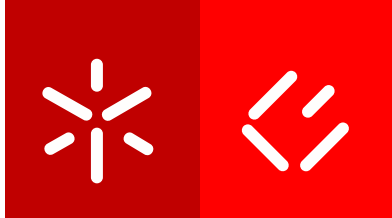


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Tomás Alexandre Alves Silvestre

**Estratégias e práticas de gestão de  
talento em organizações  
internacionais**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Tomás Alexandre Alves Silvestre

**Estratégias e práticas de gestão de talento  
em organizações internacionais**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação de:

**Professora Doutora Íris Patrícia Teixeira Castro  
Neves Barbosa**

## Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

### DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

#### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição  
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

Gostaria de começar por agradecer aos meus pais e ao meu irmão pela paciência e pelo apoio que me deram nesta fase e ao longo da vida.

Aos meus amigos, que acompanharam e sempre se mostraram disponíveis e interessados nesta minha jornada.

À Professora Doutora Íris Patrícia Teixeira Castro Neves Barbosa pela disponibilidade que sempre demonstrou durante todo o processo de elaboração desta dissertação.

Aos participantes neste estudo, sem a sua disponibilidade este trabalho não seria possível.

Finalmente, um agradecimento à Professora Luísa Lima por inspirar e mostrar, a mim e aos seus jovens alunos, que o céu é o limite.

## **Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4**

### **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Resumo**

**Título:** Estratégias e práticas de gestão de talento em organizações internacionais.

O estudo aqui apresentado debruça-se sobre a identificação das estratégias e práticas de gestão de talento adotadas por organizações internacionais e na análise do modo como estas contribuem para a competitividade e êxito.

A investigação adotou uma metodologia qualitativa interpretativa, a qual envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas a 20 indivíduos com responsabilidades de gestão de talento, desde gestores e diretores de recursos humanos, a CEOs, diretores-gerais e administradores de empresas internacionais.

Os resultados revelam o entendimento dos participantes de que, em prol do sucesso das suas organizações em mercados internacionais cada vez mais competitivos, é fundamental a adoção de um conjunto vasto de estratégias e práticas para melhorar a capacidade para atrair, reter e desenvolver talentos. Entre as medidas elencadas destacam-se a formação interna para todos os colaboradores, especialmente para os líderes; a avaliação do desempenho e sua comunicação; a remuneração e as recompensas; e a promoção de um ambiente de trabalho positivo e com flexibilidade horária.

Este estudo contribuiu para a compreensão da gestão de talento nas organizações internacionais no contexto europeu, o qual tem atraído menos atenção da investigação nesta área. Os resultados são especialmente pertinentes para os líderes e gestores preocupados em melhorar as estratégias de gestão de talentos num contexto empresarial internacional cada vez mais competitivo.

**Palavras-chave:** Atração e Retenção; Filosofias de Talento; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Talento; Negócios Internacionais.

## **Abstract**

**Title:** Talent management strategies and practices in international organizations.

This study focuses on identifying the talent management strategies and practices adopted by international organizations and analysing how they contribute to their competitiveness and success.

The research adopted an interpretative qualitative methodology, which involved conducting semi-structured interviews with 20 individuals responsible for talent management, including human resources managers and directors, CEOs, managing directors, and administrators of international companies.

The results show that participants recognise that for their companies to succeed in increasingly competitive international markets, it is essential to adopt a comprehensive set of strategies and practices to improve their ability to attract, retain and develop talent. The measures listed include internal training for all workers, especially for the leaders; performance appraisal and communication; remuneration and rewards; and the promotion of a positive work environment along with a flexible workload.

This study contributes to the understanding of talent management in international organisations in a European context, which has attracted less research attention in this field. The results are especially pertinent for leaders and managers concerned with improving talent management strategies in an increasingly competitive international business context.

**Keywords:** Attraction and Retention; Human Resources Management; International Business; Talent Management; Talent Philosophies.



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
Índice de tabelas.....	viii
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Globalização .....	3
2.2. Gestão de Talento.....	3
2.2.1. Filosofias de Talento .....	5
2.2.2. Desafios na gestão de talento .....	7
2.3. Estratégias e práticas de gestão de talento.....	9
2.3.1. Barreiras à implementação da gestão de talento.....	14
3. Metodologia .....	16
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	20
4.1. Globalização .....	20
4.1.1. Efeitos da Globalização nos Negócios Internacionais.....	20
4.2. Gestão de Talento.....	26
4.2.1. Definição de Gestão de Talento .....	26
4.2.2. Importância da gestão de talento para a competitividade da empresa .....	28
4.2.3. Filosofias de talento .....	32
4.2.4. Principais desafios para a gestão de talento .....	35
4.3. Estratégias e Práticas de Gestão de Talento.....	41
4.3.1. Melhores estratégias e práticas de gestão de talento nas empresas .....	41
4.3.2. Impacto das estratégias e práticas de gestão de talento .....	47
4.3.3. Barreiras à implementação de estratégias e práticas de gestão de talento .....	52
5. Considerações finais.....	58
5.1. Conclusões.....	58
5.2. Contributos do estudo para o conhecimento e para a prática da gestão.....	62
5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura .....	63
6. Referências Bibliográficas.....	64
Anexos.....	69

## **Índice de tabelas**

Tabela 1: Caracterização da população .....	18
Tabela 2: Efeitos da Globalização na Gestão de Talento .....	20
Tabela 3: Definições de Gestão de Talento.....	26
Tabela 4: Importância da gestão de talento para a competitividade da empresa .....	28
Tabela 5: Filosofias do talento .....	32
Tabela 6: Principais desafios para a gestão de talento .....	35
Tabela 7: Melhores estratégias e práticas de gestão de talento nas empresas .....	41
Tabela 8: Impacto das estratégias e práticas de gestão de talento.....	48
Tabela 9: Barreiras à implementação de estratégias e práticas de gestão de talento .....	53

# 1. Introdução

Hodiernamente, os efeitos da globalização nos negócios internacionais transcendem fronteiras físicas e desencadeiam uma série de mudanças significativas na dinâmica empresarial e no mundo dos negócios internacionais (Mossoolly, 2015; Sledge, 2006).

A intensificação da interconexão global impacta diretamente na gestão de recursos humanos e leva ao aparecimento da chamada gestão de talento, tornando-a uma dimensão crítica para o sucesso organizacional, algo que tem recebido crescente atenção na literatura (e.g., Aina & Atan, 2020; Pandita & Ray, 2018; Sareen & Mishra, 2016; Schuler et al., 2011; Tarique & Schuler, 2010).

Neste contexto, emergem as filosofias de gestão de talento que refletem as visões da empresa quanto ao talento e que vão ser importantes na definição das suas estratégias de gestão de talento (Meyers et al., 2020). Contudo, a gestão de talento neste ambiente globalizado enfrenta um conjunto de desafios que necessitam de ser identificados, de modo a que se procurem práticas e estratégias capazes de os superar e de aproveitar, em pleno, o potencial humano disponível.

Assim, ao examinar as práticas e estratégias implementadas pelas organizações para enfrentar os desafios intrínsecos à gestão de talento, este estudo almeja não apenas identificar soluções possíveis, como, também, analisar de que forma essas abordagens podem contribuir para as organizações alcançarem elevados níveis de desempenho e produtividade que permitam ocorrer em vantagens competitivas. Portanto, a relevância deste estudo vai para além de uma simples compreensão dos processos de gestão de talento, estendendo-se à capacidade das organizações se destacarem e onde a excelência na gestão de talentos se mostra como um fator determinante para o seu sucesso a longo prazo.

Posto isto, o presente estudo tem como intenção responder à seguinte questão de partida: “Quais são as estratégias e práticas de gestão de talento implementadas pelas organizações internacionais com o objetivo de atrair, reter e desenvolver o talento e em que medida estas são consideradas importantes para o sucesso dos negócios internacionais?”

Com o propósito de responder a esta questão de partida foram definidos os seguintes objetivos do estudo:

i. Conhecer as percepções de responsáveis pela gestão de talento sobre o efeito da globalização nos negócios internacionais em organizações internacionais;

ii. Perceber quais são as definições e as correntes de pensamento adotadas pelos responsáveis pela gestão de talento nas suas empresas, assim como os desafios que enfrentam aquando da implementação estratégica da gestão de talento, e qual o seu entendimento sobre a medida em que tal contribui para o sucesso da empresa;

iii. Apurar, junto dos responsáveis pela gestão de talento, quais são as práticas de gestão de talento implementadas nas empresas internacionais que se traduzem no aumento do desempenho organizacional e que levam a vantagens competitivas no mercado internacional.

A metodologia adotada para alcançar os objetivos deste estudo traduz-se numa abordagem qualitativa e interpretativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal ferramenta de recolha de dados. Esta metodologia é escolhida para capturar nuances, perspetivas e entendimentos subjacentes à gestão de talentos em organizações internacionais, proporcionando uma visão aprofundada das percepções e práticas adotadas. Foram, assim, entrevistados 20 indivíduos com responsabilidades na matéria da gestão de talento, desde gestores e diretores de recursos humanos, a CEOs, diretores-gerais e administradores. Esta escolha baseou-se na premissa de que colaboradores que ocupam estas funções desempenham papéis críticos no alinhamento das estratégias e práticas de gestão de talento, sendo, portanto, fontes de informação com valor para esta pesquisa.

Esta dissertação está estruturada de maneira a seguir uma progressão lógica. Após esta introdução, a revisão da literatura proporcionará um contexto teórico abrangente que começa por debater os efeitos da globalização nos negócios internacionais, mas que vai, principalmente, recair sobre temas envolventes com a gestão de talento (desde a sua definição, filosofias e desafios, até ao tema central das estratégias e práticas). Seguidamente, encontra-se a metodologia, que consiste na exposição da abordagem utilizada para recolher e analisar os dados. Posteriormente, segue-se a análise e discussão dos resultados por via das entrevistas realizadas a indivíduos com responsabilidades na matéria da gestão de talento. Finalmente, são apresentadas as considerações finais decorrentes da pesquisa.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Globalização**

De acordo com Black et al. (2009, p. 64), globalização é num “sentido geral, o crescimento mundial da integração de sistemas económicos, culturais, políticos, religiosos e sociais” e, economicamente falando, “o processo através do qual todo o mundo se torna um único mercado. Isto significa que bens e serviços, capital, e trabalho são comercializados a nível mundial, e a informação e os resultados de pesquisa fluem prontamente entre países”.

Neste sentido, a literatura demonstra que estes fatores levaram a que, nas últimas décadas, ocorresse uma mudança significativa no paradigma do mundo dos negócios internacionais, assim como nas firmas internacionais (e.g., Mossolly, 2015; Sledge, 2006). Um exemplo disto são os aumentos de produtividade e eficiência que levam empresas como a Amazon e a Alphabet a superarem as receitas de países pequenos e que, continuamente, ganham poder independentemente da situação global, como aconteceu durante a pandemia da COVID-19, muito por causa da evolução tecnológica (Kyove et al., 2021).

A destruição das barreiras comerciais entre países, o desaparecimento de fronteiras nacionais e de costumes e tradições, de acordo com as diretrizes da globalização, tornam o mundo numa “aldeia global”, um termo generalizado e de grande interesse para as empresas internacionais que pretendem crescer por várias regiões do globo (Kyove et al., 2021). Seja através de fusões, alianças ou aquisições, as empresas internacionais têm, assim, a possibilidade de acelerar o seu processo de globalização para outros mercados (Carr & Garcia, 2003). Tem, também, aumentado a competitividade dentro dos mercados, as possibilidades de colaboração com outras empresas, o acesso a patentes e o acesso a uma maior rede de trabalhadores qualificados nas suas áreas de interesse, podendo-se, inclusivamente, contratar trabalhadores a empresas rivais que operem em outros países (Kafouros et al., 2012).

### **2.2. Gestão de Talento**

Em 1998, num relatório conduzido pela McKinsey & Company, no qual se declarava “Vale a pena lutar pelo melhor talento” (Chambers et al., 1998, p. 45), surgiu uma das expressões mais importantes para as organizações internacionais nos dias de hoje: a “guerra pelo talento” (Chambers et al., 1998). Esta conclusão foi alcançada através de um estudo que decorreu durante um ano em 77 organizações de várias indústrias, as quais incluíam cerca de 6000 gestores e diretores executivos, sendo, também, incluídos estudos de caso de 20 empresas

reconhecidas como sendo ricas em talento (Chambers et al., 1998). Segundo a pesquisa da McKinsey & Company, as pessoas inteligentes e sofisticadas que possuíssem conhecimentos informáticos, conhecimentos globais e melhor capacidade de adaptação seriam o melhor recurso a que as empresas teriam acesso nos próximos 20 anos (Chambers et al., 1998).

Assim sendo, talento pode ser definido como o conjunto de habilidades de uma pessoa, desde os seus dons, conhecimento, experiência, personalidade, até mesmo a sua capacidade de crescer e aprender. Os colaboradores mais talentosos constam no top 10 a 20% dentro da organização e são considerados os melhores, sendo, por várias empresas, chamados de colaboradores de “nível A” (Beechler & Woodward, 2009). Adicionalmente, tem vindo a ser comprovado que os trabalhadores com melhores desempenhos contribuem para o desempenho e a inovação da empresa a um nível bastante superior que os demais, sendo assim muito mais valiosos (Cappelli & Keller, 2014).

Este estudo da McKinsey & Company foi um acontecimento particularmente importante aquando da sua publicação pois despertou uma nova fase no ambiente empresarial. A mentalidade de que as pessoas necessitavam das empresas foi substituída, precisamente, pelo oposto: agora, as companhias necessitavam das pessoas, tornando assim as pessoas no recurso mais importante e na nova fonte de vantagens competitivas (Beechler & Woodward, 2009).

Foi a partir destas mudanças dentro dos contextos empresariais que surgiu a necessidade de uma nova abordagem dentro da gestão de recursos humanos, a gestão de talento (Tarique & Schuler, 2010). Apesar da falta de uma definição consensual de “gestão de talento” no meio académico, constata-se um entendimento crescente de que esta se refere a uma utilização sistemática de políticas e práticas específicas da gestão de recursos humanos voltadas para a gestão dos vários desafios que a empresa enfrenta. São, assim, incluídas práticas com o objetivo de atrair, desenvolver e reter os indivíduos com altos níveis de competências (colaboradores de “nível A”), sendo tudo isto alinhado com a direção estratégica organização (Tarique & Schuler, 2010). O objetivo/resultado destas atividades de gestão de talento será o de colocar a pessoa certa, com as competências certas, no trabalho certo, no local certo e com o custo certo (Claus, 2019), e tal ganha particular relevância dentro do competitivo contexto global e complexidade no caso de empresas multinacionais (Tarique & Schuler, 2010). A gestão de talento é, nos dias de hoje, considerada um dos recursos mais importantes à disposição das organizações internacionais (Sareen & Mishra, 2016). Isto é sugerido pelos vários trabalhos académicos e estudos que afirmam e comprovam que a gestão de talento é um fator que

influencia positivamente o desempenho e produtividade organizacionais e que pode levar a vantagens competitivas face a empresas rivais (Aina & Atan, 2020; Pandita & Ray, 2018; Sareen & Mishra, 2016; Schuler et al., 2011). Tal é alcançável através de um alinhamento estratégico de boas práticas de gestão de talento com a cultura empresarial e com as estratégias e os objetivos do negócio (Stahl et al., 2007). É a constante evolução e o trabalho destes elementos que tornam a gestão de talento responsável pela sustentabilidade do desempenho organizacional (Aina & Atan, 2020).

Este desempenho organizacional pode ser definida com base num:

- Conjunto de índices financeiros como o retorno do investimento, grandes receitas, aumento das vendas e alta quota de mercado;
- Conjunto de índices não-financeiros como a satisfação e motivação dos trabalhadores, menos reclamações e confiança dos trabalhadores na liderança, que medem o desempenho de uma organização, ou seja, quão bem as suas metas e objetivos estão a ser alcançados (Sareen & Mishra, 2016).

Ou seja, quando todos os componentes de uma organização estão a funcionar em conjunto e atingem bons resultados, diz-se que estão a alcançar um alto desempenho organizacional. Para tal acontecer, e de modo a aumentar a produtividade e a maximizar o desempenho organizacional, as organizações precisam de trabalhadores com talento (Sareen & Mishra, 2016).

### **2.2.1. Filosofias de Talento**

Um grande debate da gestão de talento e da sua definição são as interpretações sobre o que é considerado talento, assim como a sua naturalidade, valor e instrumentalidade, ou seja, as chamadas “filosofias do talento” (Meyers & Woerkom, 2014). Assim, as filosofias do talento contemplam o modo como a empresa e os gestores de recursos humanos e talento definem o talento, os atributos associados ao indivíduo com talento, e o caminho a percorrer para conduzir ao elevado desempenho dos seus talentos (Meyers et al., 2020).

As filosofias de talento variam entre a ideia da gestão do talento ser “exclusiva”, ou seja, acreditam que são poucos os trabalhadores com talento e que estes merecem uma maior porção de investimento; e a ideia de gestão de talento “inclusiva”, pelo que a gestão de talento se deve aplicar a todos os trabalhadores, pois todos possuem talento que pode ser utilizado para criar valor para a empresa (Cappelli & Keller, 2014). Variam, também, entre a crença da

empresa ou do gestor quanto à maleabilidade do talento, ou seja, se se acredita que o talento é inato ou se este pode ser desenvolvido (Meyers et al., 2020).

A junção destas ideias e crenças resulta, de acordo com Meyers & Woerkom (2014), em quatro distintas filosofias de talento, cada uma com as suas implicações:

- a filosofia de talento exclusiva/inata;
- a exclusiva/desenvolvível;
- a inclusiva/inata;
- e a inclusiva/desenvolvível.

A filosofia de talento exclusiva/inata acaba por refletir a ideia original da gestão de talento, na qual os gestores acreditam que apenas uma pequena percentagem dos trabalhadores é talentosa, usualmente inferior a 20%, e que as suas aptidões, qualidades, personalidade e capacidades surgem naturalmente (Tansley, 2011). Este grupo de colaboradores é diferenciado dos restantes uma vez que se acredita que estes, nas mesmas situações que outros colegas, conseguem fazer contribuições superiores para a empresa a nível de desempenho, o que vai levar os gestores a oferecer a estes indivíduos um tratamento especial dentro da organização (através de bónus e progressões mais rápidas na hierarquia), de modo a tentar retê-los (Meyers et al., 2020). Simultaneamente, vão estar à procura de trabalhadores talentosos dentro de outras empresas (Meyers et al., 2020).

A filosofia de talento exclusiva/desenvolvível, à semelhança da anterior, crê que o talento é raro e, pelo menos, parcialmente inato (Meyers & Woerkom, 2014). Porém, a filosofia exclusiva/desenvolvível acredita que embora os talentos existam, eles podem estar “adormecidos”, havendo assim necessidade de que estes sejam nutridos através do seu desenvolvimento (Meyers & Woerkom, 2014). Gestores ou empresas com esta filosofia têm duas tarefas fundamentais para a gestão do seu talento: (i) identificar com precisão colaboradores com potencial (Silzer & Church, 2009); e (ii) oferecer a estes colaboradores variadas oportunidades de desenvolvimento, seja através de treino e de formações, seja através de tarefas mais desafiantes, de forma a conseguir desbloquear o seu potencial (Meyers et al., 2020; Silzer & Church, 2009).

A filosofia de talento inclusiva/inata baseia-se na premissa de que todos os indivíduos possuem algum tipo de talento ou características positivas que podem ser tomadas como tal, por



exemplo, habilidade de fazer as outras pessoas rir, humildade ou energia (Peterson & Seligman, 2004). Os gestores que adotam esta filosofia olham para os pontos positivos dos seus colaboradores e procuram encontrar as funções e tarefas que melhor se encaixam nestes seus pontos fortes, assegurando que estes possam trabalhar ao seu mais alto nível (Meyers et al., 2020; Peterson & Seligman, 2004).

Por fim, gestores que seguem a filosofia de talento inclusiva/desenvolvível acredita que todas as pessoas e trabalhadores têm a capacidade de passarem de colaboradores comuns a trabalhadores de alto desempenho através da experiência e da aprendizagem (Meyers & Woerkom, 2014). As bases desta filosofia assentam na crença de que os seres humanos possuem a capacidade de mudar, crescer e melhorar, traduzindo-se esta visão num ambiente empresarial projetado para um grande foco no treino e no desenvolvimento de todos os colaboradores (Meyers et al., 2020). Para os gestores que adotam esta filosofia, os líderes e as pessoas com cargos de alto nível dentro da organização não realizaram esses feitos porque nasceram com talento, mas, antes, porque foram acumulando experiências e aprendizagens ao longo das suas carreiras (Ericsson et al., 2007).

### **2.2.2. Desafios na gestão de talento**

Atualmente, as empresas e a gestão de talento enfrentam vários desafios (sejam eles externos à empresa ou internos), tais como a globalização, a competição global e as alterações demográficas que levam a um decréscimo do talento disponível e, conseqüentemente, a uma falta de trabalhadores talentosos (Mathew, 2015). Assim, acredita-se que, de modo a criar iniciativas e práticas capazes de resolver estes desafios, é necessário identificar os mesmos. Estes são, portanto, alguns dos desafios que a gestão de talento enfrenta e que importa explicitar.

A globalização pode constituir um desafio para a gestão de talento nas empresas pelo risco de migração de indivíduos talentosos, pois existem pessoas que procuram experiências novas noutros locais seja por razões económicas, seja por oportunidades de desenvolvimento pessoal (Tarique & Schuler, 2010). Outra razão resulta na competição entre as empresas, facto que as obriga a esforços de constante inovação e desenvolvimento para conseguirem alcançar vantagens competitivas face às suas oponentes (Schuler et al., 2011).

Relativamente ao desafio das tendências demográficas, destaca-se o facto de as populações estarem continuamente a envelhecer. Logo, os trabalhadores também envelhecem, o que causa dificuldades na substituição das posições libertadas pelos colaboradores que se vão

reformando devido à falta de trabalhadores jovens com talento (Stahl, et al., 2007). Verifica-se, também, o desafio de lidar com as diferentes gerações de trabalhadores, pois as diferenças de idade entre os trabalhadores mais velhos e os mais jovens são cada vez maiores (Tarique & Schuler, 2010). Estes fatores acabam por contribuir para uma lacuna entre a oferta e a procura de talento, tornando-se, assim, num desafio que a gestão de talento tem de resolver de modo a tentar combater esta lacuna (Whysall et al., 2019).

O planeamento das expansões para outro países e mercados apresenta outro desafio porque existem vários fatores que influenciam estas decisões. Fatores como taxas regulatórias, sistemas jurídicos, situações políticas, diferenças culturais e linguísticas, infraestruturas e competição, suscitam a consideração não só dos CEOs, mas também dos gestores de recursos humanos que têm de adaptar os seus programas aos novos locais (Schuler et al., 2011).

O desenvolvimento dos talentos representa, igualmente, um desafio pois é essencial para manter níveis elevados de talento na empresa, sendo o desenvolvimento de líderes um ponto fundamental (Tarique & Schuler, 2010). As empresas que procurem ter sucesso na sua gestão de talento devem, assim, identificar os indivíduos com potencial e oferecer-lhes formação e experiências que lhes permitam desenvolver as suas capacidades de liderança (Tarique & Schuler, 2010).

As organizações revelam, também, crescentes dificuldades para encontrar trabalhadores com as competências necessárias para apresentar o nível de desempenho pretendido e que aceitem o valor salarial oferecido (Schuler et al., 2011). Para melhorar este aspeto, as empresas têm o desafio de se tornar mais atrativas para os novos candidatos, podendo, assim, atrair mais candidatos com talento e melhorar a sua imagem como empregadores (Pandita & Ray, 2018).

Um outro desafio para as organizações é a retenção do talento. Numa pesquisa realizada em 2012/2013 junto de empregadores a nível mundial, conduzida pela empresa Towers Watson, chegou-se à conclusão que 50% dos empregadores têm dificuldades em reter os colaboradores com melhor desempenho (Towers Watson, 2013). Porém, se se considerarem os colaboradores de elevado potencial, o número sobe para 55%, e se se atender aos colaboradores com habilidades importantes para as competências estratégicas da empresa, a percentagem é de 56% (León & García-Saavedra, 2020).

Importa salientar que este último problema se revela particularmente grave entre os colaboradores da geração Y, pois vários estudos mostram que estes colaboradores têm elevadas

probabilidades de mudar de emprego a cada dois anos em busca de novos desafios e experiências, desenvolvendo, assim, uma reputação de alta mobilidade profissional e elevada taxa de turnover entre as empresas (Plessis et al., 2015).

Outro dos desafios da gestão de talento continua a ser a falta de estratégias e processos de gestão de talento alinhados com as visões da empresa, comprometendo a capacidade destas darem frutos ao nível do desempenho e das vantagens competitivas (Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010). Quanto mais as estratégias da gestão e os sistemas de talento estiverem interligados com a estratégia de negócio da empresa, assim como com todas as envolventes e todos os envolvidos no processo, melhor serão os resultados (King, 2015).

Finalmente, constata-se um desafio relacionado com a organização do trabalho e que surgiu devido à pandemia do Covid-19, pois foi uma altura em que as empresas se viram forçadas a implementar o trabalho remoto de modo a sobreviver (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Antes da pandemia, estima-se que apenas 5,4% dos trabalhadores da União Europeia trabalhavam remotamente com regularidade e apenas 15% já tinham trabalhado remotamente (European Commission, 2020). A hipótese do teletrabalho abriu um precedente na organização do trabalho nas empresas que têm, agora, de se adaptar a novas formas de trabalhar, e nos colaboradores que, depois de experienciarem o trabalho remoto, mudaram as suas perceções, acreditando que o teletrabalho e a flexibilidade horária são mais-valias no que toca ao balanço trabalho/vida extralaboral (Vahdat, 2022).

### **2.3. Estratégias e práticas de gestão de talento**

A gestão de talento estratégica refere-se ao tratamento de todas as atividades e processos que envolvem a identificação de posições-chave dentro da organização, ou seja, posições que contribuem para as vantagens competitivas da empresa, e a identificação e desenvolvimento dos trabalhadores com alto potencial para ocupar essas posições, através de uma estrutura de recursos humanos que tenta assegurar o compromisso destes indivíduos de modo a retê-los (Collings & Mellahi, 2009).

O primeiro passo para um sistema de gestão de talento estratégica é, assim, a identificação das posições-chave, as chamadas “posições de nível A” (Huselid et al., 2005). Estas “posições de nível A” são definidas pela sua grande importância para a execução das estratégias e objetivos organizacionais, bem como pela elevada qualidade que distingue o trabalho executado pelos trabalhadores nestas posições, o que sugere que não está ao alcance de qualquer indivíduo realizar aquela função com qualidade (Huselid et al., 2005).

Neste sentido, e segundo Collings & Mellahi (2009), o próximo passo é a criação de um banco de talentos, que consiste na criação de uma base de dados na qual constam todos os indivíduos com alto potencial e alto desempenho, à qual a empresa pode aceder para preencher as suas posições-chave. Isto envolve uma identificação proativa de colaboradores com potencial para preencher as posições-chave, ou seja, antes mesmo de surgir essa necessidade. Tal pode, também, contribuir para um recrutamento proativo caso sejam identificadas lacunas de indivíduos com certas características essenciais para dadas posições relevantes na empresa, permitindo, desta forma, um recrutamento preventivo antes que apareça essa vaga dentro da empresa (Collings & Mellahi, 2009).

Por último, e de modo a que esta gestão estratégica de talento seja efetiva, é necessária uma intervenção estratégica interligada com as bases e os valores do negócio através de vários atores, o que facilitará os processos desta gestão de talento e contribuirá para os resultados tanto dos colaboradores como da empresa (King, K.A., 2015). Segundo o modelo de múltiplos atores de King (2015), existem quatro atores interligados dentro do sistema de gestão de talento estratégica:

- Os CEOs e os gestores do topo têm o papel de definir e comunicar a estratégia de gestão de talento que será implementada pela empresa, de mostrar como a empresa vê e define o talento, e a responsabilidade de conectar esta estratégia e o processo com os restantes objetivos do negócio. Isto irá estabelecer o valor do talento para a organização.
- Os supervisores e os gestores assumem uma acrescida responsabilidade no que toca aos recursos humanos, em especial na gestão de talento (Cappelli, 2013). Assim, estes gestores têm o papel de gerir os trabalhadores com talento, oferecendo-lhes coaching, feedback e facilidade de acesso a novas oportunidades e cargos que permitam o seu desenvolvimento. Se estes gestores forem bons líderes para estes colaboradores, estes ficarão mais satisfeitos com o seu trabalho e apresentarão um maior compromisso para com a empresa, fazendo do gestor um elemento fulcral para a gestão de talento.
- Os gestores de recursos humanos/gestores de talento têm o papel de facilitar a gestão de talento através da interação com todos os intervenientes neste processo. Têm de monitorizar as políticas e as práticas da gestão do talento de acordo com as estratégias do negócio e apoiar os gestores de topo nas suas missões relacionadas com o talento, providenciando e promovendo treino, orientação e feedback. Têm, também, de facilitar as comunicações com os trabalhadores e o seu envolvimento nas iniciativas relacionadas com o

talento. Simultaneamente, têm de medir os resultados de todos os processos de gestão de talento e fazer os relatórios dos mesmos, assim como a avaliação dos colaboradores.

- Por fim, no centro da gestão de talento está a participação dos colaboradores. Como elemento central deste sistema, o colaborador não contribui apenas através do seu desempenho, mas, também, através de comportamentos como o seu compromisso e responsabilidade com a organização, inovação, expectativas de progressão de carreira e intenção de trocar de empresa. Tudo isto tem peso e merece uma análise dentro do sistema de talento. O colaborador tem, assim, valor a curto prazo devido ao seu desempenho e valor a longo prazo através do seu desenvolvimento e participação dentro do sistema de talento.

Ao contrário das tecnologias, dos novos produtos e de novos serviços que podem ser rapidamente e facilmente copiados pela concorrência, levando apenas a vantagens competitivas de curto prazo, as vantagens competitivas que partem de práticas de boa gestão de talento resultam em vantagens competitivas sustentáveis que têm tendência para ter uma duração de longo prazo (Aina & Atan, 2020). Práticas como a atração, a retenção, a formação/desenvolvimento, a gestão de carreiras e recompensas são alguns exemplos de práticas que vão ao encontro das necessidades estratégicas da organização e que resultam em vantagens competitivas (Lyria et al., 2017).

Uma das práticas mais importantes dentro da gestão de talento para o sucesso organizacional é a retenção dos seus colaboradores mais talentosos e com melhores desempenhos, bem como o impedimento da sua saída para empresas rivais, algo que também é fortalecido através de várias práticas de gestão de talento (Kumar, 2022; Oladapo, 2014). Nos últimos anos, a taxa de rotatividade de colaboradores (ou turnover) tem vindo a aumentar (Osman-Gani & Paik, 2016), o que chamou a atenção dos gestores para a importância desta retenção. Tal é muito relevante pois existem dados empíricos que apontam para custos elevados provenientes desta perda dos melhores colaboradores, e que se relacionam com quebras de desempenho e custos associados a novos processos de substituição, desenvolvimento ou recrutamento de novas pessoas para a vaga (Pandita & Ray, 2018).

Torna-se, assim, fulcral entender as razões pelas quais os colaboradores abandonam a organização (Pandita & Ray, 2018). Entre estas incluem-se fatores tangíveis, como o salário e as políticas de benefícios, assim como fatores intangíveis, como as relações com a liderança, o balanço do binómio vida-trabalho, as oportunidades para a carreira versus mau planeamento da carreira e o descontentamento com a função (Oladapo, 2014). É nestas causalidades que se

acredita haver uma necessidade de a empresa ter um foco na retenção do talento existente e de implementar táticas de retenção de modo a recolher todos os benefícios e evitar os danos advindos da perda do talento e dos colaboradores de alto desempenho (Pandita & Ray, 2018).

Outro fator crucial na gestão de talento são as suas estratégias e práticas de atração de talento, pois estas influenciam a forma como os potenciais candidatos vêm a empresa e, ao mesmo tempo, o ambiente que se vive no local de trabalho (Pandita & Ray, 2018). Esta atração de talento está interligada com a retenção de talento e concretiza-se através de vários processos que têm como objetivo atrair não só o melhor talento disponível, como também aquele que vai ao encontro dos valores e da cultura da empresa (Rop & Kwasira, 2015).

Um desses processos refere-se à identificação, ao recrutamento e à seleção dos candidatos certos para as posições-chave. Ou seja, acredita-se que os colaboradores com as habilidades certas, nas posições certas, tendem a ficar mais tempo na empresa, contribuindo, dessa forma, para uma melhor retenção do talento (Zhang & Stewart, 2017). Más práticas de recrutamento podem fazer aumentar a taxa de rotatividade de duas maneiras: os novos colaboradores não se identificam com a empresa ou estão desorientados nas suas funções, levando à sua saída; ou os colaboradores que pertencem já à empresa podem ficar frustrados com o constante aparecimento de novas pessoas que se traduz em perdas de tempo e desempenho acentuadas (Oladapo, 2014).

De forma a garantir que o melhor talento é atraído e se candidata às vagas existentes, as empresas constroem uma forte “marca de empregador” ou “employer brand”, sendo este outro processo da sua estratégia de atração de talento (Mathew, 2015). Este conceito é derivado da gestão de marketing, porém, enquanto nesta os produtos e as suas características são utilizados para atrair os consumidores, na “marca de empregador”, a empresa e os seus valores são utilizados para atrair e reter trabalhadores (Tanwar & Prasad, 2016). A “marca de empregador” é o sinónimo da imagem que os potenciais e os atuais trabalhadores têm da empresa, refletindo os valores e os comportamentos que são esperados das pessoas dentro da organização, assim como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que o empregador disponibiliza aos seus colaboradores. Através da recolha destes dados, a empresa desenvolve uma proposta de valor que é usada para atrair futuros colaboradores (Mathew, 2015; Tanwar & Prasad, 2016).

Junto desta intenção de criar uma boa reputação para a organização, está a proposta de valor ao colaborador, também importante na atração de possíveis candidatos (Pandita & Ray,

2018). A proposta de valor ao colaborador deve incluir vários benefícios que tornam esta proposta mais atrativa, tais como:

- qualidade do trabalho na empresa;
- tarefas interessantes e recompensadoras, que envolvem oportunidades de aprendizagem;
- oportunidades de desenvolvimento na carreira;
- prémios pela bom desempenho e sistemas de recompensas justos, competitivos e equitativos que reconhecem o valor das contribuições dos colaboradores;
- oportunidades de estabelecimento de relações sociais e conexões que vão para além do local de trabalho.

Estes são alguns dos elementos que vão contribuir para uma boa proposta de valor ao colaborador e que vão ajudar a organização a tornar-se num empregador conceituado, melhorando, assim, a sua capacidade de atração e a retenção dos colaboradores com alto desempenho e potencial (Pandita & Ray, 2018).

Portanto, o desenvolvimento dos colaboradores é importante não só para a empresa manter e melhorar o nível de competência dos seus trabalhadores de forma a garantir que competências essenciais à empresa não se tornam escassas, mas, também, para que se torne num empregador mais atrativo e com maior capacidade de retenção (Schuler et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016). Um dos focos do desenvolvimento recai sobre a liderança pois os bons líderes e gestores de equipas estão altamente envolvidos no processo de gestão de talento e têm de ter, à sua disposição, um conjunto de estratégias que incluam programas de mentoria, formações, missões internacionais e um feedback eficaz (Azbari et al., 2015). Só assim é possível manter um ciclo de aprendizagem e desenvolvimento contínuos que envolva todas as posições da empresa (Younas & Bari, 2020).

Segundo Aguinis (2019, p. 8), a gestão de desempenho é “um processo contínuo de identificação, medição, desenvolvimento de desempenho de indivíduos e equipas e de alinhamento do seu desempenho com os objetivos estratégicos da organização”. Pelo facto de ser uma ferramenta que distingue um trabalhador com um bom desempenho, a gestão de desempenho torna-se importante para a gestão do talento pois incentiva os colaboradores a serem mais competentes e mais empenhados, de modo a serem reconhecidos (Aguinis & Burgi-

Tian, 2021). Um bom sistema de gestão de desempenho torna mais fácil e justa a tomada de decisões, pois através da avaliação contínua do desempenho, assim como da comunicação e acompanhamento dos líderes, os dados adquiridos sobre o desempenho são muito precisos e apropriados, deixando menos espaço à tomada de decisões erradas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Isto virá, também, a contribuir para uma melhor gestão de carreira, pois o caminho para os colaboradores com melhor desempenho fica muito mais claro quando os seus pontos fortes são já conhecidos, o que permitirá dar mais oportunidades para novas experiências e para desenvolvimento e progressão de modo a atingirem os seus objetivos dentro da empresa (Kumar, 2022).

Um bom salário e uma boa política de benefícios (com, por exemplo, direito a seguro de saúde, transporte gratuito, oferta de férias) e prémios continuam a ser fatores essenciais para tudo que envolva a gestão de talento, desde a atração até à retenção (Ghazanfar et al., 2011; Hongal & Kinange, 2020). Se os colaboradores forem premiados com base na sua produtividade, isto deverá desencadear uma reação positiva que incentiva o mérito e o esforço de cada um, o que ajudará na sua motivação e satisfação dentro da empresa (Ghazanfar et al., 2011).

Promover um bom ambiente no trabalho é, também, um fator importante para a gestão de talento, pois uma empresa cujos valores tenham em consideração o bem-estar dos seus trabalhadores leva a um ambiente positivo no trabalho, o que faz com que os colaboradores se sintam mais confortáveis e apoiados pelos seus líderes (Hongal & Kinange, 2020). Quando os colaboradores se sentem apoiados pelos seus líderes e mantêm um bom relacionamento com os outros colegas de equipa, eles sentem-se mais conectados com a empresa e motivados a permanecer nesta (Rumawas, 2021). Associado a um bom ambiente de trabalho está, também, um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral, uma preocupação crescente para os colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016; Vahdat, 2022). Implementar estratégias com vista a esse equilíbrio, por exemplo, introduzindo maior flexibilidade horária e/ou a possibilidade de dias de trabalho remoto, é um importante mecanismo de retenção e satisfação (Vahdat, 2022).

### **2.3.1. Barreiras à implementação da gestão de talento**

Para além dos desafios que a gestão de talento tem de superar, e que foram mencionados anteriormente, existem barreiras no que toca à implementação de estratégias e práticas de gestão de talento que, segundo um estudo de Guthridge et al. (2008), são as seguintes:



- os gestores das várias hierarquias da empresa não dedicarem tempo suficiente à gestão do talento por não considerarem esta área tão importante como outros assuntos relacionados com o negócio;
- políticas da empresa que impedem a colaboração e a partilha de dados e dos seus recursos humanos mais valiosos entre equipas;
- gestores que se recusam a aceitar que os seus colaboradores têm diferentes níveis de desempenho, não querendo fazer uma diferenciação entre os colaboradores com bom desempenho e os colaboradores com mau desempenho, o que impede que o desempenho global melhore;
- gestores que não estão por dentro das estratégias de gestão de talento internacional, focando-se muito nas suas equipas e no seu trabalho local, o que não contribui para a visão global de gestão de talento da empresa;
- e, por fim, a falta de confiança ou de valorização que os CEOs e os gestores de topo têm em relação aos gestores de recursos humanos que, por vezes, impedem estes últimos de tomar decisões e implementar políticas e práticas, ou que estas funcionem em plenitude por falta de cooperação dos CEOs e gestores de topo que também devem desenvolver um papel importante na gestão do talento.

### **3. Metodologia**

Segundo Queirós et al. (2017), a metodologia de investigação é uma ferramenta fundamental na elaboração de documentos científicos e no processo através do qual se vão conseguindo descobrir e interpretar os factos inseridos na realidade que se pretende investigar.

Nesta investigação foi utilizada uma metodologia qualitativa de carácter interpretativo. Segundo Gil (2008), o uso desta metodologia proporciona um aprofundamento dos fenómenos estudados na investigação através do contato direto com o objeto de estudo, procurando os pontos em comum entre a literatura e os dados recolhidos, ao mesmo tempo que se pode manter em aberto a possibilidade para recolher novos pontos e novo conhecimento. Esta metodologia foi considerada a mais adequada ao presente estudo uma vez que se trata de um tema ainda pouco explorado, sobretudo no contexto das organizações europeias (Kabwe & Okorie, 2019), pelo que se visou aprofundar o conhecimento através da análise das perceções de atores organizacionais envolvidos na gestão de talento com a obtenção de dados qualitativos ricos.

Esta investigação qualitativa e interpretativa começou com a formulação da questão de partida e, de seguida, pelo estabelecimento de objetivos, que pretenderam ser descritivos na forma em como se procurou responder ao problema da questão de partida (Resende, 2016). De seguida, conforme recomendado por autores como Elliot & Timulak (2005) e Resende (2016), antes de se iniciar a recolha de dados foi feita uma revisão da literatura sobre o tópico em estudo, de modo a ter uma melhor compreensão do conhecimento disponível e das teorias relevantes, neste caso, referentes à gestão de talento, sublinhando a sua pertinência em organizações internacionais. Isto permitiu, para além da obtenção de conhecimento da área em questão, ganhar uma melhor capacidade de análise e interpretação dos dados que, posteriormente, viriam a ser recolhidos.

Para a recolha de dados, a técnica escolhida foi a entrevista semiestruturada. Através da conversação sobre o tema, permitida pela entrevista, é possível ao entrevistador entrar em contacto e recolher informações acerca das suas experiências (Resende, 2016). A entrevista semiestruturada é um método de recolha de dados caracterizado pela estrutura que oferece, permitindo, simultaneamente, uma aplicação flexível respeitando o discurso e o raciocínio do participante (Kallio et al., 2016). Antes da realização das entrevistas foi, assim, realizado um guião de entrevista que conta com um grupo de questões que vão ao encontro da questão de partida e dos objetivos da investigação, ao mesmo tempo que deixa espaço para que surjam novas questões no decorrer das entrevistas, deixando os participantes falar livremente sobre as

suas visões e experiências (Adams, 2015; Kallio et al., 2016). Este guião de entrevista pode ser consultado no anexo I.

Neste estudo, recorreu-se a uma amostragem não aleatória intencional pois as entrevistas foram feitas a um grupo de indivíduos que apresentam o atributo considerado fundamental para a investigação, em concreto, o facto de se tratarem de pessoas com responsabilidade na gestão de talento em organizações internacionais (Freitag, 2018).

Foi, também, utilizado o método de amostragem por bola de neve para localizar as pessoas de interesse, sendo que aos primeiros contactos estabelecidos foi pedida a recomendação e o contacto de outras pessoas que pudessem estar interessadas em participar (Parker et al., 2019). O critério utilizado para definir o tamanho da amostra foi o da saturação da informação, ou seja, até se ter concluído que as entrevistas já não contribuíam de forma significativa com informação nova (Elliot & Timulak, 2005).

No que diz respeito à população, esta é constituída por um grupo de 20 indivíduos, todos de diferentes empresas e com responsabilidades na gestão de talento. Destes vinte participantes, quatro são gestores de recursos humanos, quatro diretores de recursos humanos, cinco são diretores gerais, cinco são administradores e dois são CEOs. Todas as empresas dos participantes do estudo são empresas internacionais. A escolha desta população prendeu-se com os objetivos do estudo, ou seja, desde os efeitos da globalização nos negócios internacionais das organizações internacionais, às definições, correntes de pensamento e desafios da gestão de talento, até ao objetivo central de apurar as práticas e estratégias de gestão de talento que estes implementam nas suas organizações. A tabela 1 apresenta os principais atributos da amostra.

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Área de atividade da organização</b>	<b>Número de trabalhadores</b>
E1	Diretor de RH	Tecnologia e Informática	~50
E2	People management (Gestor RH)	Consultoria	~50
E3	People and organizational developer manager (Gestor RH)	Cervejaria	~85000

E4	Diretor-Geral	Consultoria e Tecnologia	~57000
E5	CEO	Metalomecânica para Energias renováveis (energia solar fotovoltaica)	~50
E6	Diretor-Geral	Construção, Imobiliário, Energia	~2300
E7	Técnico superior de Recursos Humanos (Gestor RH)	Saúde	~10000
E8	Gestor de Recursos Humanos	Energias	~90
E9	Diretor-Geral	Agronegócio	~11000
E10	Diretor-Geral	Branding/Marketing	~30
E11	Diretor Recursos Humanos	Aluguer de automóveis	~100
E12	Presidente do Conselho de Administração (Administrador)	Construção	~170
E13	Administrador	Investimentos imobiliários	~400
E14	Diretor-Geral	Farmacêutica	~900
E15	Managing Partner e Administrador	Consultoria	~50
E16	Administrador Regional	Hotelaria	~500
E17	Administrador Marcas Próprias	Retalho (cadeia de supermercados)	~150000
E18	CEO	Contabilidade	~30
E19	Diretor dos Recursos Humanos	Tecnologia e Informática	~130000
E20	Diretor Recursos Humanos	Construção	~5500

*Tabela 1: Caracterização da população*

As entrevistas foram realizadas entre maio de 2023 e setembro de 2023 e tiveram uma duração média de 21 minutos, sendo que a entrevista com maior duração foi de 35 minutos e a entrevista com menor duração foi de 11 minutos. O anonimato dos envolvidos foi garantido e obtida a permissão para gravação do áudio. A modalidade de realização da entrevista, presencial ou por videochamada, respondeu à preferência de cada participante, tendo 19 dos 20 indivíduos optado pela videochamada em resultado da distância geográfica para com o entrevistador. De referir porém, que uma das entrevistas acabou por ser realizada via chamada telefónica devido a problemas técnicos na videochamada.

As entrevistas foram transcritas na sua íntegra e, posteriormente, sujeitas a uma análise de conteúdo apoiada em três tabelas que catalogam as categorias temáticas, dimensões de análise, indicadores e as ocorrências. As categorias temáticas e as dimensões de análise foram definidas, sobretudo, com base na revisão de literatura realizada, enquanto os indicadores resultaram da análise dos dados recolhidos.

A primeira categoria temática trata da Globalização e teve como dimensão de análise os efeitos da globalização nos negócios internacionais. A segunda categoria temática é a gestão de talento. Esta categoria agrega as seguintes dimensões de análise: definições de gestão de talento, importância da gestão de talento para a competitividade da empresa, filosofias de talento, e principais desafios para a gestão de talento. A terceira e última categoria temática analisa as estratégias e práticas de gestão de talento. Nesta derradeira categoria estão incluídas dimensões de análise que visaram desvendar as melhores práticas e estratégias de gestão de talento nas empresas, o impacto destas estratégias e práticas de gestão de talento e, por fim, as barreiras à implementação de estratégias e práticas de gestão de talentos segundo a perceção dos participantes.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Globalização

#### 4.1.1. Efeitos da Globalização nos Negócios Internacionais

No que diz respeito ao tema da globalização, a dimensão a analisar prende-se com os seus efeitos nos negócios internacionais, tal como sintetizado na tabela 2. Em seguida, são apresentados excertos ilustrativos dos indicadores obtidos e feita uma análise suportada na literatura relevante.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
<b>Globalização</b>	<b>Efeitos da Globalização nos Negócios Internacionais</b>	Maior mobilidade de capital, conhecimento e tecnologia	E1, E4, E10, E11, E16, E18
		Acesso a bens e serviços globais	E1, E6, E9, E10, E14, E17, E18, E19, E20
		Aceleração dos negócios	E3, E4, E8, E11, E12
		Alteração de preferências e padrões de consumo	E1
		Novas perspetivas de trabalho para as novas gerações	E16
		Aumento da concorrência/competitividade	E1, E2, E6, E7, E11, E20
		Expansão geográfica/Acesso a novos mercados	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E13, E14, E16, E17, E19, E20
		Mais colaborações internacionais	E5, E7, E11, E12, E13, E16, E19, E20
		Busca de novas formas de diferenciação/inação para enfrentar a concorrência	E2, E6, E8
Adaptação a diferenças culturais/leis regulatórias de cada país	E1, E3, E7, E8, E14, E20		

Tabela 2: Efeitos da Globalização na Gestão de Talento

- Maior mobilidade de capital, conhecimento e tecnologia

Segundo os entrevistados, vê-se que este é um claro efeito da globalização para o mundo dos negócios internacionais, pois é graças à globalização que, atualmente, as

organizações internacionais têm, facilmente, acesso a recursos humanos e a conhecimentos que chegam de todas as partes do mundo. Isto é ilustrado pelas seguintes citações:

*A globalização proporcionou maior mobilidade de capital e tecnologia, permitindo que as empresas acessem a recursos e conhecimentos de diferentes partes do mundo. (E1)*

*A globalização de um modo geral tornou visível e aberto a todos os intervenientes de todos os setores as várias ferramentas, oportunidades, troca de experiências e outros vários fatores que tornam o conhecimento cada vez mais partilhado entre as pessoas e entidades. (E18)*

As declarações dos entrevistados vão, assim, ao encontro de Black et al. (2009), autores que sublinham que a maior mobilidade de capital e de informação são algumas das bases na definição da globalização, pois tratam-se de recursos que passaram a fluir de forma mais livre entre os países.

- Acesso a bens e serviços mundiais

Os entrevistados consideram que a globalização contribui, também, para outro dos fatores impulsionadores dos negócios internacionais, o acesso a bens e serviços de todo o mundo, algo que veio ajudar e facilitar as operações das empresas, como se pode concluir a partir das seguintes afirmações:

*A [nome da empresa] opera internacionalmente, o que lhe permite ter acesso aos mercados internacionais para adquirir os seus produtos para importar e comercializar; sem a Globalização não seria possível a nossa operação. (E9)*

*A Globalização trouxe um mercado livre, sem fronteiras, onde bens e serviços se cruzam livremente. (E19)*

Ou seja, o acesso a bens e serviços comercializados a nível global são, igualmente, um dos pontos fundamentais na definição de globalização de Black et al. (2009), pois a globalização é um processo que torna o mundo num mercado livre, convergindo, assim, com as considerações dos entrevistados.

- Aceleração dos negócios

De acordo com as entrevistas, a globalização é a grande responsável pela aceleração dos negócios internacionais que, atualmente, decorrem com muita mais rapidez devido às maiores facilidades de interação entre empresas ou pessoas de sítios diferentes do mundo, seja

pelas evoluções nas tecnologias, seja pela evolução nos meios de transporte, como refletiram os entrevistados:

*Fez acelerar todas as etapas dos mesmos, ou seja, como acabamos por sentir todos que estamos muito mais perto uns dos outros, tudo acontece a uma velocidade muito maior. (E8)*

*Se há umas décadas continuava a ser difícil fazer negócios com outros países, particularmente, mais longínquos, hoje em dia, com as novas formas de comunicar em tempo real e, conjuntamente, devido à melhoria provocada com o aparecimento do transporte aéreo, estes negócios desenvolvem-se muito mais rapidamente. (E12)*

Portanto, a aceleração dos negócios foi abordada pelos participantes e ocorre por causa da forma como a globalização tornou o mundo numa “aldeia global”, em que tudo está muito mais facilmente ao alcance de qualquer empresa, seja devido às tecnologias, seja pelo desaparecimento das fronteiras nacionais que facilitam o transporte, tal como foi refletido pelos autores Kyove et al. (2021).

- Alteração de preferências e padrões de consumo

Os entrevistados acreditam que a globalização surtiu efeito também do ponto de vista do consumidor, pois dada a sua fácil exposição e o alcance a todo o tipo de novos produtos globais e mercados, o leque de opções para o consumidor acaba por crescer e diversificar, algo que vai levar a uma mudança nas suas preferências, assim como dos seus padrões de consumo, como ilustra a próxima citação:

*Influenciou (...) os padrões de consumo e as preferências dos consumidores que, com maior exposição a diferentes culturas e produtos de todo o mundo, passaram a ter à sua disposição produtos e serviços globais, (...). (E1)*

Segundo Kyove et al. (2021), as empresas conseguiram aumentos de produtividade e eficiência, mesmo durante a pandemia do COVID-19, em que todos os negócios decorriam de maneiras diferentes, prova da existência de alterações nos padrões de consumo, estando, assim, os pareceres dos participantes em consonância com os autores no que toca às alterações dos padrões de consumo.

- Novas perspetivas de trabalho para as novas gerações

No entender dos entrevistados, para as novas gerações, a globalização gerou o acesso a novas oportunidades e desenvolveu um novo paradigma de busca de sucesso e de



desenvolvimento da carreira, sendo mais habitual esta nova geração tornar-se emigrante. A seguinte citação completa esta ideia:

*A Globalização trouxe uma maior circulação de pessoas e abriu uma nova perspectiva de trabalho às novas gerações. O estigma que existia de ser emigrante passou a ser, para esta nova geração de licenciados, um sinal de sucesso e de êxito aumentando a probabilidade de progressão nas diferentes carreiras. (E16)*

A globalização permite, segundo Kafouros et al. (2012), uma maior circulação de pessoas, tendo as empresas acesso a mais redes de trabalhadores qualificados, trabalhadores estes que não têm problemas em operar em qualquer parte e empresa do mundo, como foi refletido nesta entrevista pelo facto das novas gerações não sentirem um estigma de emigração, podendo isto representar tanto uma oportunidade para os trabalhadores, como para as empresas.

- Aumento da concorrência/competitividade

Os entrevistados realçam que com as novas facilidades em ter um negócio global a que todo o mundo tem acesso, vem associado o facto de existirem cada vez mais empresas a operar nos mesmos mercados. Por consequência, tal vai levar a um aumento da concorrência e da competitividade, como apontam as seguintes afirmações:

*A globalização (...) levou a um aumento significativo da concorrência entre as empresas, tanto local quanto globalmente. (E20)*

*Neste momento, à distância de um clique, podemos estar a fazer negócio com uma empresa do outro lado do mundo, o que, sem dúvida, veio aumentar a concorrência e o grau de exigência, pois a competitividade aumentou exponencialmente. (E11)*

Ou seja, o facto de a globalização tornar o mundo numa “aldeia global”, em que as barreiras comerciais entre países se desvanecem, desperta grande interesse nas empresas internacionais que pretendem expandir o seu negócio, mostrando concordância entre a ideia dos autores Kyove et al. (2021) e os entrevistados. Isto leva a um aumento muito grande da concorrência dentro dos mercados (Kafouros et al., 2012).

- Expansão geográfica/acesso a novos mercados

Tal como exposto pelos entrevistados, verificou-se que o acesso a novos mercados e as possibilidades de expansão geográfica aumentaram para os negócios internacionais. Estes

acrescentaram que as suas empresas aproveitaram para crescer e aumentar os seus lucros, utilizando a globalização a seu favor.

*Algumas das principais vantagens são o acesso a mercados internacionais em diferentes países, aumentando o potencial de crescimento e lucratividade (...). (E10)*

*Relativamente à nossa empresa, a globalização criou oportunidades de expansão do negócio no sentido de aumentar o seu alcance internacional como grupo global, diversificando o risco, diminuindo a dependência e exposição ao mercado local, criando novas oportunidades de negócio e valor. (E6)*

O que se pode depreender a partir das afirmações dos entrevistados é que a globalização veio facilitar o processo de expansão das empresas a outros mercados, seja pela queda das barreiras comerciais e o desaparecimento das fronteiras, consoante explicaram os autores Kyove et al. (2021), seja através de oportunidades de fusão, aliança ou aquisição, consoante os autores Carr & Garcia (2003).

- Mais colaborações internacionais

A globalização não só tornou mais comum a existência de colaborações e parcerias internacionais entre empresas como, ainda, tornou estas relações uma parte integral das suas estratégias de evolução, tirando proveito, por exemplo, da criação de mercados comuns, como mencionado pelos entrevistados:

*Facilitou também as oportunidades de colaborações entre empresas de diferentes países para determinados projetos. (E5)*

*(...) atendendo ao enquadramento do nosso país na Comunidade Económica Europeia, a evolução dos negócios ou das oportunidades de negócio aumentaram porque, dentro do espaço comunitário, é mais fácil o relacionamento com entidades que se pressupõe comungarem dos mesmos princípios, da mesma regulamentação e do mesmo cumprimento informativo. (E13)*

Percebe-se, então, de acordo com os entrevistados e conforme o descrito no estudo de Kafouros et al. (2012), que a possibilidade de colaboração com outras empresas também aumentou e é, claramente, um efeito de globalização.

- Busca por novas formas de diferenciação/ inovação para enfrentar a concorrência

Resultante do aumento da concorrência, tanto a nível local como a nível internacional, os entrevistados viram, por culpa da globalização, uma força que moveu as empresas na procura de novas formas de se diferenciarem nestes mercados mais competitivos, reforçando assim os seus esforços na inovação de maneira a não ficarem para trás.

*(...) faz com que se esteja permanentemente a investir em inovação, quer seja em processos ou produtos. (E8)*

*A Globalização resultou num mercado mais diversificado, mais competitivo e em que as empresas, necessariamente, tiveram de se reinventar e encontrar formas de diferenciação para competir e enfrentar os seus concorrentes. (E6)*

O que ressalta desta questão é que a globalização trouxe um aumento de competitividade que resultou numa mudança significativa do paradigma no mundo dos negócios internacionais, tal como discutido por Mossolly (2015). Atualmente, de acordo com Kyove et al. (2021), as empresas precisam de inovar e encontrar forma de manter os seus níveis de produtividade e eficiência altos, independentemente da concorrência ou da situação, como foi verificado nas entrevistas.

- Adaptação a diferenças culturais/leis regulatórias de cada país

É possível discernir que outro resultado desta globalização das empresas, discutido entre os entrevistados, é a necessidade de haver, inevitavelmente, um esforço para existir uma adaptação, não só cultural, como também seguindo as leis regulatórias nos mercados estrangeiros por parte das organizações. As seguintes citações demonstram este ponto:

*(...) tens toda uma gestão intercultural para fazer que não passa só pela gestão de pessoas diferentes em todas estas realidades, mas também de características muito únicas que alguns mercados têm. (E3)*

*(...) esta globalização, também, trouxe consigo desafios, como é o caso da necessidade de adaptação a diferentes culturas organizacionais, leis e regulamentações em diferentes países. (E7)*

Ou seja, apesar da globalização ter contribuído para o desaparecimento de muitas barreiras comerciais, assim como para o desaparecimento de alguns costumes e tradições locais, conforme retratam os autores Kyove et al. (2021), os entrevistados consideram que permanece a necessidade de adaptação cultural e às leis em diferentes mercados.

## 4.2. Gestão de Talento

### 4.2.1. Definição de Gestão de Talento

Na temática da gestão de talento, a primeira dimensão que importa analisar refere-se ao conceito de gestão de talento na ótica dos participantes neste estudo, tal como indicado na tabela 3.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
<b>Gestão de Talento</b>	<b>Definição de Gestão de Talento</b>	Processo estratégico de identificar, atrair, desenvolver e reter indivíduos altamente qualificados/com talento	E1, E2, E4, E6, E7, E9, E10, E16, E19, E20
		Tem o objetivo de ter a pessoa certa, com as competências certas, no cargo certo.	E3, E10, E11, E20
		Define como uma empresa atua para a retenção de todos os seus colaboradores	E5, E8, E12, E14
		Proporcionar a realização de expectativas e de valências	E13, E15, E17, E18

Tabela 3: Definições de Gestão de Talento

- Processo estratégico de identificar, atrair, desenvolver e reter indivíduos altamente qualificados/com talento

O indicador acima referido encontrou expressão nos seguintes pareceres:

*Consideramos “gestão de talentos” como sendo a combinação de esforços e incentivos estratégicos que têm como objetivo atrair, desenvolver, reter, contratar e incentivar profissionais de destaque, considerados talentos na empresa. (E7)*

*A minha definição de "gestão de talento" é o processo estratégico de identificar, atrair, desenvolver e reter indivíduos altamente qualificados e com habilidades especiais numa organização. (E1)*

Estas definições vão ao encontro da definição geral discutida na revisão de literatura pelos autores Tarique & Schuler (2010), quando se referiu que a gestão de talento é um conjunto de práticas alinhadas com a direção estratégica da empresa com o objetivo de atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de competências.

- Tem o objetivo de ter a pessoa certa, com as competências certas, no cargo certo.

Relativamente a este indicador, importa referir que a identificação da pessoa certa começa com a identificação das posições da empresa com necessidade de serem preenchidas por talento. Passando a citar alguns entrevistados:

*O objetivo principal é garantir que a empresa tenha as pessoas certas, com as competências adequadas, ocupando as posições corretas para alcançar os objetivos. (E10)*

*Uma boa gestão de talento começa por identificar quais são os “gaps” onde tu tens necessidades na organização e passa por tomares uma decisão de como é que vais cobrir esses “gaps”, seja ir buscar fora, seja desenvolver alguém em direção, seja identificar alguém que já tenha as competências necessárias (...). (E3)*

Estes resultados vão ao encontro de Claus (2019), autor que entente que a gestão de talento tem como objetivo colocar as pessoas certas, com as competências certas, no trabalho e local certo.

- Procedimento interno que define como uma empresa atua para a retenção de todos os seus colaboradores

Para um entrevistado, a gestão de talento envolve, sobretudo, procedimentos com vista à retenção dos recursos humanos:

*Gestão de talento, no meu ponto de vista, deve ser um procedimento interno, que define como uma qualquer organização/empresa atua para a retenção de todos os seus colaboradores, quer dos que já estão há muito tempo, quer dos mais novos. (E8)*

Assim, apesar da gestão de talento ser, normalmente, associada aos procedimentos que vão contribuir para a retenção dos colaboradores com altos níveis de competência (Tarique & Schuler, 2010), as palavras deste entrevistado apontam para o entendimento de que todas as pessoas podem ser consideradas um talento. Trata-se, portanto, segundo os autores Cappelli & Keller (2014), de uma posição alinhada com uma abordagem teórica mais inclusiva da gestão de talento.

- Proporcionar a realização de expectativas e de valências

Estes entrevistados veem a gestão de talento como uma gestão mais pessoal, focada em cada indivíduo, de modo a orientá-los e a conseguir que estes atinjam os seus objetivos e, por consequência, contribuam para os objetivos da empresa, como ilustram as seguintes citações:

*Gestão de talento significa proporcionar a realização das expetativas e das valências de cada recurso humano. (E13)*

*(...) as chefias focam-se em que cada trabalhador atinja as suas metas e objetivos de carreira sabendo que esse facto fará, só por si, que a chefia também atinja os seus objetivos e a empresa segue o mesmo processo por arrasto. (E17)*

Esta visão da gestão de talento, como uma gestão muito interpessoal e focada na comunicação individual, pode exigir um grande esforço por parte das empresas. Na revisão da literatura realizada não foi encontrada esta visão que merece reflexão.

#### 4.2.2. Importância da gestão de talento para a competitividade da empresa

Neste segundo ponto de análise, foi discutida a importância da gestão do talento para a competitividade da empresa, entendimento unânime entre os entrevistados que se reveste de razões várias, tal como demonstra a tabela 4.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
<b>Gestão de talento</b>	<b>Importância da gestão de talento para a competitividade da empresa</b>	Impulso para a inovação/criatividade	E1, E5, E6, E13
		Aumento da produtividade	E1, E7, E9, E12
		Aumento da eficiência	E1, E10, E15
		Maximização do potencial do colaborador	E2, E7, E9, E11, E12, E13, E14, E18, E20
		Colaboradores mais motivados	E11, E13, E14, E15, E17
		Ajuda na atração e recrutamento de melhores profissionais	E3, E10
		As pessoas são um fator determinante no sucesso das empresas	E1, E4, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E14, E16, E17, E18, E19

Tabela 4: Importância da gestão de talento para a competitividade da empresa

- Impulso para a inovação/criatividade

Uma eficaz gestão do talento, segundo os entrevistados, vai impulsionar a inovação e criatividade dentro das suas empresas, contribuindo, também, para uma melhor resolução dos problemas.

*A nossa empresa promove e é desafiada todos os dias em inovação e criatividade e (...) nós necessitamos de recursos que sejam capazes de nos responder com soluções a estes desafios (...). (E5)*

*Os talentos nas organizações representam o seu maior ativo, logo a forma como os gerimos impactarão na competitividade, inovação e progresso das empresas. (E6)*

Estes pareceres mostram-se consoantes com Cappelli & Keller (2014), autores que referem que uma boa gestão de talento contribui para que a empresa tenha um conjunto de trabalhadores com elevados desempenhos que vão contribuir para que os níveis de inovação da empresa aumentem.

- Aumento da produtividade

Segundo os entrevistados, a produtividade é outro dos fatores que beneficia de uma boa gestão de talento e que, por consequência, contribui para a competitividade da empresa.

*(...) o desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades do trabalhador permite que, com melhor conhecimento, se melhore os métodos de criação de valor, melhorando a produtividade com o conseqüente aumento dos níveis de competitividade da empresa. (E9)*

*(...) a gestão de talento visa maximizar o potencial de cada trabalhador, alinhando os seus talentos e habilidades com os objetivos estratégicos da empresa em que desempenha as suas funções, o que acaba por resultar numa maior produtividade, satisfação e sucesso para os dois lados. (E7)*

O contributo da gestão de talento para o aumento da produtividade é corroborado por um conjunto de trabalhos académicos e estudos mencionados na revisão de literatura (Aina & Atan, 2020; Pandita & Ray, 2018; Sareen & Mishra, 2016; Schuler et al., 2011).

- Aumento da eficiência

Descortina-se que outro efeito da gestão de talento discutido pelos entrevistados para a competitividade das empresas é um aumento da eficiência operacional, por exemplo, quando surge necessidade de preencher uma função que requer competências exigentes.

*Ter uma equipa de talentos qualificados pode impulsionar a inovação, a produtividade e a eficiência operacional, permitindo que a organização se destaque num mercado competitivo.* (E1)

*(...) reduzindo os efeitos de contratação para substituição que tem efeitos de escala significativos em termos de eficiência de uma determinada função na organização.* (E15)

Segundo os autores Aina & Atan (2020), uma gestão de talentos com um bom alinhamento estratégico, deve levar a um desempenho organizacional mais eficiente e sustentável, pois perder um bom colaborador pode levar a perdas de desempenho e a custos elevados para a sua substituição (Pandita & Ray, 2018), algo que vai ao encontro das afirmações dos entrevistados.

- Maximização do potencial do colaborador

O que resulta das entrevistas é que outra das contribuições da gestão de talento destacada como uma mais-valia para a competitividade das empresas prende-se com a maximização do potencial dos colaboradores decorrente dos esforços para desenvolvimento do seu talento.

*Gerir talento é a base para chegar a melhores resultados, é preciso dar apoio na formação, dar reconhecimento, orientar para metas desafiantes e de superação para que as competências das pessoas estejam em melhoria constante.* (E14)

*Só mantendo, formando e desenvolvendo as competências de cada uma das pessoas que tem uma determinada função será possível ter altas produtividades.* (E12)

Neste contexto, a capacidade de desenvolver o colaborador é, segundo os autores Tarique & Schuler (2010), um dos pilares da gestão de talento. Esta promove a maximização das suas competências, o que, conseqüentemente, resulta em vantagens competitivas para a empresa (Lyria et al., 2017), como foi reforçado pelos entrevistados.

- Colaboradores mais motivados

Foi sublinhado pelos entrevistados a importância da gestão de talento para a motivação dos colaboradores e a importância desta motivação para os resultados e competitividade das empresas, conforme o que se transcreve:



*(...) ser competitivo no mercado, seja ele qual for, exige performance elevada e diferenciação, o que se consegue apenas com um conjunto de pessoas altamente felizes e motivadas nas suas funções e tarefas, com uma entrega e dedicação elevadas. (E14)*

*Uma correta gestão de talento aumenta os índices de produtividade da organização, uma vez que pressupõe colaboradores mais motivados, autónomos e confiantes nas suas capacidades, o que torna a organização mais competitiva. (E11)*

Logo, consoante os entrevistados, pode dizer-se que um dos fatores não-financeiros que contribui para o nível de desempenho organizacional é a satisfação e a motivação dos trabalhadores, assim como foi refletido pelos autores Sareen & Mishra (2016).

- Ajuda na atração e recrutamento de melhores profissionais

A gestão de talento tem, na opinião dos entrevistados, uma influência positiva para a atração de talentos, bem como para o assegurar de um bom recrutamento:

*Uma gestão de talento eficaz ajuda a atrair e recrutar profissionais altamente qualificados. (E10)*

*Sem uma boa gestão de talento, não tens sequer uma forma de saber se estás a recrutar as pessoas certas nas funções certas. (E3)*

Ou seja, se as empresas tiverem uma boa gestão de talento, não só têm um conjunto de estratégias que garantem que as pessoas certas são recrutadas para as posições certas (Claus, 2019), como, também, a sua reputação no mercado de recrutamento será melhor, o que ajuda a atrair potenciais trabalhadores, como foi refletido pelos entrevistados e na literatura pelos autores Tanwar & Prasad (2016).

- As pessoas são um fator determinante no sucesso das empresas

Os entrevistados consideraram que as pessoas são um fator preponderante para o sucesso das empresas e da sua competitividade, de onde resulta que a gestão do talento é importante para reter estes colaboradores. As seguintes citações ilustram esta perceção:

*As pessoas são o centro das organizações e o mais importante fator crítico de sucesso (...). (E19)*

*(...) no meu conceito, esta gestão é de extrema importância, uma vez que a retenção dos bons colaboradores torna as organizações/empresas mais estáveis e sustentáveis (...). (E8)*

Atualmente, segundo autores como Beechler & Woodward (2009) e Tarique & Schuler (2010), os recursos humanos devem ser percebidos como o recurso mais importante a que a empresa tem acesso no que diz respeito à criação de vantagens competitivas, o que torna a gestão de talento essencial, algo que foi validado pelos entrevistados.

#### 4.2.3. Filosofias de talento

O estudo procurou perceber quais eram as “filosofias de talento” adotadas pelas empresas dos entrevistados, bem como entender se a sua perspectiva pessoal ia ao encontro da visão da empresa, algo que se verificou em todos os casos. A tabela 5 sintetiza os resultados desta dimensão.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
<b>Gestão de talento</b>	<b>Filosofias do Talento</b>	Exclusiva/Inata	E12
		Inclusiva/inata e desenvolvível	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E13, E18, E20
		Inclusiva/inata	E14, E15
		Inclusiva/desenvolvível	E2, E10, E16, E17, E19

Tabela 5: Filosofias do talento

- Filosofia de talento exclusiva/inata

Um dos entrevistados mostra entender que apenas algumas pessoas possuem talento e que tal é inato. Essas pessoas distinguem-se significativamente dos colegas pelo seu talento, o que torna necessária uma especial atenção para a retenção destes talentos, como é explicado na citação:

*Todos podemos ser objeto de desenvolvimento, treino, formação e evolução. No entanto, algumas pessoas têm talentos próprios, não tenhamos dúvidas sobre isso. E não se pense que é apenas nas artes, como a música, a pintura, a escrita ou outras. Dou o exemplo dos manobreadores de máquinas ou dos pedreiros que, com formações semelhantes, conseguem obter níveis totalmente diferentes. E isso é o tal talento inato. As empresas têm que encontrar e ter o cuidado de fazer por reter esses talentos. É isso que fazemos na “empresa 12”. (E12)*

Portanto, seguindo uma filosofia de talento exclusiva/inata, a crença dos gestores/empresa é a de que existem apenas algumas pessoas com talentos diferenciados e que surgem naturalmente (Tansley, 2011). Como mencionado nesta entrevista e de acordo com a revisão de literatura, estes talentos, em condições semelhantes com outros colaboradores, conseguem alcançar patamares superiores de desempenho, pelo que são estes que a organização tem, sobretudo, que procurar e reter (Meyers et al., 2020).

- Filosofia de talento inclusiva/inata e desenvolvível

Para alguns entrevistados, todas as pessoas possuem algum tipo de talento, sendo que este resulta da combinação das suas capacidades inatas e do seu desenvolvimento. Esta combinação, aliada a um bom acompanhamento dos gestores que tentam adequar o colaborador à função certa, permite ao talento alcançar o seu potencial máximo. Estas ideias são ilustrada nas seguintes citações:

*Relativamente à perspectiva da organização onde desempenho funções, acreditamos que toda a gente tem talento e que o talento pode ser uma combinação de características inatas e desenvolvimento através de formação e prática. Algumas pessoas podem ter uma predisposição natural para determinadas funções, mas é através do esforço, dedicação e formação que o talento poderá ser desenvolvido ao máximo. (E7)*

*Acredito que todos os trabalhadores têm o seu talento e que o mesmo é a soma das duas variáveis: inato e adquirido/trabalhado. Quando estamos perante um mau colaborador que não é produtivo, em vez de o acusarmos de não ter talento, devemos parar e analisar a situação e perceber se a função que executa é a adequada a si, pois na maioria dos casos, o que temos é um bom colaborador na função errada ou com o acompanhamento errado. (E11)*

Esta vertente da filosofia de talento não foi taxativamente encontrada na revisão da literatura realizada, podendo ser interpretada como uma mistura entre a filosofia de talento inclusiva/inata e a inclusiva/desenvolvível. Este conjunto de entrevistados acredita que toda a gente tem talento, tornando assim a sua filosofia inclusiva, de acordo com os autores Cappelli & Keller (2014). No entanto, também acreditam que o talento pode ser tanto inato como desenvolvível, ou seja, que só a conjugação do talento possuído e o seu encaixe na empresa, aliado com o seu desenvolvimento, é que vai levar a pessoa a alcançar o seu máximo potencial como talento.

- Filosofia de talento inclusiva/inata

Os entrevistados que seguem esta filosofia de talento acreditam que toda a gente tem talento e que o seu bom encaixe (fit) na função e na cultura organizacional é que vai decidir o seu desempenho dentro da empresa. Desta forma, compete aos gestores e aos líderes entender as competências e os valores de cada um, como refletiram os seguintes entrevistados:

*Acredito, por isso, que todas as pessoas têm um talento. Podem é não estar ajustadas às funções ou à cultura organizacional, ou até mesmo atravessarem uma fase pessoal que prejudique o desempenho. (E15)*

*O que é raro não são pessoas com talento, o que é cada vez mais raro são os líderes com capacidade de definir bem metas e caminhos e, depois, perceber as características e competências das pessoas que melhor podem fazer esses caminhos para atingir essas metas. Todos têm características que melhor servem determinadas tarefas, mas, de um modo geral, qualquer pessoa dedicada pode realizar qualquer tarefa de modo a ser percebida como alguém que parece ter nascido para aquilo, alguém talentoso, portanto. (E14)*

Neste sentido, quem segue uma filosofia de talento inclusiva/inata, segundo Peterson & Seligman (2004), acredita que toda a gente possui talento ou características positivas que serão potenciadas se a pessoa for colocada na organização e função certas. Assim, consoante os estudos de Meyers et al. (2020) e Peterson & Seligman (2004), um ponto importante nesta filosofia é o trabalho dos gestores que têm de saber avaliar os talentos e valores das pessoas de modo a encontrar as funções ou tarefas que melhor se lhes adequem, convergindo, assim, com as declarações dos entrevistados.

- Filosofia de talento inclusiva/desenvolvível

Para alguns entrevistados, o talento não se trata de uma característica inata, mas sim de algo que se desenvolve através do percurso profissional e da formação do indivíduo:

*(...) não acredito muito no talento inato, principalmente em certas áreas que as pessoas têm mesmo que aprender para saber as coisas. Acredito sim que é possível desenvolver o talento (...). Na nossa empresa, a nossa filosofia é muito capacitar as pessoas, trabalhamos muito com pessoas acabadas de sair da universidade e tentamos dar-lhes formação em várias áreas da empresa para aprenderem várias coisas até encontrarem um caminho. (E2)*

*O talento pode ser desenvolvido. Na “empresa 19”, apostamos em pessoas com a motivação e capacidade de adaptação certa, com algum nível de qualificação na área de IT e damos internamente a formação necessária nas áreas que irão trabalhar. Mesmo durante o percurso profissional, estamos sempre a aprender, pois as tecnologias e os métodos de trabalho mudam cada vez mais rapidamente e os profissionais têm que se adaptar rapidamente. O profissional de hoje está sempre em desenvolvimento. (E19)*

Concluindo, os gestores que seguem uma filosofia de talento inclusiva/desenvolvível, tal como este grupo de entrevistados, acreditam que todas as pessoas têm a capacidade de se tornarem trabalhadores de alto desempenho através das suas experiências e aprendizagens, conforme a teoria desenvolvida por Meyers & Woerkom (2014). Nesta vertente, e de acordo com os autores Meyers et al. (2020) e os entrevistados, o foco das empresas deve ser o treino e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

#### 4.2.4. Principais desafios para a gestão de talento

Os entrevistados descreveram aqueles que são, no seu entender, os principais desafios que a gestão de talento enfrenta, resultados estes que se encontram sumariados na tabela 6.

Categoria temática	Dimensão da análise	Indicadores	Ocorrências
Gestão de Talento	Principais desafios para a Gestão do Talento	Atração de talentos	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E10, E12, E13, E14, E19, E20
		Retenção de talentos	E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E17, E20
		Integração do talento na cultura/estratégia da empresa/equipas	E3, E4, E6, E18
		Políticas empresariais antigas que se opõem a mudanças	E11
		Capacidade de oferecer uma remuneração competitiva	E2, E9, E16
		Desenvolvimento do talento/liderança	E1, E4, E6, E20
		Sucessão e planeamento de carreiras de talentos	E1, E7, E9, E10, E15, E16
		Eficaz processo de avaliação de desempenho	E6
		Gestão da diversidade	E1, E7, E19
		Gestão boomerang	E17
		Flexibilização do trabalho (teletrabalho/semana de 4 dias)	E19

Tabela 6: Principais desafios para a gestão de talento

- Atração de talento

Dada a maior competitividade no mercado de trabalho, os gestores acreditam ser cada vez mais difícil atrair profissionais talentosos, como foi expresso por eles e que se transcreve:

*São vários os desafios que as organizações enfrentam ao nível da gestão de talentos, sendo que, para mim, aqueles que considero serem os principais e os mais importantes incluem a atração de talentos, que consiste em conseguir encontrar e atrair profissionais qualificados e talentosos, principalmente em áreas altamente competitivas. (E7)*

*A atração do talento com a globalização e o teletrabalho tornou o mercado muito mais competitivo e tornou mais desafiante atrair as pessoas certas para as organizações. (E19)*

Como se sabe, a atração de talentos é um dos desafios apresentados por Schuler et al. (2011), isto porque é difícil encontrar trabalhadores com as competências necessárias para ocupar as funções em carência na organização e que aceitem os valores salariais que aquela pode oferecer, indo, assim, este desafio, ao encontro das declarações dos entrevistados.

- Retenção de talento

Segundo os entrevistados, atualmente é difícil reter os talentos porque as pessoas não querem permanecer muito tempo no mesmo trabalho e empresa. Por outro lado, tal é particularmente problemático porque a perda de um talento não é substituível sem causar um impacto na empresa. Veja-se o que é dito nestas citações:

*Em primeiro lugar e sem qualquer dúvida, o facto de, hoje, as pessoas não verem um emprego/trabalho para a vida toda. (E8)*

*Encontrar os talentos (...) e retê-los no longo prazo para a nossa atividade é absolutamente estratégico, ou seja, nós não temos recursos indiferenciados onde eu substituo uma pessoa por outra sem nenhum impacto, isso não existe, cada vez que há uma pessoa que sai, há um know-how que se perde, há uma experiência que se perde e que faz parte da organização e que vai com a pessoa. (E4)*

Relembrando a pesquisa conduzida pela empresa Towers Watson (2013), foi concluído que 50% dos empregadores têm dificuldades em reter os seus melhores colaboradores, número que sobe para 56% quando se trata de colaboradores com habilidades importantes para a estratégia da empresa. Relembrando também os autores Plessis et al. (2015), este é um problema que se acentua nos colaboradores da geração Y, pois estes têm altas probabilidades de trocar de emprego a cada dois anos, o que está de acordo com o apurado pelos entrevistados.

- Integração do talento na cultura/estratégia da empresa/equipas

Os nossos entrevistados revelaram, também, o desafio de integrar o talento dentro das estratégias da organização e das suas equipas, de maneira a retirar o máximo partido deste talento, como demonstram as seguintes citações:

*A questão aqui é de percebermos onde é que esse talento encaixa, onde ele pode ser útil à organização, portanto, conhecer isso, mapear toda esta informação, torná-la digerível e com potencial para conseguirmos dela extrair insights, isto é um dos principais desafios que temos. (E3)*

*O grande desafio para as organizações na gestão de talento é conseguir que o talento funcione ao serviço da organização e não o contrário, pois num grupo, se tivermos alguém com talento*

*mas este não o saiba partilhar em termos de grupo e que se distancie por ser talentoso, aí a organização pode ter mais desvantagens do que vantagens. (E18)*

De acordo com os autores Tarique & Schuler (2010), conseguir métodos e estratégias para integrar os colaboradores nos grupos é um desafio a ultrapassar pela gestão do talento, muito derivado das diferenças entre os trabalhadores. Assim, e indo ao encontro das visões dos entrevistados, a gestão do talento tem o desafio de providenciar o bom encaixe e integração de cada pessoa, de modo a colmatar futuras desvantagens que possam surgir deste problema, como refletido pelos autores Whysall et al. (2019).

- Políticas empresariais antigas que se opõem a mudanças

Este desafio prende-se com a incapacidade das altas hierarquias de algumas empresas aceitarem a mudança, nomeadamente novas políticas de trabalho. Exemplo disto é a seguinte citação:

*Muitas vezes, o principal desafio ao nível da gestão de talento não está no colaborador em si, mas na própria hierarquia da empresa. (...) Muitas vezes, o recurso humano encontra barreiras “sociais” e políticas de trabalho implementadas há vários anos que são por vezes obsoletas, mas que dão conforto “aos mais antigos” e conseguir ultrapassar estes obstáculos torna-se o principal desafio. (E11)*

Para Collings & Mellahi (2009), um dos desafios é a falta de estratégias e de processos de gestão de talento alinhados com a visão da empresa. Neste caso, foi discutida por este entrevistado a incapacidade da alta hierarquia em alterar as suas políticas de gestão de talento de acordo com a visão do gestor de talento ou do gestor de recursos humanos, fator que pode prejudicar os resultados da empresa, como descrito no estudo de King (2015).

- Capacidade de oferecer uma remuneração competitiva

Alguns participantes indicaram que as suas empresas sentem dificuldades em atrair ou manter colaboradores talentosos pois não são capazes de acompanhar os salários praticados pelo mundo fora:

*O principal desafio é a concorrência das empresas a nível europeu com salários maiores (...). (E16)*

*Penso que, nas respostas anteriores, já disse aqui alguns dos desafios ao nível da gestão do talento. Por exemplo, manter as pessoas motivadas com determinados níveis de vencimento em Portugal quando podem ir para outros países ou trabalhar de Portugal para outros países. (E2)*

Ora, este desafio, conforme referido pelos entrevistados, surge por causa da globalização das empresas e do aumento de competitividade, levando a que algumas empresas tenham dificuldades em evitar a migração dos seus talentos pela incapacidade de oferecer salários competitivos, como também sobressaído por Tarique & Schuler (2010). Neste sentido, este desafio aparenta ser comum para a gestão de talento.

- Desenvolvimento do talento/liderança

Segundo os entrevistados, o desenvolvimento dos talentos é, similarmente, um desafio para a gestão do talento pois requer disponibilizar constantes oportunidades de aprendizagem, nomeadamente junto daqueles com potencial para se tornarem líderes, como sugerem as seguintes citações:

*Temos também o necessário investimento na formação e atualização dos nossos recursos, sempre motivado pelo enriquecimento do nosso capital humano que é um elemento potenciador da diferenciação e competitividade no mercado. (E20)*

*O desenvolvimento de liderança, pois à medida que as organizações crescem e evoluem, é essencial ter líderes eficazes para conduzi-las ao sucesso. As empresas precisam de identificar e desenvolver potenciais líderes, oferecendo formação, programas de mentoria e oportunidades de crescimento profissional. (E1)*

Conforme trabalhado na revisão da literatura, o desenvolvimento do talento e da liderança é outro dos desafios apresentados por Tarique & Schuler (2010). Segundo estes autores, esse desenvolvimento é necessário para manter os níveis elevados de talento em todas as funções e também para que os indivíduos com potencial possam ser identificados e desenvolvidos nas suas capacidades de liderança, que mais tarde serão utilizadas, algo que vai ao encontro das afirmações dos entrevistados.

- Sucessão e planeamento de carreiras de talentos

Segundo os entrevistados, desenvolver um plano de carreira e de sucessão para os talentos é, igualmente, um dos maiores desafios. Este é fundamental para a motivação destes colaboradores e para garantir que as transições entre cargos aconteçam da melhor maneira. As menções a seguir pretendem ilustrar essa opinião:



*Os desafios estão na definição de um programa específico e objetivo de progressão das carreiras na empresa de forma a que o trabalhador se sinta motivado a estar na empresa e se sinta realizado dando maior valor à empresa (...). (E9)*

*O planeamento sucessório é também fundamental para garantir uma transição suave e eficiente em cargos-chave dentro da organização. Muitas empresas enfrentam o desafio de identificar e preparar sucessores adequados para posições de liderança ou especializadas. O desenvolvimento de um “pipeline” de talentos, identificando indivíduos com potencial e oferecendo programas de desenvolvimento de sucessores, é essencial para garantir a continuidade dos negócios. (E1)*

Assim, conforme as entrevistas e os autores Huselid et al. (2005), conseguir desenvolver uma boa estratégia de planeamento da sucessão é um desafio para as organizações pois existem posições-chave em que pode haver uma grande disparidade na qualidade de trabalho consoante o seu ocupante. Simultaneamente os entrevistados mencionaram o desenvolvimento de um banco de talentos, ou seja, de uma base de dados em que constam todos os trabalhadores com alto potencial e desempenho, que vai possibilitar um melhor planeamento das carreiras e da sucessão na empresa, tal como estava previsto na literatura pelos autores Collings & Mellahi (2009).

- Eficaz processo de avaliação de desempenho

Um dos desafios mencionados foi o de conseguir criar um bom processo de avaliação de desempenho que, nomeadamente, seja dotado de feedback eficaz e contínuo, como reflete a seguinte referência:

*Os principais desafios na minha ótica são (...) ter um processo de avaliação de desempenho e um feedback eficaz e contínuo. (E6)*

Um bom sistema de avaliação de desempenho, tal como referido por este entrevistado, é um desafio essencial de superar porque, segundo Aguinis & Burgi-Tian (2021), quando este funciona eficazmente, ou seja, quando esta avaliação é contínua e assente numa boa comunicação e acompanhamento por parte dos líderes, os dados adquiridos quanto aos desempenhos vão ser muito mais precisos e as decisões vindas desta avaliação mais corretas.

- Gestão da diversidade

Alguns entrevistados consideraram que a gestão da diversidade dentro da empresa é outro desafio, isto porque ter uma diversidade de talentos e culturas tem os seus benefícios,

mas, simultaneamente, exige um esforço extra e constante por parte dos gestores. As seguintes transcrições ilustram esta visão:

*(...) refiro ainda a gestão da diversidade, uma vez que dentro de uma organização, gerir e lidar com a diversidade de talentos e culturas existentes não é de todo fácil. Sendo este um desafio que consegue demonstrar que as organizações têm a necessidade de adotar políticas inclusivas, a fim de criar um ambiente de trabalho que consiga valorizar e respeitar a diversidade, promovendo a igualdade e oportunidades para todos. (E7)*

*Criar um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo é outro desafio significativo para muitas organizações. A diversidade é importante para trazer diferentes perspetivas e experiências, o que pode impulsionar a inovação e o sucesso organizacional. No entanto, alcançar a diversidade e a inclusão requer um esforço contínuo, incluindo políticas e práticas de contratação inclusivas, programas de treino em consciencialização e inclusão, e a promoção de uma cultura de respeito e igualdade. (E1)*

Os autores Tarique & Schuler (2010) suportam as declarações dos entrevistados mencionando que gerir as diferenças entre os trabalhadores são um desafio crescente pois estas são cada vez maiores, seja pela diferença geracional, seja por fatores culturais.

- Gestão boomerang

Este desafio foi apontado por um participante e prende-se com a capacidade de criar abertura e vias que possibilitem aos colaboradores sair para novas experiências e, mais tarde, regressarem com um acúmulo de conhecimentos que podem ser uma mais-valia para a empresa:

*O principal desafio é reter e criar canais em que se permitam deixar portas abertas aos que saem em busca de novos desafios de forma que possam voltar mais ricos em experiência, o que nós chamamos de gestão boomerang. (E17)*

Este desafio ou ideia não foi encontrado na revisão de literatura realizada.

- Flexibilização do trabalho

Para este entrevistado, é importante atualizar a organização do trabalho às novas realidades do teletrabalho e da semana de quatro dias sem comprometer a missão e os valores da empresa, como refletido na seguinte citação:

*(...) adequar os métodos e organização do trabalho à nova realidade do teletrabalho e outras realidades como a semana dos 4 dias sem perder o espírito de missão, cultura e valores da empresa. (E19)*

Este desafio, como refletido por Aguinis & Burgi-Tian (2021), acentuou-se durante o contexto da pandemia do Covid-19 e tem perdurado. Nesta nova realidade, de acordo com Vahdat (2022), os colaboradores veem o teletrabalho como uma grande ferramenta e oportunidade que lhes permite ter um melhor equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral, obrigando assim, as empresas a adaptarem-se e a implementarem medidas de flexibilização do trabalho, adaptações apontadas como necessárias segundo o entrevistado.

### 4.3. Estratégias e Práticas de Gestão de Talento

#### 4.3.1. Melhores estratégias e práticas de gestão de talento nas empresas

Na presente dimensão de análise, serão apresentadas as melhores práticas e estratégias utilizadas na gestão de talento nas empresas dos entrevistados, segundo o entendimento destes. Os resultados estão sumariados na tabela 7.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
<b>Estratégias e Práticas de Gestão de Talento</b>	<b>Melhores estratégias e práticas de Gestão de Talento nas empresas</b>	Recrutamento e seleção	E1, E7, E14
		Desenvolvimento/formação dos colaboradores	E1, E2, E3, E4, E6, E8, E9, E10, E13, E14, E18, E19, E20
		Atratividade da empresa	E3, E4
		Avaliação de desempenho e comunicação	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E14, E16, E18, E19
		Recrutamento interno	E3, E11
		Gestão de carreira	E4, E7, E10, E16, E17
		Remuneração e recompensas	E1, E2, E3, E4, E8, E10, E12, E16, E17
		Promoção de um ambiente de trabalho positivo	E1, E2, E4, E8, E12, E15
		Liderança positiva	E3, E8
		Flexibilidade horária/Teletrabalho	E2, E3, E4, E5, E8, E15, E17

Tabela 7: Melhores estratégias e práticas de gestão de talento nas empresas

- Recrutamento e seleção

Segundo os entrevistados, o recrutamento e a seleção são práticas da gestão de talento fundamentais que visam encontrar os melhores talentos disponíveis. Os entrevistados acreditam que se os métodos de recrutamento e de seleção estiverem alinhados estrategicamente com os requisitos da função e com a cultura e valores da empresa, o investimento nesta prática é valioso. As seguintes citações ilustram este parecer:

*Recrutar e selecionar os melhores talentos para a organização. Isso envolve a definição clara dos requisitos de cada função, o uso de métodos eficazes de recrutamento, como anúncios de emprego, entrevistas estruturadas e avaliações de habilidades relevantes. (E1)*

*Recrutamento e seleção criteriosos, pois é fundamental investir-se tempo e recursos na seleção de profissionais qualificados e que se mostrem alinhados com a cultura e valores da organização onde desempenham funções. (E7)*

Ora, o recrutamento e a seleção correspondem a uma das práticas discutidas na revisão de literatura realizada e, segundo Zhang & Stewart (2017), vão contribuir para encontrar e colocar os colaboradores com as habilidades certas nas funções certas. Por outro lado, de acordo com Oladapo (2014), um mau recrutamento pode levar os colaboradores a sair da empresa, por exemplo, por estes não se identificarem com a cultura e os valores da empresa, conduzindo a perdas de desempenho, o que realça a importância de um alinhamento estratégico dos métodos de recrutamento e seleção com a cultura e valores da empresa, assim como relataram os entrevistados.

- Desenvolvimento/formação dos colaboradores.

Alguns entrevistados consideram o desenvolvimento dos seus colaboradores como uma prática de grande importância na sua gestão do talento. Inclusive, acreditam que é estratégico para o sucesso da empresa não só o desenvolvimento de todos os seus trabalhadores, mas também o desenvolvimento daqueles que ocupam funções de liderança, pois um bom líder consegue promover o desempenho máximo da sua equipa. As citações que se seguem refletem este tópico:

*(...) para mim, há um que é transversal a todos e que tem uma importância grande e que funcionando bem é chave para o sucesso, funcionando mal não conseguimos trabalhar a partir daí, que é o desenvolvimento dos nossos líderes, dos gestores de pessoas. Todos estes processos, de uma forma ou de outra, passam pela capacidade que alguém que gere uma equipa tem de ter estas conversas com impacto, de conseguir criar uma relação de confiança com as pessoas da sua equipa para conseguir tirar o máximo destas pessoas. Portanto, para mim, acima de*

*tudo é crítico o desenvolvimento da liderança e a capacitação das nossas lideranças nestes processos de gestão de talento. (E3)*

*Todas as práticas que promovem o desenvolvimento das pessoas são muitíssimo importantes, nomeadamente a formação interna, por exemplo, nós temos um portal 24 sobre 7 com todo o tipo de conteúdos de formação, hard skills, soft skills, línguas, etc...; formação on the job; Coaching, mentoring, programas dedicados a profissionais com elevado potencial bem como a minorias. (E19)*

Tal como referem os entrevistados, a literatura de acordo com os autores Tanwar & Prasad (2016) descreve o desenvolvimento dos colaboradores como uma prática essencial para que o nível de competências dentro da empresa esteja sempre alto e em constante melhoria. Também o desenvolvimento da liderança é referido como um dos principais focos do desenvolvimento, tanto pelos entrevistados como pelos autores Azbari et al. (2015), dada a importância e envolvimento dos líderes no processo de gestão de talento.

- Atratividade da empresa

Para estes entrevistados, fomentar a atratividade da empresa mostrou ser uma estratégia importante na gestão de talento uma vez que tal permite aumentar a notoriedade da empresa e a imagem de que esta é um bom local para trabalhar junto de possíveis futuros colaboradores.

*Para conseguires identificar e atrair talento de fora tens de ter um conjunto de estratégias definidas e processos montados para que as pessoas de fora saibam quem tu és, que queiram trabalhar na tua empresa (...). (E3)*

*É muito importante a empresa ter a notoriedade suficiente para se tornar uma empresa atrativa, é muito difícil atrair sem ser atrativo. (E4)*

As estratégias e práticas para tornar as empresas mais atrativas e os seus efeitos positivos na atração de talento são um fator crucial na gestão de talento para os entrevistados e são discutidas na revisão de literatura por autores como Pandita & Ray (2018). Esta estratégia, segundo Tanwar & Prasad (2016), tem por base a ideia de construir uma forte “marca de empregador”, a qual é fundamental para alcançar a notoriedade que a empresa necessita para se tornar atrativa, algo que vai ao encontro dos comentários dos entrevistados.

- Avaliação de desempenho e comunicação

Alguns entrevistados sobressaem a importância destas áreas no âmbito das boas práticas de gestão de talento, pois é fundamental conhecer o desempenho dos colaboradores e que a sua

avaliação lhes seja comunicada de forma transparente através de feedbacks regulares por parte dos seus líderes, conforme se verifica nas referências seguintes:

*O feedback e a avaliação de desempenho é importante que exista para que os colaboradores tenham consciência quais os erros que estão a cometer e que podem melhorar o seu desempenho. Esta prática permite identificar talentos que sejam promissores e também ajudar na criação de planos de desenvolvimento personalizados; (E7)*

*A comunicação aberta e transparente é também essencial para a gestão de talentos. Os líderes devem estabelecer canais de comunicação eficazes, fornecer feedback regularmente e criar um ambiente onde os talentos se sintam à vontade para expressar as suas opiniões, compartilhar ideias e receber orientação construtiva. (E1)*

Sobre a avaliação de desempenho, viu-se, na revisão de literatura, que é uma prática importante na gestão de talento pois permite identificar quais são os trabalhadores com boas e maus desempenhos (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Ora, tal como foi mencionado pelos entrevistados e, também, de acordo com Aguinis & Burgi-Tian (2021), se esta avaliação for contínua e existir uma boa comunicação por parte dos líderes, os dados sobre os desempenhos vão ser ainda mais precisos e preciosos para o desenvolvimento de uma eficaz gestão de talento.

- Recrutamento interno

Segundo os entrevistados, deve proceder-se a um recrutamento interno antes de se avançar para um recrutamento externo de talentos de forma a economizar tempo e dinheiro, sobretudo, relacionados com a adaptação dos novos colaboradores à filosofia, à cultura, à missão e aos valores da empresa. Ora, isto é possível se os gestores de recursos humanos fizerem, ao longo do tempo, um mapeamento das capacidades dos colaboradores da empresa. Assim, quando uma vaga surge, rapidamente se conseguem conhecer os colaboradores que melhor se adequem a essa função, como elucidam as seguintes citações:

*Através de entrevistas/conversas individuais entre o RH e os diferentes colaboradores é elaborado um perfil de cada um deles, com os principais pontos fortes e fracos de forma a fazermos o cruzamento entre o perfil de cada um com os desafios da função que executam. Este procedimento permite-nos ter a noção dos aspetos em que temos de intervir para melhorar e estar atentos ao desempenho de cada um. Desta forma, quando surge uma vaga de recrutamento, antes de avançarmos para um recrutamento externo, analisamos os perfis internos e, se acharmos adequado, fazemos uma proposta para recrutamento interno, o que torna todo o processo de adaptação muito mais rápido e económico, uma vez que o colaborador já está entrosado com a política interna, procedimentos, missão e valores. (E11)*

*Depois também passa por uma gestão interna, um mapeamento interno daquilo que são os talentos, as competências das pessoas da organização. (E3)*

O recrutamento interno é outra das práticas refletidas na revisão de literatura, sendo sobressaída a criação do chamado “banco de talentos” (Stahl et al., 2007). Segundo Collings & Mellahi (2009), aquele assenta na criação de uma base de dados na qual constam todos os indivíduos com alto potencial e alto desempenho a que a empresa tem acesso internamente, os quais, tal como mencionaram os entrevistados, aportam a mais-valia de já estarem adaptados à cultura da empresa, ocupando mais facilmente as vagas que surgem.

- Gestão de carreira

Segundo os entrevistados, a gestão de carreira é, também, uma boa prática para a gestão do talento uma vez que são proporcionadas aos colaboradores oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento, o que contribui para a sua motivação e retenção.

*A gestão de carreira, que vai proporcionar oportunidades de crescimento e progressão na carreira, para que se consiga reter os talentos existentes e ao mesmo tempo manter a motivação dos colaboradores. (E7)*

*Tens o desenvolvimento de carreira como já falei anteriormente no qual investimos em programas de desenvolvimento e capacitação para os funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento e avanço na carreira. Isto pode incluir workshops, programas de mentoria e planos de sucessão. (E4)*

Tal como refletido no estudo de Kumar (2022), uma boa gestão de carreira fornece aos colaboradores novas experiências de trabalho, as quais constituem oportunidades para o seu desenvolvimento e progressão na carreira, convergindo, assim, com as declarações dos entrevistados. Estas oportunidades vão, segundo Pandita & Ray (2018), simultaneamente, contribuir para a motivação e para melhorar a atração e a retenção dos colaboradores com alto desempenho e potencial, como foi também foi mencionado nas entrevistas.

- Remuneração e recompensas

Juntos dos gestores participantes no estudo sobressaiu o parecer de que a prática de uma remuneração competitiva associada a uma política de recompensas e benefícios que tem em conta as habilidades e o desempenho dos colaboradores é fundamental na gestão de talento:

*Reconhecer e recompensar o desempenho excecional é uma prática motivadora. Isso pode ser feito por meio de elogios públicos, promoções, aumento de remuneração, programas de incentivo, benefícios adicionais ou outras formas de reconhecimento tangível. (E1)*

*A remuneração competitiva, ou seja, oferecer salários e benefícios competitivos levando em consideração suas habilidades, experiência e desempenho é fundamental. (E4)*

A literatura analisada também mostrou que a remuneração e uma política de recompensas e benefícios justos são fatores essenciais para a gestão de talento e vão contribuir para a atração e a retenção de talentos (Ghazanfar et al., 2011; Hongal & Kinange, 2020). De acordo com Ghazanfar et al. (2011), se os colaboradores forem premiados com base na sua produtividade, a motivação e satisfação destes sairá reforçada.

- Promoção de um ambiente de trabalho positivo

Para os entrevistados, a promoção de um ambiente de trabalho saudável é essencial na gestão do talento, sendo que tal envolve o apreço e fomento de diversidade, inclusão, trabalho de equipa e comunicação, todos elementos fundamentais para uma melhor atração e retenção de talentos:

*(...) criar um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e colaborativo é fundamental para atrair e reter talentos. Isso envolve promover a diversidade, equidade e inclusão, incentivar o trabalho em equipa, estimular a criatividade e manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. (E1)*

*Proporcionar um ambiente de trabalho saudável, com uma cultura organizacional positiva, é também essencial na retenção de talentos. Para isto, é necessário promover uma comunicação eficaz, incentivar o trabalho em equipa, reconhecer e recompensar o bom desempenho. (E4)*

Estes pareceres vão ao encontro da literatura analisada, onde foi visto que se a empresa tem em consideração o bem-estar dos seus colaboradores e a criação de um bom ambiente de trabalho, os seus trabalhadores vão sentir-se mais confortáveis e vão querer ficar na empresa (Hongal & Kinange, 2020).

- Liderança positiva

Segundo os entrevistados, a relação dos colaboradores com o seu líder deve ser vista como um fator estratégico importante na gestão de talento, pois acreditam que se esta relação for assente na confiança irá contribuir para a produtividade do colaborador e, conseqüentemente, da empresa. As citações, a seguir, refletem esta ideia:

*A principal razão pela qual as pessoas saem das organizações, estatisticamente, é a sua relação com a chefia, mais uma vez trabalhar as nossas lideranças no sentido de ter equipas felizes,*



*produtivas, que confiam na sua chefia, na sua empresa, é meio caminho andado para a retenção. (E3)*

*Primeiro que tudo, tem a ver com a liderança, ou seja, é muito determinante que os colaboradores se revejam na forma de ser e estar do seu líder. (E8)*

Relembra-se que, na revisão de literatura, foi, identicamente, realçada a importância estratégica dos colaboradores se reverem e se sentirem apoiados pelos seus líderes, pois segundo Rumawas (2021), quando isto acontece, os colaboradores sentem-se mais conectados com a empresa e, conseqüentemente, querem ficar.

- Flexibilidade horária/Teletrabalho

Os entrevistados mostraram, nas suas respostas, que são recetivos a práticas flexíveis de organização do trabalho, nomeadamente flexibilidade horária e teletrabalho. Mostraram-se, ainda, cientes de que as pessoas valorizam cada vez mais o equilíbrio trabalho/vida extralaboral, pelo que medidas como o trabalho remoto podem ser muito apelativas e importantes na promoção da felicidade no local de trabalho. As seguintes citações mostram isso:

*Oferecer opções de flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis, trabalho remoto ou licença parental, é também cada vez mais valorizado pelos recursos humanos. (E4)*

*Nós queremos ser uma empresa de colaboradores felizes, não queremos aqui pessoas a trabalhar 14h, a fazer diretas, sem tempo pessoal para os amigos. (...) Nós gostamos é de garantir que as pessoas têm o seu tempo, que trabalhem de forma eficiente durante o tempo de contrato, tendo tempo para si e para as suas coisas. (E2)*

Concluindo este ponto, e de acordo com os contributos de Tanwar & Prasad (2016) e de Vahdat (2022), a implementação de estratégias para o equilíbrio trabalho/vida extralaboral são cada vez mais importantes para as pessoas, pelo que constituem um ponto essencial na sua retenção e satisfação, indo isto ao encontro dos comentários dos entrevistados.

#### **4.3.2. Impacto das estratégias e práticas de gestão de talento**

Neste subcapítulo é analisado aquilo que, para os entrevistados, são os impactos das práticas de gestão de talento, os quais se encontram representados na tabela 8.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
		Redução de custos pela redução da rotatividade	E1

<b>Estratégias e Práticas de Gestão de Talento</b>	<b>Impacto das estratégias e práticas de Gestão de Talento</b>	Melhoria da produtividade	E1, E11, E12
		Alcance dos objetivos organizacionais	E2, E19, E20
		Melhor desempenho dos colaboradores	E6, E7, E13, E16, E20
		Melhor atração e retenção de talentos	E1, E4, E7, E10, E16, E17
		Melhor desenvolvimento dos talentos	E3, E7, E9, E19
		Colaboradores mais motivados/satisfeitos	E2, E3, E4, E8, E10, E11, E14, E15, E16, E20
		Vantagens competitivas	E1, E7, E9, E18

Tabela 8: Impacto das estratégias e práticas de gestão de talento

- Redução de custos pela redução da rotatividade

Para os entrevistados, um dos impactos das práticas de gestão de talento apresentados é a redução de custos, especificamente, pela redução da rotatividade dos trabalhadores, como foi referido na seguinte entrevista:

*A redução de custos, pois a rotatividade de funcionários pode ser extremamente dispendiosa para uma organização. Os custos diretos incluem despesas com recrutamento, seleção e treino de novos profissionais, mas não é de todo este o maior custo. O maior custo é a perda de conhecimento e especialização dos funcionários que deixam a empresa que afeta negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho. Ao reter talentos, consegue-se minimizar esses custos, pois não é necessário substituir constantemente funcionários. (E1)*

Como é mencionado no estudo de Osman-Gani & Paik (2016), a taxa de rotatividade de colaboradores tem vindo a aumentar. Esta rotatividade traz custos mais elevados às empresas e as razões revistas na revisão de literatura e apresentadas por Pandita & Ray (2018) encontram-se em concordância com as apresentadas na citação anterior, sendo estas: (i) a perda dos melhores colaboradores que, conseqüentemente, leva a perdas de produtividade e de desempenho; e (ii) devido às despesas no novo processo de substituição, recrutamento e desenvolvimento de novos profissionais para ocupar a vaga.

- Melhoria da produtividade

Para os gestores participantes, esta melhoria da produtividade é obtida se se conseguirem manter os talentos, uma vez que a empresa beneficia do seu alto rendimento e desempenho. A citação seguinte ilustra este parecer:

*(...) melhoria da produtividade, pois os profissionais talentosos e experientes geralmente têm um desempenho superior e são mais produtivos. Quando uma empresa consegue manter esses talentos no seu quadro de funcionários, ela beneficia do conhecimento especializado, das habilidades avançadas e da eficiência desses profissionais. Isso pode levar a um aumento na produtividade geral da empresa e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. (E1)*

Como se viu na revisão de literatura, são vários os estudos mencionados que apontam o efeito positivo de boas práticas de gestão de talento na produtividade das empresas (Aina & Atan, 2020; Pandita & Ray, 2018; Sareen & Mishra, 2016; Schuler et al., 2011), e que demonstram a harmonia existente entre a literatura e a percepção dos entrevistados.

- Alcance dos objetivos organizacionais

Segundo os entrevistados, as práticas de gestão de talento são fundamentais para que a empresa atinga os seus objetivos estratégicos e resultados esperados. Sobre este aspeto, veja-se o que é referido por estes entrevistados:

*Por outro lado, a gestão do desempenho garante que existe um alinhamento em toda a empresa em termos de objetivos e resultados. (E19)*

*Para ser sustentável e atingir os seus objetivos estratégicos e operacionais, uma organização precisa destas práticas (...). (E20)*

De acordo com King (2015), um conjunto de boas práticas e de uma gestão estratégica de talento interligada com as bases do negócio vão facilitar o processo de gestão de talento e contribuir para a empresa alcançar os seus objetivos e melhores resultados, tal como foi relatado nas citações anteriores pelos entrevistados.

- Melhor desempenho dos colaboradores

Este ponto é visto, pelos entrevistados, como outro importante efeito de boas práticas de gestão de talento. Atente-se nas seguintes citações:

*A aposta nestas práticas de gestão de talento determina um melhor desempenho dos colaboradores (...). (E20)*

*Quando bem desenvolvidas, estas práticas têm sempre um resultado positivo, com reflexo na qualidade da performance. (E13)*

Para Kumar (2022), um conjunto de boas práticas de gestão de talento assegura que os trabalhadores com altos desempenhos se encontram nas funções certas, que são valorizados e que são retidos, garantindo assim que o seu desempenho organizacional se mantém, ou inclusive, melhora, espelhando o que foi dito nas entrevistas.

- Melhor atração e retenção de talentos

Como resultado de boas práticas de gestão de talento, os entrevistados realçaram, ainda, a capacidade de melhor atração e retenção dos talentos. Isto porque a empresa se torna num excelente local de trabalho, levando não apenas a que os seus talentos queiram permanecer, mas, sobretudo, que outros talentos procurem a empresa para trabalhar. Seguem excertos ilustrativos:

*A atração de novos talentos, pois as empresas conhecidas pela sua capacidade de reter talentos atraem profissionais qualificados e ambiciosos. A reputação de uma organização como um excelente local de trabalho pode ser um fator decisivo para atrair candidatos talentosos. Além disso, os funcionários satisfeitos podem-se tornar defensores da empresa, compartilhando as suas experiências positivas com outras pessoas e influenciando a perceção da marca empregadora. (E1)*

*Há uma redução de rotatividade de colaboradores o que facilita o regular funcionamento da empresa e aumenta a visibilidade externa da marca, o que contribui para a atratividade da empresa. (E16)*

Assim, como foi mencionado na revisão de literatura, um dos pontos mais importantes para a gestão do talento é a retenção e esta resulta e é fortalecida por um conjunto de boas práticas de gestão de talento (Kumar, 2022; Oladapo, 2014). Segundo Rop & Kwasira (2015), esta retenção do talento está interligada com a atração do talento, como foi mencionado pelos entrevistados. Isto porque, como discutido no estudo de Pandita & Ray (2018), quando as empresas apresentam, através de um conjunto de práticas, uma boa proposta de valor ao colaborador, não só eles vão querer ficar, como, ainda, a empresa se torna num empregador conceituado aos olhos de talentos fora da empresa, contribuindo para uma melhor atração dos mesmos. A literatura consultada mostra-se, assim, alinhada com as ideias dos entrevistados.

- Melhor desenvolvimento dos talentos

As práticas e estratégias de gestão do talento refletem-se, conforme o discutido pelos entrevistados, no melhor desenvolvimento das competências dos talentos, mantendo-as sempre atualizadas:

*As práticas de “gestão de talentos” têm um impacto muito significativo na atração, na retenção e no desenvolvimento de talentos nas organizações (...). (E7)*

*Potencia o desenvolvimento dos recursos preparando-os para as novas necessidades de mercado, como empresa de serviços temos que ir sempre alinhando as competências dos recursos internos com as necessidades dos nossos clientes. (E19)*

Como visto no estudo de Younas & Bari (2020), através de práticas de gestão de talento com foco no desenvolvimento, é possível manter um ciclo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional que envolve os ocupantes de todas as posições da organização. Esta ideia está, assim, em sintonia com as entrevistas realizadas no presente estudo.

- Colaboradores mais motivados/satisfeitos

De acordo com os entrevistados, a aplicação de práticas de gestão do talento assentes na motivação e na satisfação dos trabalhadores podem ser decisivas para conduzir a níveis elevados destas variáveis do comportamento organizacional. Eis dois pareceres ilustrativos:

*Pode ser a diferença, entre alguém que está praticamente sempre motivado e aquele que está sempre a encolher os ombros, aquele que não quer saber de nada. (E8)*

*A motivação dos colaboradores, tanto do que é promovido como dos restantes que observam que a empresa valoriza o talento interno e está disposta a dar oportunidades de subir na carreira. (E11)*

Segundo Ghazanfaret al. (2011), a aplicação de um conjunto de práticas de gestão do talento podem desencadear reações positivas nos colaboradores e impulsionar a motivação e a satisfação dos colaboradores na empresa, tal como sugerido pelos participantes no presente estudo.

- Vantagens competitivas

Os entrevistados indicaram as vantagens competitivas como sendo um impacto de boas práticas de gestão de talento. Isto acontece, segundo os participantes, devido ao impacto que a gestão do talento tem em fatores como a atração, a retenção e o desenvolvimento dos talentos. As seguintes citações corroboram estas ideias:

*Vantagem competitiva, pois a retenção de talentos desempenha um papel fundamental na capacidade de uma organização de se manter competitiva num mercado em constante evolução. Profissionais talentosos trazem consigo novas ideias, perspectivas e habilidades, o que pode impulsionar a inovação dentro da empresa. Ao manter esses talentos, a organização é capaz de se adaptar mais rapidamente às mudanças, superar desafios e destacar-se relativamente aos concorrentes. (E1)*

*As práticas de “gestão de talentos” têm um impacto muito significativo na atração, na retenção e no desenvolvimento de talentos nas organizações, além de contribuir também para a performance dos colaboradores e por consequência para o sucesso da empresa frente aos seus competidores no mercado internacional. (E7)*

No que toca às vantagens competitivas, são vários os autores analisados que afirmam a importância das práticas e estratégias de gestão de talento para o seu alcance. Collings & Mellahi (2009) falam da gestão de talento estratégica e de como esta vai contribuir para ter os melhores talentos a ocupar posições-chave e, conseqüentemente, promover vantagens competitivas para a empresa. Stahl et al. (2007) discutem como o alinhamento estratégico de boas práticas de gestão de talento pode trazer um conjunto de vantagens competitivas para o negócio face a empresas rivais. Aina & Atan (2020) salientam como boas práticas de gestão de talento resultam em vantagens competitivas sustentáveis e de longo prazo. A atração, a retenção, o desenvolvimento, a gestão de carreiras e as recompensas são exemplos de práticas que vão resultar em vantagens competitivas (Lyria et al., 2017). Verifica-se, assim, uma sintonia entre a literatura revista e os pareceres dos gestores entrevistados.

#### **4.3.3. Barreiras à implementação de estratégias e práticas de gestão de talento**

A análise dos dados culmina com a enumeração daquelas que, na perspectiva dos entrevistados, podem ser barreiras à prática da gestão do talento, tal como sumariado na tabela 9.

<b>Categoria temática</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
<b>Estratégias e Práticas de Gestão de Talento</b>	<b>Barreiras à implementação de estratégias e práticas de gestão de talento</b>	Diferenças culturais/linguísticas	E1, E2, E4, E7, E8, E20
		Sistemas legais e regulatórios	E1, E6, E7, E8, E15
		Logística e mobilidade geográfica	E1, E3, E7
		Diferenças nas práticas de gestão/políticas empresariais antiquadas	E1, E4, E7, E11, E12, E13

		Falta de uma visão internacional	E9
		Novas perspectivas de carreira	E2, E5, E11, E14, E17, E18
		Escassez de talento	E5, E6, E12, E17
		Globalização dos salários e trabalho remoto	E2, E10, E15, E16, E19

Tabela 9: Barreiras à implementação de estratégias e práticas de gestão de talento

- Diferenças culturais/linguísticas

Uma das barreiras à gestão do talento que os entrevistados identificaram consiste nas diferenças culturais e na barreira linguística entre países ou até mesmo dentro da organização, sendo que isto coloca dificuldades aos gestores na implementação de políticas e práticas de gestão de talento e na comunicação, como se verifica pelas seguintes citações:

*(...) devido às diferenças culturais entre países ou até mesmo dentro de uma organização podem-se criar obstáculos para essa gestão de talento internacional. Valores, crenças e até práticas de trabalho podem variar consideravelmente, o que acaba por dificultar a implementação de políticas e práticas de gestão de talentos consistentes em diferentes contextos; (E7)*

*Uma grande barreira, quando se está disperso pelo mundo, pode ser a comunicação ineficiente devido à língua, o que pode pôr em causa a cultura organizacional e os valores organizacionais. (E20)*

Note-se que, segundo Schuler et al. (2011), as diferenças culturais e linguísticas são fatores a ter em conta num contexto de empresas internacionalizadas. Estes fatores requerem a atenção dos gestores de recursos humanos pois estes têm de ser capazes de adaptar os seus programas à cultura e língua locais, tal como foi comentado pelos entrevistados.

- Sistemas legais e regulatórios

Esta possível barreira, que foi identificada nas entrevistas, traduz-se na complexidade dos sistemas legais e regulatórios. As diferentes leis trabalhistas entre países podem funcionar como uma barreira à gestão de talento, como exprimiram os entrevistados:

*A complexidade dos sistemas legais e regulatórios, pois cada país tem as suas próprias leis, regulamentos e políticas de imigração que podem ser complexas e restritivas. A obtenção de vistos de trabalho, a conformidade com as leis trabalhistas locais e a compreensão das obrigações legais podem ser desafios significativos para a gestão de talentos internacionais. (E1)*

*(...) as contratações de novos talentos têm de estar em linha com as práticas locais, logo a necessidade de aconselhamento jurídico específico do país quando nos envolvemos no mercado global. (E6)*

A complexidade subjacente aos sistemas jurídicos e taxas regulatórias de cada país foi, também, referida por Schuler et al. (2011), autores que sublinham a importância de que estes fatores sejam considerados pelas empresas e pelos seus gestores de recursos humanos de maneira a que não representem uma barreira à gestão de talento.

- Logística e mobilidade geográfica

A mobilidade de talentos, pela logística envolvida no processo, pode também constituir, segundo os entrevistados, uma barreira à gestão do talento. A vontade das pessoas em aceitar mudar de localização e de estilo de vida pode ser difícil de gerir por razões familiares e de ajuste cultural, sendo que esta barreira pode limitar a ação da empresa ao nível de transferência/gestão dos seus talentos a nível internacional. As seguintes citações debatem esta barreira:

*Esta rotação internacional de talentos tem um custo para as pessoas, a pessoa não vai sozinha, vai com a família e, portanto, temos de gerir agora pessoas com menos apetite por se desenraizarem de Portugal e irem trabalhar para outro país e tentar perceber como é que nós, enquanto empresa multinacional, damos resposta a isso. (E3)*

*Mobilidade de talentos, pois a nível internacional esta mobilidade pode ser dificultada por vários fatores, como é o caso de questões familiares, restrições de visto, diferenças de custo de vida e até os ajustes a nível cultural. Estas barreiras podem limitar a capacidade de uma organização em transferir e gerir talentos em diferentes partes do mundo. (E7)*

Embora o tema da migração dos talentos tenha sido discutido ao longo da literatura por autores como Tarique & Schuler (2010), este foi abordado na ótica dos trabalhadores que abandonam o seu país de origem por vontade própria e na procura de novas experiências. Ora, segundo os entrevistados, esta barreira trata o oposto, ou seja, a falta de vontade dos trabalhadores em querer sair do seu país de origem, não estando, assim, em linha com a literatura consultada.

- Diferenças nas práticas de gestão e políticas empresariais antiquadas

Observa-se, de acordo com os entrevistados, que a falta de adequação das práticas de gestão de talento aos diferentes países ou à realidade empresarial atual pode constituir uma



barreira à gestão de talento que, decorre, da incapacidade da alta hierarquia em valorizar a gestão dos recursos humanos. Tal é expresso nos seguintes excertos:

*(...) dentro da própria organização existem barreiras à gestão de talento, como mentalidades mais fechadas, menos viradas para os ativos humanos, políticas empresariais desajustadas e ultrapassadas, que ainda não conseguiram compreender que apenas atingem a excelência quando adotarem a política do talento certo no lugar certo. (E11)*

*Diferenças nas práticas de gestão, pois estas podem variar de um país para outro, o que pode levar a conflitos e desafios na implementação de estratégias de gestão de talentos consistentes globalmente. Normas e expectativas diferentes relativamente ao trabalho, hierarquia, tomada de decisão e feedback podem afetar a eficácia da gestão de talentos internacionais. (E1)*

Tendo em conta Guthridge et al. (2008), por vezes, são os próprios gestores e CEOs das empresas que originam barreiras à gestão de talento pelo facto de não lhe darem o devido valor ou de não colaborarem/impedirem os gestores de recursos humanos de implementar novas políticas ou práticas mais adaptadas ao contexto, algo que está em linha com o descrito pelos entrevistados.

- Falta de uma visão internacional

A falta de visão internacional por parte de alguns dirigentes pode levar à sua não cooperação com o resto das empresas do grupo, perturbando, sobremaneira, a gestão do talento internacional da organização, conforme referido na citação seguinte:

*A falta de uma visão internacional de alguns dirigentes que, num ambiente Multinacional, por vezes, obstam a incentivar as interações de conhecimento internacional entre empresas do grupo, o que perturba a gestão de talento internacional dentro do grupo. (E9)*

Esta barreira, também identificada por Guthridge et al. (2008), traduz o comportamento de certos gestores que, num ambiente multinacional, se focam apenas nas suas equipas locais e na sua sucursal, ignorando a estratégia internacional de gestão de talento da empresa, o que, tal como referiu o entrevistado E9, vai perturbar a gestão do talento internacional dentro do grupo.

- Novas perspetivas de carreira

Segundo os entrevistados, os trabalhadores possuem outra mentalidade de trabalho pois procuram, constantemente, novos desafios e são cada vez mais exigentes ao nível das condições

de trabalho, algo que para os entrevistados é visto como uma barreira à gestão de talento, como se verifica nas seguintes citações:

*Quando nós conseguimos encontrar talento jovem motivado, não conseguimos retê-lo por muito tempo porque o horizonte destas pessoas cresce muito rapidamente e procuram novos desafios pela Europa fora noutro contexto político, noutro contexto financeiro, noutro contexto fiscal e aí não temos como ficar com eles. (E5)*

*O paradigma da contratação tem-se vindo a alterar nos últimos anos, independentemente da área de negócio ou do país. Se, antigamente, as empresas “mandavam”, ou seja, ditavam as regras e só se sujeitava a elas quem queria, neste momento não é assim. Cada vez mais, o trabalhador tem uma palavra a dizer, coloca as suas exigências, tem noção e consciência de qual é o seu talento, quanto é que o mesmo vale e o que está disposto a fazer. Isto torna-se uma enorme barreira para as empresas, principalmente, no momento da contratação. (E11)*

A barreira acima identificada é corroborada pela literatura, principalmente, se estivermos a falar de colaboradores da geração Y, os quais, segundo Plessis et al. (2015), têm elevadas probabilidades de mudar de emprego de dois em dois anos em busca de novos desafios e experiências.

- Escassez de talento

A escassez de talento disponível é, segundo os entrevistados, uma importante barreira à gestão de talento:

*As principais barreiras na gestão do talento passam sem dúvida pela dificuldade em recrutar talentos devido à sua escassez. (E6)*

*A escassez de recursos humanos qualificados. (E17)*

Se se apelar ao analisado na revisão de literatura, constata-se que, segundo Stahl et al. (2007), existe uma escassez de trabalhadores jovens com talento em certas áreas, um problema que vai agravando com o envelhecimento da população, e, conseqüente com a reforma de trabalhadores mais antigos. Existe, assim, segundo Whysall et al. (2019), uma lacuna entre a oferta e a procura de talento que se traduz numa escassez de talento e que pode constituir uma barreira à gestão de talento que precisa de ser ultrapassada, tal como creem os entrevistados.

- Globalização dos salários e trabalho remoto.

De acordo com os entrevistados, a globalização dos salários aliada ao trabalho remoto representa uma barreira à gestão de talento. Isto porque, por vezes, se torna difícil para uma

empresa competir com salários de outros países e ainda mais difícil se os trabalhadores puderem trabalhar remotamente, uma vez que nem precisam sair do seu país de origem para auferirem um salário compatível com o praticado em países economicamente favorecidos.

*Precisamente a globalização aliada à realidade do trabalho remoto. É impossível uma empresa portuguesa que tenha a maioria das suas receitas em Portugal, competir no recrutamento com uma empresa alemã, americana ou outra oriunda de uma economia muito mais forte que a nossa, em que o salário médio é “x” vezes acima do salário médio português. Facilmente essas empresas oferecem valores abaixo do que seria a sua realidade local, mas muito acima das possibilidades do que uma empresa portuguesa pode pagar. (E15)*

*A questão de trabalhar em Portugal remotamente com salários estrangeiros, pois está a aumentar os custos e a fazer-nos perder rentabilidade. (E2)*

Embora a globalização e o trabalho remoto tenham sido temas discutidos na revisão de literatura, não foram encontradas referências na mesma linha de pensamento dos entrevistados.

## 5. Considerações finais

### 5.1. Conclusões

Ao revisitarmos o cerne desta investigação, emerge, desde logo, a importância de compreender os vínculos entre a globalização e a gestão de talentos nas organizações internacionais. A globalização, ao desafiar fronteiras e ao moldar novos paradigmas nos negócios, destaca a necessidade de estratégias inovadoras para a gestão eficaz dos talentos.

Este estudo revela que as organizações enfrentam não apenas desafios, mas também oportunidades na gestão de talentos, destacando a relevância das estratégias e processos de gestão de talento estarem alinhados com a visão e os valores da empresa. Esta pesquisa visa, assim, sublinhar a necessidade de uma capacidade de antecipação e resposta aos desafios por meio de estratégias e práticas de gestão de talentos que, não apenas impulsionam o desempenho organizacional, como, igualmente, proporcionam vantagens competitivas cruciais em mercados internacionais competitivos.

Por conseguinte, foi definida a seguinte questão de partida:

- Quais são as estratégias e práticas de gestão de talento implementadas pelas organizações internacionais com o objetivo de atrair, reter e desenvolver o talento e em que medida estas são consideradas importantes para o sucesso dos negócios internacionais?

Logo, e de modo a responder a todas as nuances desta questão, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

i) Conhecer as percepções de responsáveis pela gestão de talento sobre o efeito da globalização nos negócios internacionais em organizações internacionais;

ii) Perceber quais são as definições e as correntes de pensamento adotadas pelos responsáveis pela gestão de talento nas suas empresas, assim como os desafios que enfrentam aquando da implementação estratégica da gestão de talento, e qual o seu entendimento sobre a medida em que tal contribui para o sucesso da empresa;

iii) Apurar, junto dos responsáveis pela gestão de talento, quais são as práticas de gestão de talento implementadas nas empresas internacionais que se traduzem no aumento do desempenho organizacional e que levam a vantagens competitivas no mercado internacional.

À luz do primeiro objetivo, foram exploradas as percepções dos responsáveis pela gestão de talento quanto à influência da globalização nos negócios internacionais e tornou-se evidente,

através das respostas obtidas, que o contexto da globalização levou as empresas a redefinir e a adaptar as suas estratégias dentro do mundo dos negócios internacionais, tal como sugerido na revisão de literatura (e.g., Mossolly, 2015; Sledge, 2006). Para além disso, conforme a definição de globalização de Black et al. (2009), os gestores mencionaram o facto de a globalização contribuir para um acesso global de bens e serviços, assim como de tecnologia, conhecimento e capital. Segundo os entrevistados, a globalização promoveu a aceleração dos negócios e facilitou o acesso a novos mercados, indo ao encontro da ideia defendida por Kyove et al. (2021), que afirma que houve uma destruição das barreiras comerciais e que o mundo se tornou numa “aldeia global”. Os entrevistados mencionaram, também, a possibilidade de obtenção de mais colaborações internacionais, algo que vai ao encontro dos autores Carr & Garcia (2003). No entanto, não resultam apenas vantagens para as empresas pois com a globalização vem, inevitavelmente, um aumento de concorrência e competitividade, um efeito que, similarmente, sobressaiu nas entrevistas e na literatura pelos autores Kafouros et al. (2012).

A procura das respostas para o segundo objetivo começa com as definições de gestão de talento. Apesar de na revisão de literatura ser mencionado o facto de a gestão de talento não beneficiar de uma definição consensual entre os académicos, apenas quatro dos 20 participantes no presente estudo não forneceu uma definição alinhada com a proposta de Tarique & Schuler (2010) – que consideram a gestão de talento como um processo estratégico de atrair, desenvolver e reter indivíduos altamente qualificados – e de Claus (2019) – que refere para o seu objetivo é colocar a pessoa certa, com as competências certas, no cargo certo.

De seguida, procurou saber-se junto dos responsáveis pela gestão de talento se esta é importante para a competitividade da empresa, tal como os variados estudos indiciavam (Aina & Atan, 2020; Pandita & Ray, 2018; Sareen & Mishra, 2016; Schuler et al., 2011). A resposta foi unânime, sendo que todos concordaram que a gestão de talento é importante para a competitividade da empresa e apresentaram as suas razões para tal. Uma dessas razões, suportada pela maioria dos entrevistados, prende-se com o facto das pessoas serem, nos dias de hoje, vistas como um fator determinante para o sucesso da empresa e geração de vantagens competitivas, razão sustentada por Beechler & Woodward (2009). A maximização do potencial dos colaboradores foi outra das razões mais abordadas como contributo para a competitividade da empresa, indo ao encontro da ideia de Lyria et al. (2017), que mencionam que o desenvolvimento e a maximização das competências resultam em vantagens competitivas para a empresa. Os aumentos na produtividade, a eficácia, a motivação, a inovação/criatividade e

os contributos para a atração de melhores profissionais foram outras razões enunciadas pelos gestores entrevistados para a importância da gestão de talento.

Em seguida, analisou-se as correntes de pensamento (as “filosofias”) dos responsáveis pela gestão de talento nas suas empresas, procurando-se perceber como é que a realidade convergia com as abordagens verificadas na literatura. Os resultados demonstraram uma evolução ou afastamento da ideia original da gestão de talento que, segundo Tansley (2011), seria uma filosofia exclusiva/inata. Na verdade, a perspetiva exclusiva, para a qual, segundo Meyer & Woerkom (2014) e Cappelli & Keller (2014), apenas um pequeno grupo de trabalhadores merece uma porção diferenciada do investimento por parte da gestão de talento, teve uma representação quase nula neste estudo, sugerindo que atualmente a gestão de talento tende a ser mais inclusiva, ou seja, que todos os colaboradores merecem ser tratados da mesma forma e como talentos. Dentro desta visão, a maioria dos entrevistados descreveu ver o talento como algo tanto inato como desenvolvível, o que aponta para a possibilidade de uma nova filosofia de talento que une estas duas ideias que, segundo Meyers et al. (2020), seriam distintas. Este pode, assim, ser visto como um contributo teórico do presente estudo.

Por último, os responsáveis pela gestão de talento foram questionados sobre quais os principais desafios que esta gestão enfrenta. Perante as suas respostas, vê-se que os dois principais desafios são a atração e a retenção do talento. As opiniões dos entrevistados estiveram, assim, em linha com o estudo de Schuler et al. (2011), o qual aponta que existe uma dificuldade em encontrar e atrair trabalhadores competentes, bem como com o estudo da empresa Towers Watson (2013) que retratava as dificuldades que as empresas têm na retenção dos seus talentos. Outros desafios como o desenvolvimento do talento, a gestão de carreira e a diversidade dos colaboradores foram mencionados, estando em concordância com a literatura (Kumar, 2022; Tarique & Schuler, 2010). No entanto, o presente estudo identificou dois desafios não encontrados na revisão de literatura, nomeadamente, a gestão boomerang, que tem por base a criação de vias que permitam aos colaboradores sair da empresa para novas experiências, regressando, posteriormente, com um acúmulo de conhecimentos que podem ser de valor para a empresa; e a implementação da semana de 4 dias de trabalho, que permite aos colaboradores um dia extra de descanso. Estes dois desafios podem merecer atenção numa futura investigação.

Finalmente, chegou-se ao terceiro objetivo, aquele que visou responder ao cerne da questão de partida. Na sua sequência foram apuradas, junto dos responsáveis pela gestão de

talento, as melhores práticas e estratégias utilizadas em empresas internacionais e respetivo impacto, tendo sido, ainda, discutidas as barreiras à implementação daquelas. É importante sublinhar que, apesar de os entrevistados não tomarem a retenção de recursos humanos como sendo, explicitamente, uma prática ou estratégia de gestão de talento, como aponta a literatura (e.g., Kumar, 2022; Oladapo, 2014; Pandita & Ray, 2018), esta foi, continuamente, mencionada como o foco e objetivo final das práticas que foram elencadas, demonstrando, assim, a sua importância. O desenvolvimento e a formação dos colaboradores foram das práticas mais referida pelos gestores, sendo o desenvolvimento da liderança um dos principais focos, algo que está de acordo com a literatura (e.g., Azbari et al., 2015; Tanwar & Prasad, 2016), dada a sua relevância para promover o alto nível de competências em todas as posições da empresa.

Outras práticas nomeadas pelos participantes foram a avaliação do desempenho e a sua comunicação/feedback, consideradas importantes para conhecimento do desempenho dos colaboradores por parte de supervisores e executantes e, conseqüentemente, para uma melhor gestão de carreira, o que está em consonância com os estudos de Aguinis & Burgi-Tian (2021) e Kumar (2022). Seguiram-se as práticas de remuneração e recompensas, sendo estas, também, consideradas na literatura como essenciais para a atração e a retenção (e.g., Ghazanfar et al., 2011; Hongal & Kinange, 2020). E, por fim, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e a flexibilidade horária, práticas que contribuem para o bem-estar dos colaboradores e para a sua satisfação e retenção (e.g., Hongal & Kinange, 2020; Vahdat, 2022).

Depois de discutidas as melhores estratégias e práticas de gestão de talento, foi debatido junto dos entrevistados o seu impacto. Aqui apurou-se que, tal como aparece na literatura (e.g. Aina & Atan, 2020; Pandita & Ray, 2018; Sareen & Mishra, 2016; Schuler et al., 2011), entre os resultados de boas práticas de gestão de talento estão as vantagens competitivas, o alcance dos objetivos da empresa e a produtividade. Os entrevistados também sublinharam o impacto positivo na motivação e a satisfação dos trabalhadores, indo ao encontro da ideia defendida por Ghazanfar et al. (2011), assim como o desenvolvimento constante dos colaboradores, conforme o estudo de Younas & Bari (2020), e a melhor atração e retenção dos talentos, conceitos considerados interligados tanto pelos entrevistados como pelos autores Rop & Kwasira (2015).

Para concluir o estudo, os responsáveis pela gestão do talento que participaram neste estudo refletiram sobre as barreiras à implementação das estratégias e práticas de gestão de talento. Aqui, os resultados foram diversificados, não tendo sobressaído nenhuma barreira como dominante entre a amostra. Estas barreiras referiram-se, por exemplo, a diferenças

culturais e linguísticas, assim como a diferenças nos sistemas legais e regulatórios de cada país, ambas debatidas no estudo de Schuler et al. (2011). A falta de adequação das práticas de gestão de talento aos diferentes países ou à realidade empresarial atual e a falta de uma visão internacional, cujo problema deriva das altas hierarquias, foram, também, barreiras apontadas pelos entrevistados, sendo estas identificadas na literatura por Guthridge et al. (2008). Foram ainda evidenciadas como barreiras a escassez de talento, destacada no estudo de Stahl et al. (2007), e as novas perspectivas de carreira que os trabalhadores da nova geração possuem e que os levam ter elevadas probabilidades de trocar de emprego com regularidade (Plessis et al., 2015). De realçar, porém, que os entrevistados mencionaram uma barreira desconhecida à revisão de literatura realizada e que, portanto, interessa sobressair. Esta respeito à globalização dos salários e do trabalho remoto e decorre, segundo os entrevistados, da possibilidade cada vez maior das pessoas trabalharem remotamente a partir de qualquer parte do globo, tornando difícil para as empresas de certos países competir com os salários praticados por empresas em países economicamente mais fortes. Os participantes mencionaram, também, uma barreira que se prende com a gestão da mobilidade de talentos e a relutância de alguns indivíduos em abandonar o seu país de origem.

## **5.2. Contributos do estudo para o conhecimento e para a prática da gestão**

Os resultados do presente trabalho pretendem contribuir para um melhor conhecimento da relação entre a gestão de talento e a criação de vantagens competitivas para as empresas nos seus negócios internacionais no contexto europeu, tendo, pois, focado uma área do conhecimento que permanece insuficientemente explorada fora da América do Norte, foco da maioria dos conceitos e estudos relacionados com a gestão de talento (Kabwe & Okorie, 2019). De realçar que para além deste estudo ter identificado pontos em que a perceção dos entrevistados se mostrou alinhada com a literatura analisada, também revelou resultados que parecem pouco estudados, nomeadamente a hipótese de uma filosofia de talento inclusiva/inata e desenvolvível, o conceito de “gestão boomerang”, e a semana de 4 dias como nova forma de organização do trabalho que promove a atração e retenção do talento, e a barreira da globalização dos salários devido ao trabalho remoto.

O estudo aqui apresentado oferece uma contribuição para a prática de gestão de talentos, fornecendo insights sobre o efeito da globalização no mundo dos negócios internacionais e sobre como isso acabou por afetar a gestão de recursos humanos, levando ao aparecimento da gestão de talentos nas organizações internacionais. Reforça, igualmente, a necessidade das empresas implementarem estratégias de gestão de talento de modo a obterem



benefícios a curto e longo prazo e que são fulcrais ao sucesso empresarial dentro do mercado internacional cada vez mais competitivo.

### **5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura**

Uma das limitações do estudo foi o tempo, por duas razões: a primeira devido aos elevados tempos de espera e demora em obter respostas para marcação das entrevistas, sendo que o processo de realização de entrevistas se estendeu ao longo de aproximadamente quatro meses; e a segunda, pela falta de tempo de alguns entrevistados, que levou a que algumas entrevistas não fossem tão ricas nem permitissem explorar melhor algumas das suas respostas.

O facto de as entrevistas terem contado com uma diversidade de colaboradores ao nível da função desempenhada (ou seja, gestores de recursos humanos, CEOs, diretores gerais e administradores) pode ser visto como uma limitação do estudo, apesar de todos os participantes serem responsáveis pela gestão do talento.

Para futura investigação, e tendo em conta resultados obtidos com o presente estudo, sugerem-se estudos adicionais para a explorar: (i) a hipótese de uma filosofia de talento que mescla atributos de uma perspetiva inclusiva/inata e de uma perspetiva inclusiva/desenvolvível; (ii) o conceito de “gestão boomerang”; (iii) novas formas de organização do trabalho (e.g., semana de 4 dias) e impactos na gestão de talento; e (iv) os efeitos da globalização dos salários e do trabalho remoto na gestão de talento. Recomenda-se, também, mais investigação a grandes empresas europeias, possivelmente, através de estudos de caso, de forma a recolher dados aprofundados sobre as práticas e estratégias que estas usam na sua gestão de talento. Tal é pertinente dado que esta área do conhecimento permanece menos investigada na Europa do que na América do Norte (Kabwe & Okorie, 2019).

## 6. Referências Bibliográficas

Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey, *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 492-505). Jossey-Bass.

Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. John Wiley.

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.

Aina, R. A., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20).

Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 453-464.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.

Black, J., Hashimzade, N., & Myles, G. (2009). *A Dictionary of Economics* (4<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.

Cappelli, P. (2013). HR for Neophytes. *Harvard Business Review*, 91(10), 25-27.

Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.

Carr, C., & Garcia, C.-E. (2003). Globalisation and Strategic Choice: How Multinational and Local Company Perspectives Differ: A Spanish Case Study. *European Management Journal*, 21(6), 671-685.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57.

Claus, L. (2019). HR disruption - Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22, 207-215.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic TM: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Commission, E. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Science for Policy Briefs.

Elliott, R. & Timulak, L. (2005). Descriptive and interpretive approaches to qualitative research. In J. Miles & P. Gilbert (Eds.), *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 7-8, 114-121.

Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M. M., & Bashir, M. (2011). A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 120-131.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (4<sup>a</sup> ed.). Editora Atlas.

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 49-59.

Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance - An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), 64-71.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 110-117.

Kabwe, C., & Okorie, C. (2019). The efficacy of talent management in international business: The case of European multinationals. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 857-872.

Kafouros, M., Buckley, P., & Clegg, J. (2012). The effects of global knowledge reservoirs on the productivity of multinational enterprises: The role of international depth and breadth. *Research Policy*, 41(5), 848-861.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.

- King, K. A. (2015). Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The home of Expatriate Management Research*, 3(3), 273-288.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34.
- Kyove, J., Streltsova, K., Odibo, U., & Cirella, G. (2021). Globalization Impact on Multinational Enterprises. *World 2021*, 2(2), 216-230.
- León, F. R., & García-Saavedra, J. L. (2020). Testing three assumptions of talent management about the motivation to quit in Lima, Peru. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Lyria, R. K., Namusonge, P. G., & Karanja, D. (2017). The effect of talent retention on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(3), 56-68.
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137-150.
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. v. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49, 192-203.
- Meyers, M. C., Woerkom, M. v., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Mossolly, M. (2015). Global Projects: A Conceptual Review on Execution Attitude in Multinational Corporations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194, 125-133.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Osman-Gani, A. M., & Paik, Y. (2016). Factors influencing the retention of international IT talent: An empirical investigation in Singapore. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1/2), 1-17.

- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Plessis, L. D., Barkhuizen, N., Stanz, K., & Schutte, N. (2015). The Management Side Of Talent: Causal Implications For The Retention Of Generation Y Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1767-1780.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369-387.
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Rop, L. J., & Kwasira, J. (2015). Influence of Talent Attraction on Organisational Performance in Public University Campuses in County Government of Nakuru, Kenya. *International Journal Of Management & Information Technology*, 10(8), 2453- 2460.
- Rumawas, W. (2021). Talent Management Practices on Employee Turnover Intention. *Journal of Theory & Applied Management*, 14(3), 248-263.
- Sareen, D., & Mishra, D. (2016). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *IOSM Journal of Business and Management*, 18(12), 66-73.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.
- Sledge, S. (2006). Does Globalization Affect Multinational Corporation Performance? Evidence from Developed and Developing Countries. *Journal of Transnational Management*, 11(2), 77-95.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. INSEAD Working Papers Collection, 34, 1-36.

- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Emerald Publishing Limited*, 51(6), 2065-2088.
- Watson, T. (2013). 2012–2013 global talent management and rewards study. Alexandria, VA: Towers Watson.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1330-1353.
- Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent Management and Retention. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 473-493). Wiley Blackwell.

## **Anexos**

### Anexo I

#### **Guião de Entrevista**

1. De uma perspetiva geral, como é que a globalização moldou os negócios internacionais? E dentro desta empresa?
2. Qual a sua definição de “gestão de talento”?
3. Considera a gestão de talento importante para a competitividade da organização? Se sim, em que medida? Se não, porquê?
4. Quais são para si os principais desafios para as organizações ao nível da gestão de talento?
5. Acredita pessoalmente que são muito raros os trabalhadores com “talento” ou que todos possuem “talento”? Acredita que esse talento é inato/natural na pessoa ou que pode ser desenvolvido/treinado? Qual é a perspetiva da empresa quanto a estas filosofias?
6. Quais são as práticas que considera mais importantes na gestão do talento na sua empresa? De que forma são realizadas? Por que razão as classifica como sendo as mais importantes?
7. Qual o impacto dessas práticas?
8. De um modo geral, quais considera serem as principais barreiras à Gestão de Talento/Gestão de Talento Internacional?