organizações mais atrativas de talento

Muito usual nos dias de hoje para atrair talento é a implementação de **programas de jovens talentos**, que têm como objetivo atrair e identificar jovens talentos, como o próprio nome indica, alinhados com a cultura de quem implementa este tipo de estratégias e tendo em conta os pilares básicos da filosofia empresarial atual, como é, por exemplo, a paixão, o compromisso e a capacidade de aprendizagem constante.

Este tipo de programas pretende incorporar de forma eficaz um grupo de pessoas com muito potencial, prevendo um plano de desenvolvimento interno, concebido e entendido como um investimento a médio e longo prazo. Um dos erros comuns prende-se com as elevadas expectativas de desempenho que as organizações criam em relação a esses jovens talentos. Porém, a realidade revela que esses profissionais raramente «devolvem» à organização resultados notáveis no curto prazo. Muitos desses jovens tiveram uma experiência de trabalho limitada ou, em alguns casos, nem tiveram experiência de trabalho. Portanto, devem não só entender a posição que assumem e as tarefas que devem desenvolver, mas também o negócio particular em que estão inseridas e, o mais importante, compreender e integrar-se na cultura das organizações. Obviamente, há um ambiente organizacional para perceber, desde a relação com outros setores, as hierarquias, conhecer e compreender os tempos que as organizações dependem em determinados processos, entre outros. O papel dos responsáveis de RH é fundamental no acompanhamento que devem fazer, não apenas aos jovens profissionais recém-admitidos na

organização, mas também dos seus líderes, pois serão modelos de referência para eles. Portanto, é fundamental mediar este relacionamento, não negligenciando os modelos de referência sobre os quais esses jovens são apoiados. Também é importante que toda a organização faça eco das implicações da implementação deste tipo de programas, reveladores da sua vontade de aceitar e apoiar o desenvolvimento deste grupo de pessoas (Agnoletti, 2012). Agnoletti (2012) sublinha que qualquer programa deste tipo deve ter em consideração os seguintes tópicos, definidos de acordo com a cultura organizacional e as suas necessidades de incorporação de talentos:

- **Definição do perfil a recrutar.** É muito importante, não só para atrair os melhores talentos, mas também porque muitos planos exigem mais requisitos do que a empresa posteriormente exige. Um exemplo claro é o requisito de idioma. Muitas empresas solicitam um nível muito bom (se não excelente) de inglês, mas esses profissionais passam anos sem aplicar o idioma. Isso não só é um fator de desmotivação para os que são selecionados, por nem sequer praticarem o referido idioma, mas também pela decisão de excluir bons talentos que, não alcançando um nível de inglês excepcional, foram afastados do processo de seleção. A aprendizagem do idioma está totalmente disponível para um jovem inteligente e com potencial. Outro caso com características particulares é a disponibilidade para viajar/mobilidade internacional, mais privilegiado como critério de seleção do que a realização efetiva de viagens em trabalho.

- **Processo de seleção.** Deve estar de acordo com os requisitos do perfil e ter continuidade com as restantes fases do programa. É ainda significativo o número de organizações que, durante o processo de seleção, promovem a sua organização como «a melhor» e, alguns dias após a integração, revelam que «aqui, nem tudo é bom!». Embora esta ambiguidade seja muito recorrente, é preferível manter uma mensagem tão consistente e uniforme quanto possível.

- **Duração.** Como qualquer programa, o programa de atração de jovens talentos deve ter um início e um fim claramente definidos. Isso dá aos jovens já integrados, e à organização em geral, um quadro de referência claro.

- **Investimento.** Esta definição é um fator-chave para que toda a organização entenda os objetivos do programa.
- **Formação.** Se as organizações se referem a este tipo de programa como um plano de desenvolvimento, devemos incorporar diferentes elementos de formação (e não só a formação profissional clássica), mas também metodologias que acompanhem e orientem os profissionais nas competências e valores que desejam desenvolver, assim como competências técnicas e competências transversais (nomeadamente de gestão e liderança) capazes de acompanhar e desenvolver o crescimento desses jovens.
- **Integração no local de trabalho.** Para potenciar o processo de integração de jovens talentos, estes devem ser acompanhados nos locais de trabalho e nas práticas diárias, pois é aqui que os jovens entenderão e promoverão o negócio.
- **Acompanhamento.** Este tipo de programa deve possuir um sistema de acompanhamento e monitorização de RH que ajude à deteção precoce de possíveis desvios e permita ajustar e evitar a exclusão destes jovens. Também é muito útil ter um sistema padronizado de avaliação por parte dos seus chefes, para saber quais são as competências mais fortes e quais devem ser melhor desenvolvidas. Se as organizações quiserem efetivamente mantê-los fortalecidos, é importante ainda ter em atenção que os jovens hoje em dia pedem acompanhamento personalizado, por forma que as suas necessidades específicas sejam atendidas. Tal requer a necessidade de existir um efetivo acompanhamento por parte dos líderes (mentores, tutores ou chefes).

Para além de programas dirigidos à atração de talento jovem (*high potentials*), também existem programas associados a *middle* e *top management*, com um formato totalmente distinto do anterior. As organizações atuais, derivado das constantes mudanças, vão tendo necessidades específicas em determinados momentos do desenvolvimento do negócio, o que pressupõe a contratação de *expertise* específico para colmatar necessidades temporárias. E, é neste seguimento que surge outro conceito relacionado, o **interim management** (Institute of Interim Management, 2009). Um *interim manager* é aquele que oferece os seus serviços especificamente para uma missão, durante um prazo previamente estabelecido com

objetivos específicos pré-determinados. Por exemplo, o *interim manager* tem um papel fundamental quando uma organização deseja internacionalizar-se, explorar novos mercados ou quando se confronta com uma grande mudança (e.g., reestruturação organizacional, uma sucessão familiar ou o acompanhamento inicial em negócios (*start-up*)).

Embora existam algumas variações nas modalidades de *interim management* (como trabalhadores temporários, trabalhadores independentes e consultores), há fatores típicos da mais-valia deste tipo de prática, nomeadamente:

- **Retorno do investimento.** Os *interim managers* agregam valor usando as suas competências e experiência para conseguir um determinado resultado, uma solução, um serviço ou analisar riscos. Habitualmente, são pagos de acordo com os objetivos a serem executados e entregues, isto é, o retorno do investimento e não apenas em termos de tempo prestado.
- **Rapidez.** Este tipo de profissionais age com pragmatismo na procura do controlo rápido da situação. Devido à sua experiência e conhecimento, os *interim managers* também completam as tarefas de forma eficiente e com a devida celeridade.
- **Experiência.** Eles geralmente incorporam competências e conhecimentos que não se alcançariam de outra forma dentro da organização, para fazer frente a uma lacuna ou problema que requer competências específicas. A sua experiência e conhecimento permitem que eles sejam produtivos e tenham um impacto apreciável desde o primeiro momento, o que maximiza a probabilidade de sucesso.
- **Objetividade.** Não se sentindo condicionados pela política ou cultura da empresa, os *interim managers* oferecem uma nova perspetiva e são capazes de se concentrar no que é melhor para o negócio.
- **Responsabilidade.** Em vez de assumirem um papel meramente consultivo, os *interim managers* assumem a responsabilidade executiva para conduzir um negócio ou projeto e, consequentemente, dos resultados alcançados. Dão tranquilidade e confiança ao cliente por transmitirem o controlo da situação que assumem.

- **Eficácia.** Ao operar diretamente com o Conselho de Administração ou muito perto deste, o *interim manager* recebe a autoridade e a credibilidade para efetuar a mudança ou a transição significativa dentro de uma organização. Ele agrega valor à organização do cliente como resultado da sua experiência e foco, mesmo quando o trabalho e as decisões a serem tomadas são difíceis.
- **Compromisso.** Os *interim managers* mantêm um elevado nível profissional no desempenho das tarefas que realizam, dado o seu futuro profissional ser baseado em referências e num histórico bem-sucedido.

A dimensão **atração** engloba também os conceitos de **recrutamento e seleção**. Enquanto o recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma ou mais ofertas em aberto num determinado momento, a seleção é o passo seguinte, isto é, o momento em que se avaliam os candidatos e se escolhe(m) o(s) futuro(s) colaborador(es). O recrutamento tradicional é aquele que coloca os interesses da organização à frente do candidato, ou seja, o processo existe de forma quase unidirecional, sendo a organização que tem a necessidade, é a organização que atrai os candidatos, que seleciona e contrata. Sendo o tema da escassez de talento cada vez mais presente, surgem metodologias de recrutamento focadas no candidato, o ***inbound recruiting***, que, em termos gerais, é ter uma secção na página *web* da empresa onde se explica o motivo pelo qual a pessoa deve candidatar-se à referida organização, dando destaque à sua missão, aos seus valores, ao seu modo de funcionamento e o que oferece às pessoas que nela trabalham. Habitualmente, esta estratégia de atração de talentos é acompanhada de imagens e vídeos explicativos, uma vez que o candidato quer, tal como um cliente quando compra um produto, ver o máximo de informação possível sobre a organização onde ele poderá vir a trabalhar. Em seguida, deverá propor estratégias e táticas para oferecer aos candidatos a melhor experiência durante o processo de seleção, promovendo uma relação tripartida entre organização-candidato-trabalhador (Hil, 2017).

Ao nível do recrutamento e seleção, surgem também técnicas cada vez mais diversificadas para acelerar o processo de recrutamento. Por exemplo, a Disneyland, em Orlando, chegou a utilizar a

técnica «Entrevista-os enquanto estão aqui!». Os recrutadores avaliavam imediatamente os solicitantes e tomavam decisões no mesmo momento. Outro exemplo, também americano, prende-se com o gigante Walmart, que decidiu, a certa altura, colocar um painel dinâmico na concorrida autoestrada em frente aos seus escritórios centrais com a frase apelativa «Responda hoje mesmo às nossas ofertas e solicite a sua entrevista!». Ou até um exemplo bem mais perto e mais recente: a Kiabi, para a abertura da sua loja em Barcelona, quando precisou de recrutar 500 colaboradores, realizou um evento de seleção/promoção da marca que envolveu não só os candidatos propriamente ditos, mas também os seus familiares/acompanhantes, num evento criativo, animado e colorido, realizando entrevistas de seleção fora dos locais formais, habitualmente destinados para esse efeito.

As ferramentas utilizadas no processo de seleção são essenciais para a deteção das competências fundamentais dos candidatos para desempenhar um determinado cargo. A metodologia utilizada em qualquer processo de seleção atrás referido vai desde a realização de entrevistas, a testes psicométricos, a exercícios de *assessment* que incluem uma série de provas individuais e coletivas (e.g., provas de situação, provas de conhecimentos, análise de casos, apresentações) e que são aplicadas tendo em consideração a especificidade da vaga a ocupar (que varia, por exemplo, consoante o nível na hierarquia, a complexidade técnica, a abrangência, a responsabilidade). A sua eficácia comprovada tem levado a um uso mais alargado, nomeadamente para identificação de talento no interior de uma organização (e.g., para identificar talentos-chave, para identificar sucessores numa determinada função, para definir planos de desenvolvimento individual, entre outros).

### 1.3.2 RETENÇÃO DE TALENTO

Ao processo de atração de talento segue-se a fase de retenção desse mesmo talento. Esta fase tem impacto diretamente na redução do *turnover* e no aumento do *engagement* dos colaboradores (Tarique e Schuler, 2010). Indiretamente, o investimento na retenção do talento repercute-se no menor risco de custos associados à necessidade de adquirir novas

competências e conhecimentos que se possam perder com a saída de talento, ao mesmo tempo que reforça a imagem da organização face aos seus concorrentes no mercado de trabalho (Bryant e Allen, 2013; Doh *et al.*, 2011; Yamamoto, 2011). Embora hoje estejam disponíveis diversas práticas de retenção de talento (e.g., compensação salarial competitiva, ambiente de trabalho saudável, clima organizacional promotor de envolvimento, gestão do conhecimento, práticas flexíveis de trabalho e promotoras de *work-life balance*, *feedback* e comunicação permanentes), o importante na seleção e implementação dessas práticas deve ser a compreensão das expectativas e preocupações de cada colaborador, ajustando as estratégias de retenção às necessidades e desejos desses colaboradores para garantir o efeito de retenção desejado pela organização (Bryant e Allen, 2013; Erickson, 2016; James e Mathew, 2012).

Alguns especialistas do tema (e.g., Hatcher *et al.*, 2014; Longmore e Ronnie, 2014; Mohamed *et al.*, 2013; Wang e Heyes, 2017) sublinham o papel da satisfação com o trabalho, o desenvolvimento de carreira, a flexibilidade interna e a satisfação com os sistemas de recompensas na retenção do capital humano como fatores determinantes de retenção de talento (caixa 4):

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| - O cumprimento das condições de pagamento | - Desenvolvimento da carreira       |
| - A gestão da documentação                 | - Segurança do posto de trabalho    |
| - Práticas de comunicação                  | - Rotação dos postos de trabalho    |
| - Respeito pelos valores                   | - Formação e desenvolvimento        |
| - Trabalho de equipa                       | - Realização profissional e pessoal |
| - Participação na tomada de decisão        | - Reconhecimento                    |

**Caixa 4:** Fatores influenciadores da retenção de talento

Os líderes organizacionais de recursos humanos têm colocado o seu grande desafio na retenção dos colaboradores mais talentosos, dada a importância que o comprometimento destes colaboradores assume nos resultados globais da organização (Ali *et al.*, 2015; Wang e Heyes, 2017). Cada vez mais, a gestão da retenção requer da gestão de recursos humanos estratégias inovadoras que ajudem a identificar e a atuar sobre os fatores que permitem a permanência

dos colaboradores numa organização, nomeadamente através do desenvolvimento de práticas promotoras da retenção do capital humano. A gestão de talento deve desenvolver estratégias que visem o desenvolvimento da carreira, proporcionando aos colaboradores trabalho desafiante e oportunidade de desenvolvimento contínuo das suas principais competências (Palma e Cunha, 2009), levando os colaboradores a sentirem que o seu trabalho tem significado na organização e é reconhecido pela liderança. Quando as organizações implementam eficazmente estas práticas de retenção, os colaboradores tendem a melhorar o seu comprometimento organizacional, desejando manter uma relação de longo prazo com a organização.

Portanto, quando nos referimos à dimensão retenção, estamos a referir-nos à vinculação de um colaborador e, conseqüentemente, ao seu compromisso com a organização. Isto é, a capacidade de um indivíduo se implicar e atuar de acordo com os princípios, prioridades e objetivos da organização, numa base de lealdade e fidelidade. A gestão do compromisso organizacional é um plano contínuo que inclui um conjunto de ações que promovem esse mesmo sentido de pertença.



Figura 7: A dimensão retenção no ciclo de gestão do talento

Após o processo administrativo de admissão de um colaborador numa empresa, segue-se o processo de integração na mesma. Nesta dimensão incluímos conceitos como programas *onboarding*, *job shadowing*, a gestão do compromisso, programas de *employee experience*, a gestão de compensações e benefícios, bem como a retribuição emocional (figura 7).

Entre os programas facilitadores da retenção, identificamos os **programas *onboarding***. Alguns especialistas defendem que o *onboarding* deve estender-se pelo menos durante três meses, de modo que o novo colaborador consiga absorver ao máximo a cultura empresarial e as suas funções no novo emprego. Assim, este tipo de programas integra um conjunto de ações mediante as quais um novo colaborador adquire os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias para uma efetiva integração, permitindo que fique, desde o início, consciente do seu papel na organização.

Muitas organizações acreditam que receber bem os colaboradores recém-contratados possibilita uma maior conexão do colaborador com a estratégia corporativa e cultura organizacional, além de facilitar a construção da rede de relacionamentos. Sendo fator-chave de sucesso, uma integração padronizada (considerando o grau de complexidade da função, a sua abrangência e o nível hierárquico) deve incluir a visita às instalações, apresentação sobre os produtos/negócio propriamente dito, apresentação das pessoas-chave da organização, a entrega de material/recursos necessários ao desenvolvimento da função, ferramentas e informações, assim como formação nos sistemas de informação existentes ou outras ferramentas associadas ao desempenho da função. Algumas organizações nomeiam um colaborador/colega de trabalho para acompanhar o novo colaborador nos primeiros dias, por forma que o mesmo nunca se sinta «perdido» e se integre também em momentos considerados de ordem social, como o almoço ou simples pausas para café. A integração pode, também, ser realizada através da técnica ***job shadowing***, cujo novo colaborador é acompanhado por um especialista profissional durante um certo período de tempo para observar e aprender com o seu trabalho diário. Desta forma, o recém-chegado apreende, por observação direta, o seu novo contexto e poderá assimilar as suas novas funções de forma mais eficiente. Os colaboradores existentes que assumem a responsabilidade pelos novos colaboradores, além de ficarem mais motivados e envolvidos, pelo voto de confiança que a organização deposita neles, podem também estabelecer relações mais próximas que levam a uma maior colaboração. Uma boa integração contribui para a retenção de colaboradores e também acelera a curva de produtividade. Logo, será um momento positivo para ambas as partes (Soler, 2017).

É cada vez mais frequente, também, o conceito **employee experience** no âmbito do capital humano. É um conceito com tradição na área do marketing, embora com a denominação original de «experiência cliente». Este conceito, no seu formato original, tem como objetivo gerar experiências diferenciadoras positivas para que as organizações se destaquem da concorrência, fazendo com que produtos *standard* proporcionem uma experiência positiva, personalizada, única, potenciando, assim, um compromisso dos clientes com a marca. A lógica associada às pessoas é a mesma. Ou seja, o objetivo do *employee experience* é fazer com que os colaboradores vivam experiências convincentes e memoráveis, por forma a desenvolverem o seu sentido de pertença à organização onde estão inseridos.

Há três âmbitos-chave que poderão contribuir para uma boa experiência do colaborador: (1) o orgulho de pertença à organização (*employer branding*), (2) a proposta de valor ao colaborador e (3) a resposta da organização em momentos de verdade (*moments that matter*). O primeiro é uma das estratégias mais importantes para «namorar» e motivar o colaborador, para fazer com que este seja capaz de projetar no exterior uma imagem positiva e atrair, por sua vez, colaboradores *target*. Uma vez conseguido o desafio interno, há que chegar com a mesma mensagem ao mercado, aos potenciais candidatos. O segundo âmbito requer uma proposta de valor diferenciada integral e individual para cada colaborador, de modo a cativá-lo para a satisfação das suas necessidades profissionais e pessoais, oferecendo-lhe uma envolvente de realização profissional inigualável num ambiente à medida. O terceiro âmbito refere-se ao serviço e à experiência que a organização oferece aos seus colaboradores em momentos-chave no seu ciclo da vida. Existem momentos críticos gerais em relação à organização (e.g., admissão, saída, promoções, apresentação de resultados anuais), momentos críticos gerais na vida de um colaborador (e.g., avaliação de desempenho, estabelecimento de objetivos individuais e de área) e momentos importantes na vida das pessoas (e.g., casar, ter filhos, uma doença). Dar uma resposta adequada em cada uma destas situações é determinante para oferecer uma experiência inesquecível ao colaborador (Accenture, 2016).

Do ponto de vista do colaborador, se a sua organização lhe oferecer uma experiência que exceda ou, pelo menos, atenda às

suas expectativas, ele ficará, conseqüentemente, mais satisfeito, mais orgulhoso e mais comprometido com a organização e isso terá retorno no desempenho e nos resultados da organização.

Outro conceito associado à retenção de talento é a **gestão de compensações e benefícios**. Se queremos efetivamente reter os nossos colaboradores-chave, isto é, o talento da organização, não podemos seguir o lema «café para todos». Os sistemas retributivos variáveis são elementos de gestão cujo principal objetivo é motivar as pessoas a esforçarem-se para realizar o seu trabalho melhor e, assim, obter melhores resultados (Maella, 2012). Estudos salariais na Península Ibérica (e.g., Cranet ESADE Report, 2014; Mercer Total Compensation 2017) indicam que existe uma tendência para usar sistemas de remuneração variável para todas as categorias profissionais, com o objetivo de incentivar a um melhor desempenho. Há, portanto, que diferenciar no momento de retribuir. Os modelos clássicos de remuneração, com base em remuneração monetária e um certo pacote de benefícios corporativos similares para todos os profissionais de uma organização, estão a ser progressivamente substituídos por outras fórmulas, baseadas em flexibilidade, personalização e incorporação de elementos que nada têm que ver com a componente económica (e.g., cuidado e o bem-estar das pessoas). Ou seja, além da chamada retribuição económica e benefícios propriamente ditos temos, também, tal como se conhece hoje em dia, a **retribuição emocional**, uma opção de recompensa cada vez mais presente nos departamentos de recursos humanos de um maior número de organizações.

É inquestionável que o salário económico ainda permanece como uma variável importante, quando se trata não só de escolher uma organização para trabalhar, mas também de permanecer nela. De facto, isso é evidenciado pelo estudo de *Employer Brand Research*, publicado pela Randstad (2017). Segundo este estudo, o salário e os benefícios foram, durante o último ano, o fator determinante na escolha de uma organização para trabalhar (identificado por 63% dos inquiridos). No entanto, este não é o único motivo para permanecer ou abandonar uma organização. Cada vez mais, os candidatos valorizam outro tipo de elementos que, embora não tenham um impacto significativo no recibo de vencimento, têm influência noutras dimensões das suas vidas. Por exemplo,

55% dos colaboradores que estiveram envolvidos no estudo da Randstad (2017) valorizam a conciliação entre vida pessoal e profissional, seguida da valorização do ambiente de trabalho (49%), a estabilidade do trabalho (45%) e o trabalho estimulante (43%).

Estes resultados levam muitas organizações a repensar a sua política de remuneração como um fator fundamental para atrair e reter o talento mais escasso. Poder adaptar um pacote de benefícios às necessidades de cada um consoante o momento da sua vida e carreira, e poder modificá-lo, é fator-chave de sucesso para reter os colaboradores numa organização do século XXI.

Hoje, um colaborador aprecia, para além do salário, um pacote de benefícios sociais flexível (e.g., que inclua práticas de teletrabalho, horário de trabalho flexível, dias de férias adicionais, *tickets* de alimentação, vales de creche, de formação, seguro de saúde, planos de pensões, possibilidade de realizar voluntariado, integrar programas de reconhecimento, oferta de fruta no local de trabalho, *gym pass*, descontos em combustível, programas de mobilidade, entre outros).

O estudo sobre a retribuição emocional, realizado em 2015, pela Compensa Capital Humano e a Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE Centro, Espanha) projetou algumas das tendências futuras entre a força de trabalho. Por exemplo, 43% dos entrevistados dizem que não aceitariam uma oferta de emprego sem a existência do dia intensivo à sexta-feira, seguido por um plano de compensação excepcional (36%), horário flexível (35%) e um programa de reconhecimento (32%). Pois, mais do que o custo de colocar frutas no escritório ou passar um dia no parque de diversões, o que interessa é o impacto na satisfação dos profissionais, que pode facilmente ser medido através de mecanismos internos de *feedback*. Como afirmou Rodrigo Martín, presidente executivo da Randstad Espanha e LATAM, no referido estudo *Employer Brand Research 2017*, «o salário nunca deve ser tão baixo para ser um motivo para sair, nem tão alto como sendo o único motivo para ficar», sendo, portanto, recomendável a aplicação periódica de questionários de satisfação aos colaboradores, de modo a identificar o seu nível de satisfação na organização.

### 1.3.3 DESENVOLVIMENTO DE TALENTO

Simultaneamente à atração e à retenção de talento, outra das prioridades das organizações deverá ser o **desenvolvimento** de talento dos seus colaboradores de elevado potencial, de modo a estarem sempre preparados para assumirem os desafios que a organização enfrenta e de concretizar os seus objetivos mais estratégicos (Garavan *et al.*, 2012).

Entre as práticas mais eficazes para o desenvolvimento de talento, os especialistas (e.g., Meyer e Xin, 2017; Meyers e Van Woerkom, 2014; Sthal *et al.*, 2012; Tarique e Schuler, 2010; Waheed *et al.*, 2012) sugerem que as organizações devem considerar o desenvolvimento de planos de sucessão e mobilidade interna, de modo a que cada talento reforce a sua experiência e enriqueça as suas competências ao aceder a novos projetos ou a funções mais desafiadoras. Por outras palavras, a partir da gestão das expectativas dos trabalhadores e com base na avaliação do 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 da organização. As práticas de formação e desenvolvimento, com recurso a técnicas de *coaching* e *mentoring*, poderão ter um importante contributo para a maximização do potencial talento, através do desenvolvimento da aprendizagem individual para enfrentar, de modo mais sustentado, as exigências de inovação e criatividade que as novas funções desempenhadas requerem (caixa 5).

Delegação de poder	Melhoria de competências
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento na tomada de decisão</li> <li>- Reuniões</li> <li>- Delegação de poder</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Rotação dos postos de trabalho</li> <li>- Comunicação</li> <li>- <i>Feedback</i></li> <li>- Reconhecer o trabalhador como parceiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação</li> <li>- Desenvolvimento</li> </ul> <p><b>Caixa 5:</b> Práticas de desenvolvimento de talento  <b>Fonte:</b> construído a partir de Rauch e Hatak (2016)</p>

Algumas organizações que desejem desenvolver as competências de gestão dos seus líderes poderão recorrer à formação e aquisição de qualificação especializada, privilegiando escolas de negócios de

reconhecimento internacional ou investindo em quadros técnicos com potencial de desenvolvimento. Podem, também, promover estágios ou programas de desenvolvimento profissional em organizações parceiras com práticas e métodos de trabalho mais desenvolvidos. Considerando que o investimento estratégico no talento é a base para o desenvolvimento de uma estratégia de crescimento organizacional de longo prazo (Meyer e Xin, 2017), esta preocupação deverá estar na agenda dos gestores de talento, uma vez que a falta de talento induz barreiras à mudança. Segundo estes autores (Meyer e Xin, 2017:19), «os talentos de hoje precisam de estar preparados para os desafios de liderança de amanhã», requerendo um efetivo desenvolvimento de talento.

Esta terceira dimensão do ciclo de gestão de talento – **desenvolvimento** – envolve 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 (figura 8).



É essencial saber de antemão o que acontece se eventualmente perdermos talentos e o que temos que fazer para não os perdermos. Quem decide quem são os talentos-chave é o Conselho de Administração, apoiado na informação recolhida de todos os processos através da gestão de pessoas. Precisamos, portanto, de identificar e classificar os talentos-chave (i.e., aqueles que não queremos perder nem podemos perder, dado o valor significativo

para a organização em termos de conhecimento e rentabilidade) e é nisso que nos vamos focar, embora seja importante referir que importa, também, identificar todos os restantes coletivos existentes, tais como a alta direção, a equipa diretiva, os altos desempenhos, os altos potenciais, os novos colaboradores, entre outros. A segmentação é essencial para perceber a estrutura da empresa e a forma como está organizada e, no fundo, quais são os colaboradores dentro da empresa suscetíveis de gestão diferenciada.

### IDENTIFICAÇÃO:

Na identificação de talento há um conjunto de questões que devemos explorar, nomeadamente: quais são os postos-chave e quais são as pessoas-chave da organização? Existem postos-chave que não têm um leque de pessoas identificadas, preparadas para assumir o referido posto de imediato, em caso de ausência da pessoa que o assume? Faltam colaboradores para assumir postos-chave (embora os postos-chave não tenham que ser assumidos necessariamente por pessoas-chave)? E quem são os talentos-chave? O que é que estamos a fazer para não perder talentos-chave? Temos planos de sucessão identificados? Quais são os *gaps* organizacionais existentes?

Postos-chave:	Pessoas-chave:
- _____	- _____
- _____	- _____
- _____	- _____
- _____	- _____
<i>Gaps organizacionais</i>	

Figura 9: Ficha de identificação de talento

Na gestão do ciclo do talento é fator crítico de sucesso identificar onde está o talento, pois se não o identifico, não o consigo gerir e, muito menos, perceber em que departamentos há excesso e em que departamentos falta talento. Se há muitos talentos num só departamento, podemos perdê-los por vários motivos (a desmotivação é um deles) e, se não os identifico, não os direciono para departamentos onde não há. Nas organizações existem muitos postos de trabalho que não têm identificado o seu substituto em caso de ausência e isto pode ser um problema em caso de saída inesperada de um colaborador (figura 9).

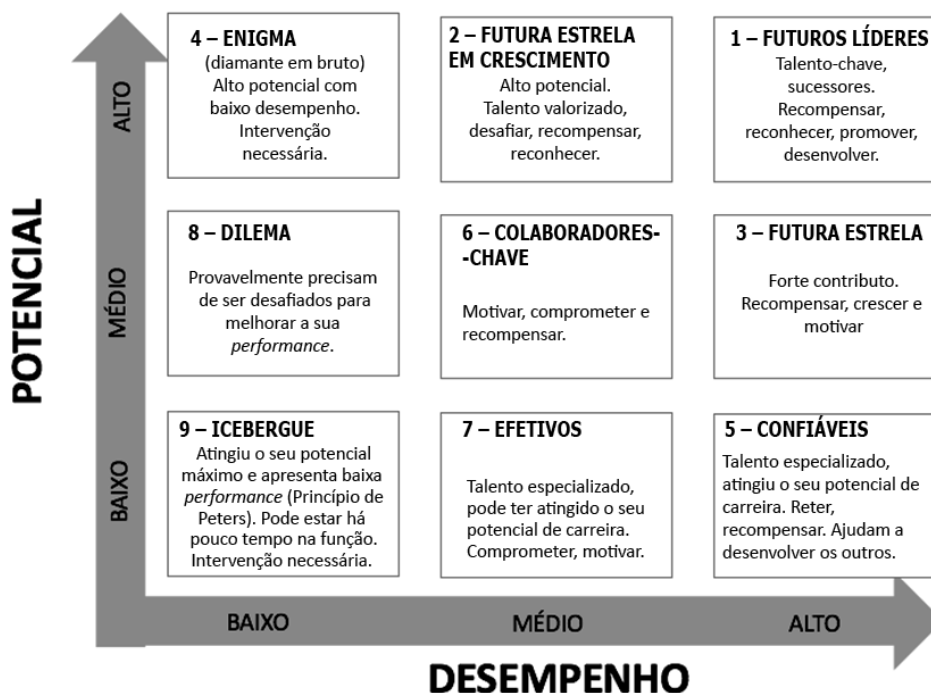
É mais importante saber qual é a posição-chave para ter um plano de sucessão, de substituição a curto prazo e a médio/longo prazo e implementar planos de desenvolvimento pessoal aos colaboradores identificados como possíveis sucessores. Se não houver um plano de sucessão, a substituição de um colaborador pode não só ser mais demorada como também mais dispendiosa. É necessário harmonizar, o mais rápido possível, quando se verificam ausências, para que estas não impactem negativamente na organização a vários níveis (e.g., económico, ambiente de trabalho). E porque as informações devem ser geridas, também, de forma cuidada para não impactar negativamente, o documento com os planos de sucessão deve apenas ser gerido entre o CEO e a direção de recursos humanos.

### **CLASSIFICAÇÃO:**

A matriz de talento humano das nove caixas é uma das ferramentas mais utilizadas quando se trata de classificar e, por sua vez, desenvolver e aumentar o capital humano dentro das organizações (figura 10). É, pois, um recurso muito importante para a gestão de talento. Acredita-se que tenha origem no final da década de 1960 na empresa General Electric, cujo objetivo foi o de aumentar o potencial dos colaboradores da empresa. É baseada numa ferramenta similar, criada pelo Boston Consulting Group, chamada «Boston Box», que mede o potencial de um produto ou serviço. A partir desta ferramenta foi criada a matriz de talento humano mas, neste caso, desenvolvida para ser aplicada a pessoas.

Esses atributos são medidos numa escala de três níveis (baixo, moderado ou alto) e a combinação desses dois fatores resulta numa quadrícula na qual se podem classificar as pessoas. No eixo X (horizontalmente) avalia-se o desempenho e no eixo Y (verticalmente) o potencial (competências), dando como resultado de ambos os eixos uma posição dentro da quadrícula. O quadrante 1 representa a classificação máxima de talento, isto é, classifica os colaboradores que revelam um alto desempenho e alto potencial. Na extremidade oposta, o quadrante 9 classifica os colaboradores com baixo desempenho e baixo potencial.

Figura 10: Matriz de talento humano das nove caixas



Fonte: Pérez (2014), acedido em <http://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>

A partir desta matriz de talento humano é possível classificar os colaboradores em nove principais categorias:

- 1. Futuros líderes** (superestrela): são considerados a melhor opção para sucessões e posições mais altas. Eles apresentam altos níveis de desempenho e competências de liderança, na qual devemos reconhecê-los e recompensá-los pelos seus esforços, considerando-os para posições com maiores responsabilidades e hierarquia.
- 2. Futura estrela em crescimento:** nesta categoria encontramos os colaboradores que apresentam um alto potencial, mas, ao mesmo tempo, o seu desempenho é médio. Devem ser motivados e, por meio de desafios, deixá-los sair da zona de conforto para que possam demonstrar novas habilidades que apórtem valor à organização.

3. **Futura estrela:** são colaboradores que têm alto desempenho e potencial médio para alcançar posições-chave na organização. Eles precisam de ser continuamente motivados. São potenciais bons líderes.

4. **Enigma (diamante em bruto):** – são colaboradores com alto potencial, mas com baixo desempenho, o que indica que eles podem estar localizados num posto de trabalho que não é o mais adequado ou, eventualmente, podem estar a ser geridos por uma chefia que ainda não conseguiu descobrir o seu potencial. Neste caso, é necessário intervir. É aconselhável estabelecer uma comunicação mais ativa com ambos (colaborador-chefia) para guiar o processo, por forma a começar a obter demonstrações do seu potencial.

5. **Profissionais confiáveis:** aqui encontramos os colaboradores que revelam um desempenho excepcional, mas cujo potencial de liderança é baixo. Eles precisam de ser reconhecidos pelo seu esforço e cumprimento de metas. Podemos confiar neles para orientar novos talentos na organização e isso ajudará, também, a desenvolver as suas competências de liderança. Podem ser considerados para sucessões no futuro.

6. **Colaboradores-chave:** tal como acontece com a categoria «dile-ma», os colaboradores-chave apresentam níveis médios de potencial e o seu desempenho também é médio. São, pois, considerados promissores. Precisam de ser desafiados e motivados para dar o melhor de si.

7. **Efetivos:** nesta categoria, os indivíduos apresentam um nível baixo de potencial e um desempenho médio, ou seja, eles atendem às expectativas sem as ultrapassar. Não se lhes vê potencial para ocupar posições futuras. Neste caso, é importante que lhes sejam apresentadas mudanças nas suas atividades para incentivá-los a aprender coisas novas e que sejam motivados para avançar de nível.

8. **Dilema:** estas pessoas têm potencial médio, mas baixos níveis de desempenho. Para os colaboradores classificados neste nível é importante trabalhar a motivação e o compromisso, dando-lhes desafios para demonstrar a sua capacidade.

9. **Icebergue:** aqui encontramos pessoas com baixo potencial e nível de desempenho, geralmente abaixo do esperado. Neste caso, sendo possível, espera-se e acompanha-se para observar o seu progresso e concretização de objetivos (dado que neste

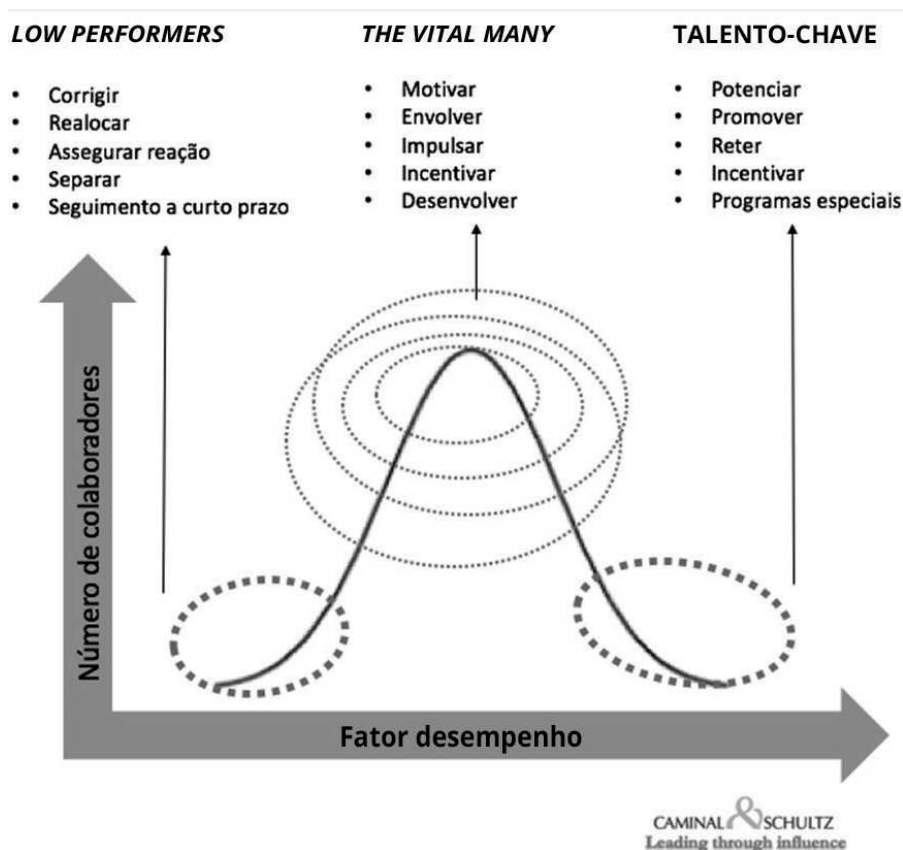
quadrante, normalmente, também se encontram posicionadas as pessoas que assumem a função há relativamente pouco tempo). Nos casos classificados como icebergue, e não estando há pouco tempo na função, é provável que seja necessário tomar outro tipo de medidas.

Uma importante fonte de informação para posicionar os colaboradores no modelo apresentado anteriormente e, conseqüentemente, para a tomada de decisão em matéria de desenvolvimento de capital humano são os programas de **gestão de desempenho**, uma vez que a gestão de desempenho estratégica estabelece uma conexão entre a estratégia e a cultura de uma organização e a sua capacidade de gerir o desempenho dos colaboradores para alcançar um maior impacto nos resultados das empresas (Hay Group, 2010). Assim, estes programas permitem averiguar o que se faz (objetivos) e como se faz (competências) e com essa informação tomar medidas que melhorem os resultados. Por exemplo: (1) orientar os esforços dos colaboradores no sentido de alcançar objetivos organizacionais comuns; (2) melhorar a comunicação entre o colaborador e o seu superior hierárquico; (3) construir um sistema participativo e conseguir o melhor de cada pessoa. Conforme definido por Antonio Peñalver, é «muito mais do que uma simples revisão anual do desempenho de cada colaborador. Permite aos colaboradores identificar os seus pontos fortes e fracos (áreas de desenvolvimento) no seu desempenho para os ajudar a serem mais eficazes e, o que é mais importante, para crescerem profissionalmente. Significa trabalhar mais com um olho no futuro a partir do que foi alcançado no passado»<sup>2</sup>.

Tradicionalmente, assume-se que a distribuição do desempenho das pessoas pode ser representada através de uma curva normal (ou curva de Gauss) – uma curva em forma de sino invertido, onde apenas um número reduzido de pessoas está distribuído nas extremidades (desempenho muito alto/muito baixo). Do lado esquerdo encontramos os *low performers*. A estes colaboradores precisamos de dar atenção no sentido de acompanhar mais de perto para perceber o que está a ocorrer, tomando as medidas necessárias para evoluírem de forma positiva. No centro da curva encontramos a maior parte dos colaboradores que compõem a organização. Envolver, motivar, impulsar são fundamentais para garantir que

2. Observatorio DCH, *La Gestión del Talento en España 2016*, em <https://www.orgdch.org>.

continuam a desenvolver-se como profissionais. No extremo direito encontramos os talentos-chave, ou seja, aqueles a quem temos que dar uma atenção especial de modo a mantê-los na organização, dado que são fundamentais, como temos vindo a enfatizar (figura 11).



**Figura 11:** Classificação dos colaboradores em função do desempenho

**Fonte:** Adaptado de Corporate Executive Board (2010)

O conceito de «talento-chave estratégico» está associado às pessoas que influenciam os resultados das organizações e geram valor superior para os clientes. Normalmente, representa entre 5 a 10% dos colaboradores da organização. A melhor maneira de treinar esses talentos é encorajá-los a dar a sua opinião, a tomar decisões sobre o que é apresentado diariamente e incentivá-los a propor cenários para responder a problemas futuros.

Quanto ao processo propriamente dito de gestão de desempenho dos colaboradores, convém salientar que os sistemas de gestão de *performance* evoluíram, pois, de um parâmetro como o «número de parafusos produzidos por dia» assistimos a algo mais sofisticado como, por exemplo, um *balanced scorecard* de indicadores-chave de desempenho (KPI) vinculado às metas mais amplas da organização. O que começou como um princípio mecanicista simples foi adquirindo complexidade ao longo das décadas, à medida que as organizações tentavam adaptar os sistemas de *performance* da era industrial para organizações cada vez maiores e para níveis de complexidade também cada vez maiores.

As mudanças que estas e outras empresas estão a implementar são novas, variadas e, em alguns casos, experimentais. O modo como os padrões emergentes se materializarão variará, certamente, de empresa para empresa e o ritmo da mudança também será, com certeza, diferente em cada uma. Algumas empresas podem até usar mais do que uma abordagem para a gestão de *performance*, mantendo metas pré-estabelecidas para as equipas de vendas, por exemplo, ao mesmo tempo em que adotam novas abordagens para outras funções ou unidades de negócio.

Outra das possibilidades ao serviço das organizações para ajudar na gestão de talento é através de sistemas de **crowdsourcing**, que recolhem dados sobre a *performance* de pessoas e equipas, permitindo obter melhores informações. Recolher continuamente dados de *performance* por meio de *crowdsourcing* ao longo do ano gera *insights* ainda melhores (McKinsey, 2016). Não existe uma única maneira de entender o *crowdsourcing*, mas, a nível geral, pode-se afirmar que consiste num trabalho colaborativo e voluntário. Nas organizações, a utilização do conceito *crowdsourcing* implica que todos os envolvidos no processo de gestão de desempenho aportem informações, avaliações momentâneas e *feedback*, de forma rotineira, numa ferramenta estruturada e fácil de usar (normalmente de acesso fácil, como é o caso de um *smartphone* ou dispositivo similar). Depois, será possível recompilar toda a informação e criar dados globais, anuais se quisermos, para conseguir as tais avaliações de *performance* e, de igual forma, identificar e classificar em que quadrante se encontram os colaboradores, utilizando, por exemplo, o modelo das nove caixas anteriormente apresentado.

Como Lúcio Fernández, diretor de pessoas da Atresmedia, em Espanha, um dia num encontro da área comentou: «Se medes e avalias bem as coisas, as pessoas farão. Se avalias, recompensas e reconheces, as pessoas farão com gosto. Se o que avalias corresponde aos objetivos estratégicos da empresa, a companhia triunfará», o que revela bem a importância de as organizações desenvolverem um sistema de gestão de desempenho robusto.

Dispondo a organização de dados exatos dos seus programas de gestão de desempenho, e por forma a concretizar as estratégias de retenção dos colaboradores na organização bem como garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização (isto é, para onde quer ir a organização? Possui o talento necessário para alcançar esses objetivos?), são criados **planos de desenvolvimento pessoal** associados, muitas vezes, a **planos de carreira**, que, por sua vez, estão integrados em **planos de sucessão**. Este desenvolvimento integrado do talento é mais importante quando estamos perante um talento-chave. Quando nos referimos a um plano de carreira, este é definido como uma sequência de atividades que oferece continuidade, ordem e significado à carreira profissional.

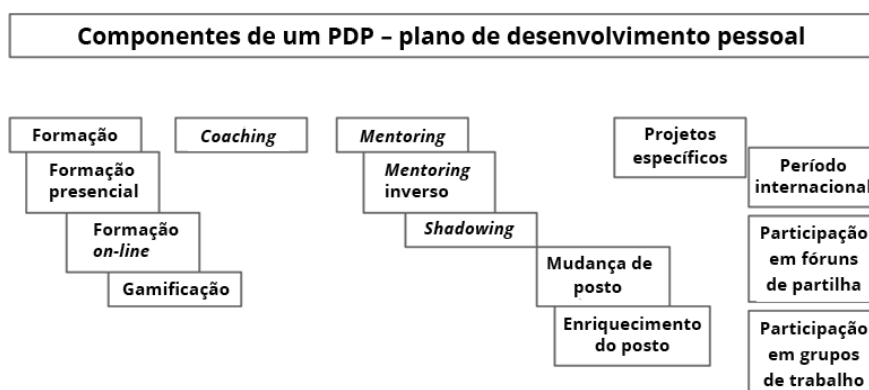
Os planos de carreira são um meio para ajudar o colaborador a desenvolver o seu percurso profissional de acordo com as suas habilidades e a estabelecer um caminho específico de desenvolvimento profissional para o futuro próximo (Observatorio DCH, 2016). É de salientar, no entanto, que alguns especialistas no tema defendem que não nos devemos referir a planos de carreira, como habitualmente são designados, por uma questão de gestão de expectativas. Quer isto dizer que, num contexto tão VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), nunca saberemos onde estará a organização nos próximos cinco ou seis anos e, portanto, para não criar falsas expectativas aos colaboradores, e o efeito não ser contrário ao que se pretende, ou seja, desmotivar em vez de motivar e comprometer, é mais seguro e adequado falar de planos de desenvolvimento pessoal.

Um plano de desenvolvimento é individual (dirigido a colaboradores em que há a expectativa da sua permanência na organização), podendo ser agrupado em determinados momentos com outros colaboradores, como é o caso da formação tradicional. Os planos de desenvolvimento individual são dirigidos aos tais 5 a 10% dos colaboradores classificados como talentos-chave. Neste plano,

para além da definição dos recursos necessários, devem estar bem definidos os prazos de concretização, habitualmente a serem implementados em três anos, devendo ter definido o que está previsto desenvolver no 1.º, no 2.º e no 3.º ano. O controlo e o acompanhamento são essenciais para perceber como é que o processo evolui e as consequências desses mesmos planos devem ser claras para os envolvidos e fazerem-se ajustes, se necessário (por exemplo, adiar o plano de *coaching*, porque ainda não desenvolveu a competência X).

Assim, um plano de desenvolvimento pessoal pode abranger inúmeras componentes (figura 12), dependendo dos objetivos de cada plano e dos recursos disponíveis.

Figura 12: Componentes de um plano de desenvolvimento pessoal



Admitindo que o desenvolvimento profissional envolve aprendizagens teóricas e aperfeiçoamento das práticas, a **formação profissional** é considerada como um processo individual e coletivo, valorizado na aquisição de competências profissionais, seja pre-sencialmente seja *on-line*. A formação presencial é a componente que tradicionalmente mais se utiliza nas organizações. A utilização de **formação on-line** tem crescido através, por exemplo, da gamificação. A **gamificação** consiste no uso de elementos de jogo e técnicas de *game design* em contexto lúdico, que proporciona uma experiência de aprendizagem flexível, divertida e envolvente. Esta técnica permite, no fundo, criar um espaço seguro onde é permitido falhar e experimentar,

transformando-se dessa forma num lugar ideal para aprender (Motivait, 2017). Utiliza, deste modo, os recursos dos jogos para transferir essas experiências a outros âmbitos. Este método de formação tem vindo a ser utilizado não só no desenvolvimento do talento, mas também podemos ver a sua aplicação nas duas outras dimensões (atração e retenção), na seleção ou em programas de gestão do compromisso, por exemplo. A sua utilização já deixou claro que praticamente qualquer processo tradicional de recursos humanos se pode «gamificar» e que essa gamificação consegue resultados surpreendentes graças ao seu carácter disruptivo.

Existem, de facto, diversos métodos de desenvolver competências, apenas dependendo da sua utilização a competência que queremos desenvolver e dos recursos que temos à disposição. Por exemplo, se pretendemos que determinado colaborador desenvolva competências ao nível de uma língua estrangeira, efetivamente podemos proporcionar-lhe uma formação *in company* ou externa ou também lhe podemos proporcionar uma **semana no estrangeiro** para um curso intensivo. Se queremos desenvolver a comunicação para adquirir autoconfiança, **dar aulas ou formação** com recurso a uma ação específica onde se trabalha este tipo de competências será a opção. No que diz respeito ao desenvolvimento de competências técnicas, a criação de **mesas-redondas** onde os próprios profissionais internos partilham conhecimento entre si é outra possibilidade. Este tipo de situações serve o objetivo para o qual foi criado, mas também desenvolve outro tipo de competências transversais, como o trabalho em equipa, liderança, entre outros.

O *coaching* e o *mentoring* são outras componentes de desenvolvimento. O **coaching** pressupõe «constituir uma parceria com clientes num processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional» (International Coach Federation, 2017). A verdadeira origem do *coaching* remonta à época do filósofo Sócrates, na utilização de perguntas para encontrar em si mesmo a solução. Era a chamada maiêutica socrática. O *coaching* é uma metodologia cada vez mais presente nas organizações e o processo inclui normalmente uma sessão prévia e um relatório final depois de uma série de sessões individuais (semanais, quinzenais ou mensais) com duração de

cerca de 1 hora, entre o *coach* (isto é, o profissional especializado em *coaching*, certificado pelo organismo próprio) e o *coachee* (isto é, o cliente, que habitualmente é o colaborador em fase de desenvolvimento). O **mentoring** é uma espécie de tutoria onde um profissional mais sénior, mais experiente, orienta e partilha com profissionais mais juniores, que estão a iniciar o seu percurso no mercado de trabalho, numa empresa ou num departamento, experiências e conhecimentos no sentido de lhes dar orientações e conselhos para o desenvolvimento das suas carreiras. Quando comparado com o *coaching*, o *mentoring* segue uma metodologia mais flexível (tempo, estrutura de sessões e organização própria), mas que também deve ser estruturado com objetivos específicos e planeados no tempo com impacto previamente definido e desenvolvido por profissionais preparados para o efeito. O mentor deve ter formação para o efeito e normalmente resulta melhor, dado que é um processo longo, quando é alguém fora da cadeia hierárquica.

No contexto das novas tecnologias e da diversidade de gerações existentes atualmente nas empresas, deparamo-nos com diferentes sensibilidades para a utilização das tecnologias. Uns com uma sensibilidade natural, outros com menos conhecimento e destreza. É neste contexto que se vai introduzindo, pouco a pouco, o **mentoring inverso**, isto é, são os jovens naturalmente tecnológicos que apoiam profissionais mais seniores no desenvolvimento dessas competências, fomentando a partilha dentro da mesma organização.

O **shadowing**, já referido na dimensão retenção, pressupõe que o novo colaborador acompanhará um especialista profissional por um certo período de tempo para observar e aprender com o seu trabalho diário. É considerada uma técnica de desenvolvimento, quando enquadrada em **mudança de posto de trabalho** dentro da empresa ou um simples **enriquecimento de posto de trabalho**. É uma abordagem que procura redesenhar um determinado posto de trabalho para aumentar a motivação e a satisfação no trabalho. Em geral, as posições são enriquecidas, permitindo que os colaboradores adquiram maiores responsabilidades e novas funções, proporcionando, dessa forma, um trabalho mais variado, novas aprendizagens, com o objetivo de aumentar a motivação e, por sua vez, o compromisso e a sua *performance*.

**Participar em grupos de trabalho** para determinados projetos de desenvolvimento é outra forma de impulsionar o desenvolvimento de competências. Há, desta forma, um vasto leque de ações a implementar na ótica do desenvolvimento de talento. As mesmas têm é que ser naturais, podendo até, muitas delas, serem integradas dentro das atividades a desenvolver na organização.

Por fim, nesta terceira dimensão do ciclo da gestão de talento, desenvolvimento, abordamos o conceito de **liderança**, porque sem líderes preparados para desenvolver o talento não conseguimos esse objetivo. Os melhores líderes são capazes de construir um ambiente de trabalho onde os colaboradores encontram um lugar onde possam desenvolver-se como pessoas e como profissionais. A liderança, obviamente, não diz respeito apenas ao departamento de capital humano, mas também aos profissionais que têm uma equipa à sua responsabilidade. Aliás, dentro das organizações, em algum momento, todos somos líderes e todos somos liderados. O diretor de recursos humanos deve ser líder e deve ser, também, um parceiro de negócio dos líderes da empresa onde se encontra. Um líder procura as suas próprias soluções e vai além do convencional, trata as pessoas com respeito, generosidade e educação. Destaca os pontos fortes. O seu comportamento é um exemplo para os outros e é valorizado positivamente pelos seus subordinados. É, portanto, um jogador da equipa (Buckingham e Coffman, 2000). Nenhum instrumento de liderança é tão eficaz quanto o exemplo da própria vida do líder: o que é ou faz, quais os princípios que se refletem nas suas ações e que coerência existe entre o que faz e o que diz (Lowney, 2015). Quando estamos perante este cenário é acrescentado, então, o fator emocional, proporcionando dessa forma a consistência das relações e a consolidação do «nós».

Nas organizações há, não só, indicadores que nos revelam se estamos perante um líder capaz de desenvolver o talento, mas também podemos encontrar perguntas-chave que nos ajudam a avaliar se estamos perante essas competências: sei o que esperam de mim? Tenho os meios necessários para desempenhar o meu trabalho? A minha chefia proporciona-me oportunidades para que eu possa aportar os meus pontos fortes? Recebo o reconhecimento da minha chefia no meu trabalho? A minha chefia trata-me com educação e respeito? Preocupa-se com o meu

crescimento pessoal e profissional? Conta com as minhas opiniões e procura a minha participação? A organização procura que os seus colaboradores se sintam bem? O meu ambiente profissional é exigente e são os meus colegas bons profissionais? Tenho amigos no trabalho? Nos últimos 12 meses, alguém me questionou sobre as minhas expectativas de progressão profissional? Tive este ano a oportunidade de aprender e desenvolver novas perspetivas (Buckingham e Coffman, 2000)?

Segundo Cabarcos, Caminal e Schultz, «*Leading through influence*» (Corporate Executive Board, 2010), 80% das perdas de *high potentials* são causadas pelas próprias chefias, (1) porque não impulsionam a aprendizagem, (2) porque não contribuem para um desenvolvimento de carreira, (3) porque não valorizam o contributo dos colaboradores e, dessa forma, conseqüentemente, estes são impulsionados a deixar a organização. A preocupação é que o tempo necessário para preencher uma vaga com um candidato adequado passou de 37 para 51 dias e se adicionarmos a isso um período de integração de três meses, enfrentamos um investimento crítico em tempo. Então, as questões centrais para as quais devemos obter resposta podem ser: O que é então um bom líder? Que tipo de líder queremos nas nossas organizações? Há muitos? Consideramos que não existe uma liderança propriamente boa nem má, depende da maturidade do líder e do subordinado e, dessa forma, necessitamos de um modelo que seja adaptado à organização e a organização deve estar estruturada à volta dos valores que representa e os líderes devem ser o seu espelho. Há um fator coletivo na construção da liderança, o líder e o «liderado» sofrem influência mútua e um líder necessita de uma forte integração com o seu grupo de trabalho para a construção do «nós». Para que esse «nós» (construído desde o primeiro ao último indivíduo para aglutinar vontades e conduzi-las à ação) flua, precisa de uma identidade coletiva. Falamos, portanto, de uma liderança institucional, que constitui um importante capital intangível e que deve servir para atrair, aglutinar, reter e motivar as pessoas, com a *nuance* atual de mudança contínua. O líder converte-se num «agente institucional», cuja responsabilidade principal reside em promover, manter e fazer cumprir os valores de uma organização. Os valores são como as coordenadas de uma carta marinha e uma organização detentora dessa cartografia constrói uma liderança partilhada onde todos os indivíduos levam

consigo a sua parte de líder no seu interior. Os valores servirão, então, de bússola interior a cada um dos participantes (Cabarcos, 2010).

O líder, enquanto difusor e garante da extensão do conjunto de valores da organização, assumirá um papel regulador de forças para que a dinâmica da organização flua para atingir uma perfeita interação. Este papel é, também, determinante na resolução de conflitos.

De facto, podemos encontrar facilmente nos livros contemporâneos o «abre-te, sésamo» dos mistérios da liderança, os «7 milagres», os «12 segredos simples», os «13 erros fatais» e as «1001 maneiras». Sabemos, portanto, há muito tempo, o que esperamos dos nossos líderes. O professor John Kotter, da Harvard Business School, e durante mais de 30 anos destacado comentador das práticas de gestão das mais variadas empresas, oferece um bom resumo do que acreditamos serem os deveres de um líder: (1) **traçar o caminho**: apresentar uma visão do futuro (às vezes um futuro distante) e as estratégias para produzir as mudanças necessárias para realizar essa visão; (2) **alinhar as pessoas cuja cooperação é necessária**: comunicar o caminho verbalmente e com factos, de modo a influenciar na criação de equipas e alianças que compreendam a visão e as estratégias; (3) **motivar e inspirar**: dando vigor às pessoas para superar os obstáculos políticos, burocráticos e económicos que se opõem à mudança e assim satisfazer as necessidades humanas básicas que, muitas vezes, permanecem insatisfeitas; (4) (em grande parte como resultado dessas três primeiras funções), **produz mudanças**, muitas vezes dramáticas. Isto é, o líder determina onde precisamos ir, indica o caminho certo, convence-nos de que é necessário ir lá e conduz-nos através dos obstáculos que nos separam da nossa meta (Lowney, 2015).

Então, temos a certeza de que sabemos o que é a liderança e podemos facilmente fazer uma lista dos «mil segredos» e das «leis irrefutáveis» capazes de transformar qualquer um de nós num bom líder. No entanto, é muito estranho que, apesar de tudo o que achamos que sabemos, não acreditamos que a nossa sociedade tenha a ampla liderança de que precisa (Lowney, 2015). O próprio Kotter, citado por Lowney (2015), diz, desolado: «Estou totalmente convencido de que a maioria das organizações hoje carece da

liderança que precisa e a deficiência é geralmente grande. E não estou a pensar num défice de 10%, mas 200%, 400% ou mais, de cima para baixo ao longo da hierarquia.» Nenhum crítico acusou Kotter de exagerado quando referiu um défice de liderança de 400%, sendo amplamente aceite como real. Provavelmente, aqueles que pensam assim estarão certos (Lowney, 2015).

Daí o tema da liderança surgir, neste momento, como crítico no desenvolvimento de talento. É urgente promover uma cultura de liderança e fazer mover a curva de Gauss à direita (figura 13), fator este que o gestor do talento deve ter na linha da frente das suas prioridades, numa organização que pretenda ser um exemplo na gestão do talento do século XXI.

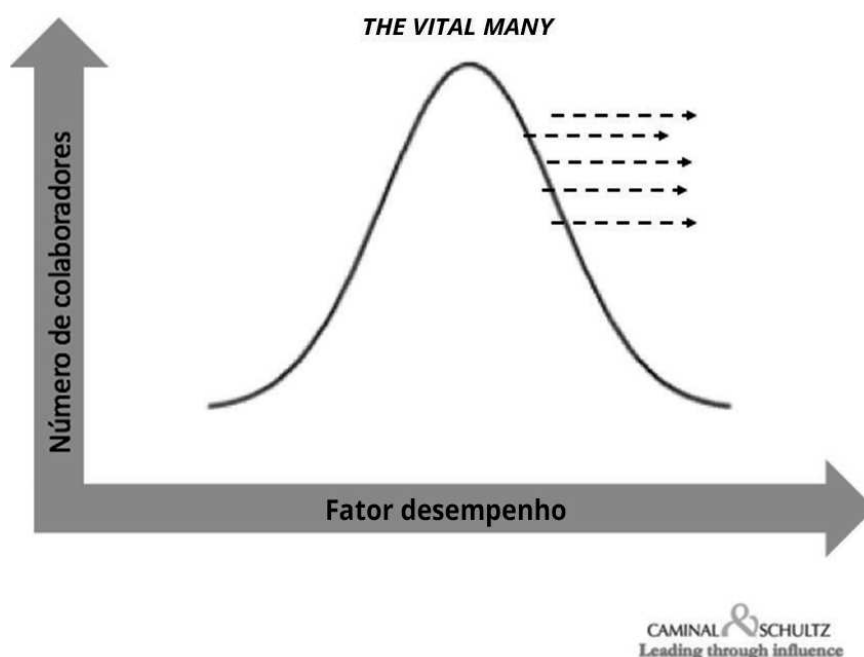


Figura 13: Papel da liderança no desenvolvimento do talento

Fonte: Corporate Executive Board (2010)

## CONCLUSÃO

O que acabamos de apresentar nesta primeira parte são os conceitos principais, que estão diretamente na base da gestão do talento. A forma como os projetos de gestão do talento são implementados são, depois, totalmente adaptados às realidades

existentes, à cultura da organização, à estrutura do negócio, às gerações que fazem parte das equipas. Apresentámos, nas páginas anteriores, aquela que nos parece a proposta de ciclo de gestão do talento adequada às organizações do século XXI, assente em três dimensões centrais: **atração**, **retenção** e **desenvolvimento** (figura 14).

Figura 14: Ciclo de gestão do talento



Para além das três dimensões apresentadas, e dos conceitos associados a cada dimensão, outros surgem, relacionados com a inovação, o *design thinking*, a neurociência, a transformação digital, o capital relacional, a responsabilidade social corporativa, entre outros, e que estão intrinsecamente relacionados com as dimensões acima identificadas. Todavia, focamo-nos, portanto, nos conceitos que, quanto a nós, estão na base da gestão do ciclo de talento. De qualquer forma, não podemos deixar de referir que a desvinculação, como quarta dimensão do ciclo de gestão do talento, é uma opção, pois é fundamental que os colaboradores, quando passam a ser ex-colaboradores, se mantenham como embaixadores da empresa por onde passaram e esta perspetiva segue reforçada quando nos referimos à fuga de *high potentials*, que podem assumir um efeito *boomerang*. Saem e regressam à organização. Esta não é uma prática uniformemente aceite por todos os gestores

de talento, nem muito menos aceite em, obviamente, todas as situações, mas quando em certos momentos é utilizada, a verdade é que podemos ter colaboradores que têm o processo de integração facilitado, por já conhecerem de antemão a cultura da empresa e, muitas vezes, as equipas que dela fazem parte. Estes colaboradores podem também apresentar uma curva de produtividade evidenciada de forma positiva, por variadíssimas razões (por exemplo, conhecimento da função, negócio, fatores críticos de sucesso, entre outros).

Para a compreensão e aplicabilidade dos conceitos que procurámos apresentar, convidámos algumas organizações a partilhar as suas boas práticas de gestão do talento, concretamente:

A **BorgWarner**, com um compromisso claro em melhorar o transporte de pessoas e bens, tem vindo, há já algumas décadas, a criar tecnologias que melhoram a eficiência, as emissões e o desempenho de todos os tipos de veículos. É líder em sistemas de propulsão para veículos de combustão, híbridos e elétricos, num caminho de permanente procura pela antecipação às necessidades dos mercados, assentes em regulamentos evolutivos, em exigências dos consumidores e em requisitos de elevados padrões por parte dos fabricantes de veículos, tendo os colaboradores conquistado parcerias de confiança com clientes e fornecedores em todo o mundo. A cultura organizacional acontece de forma natural com o comprometimento dos colaboradores em melhorar as suas competências profissionais e em manter um elevado foco nos resultados. Trabalham continuamente para melhorar o potencial dos colaboradores, nunca esquecendo valores assentes nas pessoas e para as pessoas.

A **Bresimar** revela uma grande preocupação com a retenção do seu talento. Defende que um trabalhador a reter na empresa deve ser bom profissional em termos de *hard* e *soft skills* e, sobretudo, ser um colaborador feliz na empresa. Tal só é possível se houver identificação com os ideais, os valores e a estratégia da organização, isto é, procuram que todos se sintam integrados e partilhem os valores e a cultura organizacional. Desde 2012 que a empresa tem vindo a ser distinguida com vários prémios, fruto do esforço e dedicação ao bem-estar pessoal e às ambições profissionais da sua equipa.

A **Cofares**, para além das suas práticas de promoção de saúde e bem-estar dos seus colaboradores, candidatou-se ao *European Sport & Healthy Company Award* para receber o galardão de Empresa Europeia do Desporto e da Saúde, com toda a exigência de ações que isso implica nesta área (diversos requisitos e ações obrigatórias para cumprir todos os critérios de empresa saudável), promovendo, assim, uma reputação de organização que se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores e, ao mesmo tempo, trabalhando a sua reputação, o seu *employer branding*. Desenvolve um projeto designado *cross company*, que é um programa que combina ações de *mentoring*, *shadowing* e mesas-redondas interempresas pela mão da Fundacion Transforma España, que tem como objetivo principal a partilha da experiência dos participantes, favorecendo o desenvolvimento profissional dos mesmos. Este tipo de programas é uma ferramenta valiosa para acelerar a curva da produtividade, por exemplo, de jovens talentos.

A **Colep** possui um modelo integrado de gestão de talento que espelha os processos, etapas e conceitos que dele fazem parte, assumindo em si uma vertente informativa para toda a organização e criando, desde a sua génese, uma linguagem única e transparente em relação às etapas do ciclo, denominado *people development cycle*. Numa lógica de *knowledge management*, a Colep tem vindo a trabalhar, desde 2015, as academias corporativas e as escolas técnicas, que coincidem com as áreas de negócio *core* da organização para incorporar e acrescentar valor ao percurso dos colaboradores, de cada uma das geografias, e aos resultados da organização como um todo.

A **Cruz Vermelha Portuguesa (delegação de Fafe)** valoriza práticas de gestão de talento moldadas por desafios, como trabalhar a humanidade a partir do interior da organização, estimular um clima de criatividade e pensamento divergente que alimente a cultura de aprendizagem organizacional, crie uma proposta de valor para os colaboradores alinhada com os princípios que orientam as atividades da organização, potencie as capacidades que se geram na intercooperação organizacional e na relação com a comunidade, integre as características da diversidade de elementos que compõem a estrutura e os contributos de diferentes gerações. Recentemente, a aposta para a identificação de talento tem sido através de programas de voluntariado e programas de estágios.

A **DESFO Holding**, estando no mercado há mais de 30 anos, reconhece que para a sua curva de crescimento tem sido crucial o papel da gestão de recursos humanos, quer na atração quer na retenção e desenvolvimento de talento determinante ao acompanhamento e crescimento das áreas de negócio do Grupo. Privilegiam uma gestão integrada de RH, tendo como prioridades estratégicas promover a cultura do Grupo com a participação ativa dos colaboradores; implementar o conceito dos *HR business partners* suportado pela otimização de processos e partilha; atrair os melhores através de uma estratégia baseada em valores; apostar na dinamização da comunicação intra e intergrupo em ambos os sentidos; definir e implementar políticas, processos e programas de GRH; desenvolver o capital humano através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua; desafiar e capacitar a liderança, visando a eficácia, a confiança e o desenvolvimento de pessoas.

A **Dianova**, como agente ativo integrante da rede social de intervenção nas toxicodependências e da economia social e solidária, assume a gestão de talentos como um processo crítico para conseguir incrementar a competitividade, visando identificar o que melhor se adequa aos objetivos atuais das organizações e do perfil que exigem: mais flexibilidade, criatividade, capacidade de gerir incertezas, maior empreendedorismo, etc. Através da gestão de talentos também conseguem motivar e reter os melhores. Para atingir este objetivo, uma das prioridades tem sido a de desenvolver um modelo de gestão de pessoas próprio, que atenda à história, aos valores e à organização, garantindo a transparência das decisões e das ações, articulando e conciliando interesses organizacionais e pessoais e criando um compromisso entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

A **DouroAzul** entende as pessoas-chave como aquelas que aliam uma grande capacidade e potencial na função e um desempenho excepcional na mesma. Não é alheio a esta definição um alinhamento com os valores da empresa. Em suma, trata-se de alguém que acrescenta valor diferenciado para a organização. Na DouroAzul, a mobilidade de carreira é muito significativa. A necessidade de preencher as vagas necessárias em posições-chave com perfis específicos tem sido um dos maiores desafios. Procuram capacitar os líderes formais, muito orientados para a excelência do serviço ao cliente, para o serem também nas competências críticas para a retenção de pessoas.

A **Farfetch** foi a primeira empresa «unicórnio» de origem portuguesa. Com quase uma década, esta empresa continua a crescer e conta com mais de 2300 colaboradores a nível mundial, localizados em diferentes escritórios em Portugal, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Rússia, Dubai, China e Japão. Esta multiculturalidade é um pilar forte, revelando-se inclusive nos valores da empresa. A Farfetch criou um modelo de negócio singular, reinventando a forma como hoje em dia as pessoas se relacionam com a compra de moda – através de uma plataforma global de luxo. É uma empresa humana, que acredita que é a sua configuração e matriz relacional que a torna diferenciadora e o seu sucesso é a sua cultura.

A **Fundación ONCE** («onze» em português) cria agentes, não agentes 007, mas agentes 0011 para se assumirem como agentes do conhecimento, cuja missão é a partilha de informação, pois defendem que o conhecimento que não for partilhado não existe. Neste enquadramento vemos um plano de retenção fortíssimo relativamente a estes agentes, que estão totalmente comprometidos com a organização e motivados a comprometer outros, segundo um bem comum a todos, isto é, a partilha do conhecimento.

A **ILUNION** é o motor empresarial da ONCE e a sua fundação para a inclusão social de pessoas com deficiência. Atualmente, tem uma força de trabalho de mais de 35 mil trabalhadores, dos quais 38% têm algum tipo de deficiência. A ILUNION está presente no mercado com mais de 50 linhas de negócio e perto de 500 centros de trabalho, mais de metade qualificados como centros especiais de emprego. A missão fundamental da ILUNION é a criação de empregos para pessoas com deficiência, o que a tornou a referência na gestão do talento com deficiência.

O **Institute for Transformational Leadership (IfTL)**, sendo uma consultora de dimensão reduzida e com altos padrões de *performance*, tem a preocupação de (nesta fase de empresa (*start-up*)) juntar à equipa fundadora consultores seniores com um nível de experiência e *performance* consolidados. Desejam que as pessoas que identificam como talentosas possam aqui desenvolver-se e ficar o tempo que desejarem ou puderem. Um dos contributos para o sucesso no processo de desenvolvimento do talento dos colaboradores está assente na «permissão para

errar» e, conseqüentemente, para evoluir com a reflexão sobre esses mesmos erros. Cuidam é que esses erros ocorram no processo de amadurecimento do colaborador como membro da equipa, antes de estar exposto diretamente ao cliente final, pelo que se vai construindo um patamar progressivo de redução do erro à medida que as soluções de intervenção se desenvolvem. O IfTL é, na sua essência, um catalisador de processos de mudança munido de um *know-how* e das ferramentas mais atuais e com a influência das melhores escolas de pensamento académico e de negócio.

Os **Laboratorios Quinton** são uma empresa pertencente à indústria farmacêutica dedicada ao fabrico de especialidades naturais à base de água do mar microfiltrada a frio, em locais selecionados pela sua riqueza mineral. A principal missão é disponibilizar especialidades 100% naturais para a humanidade, conservando as propriedades marinhas ao longo do processo de tratamento, para o equilíbrio da saúde. Através da disseminação da terapia marinha, oferecem a todos os terapeutas no mundo ferramentas biológicas de saúde e sem efeitos colaterais. A visão dos Laboratorios Quinton baseia-se na vontade de quererem ser os laboratórios farmacêuticos de referência em termos de especialidades baseadas em água marinha.

A **Pessoas e Sistemas** dedica o seu tempo às pessoas, àquelas que gerem, que operacionalizam, que decidem, que mudam, que criam, mas também aos processos, à forma de fazer. É nesta dualidade entre pessoas e processos que está a razão da sua existência. A sinergia entre os dois torna as empresas mais eficientes. A Pessoas e Sistemas tem desenvolvido alguns projetos associados quer à identificação de competências quer aos perfis de liderança. A partir de um trabalho de terreno, que recai sempre na avaliação e desenvolvimento de competências, fazem um *matching* entre as competências atuais e de futuro da função e o perfil dos colaboradores, nunca esquecendo a estratégia e o negócio. Coloca a metodologia de *assessment center* ao serviço das diferentes áreas onde atua, garantindo assim maior certeza e rigor na tomada de decisão.

A **Sonae**, convicta do grande potencial dos seus colaboradores, tem na sua política de recrutamento a clara prioridade de identificação interna de candidatos. Acreditando na mobilidade

interna como meio essencial ao crescimento e desenvolvimento de competências, procura apostar na formação e no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, potenciando, deste modo, a sua empregabilidade interna e enriquecendo, em simultâneo, a sua *pool* de talento. A par destas parcerias, são várias as iniciativas que têm vindo a ser desenvolvidas para promover uma aproximação gradual e sustentada entre a Sonae e o público mais jovem. A título de exemplo, desenvolvem estágios profissionais (Programa Contacto), estágios curriculares e estágios de verão dedicados a jovens no ensino superior ou à procura da sua integração no mercado profissional, bem como programas de orientação vocacional em contexto real de trabalho voltados para jovens no ensino secundário.

Dora Martins  
Rita Moreira da Cruz



## BIBLIOGRAFIA

- ACCENTURE (2016), «*El reto: La experiencia del empleado*», retirado de <https://www.accenture.com/es-es/insight-challenge-employee-experience>, accedido em 18 de dezembro de 2017.
- AEDIPE (2015), *Estudio sobre la Retribución Emocional 2015 – Compensa Capital Humano y AEDIPE Centro*, retirado de [http://www.asociacion-centro.org/wp-content/uploads/2015/05/Informe\\_Estudio\\_Retribucion\\_Emocional\\_AEDIPE\\_Mad\\_05\\_2015-2.pdf](http://www.asociacion-centro.org/wp-content/uploads/2015/05/Informe_Estudio_Retribucion_Emocional_AEDIPE_Mad_05_2015-2.pdf), accedido em 3 de novembro de 2017.
- AGNOLETTI, M. (2012), «*Los programas de jóvenes profesionales*», retirado de <http://conceptorh.com.ar/novedades/los-programas-de-jovenes-profesionales/>, accedido em 23 de novembro de 2017.
- ALI, M., METZ, I., e KULIK, CT. (2015), «*Retaining a diverse workforce: The impact of gender-focused human resource management*», *Human Resource Management Journal*, 25(4), pp. 580-599.
- AMAGO, J. (2015), «*10 ejemplos de marcas para los trabajadores del S. XXI*», retirado de <http://www.thetopicrend.com/employerbranding-10-ejemplos-de-marcas-para-los-trabajadores-del-s-xxi/>, accedido em 10 de novembro de 2017.
- ASHTON, C., e MORTON, L. (2005), «*Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management*», *Strategic HR Review*, 4(5), pp. 28-31, doi: 10.1108/14754390580000819.
- BACKHAUS, K., e TIKOO, S. (2004), «*Conceptualizing and researching employer branding*», *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.
- BAHARIN, I., e ABDULLAH, A. (2011), «*Sustainable business in Malaysia: The need for talent ecosystem*», *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4), pp. 44-47.
- BARROW, S., e MOSLEY, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester, West Sussex.
- BGRS (2016), *Talent Mobility in the Balance: 2016 Global Mobility Trends Survey*, retirado de <http://www.bgrs.com/2017-talent-mobility-trends/#download>, accedido em 3 de outubro de 2017.
- BIRD, A., e MENDENHALL, M.E. (2016), «*From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation*», *Journal of World Business*, 51, pp. 115-126, doi: 10.1016/j.jwb.2015.10.005.

- BOUDREAU, J.W., e JESUTHASAN, R. (2011), *Transformative HR: How Great Companies Use Evidence Based Change for Sustainable Advantage*, Jossey-Bass, São Francisco.
- BOXALL, P., e PURCELL, J. (2008), *Strategy and Human Resource Management*, 2.<sup>a</sup> edição, Palgrave MacMillian, Nova Iorque.
- BREWSTER, C., BONACHE, J., CERDIN, J.L., e SUUTARI, V. (2014), «*Exploring expatriate outcomes*», *International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 1921-1937, doi: 10.1080/09585192.2013.870284.
- BRYANT, P.C., e ALLEN, D.G. (2013), «*Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent*», *Compensation & Benefits Review*, 45(3), pp. 171-175, doi: 10.1177/0886368713494342.
- BUCKINGHAM, M., e COFFMAN, C. (2000), «*First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*», retirado de [http://www.thetentruths.com.au/Downloads/First\\_break\\_all\\_the\\_rules\\_exec\\_summary.pdf](http://www.thetentruths.com.au/Downloads/First_break_all_the_rules_exec_summary.pdf), em 5 de janeiro de 2018.
- CABARCOS, R. (2010), <https://www.isdemasters.com/es/noticias/rafael-cabarcos-presidente-del-instituto-de-diplomacia-corporativa-indica-las-claves-del>, acessado em 10 de novembro de 2017.
- CARRIÓN, J. (2014), «*Sobre el talento y su segmentación*», retirado de <https://juancarrion.wordpress.com/2014/01/15/sobre-el-talento-y-su-segmentacion/>, em 10 de novembro de 2017.
- CASCÃO, F. (2014), *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL (2010), «*El liderazgo motor del cambio*», retirado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4842865>, acessado em 3 de novembro de 2017.
- COLLINGS, D. (2014a), «*Talent management*», in GUEST, D.E., e NEEDLE, D. (eds.), *The Wiley Encyclopedia of Management*, 3.<sup>a</sup> edição (Volume 5), *Human Resource Management*, Wiley-Blackwell, Oxford, doi: 10.1002/9781118785317.weom050071.
- COLLINGS, D. (2014b), «*Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities*», *Journal of World Business*, 49, pp. 253-261, doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.009.
- COLLINGS, D., e MELLAHI, K. (2009), «*Strategic talent management: A review and research agenda*», *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304-313.
- CORPORATE EXECUTIVE BOARD (2010), *2010 Annual Report*, retirado de [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/NASDAQ\\_EXBD\\_2010.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/NASDAQ_EXBD_2010.pdf), acessado em 10 de novembro de 2017.

- CRAMPTON, S., e HODGE, J. (2007), «Generations in the workplace: Understanding age diversity», *The Business Review*, 9(1), pp. 16-22.
- CROWLEY-HENRY, M., e AL ARISS, A. (2016), «Talent management of skilled migrants: Propositions and an agenda for future research», *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2016.1262889.
- CRUMPACKER, M., e CRUMPACKER, J.M. (2007), «Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?», *Public Personnel Management*, 36(4), pp. 349-369.
- CRUZ, R.M. (2017), «DCH, ¿Quiénes somos?», retirado de <https://www.linkedin.com/pulse/dch-quiénes-somos-rita-moreira-da-cruz/>, acedido em 3 de janeiro de 2018.
- DELOITTE (2017), *2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, retirado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends\\_2017/DUP\\_Global-Human-capital-trends\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf), acedido em 4 de novembro de 2017.
- DOH, J.P., SMITH, R.R., STUMPF, S.A., e TYMON JR, W.G. (2011), «Pride and professionals: Retaining talent in emerging economies», *Journal of Business Strategy*, 32(5), pp. 35-42, doi: 10.1108/02756661111165453.
- DRIES, N. (2013), «The psychology of talent management: A review and research agenda», *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 272-285.
- DUXBURY, L., e ORMSBEE, F. (2017), «Does studying the past help us understand the future? An examination of the expectations of Gen X knowledge workers», *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2017.1393835.
- ERICKSON, R.A. (2016), «Communication and employee retention», in BERGER, C.R., e ROLOFF, M.E. (eds.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (1-10), John Wiley & Sons, Inc, Londres, doi: 10.1002/9781118540190.wbeic0239.
- ESADE (2014), *Informe Cranet*, retirado de <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/VIIIInformeCranetESADE.pdf>, em 10 de novembro de 2017.
- FESTING, M., e SCHÄFER, L. (2014), «Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective», *Journal of World Business*, 49(2), pp. 262-271, doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.010.
- FOSTER, C. (2015), «Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model», *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), pp. 15-19, doi: 10.1108/DLO-06-2014-0045.
- GALLARDO-GALLARDO, E., DRIES, N., e GONZÁLEZ-CRUZ, T.F. (2013), «What is the meaning of 'talent' in the world of work?», *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 290-300, doi: 10.1016/j.hrmmr.2013.05.002.

- GARAVAN, T., CARBERY, R., e ROCK, A. (2012), «*Mapping talent development: Definition, scope and architecture*», *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 5-24.
- GELENS, J., DRIES, N., HOFMANS, J., e PEPERMANS, R. (2015), «*Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support*», *European Journal International Management*, 9(1), pp. 9-27.
- GULTEKIN, E. (2011), «*What's the value of your employment brand?*», retirado de <http://lnkd.in/valueofEB>, acessado em 3 de novembro de 2017.
- HATCHER, A.M., ONAH, M., KORNIK, S., PEACOCKE, J., e REID, S. (2014), «*Placement, support, and retention of health professionals: National, cross-sectional findings from medical and dental community service officers in South Africa*», *Human Resources for Health*, 12(1), pp. 12-14, doi: 10.1186/1478-4491-12-14.
- HAY GROUP (2010), *La Gestión Estratégica del Desempeño – La Conexión de la Estrategia y la Cultura con los Resultados de Negocio*, retirado de [https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la\\_gestion\\_estrategica\\_del\\_desempeno.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf), acessado em 10 de novembro de 2017.
- HIL, C. (2017), «*Nethunting e inbound recruiting como nuevas formas de captar talento*», retirado de <http://celiahil.com/author/ailec/>, acessado em 3 de janeiro de 2018.
- HOWE, N., e STRAUSS, W. (2000), *Millennials Rising – The Next Great Generation*, Vintage Books, Nova Iorque.
- HUANG, J., e TANSLEY, C. (2012), «*Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation*», *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), pp. 3673-3691, doi: 10.1080/09585192.2011.639029.
- ICF (2017), «*International Coach Federation*», retirado de <http://icfportugal.com/partilha/artigos-cientificos/>, acessado em 5 de janeiro de 2018.
- INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT (2017), *Interim Service Providers Survey and Guide 2017*, retirado de <https://iim.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/IIM-Service-Providers-Guide-2017-801.pdf>, acessado em 3 de janeiro de 2018.
- JAMES, L., e MATHEW, L. (2012), «*Employee retention strategies: IT industry*», *Journal of Indian Management*, 19(3), pp. 79-87.
- KEHINDE, J. (2012), «*Talent management: Effect on organizational performance*», *Journal of Management Research*, 4(2), pp. 178-186.
- KOTTER, J.P. (2014), *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business Press Books, Nova Iorque.
- KUCHEROV, D., e ZAMULIN, A. (2016), «*Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)*», *Human Resource Development International*, 19(2), pp. 178-188, doi: 10.1080/13678868.2016.1144425.

- LIEBER, L.D. (2010), «How HR can assist in managing the four generations in today's workplace», *Employment Relations Today*, 36(4), pp. 85-91.
- LIEVENS, F., e SLAUGHTER, J.E. (2016), «Employer image and employer branding: What we know and what we need to know», *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 407-440, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- LONGMORE, B., e RONNIE, L. (2014), «Human resource management practices in a medical complex in the Eastern Cape, South Africa: Assessing their impact on the retention of doctors», *South African Medical Journal*, 104(5), pp. 368-371.
- LOWNEY, C. (2015), *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas: Las Mejores Prácticas de una Compañía de 450 Años que Cambió el Mundo*, 1.ª edição, Ediciones Granica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- MAELLA, P. (2012), «Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones», retirado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0252.pdf>, em 10 de novembro de 2017.
- MÄKELÄ, K. (2007), «Knowledge sharing through expatriate relationships: A social capital perspective», *International Studies of Management and Organization*, 37(3), pp. 108-125.
- MANPOWERGROUP (2015), «Pesquisa escassez de talentos», retirado de <https://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Pesquisa-Escassez-de-Talentos-2015.pdf>, acessado em 27 de outubro de 2017.
- MANPOWER MEXICO (2008), «La integración al mercado laboral del talento latinoamericano», retirado de [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La\\_Integracion\\_al\\_Mercado\\_Laboral\\_de\\_Talento\\_Latinoamericano.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La_Integracion_al_Mercado_Laboral_de_Talento_Latinoamericano.pdf), acessado em 10 de novembro de 2017.
- MARTINS, D. (2013), *Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo Empírico em Empresas Portuguesas*, Bubok Publishing S.L., Madrid.
- MATANDA, M.J., e NDUBISI, N.O. (2013), «Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence», *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), pp. 1030-1055.
- MCKINSEY (2016), «À frente da curva: O futuro da gestão de desempenho», escrito por Boris Ewenstein, Bryan Hancock e Asmus Komm, maio 2016, retirado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management/pt-br>, acessado em 10 de novembro de 2017.
- MERCER (2017a), *Estudo Global de Tendências de Talento*, retirado de <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/gl-2017-talent-trends-latam-portuguese-mercer.pdf>, acessado em 3 de novembro de 2017.

- MERCER (2017b), *Total Compensation Portugal 2017*, retirado de <https://www.mercer.pt/newsroom/mercer-jason-associates-total-compensation-2017.html>, em 26 de janeiro de 2018.
- MEYER, K.E., e XIN, K.R. (2017), «*Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management*», *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2017.1336362.
- MEYERS, M., e VAN WOERKOM, M. (2014), «*The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*», *Journal of World Business*, 49(2), pp. 192-203.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., e AXELROD, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- MOHAMED, A.F., SINGH, S., IRANI, Z., e DARWISH, T.K. (2013), «*An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam*», *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), pp. 2054-2081.
- MOTIVAIT (2017) «*Gamification and games based learning*», <http://www.motivait.net/es/2017/05/11/gamification-games-based-learning/>, acedido em 10 de novembro de 2017.
- MUTHU, K., e YA YEE, T. (2011), «*An analysis on workplace expectations among the white collar employees across baby boomers, gen x and gen y in Malaysia (June 21, 2011)*», Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research, doi: 10.2139/ssrn.1869381.
- NG, E.S.W., SCHWEITZER, L., e LYONS, S.T. (2010), «*New generation, great expectations: A field study of the millennial generation*», *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 281-292, doi: 10.1007/s10869-010-9159-4.
- NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R., GERHART, B., e WRIGHT, P.M. (2012), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 8.<sup>a</sup> edição, McGraw-Hill, Reino Unido.
- OBSERVATORIO DCH (2016), *La Gestión del Talento en España 2016*, DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, retirado de <https://www.orgdch.org/>, acedido a 10 de novembro de 2017.
- PALMA, P., e CUNHA, M.P. (2009), «*Retenção de talentos: Uma prioridade para a competitividade*», *Recursos Humanos Magazine*, março/abril, pp. 28-32.
- PAYSCALE (2016), *PayScale Research Report: 2016 Compensation Best Practices Report*, retirado de [www.payscale.com](http://www.payscale.com), acedido em 20 de março de 2017.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, Nova Iorque.
- PÉREZ, O. (2014), «*Matriz de administración de talento humano de las 9 cajas*», retirado de <http://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>, acedido em 10 de novembro de 2017.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2013), «*Mejores prácticas en recursos humanos people & change*», retirado de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-mejores-practicas.pdf>, accedido em 10 de novembro de 2017.
- RANDSTAD (2017), *Employer Brand Research 2017*, retirado de <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/?s=&tag=randstad-employer-brand-research-2017>, accedido em 3 de novembro de 2017.
- RANDSTAD (2015), «*The Randstad Award 2015*», retirado de <https://www.randstad.ch/workforce360/.../7b31206d-6e5e-4f7f-934a-4d8e437e892c/>, accedido em 29 de outubro de 2017.
- RAUCH, A., e HATAK, I. (2016), «*A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms*», *Journal of Business Venturing*, 31(5), pp. 485-504.
- ROSS, S. (2013), «*How definitions of talent suppress talent management*», *Industrial and Commercial Training*, 45(3), pp. 166-170.
- SANTOS, S. (2017), «6 passos para tornar uma empresa atractiva para as novas gerações», retirado de <http://hrportugal.pt/2017/10/17/6-passos-para-tornar-uma-empresa-atractiva-para-as-novas-geracoes/>, accedido em 3 de novembro de 2017.
- SCHIEMANN, W. (2014), «*From talent management to talent optimization*», *Journal of World Business*, 49(2), pp. 281-288.
- SCHULER, R.S., JACKSON, S.E., e TARIQUE, I. (2011), «*Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM*», *Journal of World Business*, 46(4), pp. 506-516.
- SHAW, S., e FAIRHURST, D. (2008), «*Engaging a new generation of graduates*», *Education and Training*, 50(5), pp. 366-378, doi: 10.1108/00400910810889057.
- SOLER, L. (2017), «*Job shadowing, integrar a los empleados en la empresa*», retirado de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/job-shadowing/>, accedido em 3 de janeiro de 2018.
- STAHL, G., BJÖRKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J., e WRIGHT, P. (2012), «*Six principles of effective global talent management*», *Sloan Management Review*, 53(2), pp. 25-42.
- TANSLEY, C., e TIETZE, S. (2013), «*Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective*», *The International Journal of Human Resource Management*, 29(4), pp. 1799-1815.
- TARIQUE, I., e SCHULER, R. (2010), «*Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*», *Journal of World Business*, 45, pp. 122-133, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.

- TATOGLU, E., GLAISTER, A.J., e DEMIRBAG, M. (2016), «*Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms*», *Journal of World Business*, 51(2), pp. 278-293, doi: 10.1016/j.jwb.2015.11.001.
- TORÁN, F. (2016), *Eres Talento: Descubre tu Potencial Interior y Eleva tu Vida a un Nivel Superior*, La esfera de los libros, Espanha.
- TWENGE, J. (2010), «*A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*», *Journal of Business Psychology*, 25, pp. 201-210.
- ULRICH, D. (2014), «*The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership*», *Human Resource Development International*, 17(1), pp. 1-9, doi: 10.1080/13678868.2013.825144.
- WAHEED, S., ZAIM, A., e ZAIM, H. (2012), «*Talent management in four stages*», *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15), pp. 130-137.
- WANG, W., e HEYES, J. (2017), «*Flexibility, labour retention and productivity in the EU*», *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2016.1277370.
- WESTERMAN, J.W., e YAMAMURA, J.H. (2007), «*Generational preferences for work environment fit: Effects on employment outcomes*», *Career Development International*, 12(2), pp. 150-161, doi: 10.1108/13620430710733631.
- WHEELLEN, T., HUNGER, J., HOFFMAN, A.N., e BAMFORD, C.E. (2015), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 14.<sup>a</sup> edição, Pearson, New Jersey.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017), *The Global Human Capital Report 2017*, retirado de [http://www.iberglobal.com/files/2017-2/WEF\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_2017.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017-2/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf), acedido em 29 de outubro de 2017.
- YAMAMOTO, H. (2011), «*The relationship between employee benefit management and employee retention*», *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), pp. 3550-3564, doi: 10.1080/09585192.2011.560871.
- YAMAMURA, H.J., BIRK, C.A., e COSSITT, B.J. (2010), «*Attracting and retaining talent: The importance of first impressions*», *The CPA Journal*, 80(4), pp. 58-60.
- ZEMKE, R. (2001), «*Here come the millennials – Welcome to the new generation gap*», *Training*, 38(7), pp. 44-49.