

U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

A GESTÃO DO TALENTO COMO MECANISMO PARA A
INOVAÇÃO

por

André Jorge Bonifácio Silva

Dissertação de Mestrado de Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Prof. Doutor Eduardo Oliveira

2017

Nota Biográfica

André Jorge Bonifácio Silva, nasceu 7 de novembro de 1993 e é natural de Amarante. Licenciado em Economia, pela Universidade do Porto, em 2015, frequenta desde esse ano o Mestrado em Economia e Gestão da Inovação na Faculdade de Economia do Porto. Esteve envolvido em várias atividades extra curriculares durante o seu percurso académico, nomeadamente na U.DREAM, na Teambuilding – Formação e Gestão Comportamental, Unipessoal e fez um estágio na empresa Jason Associates. Ingressará, em novembro, na Sonae MC como segunda experiência profissional.

Agradecimentos

Os agradecimentos que se seguem são direcionados a todas as pessoas que ao longo desta fase contribuíram, em maior ou menor escala, para que eu conseguisse atingir todos os meus objetivos a que me propus.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, ao Professor Eduardo Oliveira. Muito obrigado pela vontade de me fazer aprender, pela postura simpática e pragmática com que me recebeu. Obrigado pela calma, escuta ativa e disponibilidade que sempre lhe foram características.

Quero igualmente agradecer às organizações que me receberam de braços abertos e à vontade que demonstraram em partilhar informação comigo. Todas se mostraram excelentes anfitriões, fazendo-me sentir completamente à vontade nas suas instalações.

Aproveito para fazer um agradecimento especial à Mindera e, mais especificamente, à Maria João Lambertini que foi incansável e sem a sua contribuição, todo este estudo teria resultado de uma forma bastante diferente.

Quero também agradecer à Jason Associates, principalmente à Dra. Joana Carvalho, Dra. Filipa Zenha e à Dra. Catarina Rodrigues pela ajuda, apoio e por todas as lições que me deram para me tornar um melhor profissional.

Quero ainda agradecer à minha turma de mestrado que à distância de uma mensagem me ajudaram nas alturas que mais precisei e, por isso, um enorme obrigado pela vossa disponibilidade.

À Andreia, quero agradecer a sua capacidade de ouvir, de me apoiar e de me ajudar a manter o foco nos dias mais difíceis de o ter. À minha família, quero agradecer a vossa eterna disponibilidade e quero que tenham bem na consciência que, sem vocês, a finalização desta etapa seria impossível.

Resumo

Numa realidade empresarial caracterizada pela competitividade, a inovação converge para uma posição central. Ao mesmo tempo, o paradigma, a nível de recursos humanos e gestão do talento, gera críticas mudanças no funcionamento das organizações. As empresas devem, de forma a potenciar a inovação e a criatividade, unir estes dois conceitos, para se tornarem mais competitivas.

O estudo tem como objetivo analisar os processos e características que podem fazer da gestão de talento um vetor orientado para a produção da inovação e criatividade nos colaboradores.

Participaram no estudo 4 organizações, duas na área de IT, uma na área do e-commerce e outra na área da tecnologia e inovação. Utilizando os princípios da *Grounded Theory* foi possível constatar as diferenças, entre as empresas nas tradicionais etapas de gestão de talento – atração, recrutamento e *engagement* –, quando a empresa quer atrair, recrutar e gerir talentos com potencial criativo. No momento da atração surgiram estratégias como anúncios em sites de emprego e presença em feiras ou eventos de *networking*. No momento do recrutamento surgiram estratégias como a utilização de testes de personalidade como o MBTI, DISC e entrevistas comportamentais. Por fim, no processo de *engagement* surgiram processos e programas de gestão de talento que facilitam a identificação dos diferentes talentos e personalidades dos colaboradores.

As culturas e os modelos de organização das empresas foram também estudadas, de forma a encontrar características culturais transversais que permitissem a potenciação da inovação noutras organizações. Deste estudo resultaram as seguintes características transversais: Liberdade e autonomia; Ambiente de confiança e de comunidade; Formação e desenvolvimento; Elementos de entretenimento (*perks*); Cultura de risco e aceitação do erro; Meritocracia. Além da elaboração destes 6 padrões transversais, o estudo teve também concluiu que o modelo de auto-organização, supera o modelo tradicional hierárquico quando o objetivo é a inovação.

Palavras-chave: Inovação, Talento, Gestão do Talento, auto-organização

Códigos-JEL: J24, O15, O30.

Abstract

In a business reality characterized by competitiveness, innovation converges to a central position. At the same time, the paradigm, at the level of human resources and talent management, generates critical changes in the functioning of organizations. Companies should, in order to foster innovation and creativity, combine these two concepts to become more competitive.

The study aims to analyze the processes and characteristics that can make talent management a vector oriented to the production of innovation and creativity in workers.

Four organizations participated, two in the area of IT, one in the area of e-commerce and another in the area of technology and innovation. Using Grounded Theory principles, it was possible to assess the differences in the traditional stages of talent management - attraction, recruitment and engagement - when companies want to attract, recruit and manage talents with creative potential. In talent attraction appeared strategies such as ads on job sites and presence at fairs or networking events. In talent recruitment emerged strategies such as the use of personality tests such as the MBTI, DISC and behavioral interviews. Finally, in the process of talent engagement, processes and programs of talent management that facilitate the identification of the different talents and personalities of the collaborators, have appeared.

The cultures and organizational models of companies were also studied in order to find transversal cultural characteristics that allowed the potentiation of innovation in other organizations. This study resulted in the following transversal characteristics: Freedom and autonomy; Environment of trust and community; Training and development; Entertainment elements (perks); Culture of risk and acceptance of error and Meritocracy. In addition to this conclusion, the study also concluded that the self-organization model surpasses the traditional hierarchical model when the goal is innovation.

Key words: Innovation, Talent, Talent Management, Self Management

JEL-Codes: J24, O15, O30.

Índice

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Introdução.....	1
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. A Inovação	4
2.1.1. Tipos de Inovação.....	6
2.1.2. Inovação Radical e Inovação Incremental.....	9
2.2. O Talento.....	11
2.3. Modelos de Organização – A evolução das teorias organizacionais	16
2.3.1. Teorias organizacionais clássicas	16
2.3.2. Teorias organizacionais neoclássicas	17
2.3.3. Teorias organizacionais modernas.....	18
2.3.4. Organizações e a ciência da complexidade	19
2.3.5 O Sistema Complexo	19
2.3.6. A complexidade organizacional	21
2.4. Gestão de Talento.....	22
2.4.1. Identificação do Talento	25
2.4.2. Tipos de Talento	25
2.4.3. Ferramentas de Gestão de Talento.....	26
2.5. A neurociência como motor de uma otimizada gestão de talento.....	29
2.6. Gestão do Talento para a Inovação	31
CAPÍTULO 3. MÉTODO	34
3.1. Caracterização dos Casos e dos Participantes	35
3.2. Técnicas de recolha de dados	37
3.3. Técnicas de análise de dados	38
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40

4.1. Síntese de Q1 (Que processos de gestão de talento mais potenciam a inovação nas organizações?)	48
4.2. Síntese de Q2 (De que forma a gestão do talento impacta na Inovação?)	57
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES	65
5.1. Limitações do Estudo	66
5.2. Estudos Futuros	67
5.3. Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática	68
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	76
Anexo I – Cronograma	76
Anexo II – Guião de Entrevista	77

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Esquematização Definição Talento	13
Tabela 2 – Guerra do Talento: A velha realidade vs nova realidade – Michaels, et al. (2001)	23
Tabela 3 – Competências chave inovação – Marin-Garcia, J., et al., (1989).....	33
Tabela 4 – Descrição organizações estudadas	35
Tabela 5 – Estratégias de atração talento inovador	42
Tabela 6 – Seis Características Transversais	50

Índice de Figuras

Figura 1 – Nine-Box Grid, Civil Service HR (2010).....	28
Figura 2 – Sistema de Categorias	40

Introdução

Devido à globalização, o ambiente empresarial está em constante mudança, tornando-se difusivo, imprevisível e contínuo. A inovação é uma necessidade para as empresas que atuem em setores com estas características (Brown e Eisenhardt, 1997).

Segundo Valencia (2000), a inovação é um ativo intangível existente em qualquer organização e que se pode tornar um fator relevante para a obtenção de uma vantagem sustentável e competitiva das empresas no mercado. Como Delgado-Verde, Martín-de-Castro, Navas-López, Cruz-González (2011) demonstraram, ser inovador é um processo baseado em padrões de comportamento de pessoas, que podem ser recrutadas e desenvolvidas através de um processo de aprendizagem de certa duração.

Considerando o atual paradigma empresarial, existe uma crescente necessidade das empresas em apostar no capital humano disponível internamente, de forma a atingir resultados competitivos. Caracterizando a inovação como extremamente necessária e transversal a todas as empresas, percebe-se que a gestão do talento, por partilhar das mesmas características, detém um enorme potencial para elevar a criatividade nos colaboradores e produzir inovação a nível organizacional. Desta forma, é necessário que as organizações tenham a capacidade de atrair, desenvolver e garantir o compromisso dos talentos (Gebelein, 2006).

Partindo da urgência em unir e interrelacionar estes dois conceitos, inovação e gestão do talento, esta investigação pretende explorar os passos ou estratégias que as empresas têm de adotar se desejarem potenciar a inovação através da gestão do talento.

Dessa forma, e após a identificação da falta de material de investigação em redor da relação entre estes dois conceitos, este estudo afigura-se pertinente para a teoria visto que procura gerar nova teoria sobre como a gestão do talento, através de certas boas práticas, processos, programas, redefinição da cultura e do modelo de organização empresarial, consegue gerar criatividade e inovação organizacional, usando nada mais do que o talento disponível em qualquer organização.

Este estudo é também pertinente para a prática, visto que ao partirmos das duas questões de investigação: *Que processos de gestão de talento mais potenciam a inovação nas organizações?* (Q1) e *De que forma a gestão de talento impacta na Inovação?* (Q2) foi possível estudar duas componentes presentes e acessíveis a qualquer empresa, gerando-se soluções, através da padronização de informação, também passíveis de implementar por qualquer empresa.

Nesse sentido, os objetivos desta investigação passam por analisar quais são as melhores práticas de gestão de talento que, ao se revelarem através de programas, processos, cultura empresarial ou modelo de organização, potenciam a criatividade nos colaboradores e, conseqüentemente, a capacidade inovadora das empresas.

Este trabalho encontra-se dividido em 3 grandes secções:

Na primeira secção é feita uma revisão de literatura com base nos temas de estudo, sendo, portanto, analisados os conceitos, os principais referenciais teóricos e estudos científicos da temática da inovação, do talento, da gestão do talento, dos modelos de organização, da neurociência na gestão do talento e, por fim, da importância da gestão do talento na inovação.

Na segunda secção é executada uma análise e uma discussão da informação providenciada pelas 7 entrevistas realizadas, com base na metodologia *Grounded Theory*. Para Strauss e Corbin (1990), a *Grounded Theory* é uma perspectiva cujas técnicas e processos sistemáticos de análise permitem ao investigador desenvolver uma teoria substantiva. Ou seja, a *Grounded Theory* diz respeito à compatibilidade entre a observação e teoria, generalização, precisão, rigor e verificação. Os procedimentos são concebidos para dar precisão e rigor ao processo de análise.

Nesta secção são analisados os dados recolhidos e com base na metodologia *Grounded Theory* são identificadas seis características transversais, a nível de cultura organizacional, cujo objetivo é servir de guia para a implementação de uma cultura

empresarial potenciadora de criatividade e inovação. Após esta identificação, e analisando as características transversais, é feita uma comparação entre a implementação destas características e a adoção de um modelo de *self management*.

Na terceira secção serão apresentadas as conclusões do estudo, nomeadamente qual a implicação das conclusões obtidas na sua aplicabilidade prática e real, os limites que este estudo enfrentou e uma proposta de estudos futuros para o contínuo desenvolvimento deste campo de investigação.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Inovação

O conceito de inovação é de grande complexidade e tem sofrido alterações ao longo do tempo. Uma definição mais abrangente caracteriza a inovação como sendo a implementação de um produto, (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005). De acordo com Pavitt (2006), o processo de implementação da inovação difere em muitos aspetos, como sendo entre setores económicos, áreas de investigação, situação temporal, tipos de inovação e países.

De forma a percebermos melhor estes conceitos, é necessário estabelecer uma diferença entre invenção e inovação. Numa abordagem superficial, a invenção é a primeira ocorrência da ideia de um novo produto ou processo e é mais comum, por exemplo, nas universidades, sendo inovação a primeira comercialização dessa ideia e mais frequente nas empresas e instituições públicas destinadas a esse efeito (Fagerberg, 2005).

Segundo Fagerberg (2005), no contexto económico, inovação pressupõe a realização de uma primeira transação comercial de um novo produto ou processo ou instrumento, ainda que, durante o processo de inovação, possam ter lugar outras e novas invenções. A fim de transformar uma invenção numa inovação, é necessária a combinação de vários tipos de conhecimento, capacidades, competências e recursos (Fagerberg, 2005).

O “empreendedor” é, segundo Joseph Schumpeter, a pessoa responsável pela combinação de certos fatores chave que são necessários para a inovação, tendo assim a nomenclatura de “O Inovador”. De acordo com o autor, a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção através da exploração de uma invenção ou, de forma mais ampla, de uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada, para novos produtos ou processos, ou criando uma nova fonte de fornecimento de materiais ou ainda,

abrindo caminho a novos mercados, por meio da reorganização de uma indústria, (Schumpeter, 1942) aceitando-se amplamente, que a inovação seja central para o crescimento do produto e da produtividade (OECD, 2005).

O trabalho de Schumpeter foi muito preponderante nas suas teorias sobre a inovação. Na sua obra “Teoria do Desenvolvimento Económico”, o autor defendeu a inovação como o motor central da economia e do capitalismo, entendendo-o como um processo dinâmico onde as novas tecnologias substituem as antigas, que ele denominou “destruição criadora” (Schumpeter, 1934) e (Croitoru, 2012). Ainda assim, a crescente complexidade, existente no conhecimento necessário leva a que, mesmo as grandes empresas estejam dependentes de recursos externos para a sua atividade inovadora (Fagerberg, 2005).

Existem dois modelos de inovação: um deles é o *Closed Innovation Model* (Chesbrough, 2003) que predominou durante o século XX e remete para a conceção de uma empresa totalmente fechada sobre si própria, onde o modelo de negócio para a produção é resultado de um investimento interno em tecnologia e comercialização (Chesbrough e Schwartz, 2007).

Assim, a inovação requer um maior controlo, não havendo interação entre empresas, agentes e colaboradores. A vantagem competitiva, frequentemente *first mover advantage*, é sustentada pela descoberta de melhores ideias que são resultado de um forte investimento em IeD interno.

Atualmente, com a globalização e a era da informação, a economia tornou-se baseada em conhecimento e com enormes trocas de fluxo de capital humano, o que levou ao aparecimento de um novo modelo de inovação, *Open Innovation Model* (Chesbrough, 2003), onde as empresas comercializam as suas ideias internas através de canais externos ao seu *core business*, com o objetivo de gerarem valor extra para a empresa (Lopes e Teixeira, 2015).

A importância da inovação para a economia, nem sempre foi relevante, particularmente no ensino. Atualmente, a figura está diferente, visto que o papel da inovação na mudança

social e económica tem levado a uma maior publicação no domínio das ciências sociais, com foco na inovação (Fagerberg, 2005).

Relativamente à difusão, o Manual de Oslo define-a como sendo o meio pela qual a inovação se dissemina, “através de canais de mercado ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas” e sem o qual a inovação não tem impacto económico (OECD, 2005). É pela difusão que as inovações são apreendidas pelas empresas, requerendo certos atributos e condições para além da mera adoção de conhecimento e tecnologia. Para tal, são fundamentais os canais de informação, a facilidade de comunicação e transmissão de práticas e experiências dentro e entre organizações (OECD, 2005).

A difusão foi destacada por Jan Fagerberg no seu estudo sobre as teorias da inovação. O autor defende que a inovação tende a criar gaps tecnológicos que propiciam divergências em termos de tecnologia entre empresas ou países e que é através da difusão que esses gaps são diminuídos, existindo convergência (Fagerberg, 1993). No entanto, uma empresa não se pode apropriar totalmente e imediatamente de uma tecnologia que outra empresa tenha desenvolvido, devido à existência de patentes, mas com o tempo o conhecimento tecnológico é transferido para outras empresas, setores e/ou países.

A par da inovação, que assume uma importância cada vez maior no crescimento económico, também a difusão, ao mesmo tempo, se torna mais exigente quer pela dinâmica tecnológica necessária, quer pelas políticas institucionais (Fagerberg e Verspagen, 2001).

2.1.1. Tipos de Inovação

Pelo grande espectro de aplicação, a definição de inovação sugere vários tipos da mesma, de forma a ser devidamente enquadrada à realidade e internacionalmente aceite e abrangente. Como tal, serão abordadas duas formas de distinção: a primeira, quanto à sua amplitude (OECD, 2005) e a segunda, quanto à sua intensidade baseada em Freeman e Pérez (1988).

O Manual de Oslo defende a existência de quatro tipos de inovação, quanto à sua amplitude:

- Inovação de Produto;
- Inovação de Processo;
- Inovação de Marketing;
- Inovação Organizacional.

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos, incluindo melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OECD, 2005).

Indo ao encontro da “teoria do ciclo de vida do produto” de Vernon (1966) percebe-se que a inovação de produto é composta por etapas e, a relevância da atividade inovadora é maior no estado de maturação do produto, quando existem várias versões no mercado e é maior a competitividade (Fagerberg, 2005). Alterações na concepção, que não implicam uma mudança significativa nas características funcionais do produto ou nos seus usos previstos, assim como mudanças de rotina ou sazonais, não são inovações de produto (OECD, 2005).

Inovações ao nível do processo são implementações de um método de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Incluem-se mudanças técnicas significativas, em equipamentos e/ou *softwares*. Normalmente estão associadas à redução de custos de produção ou distribuição, melhorias no desempenho e qualidade ou ainda na produção ou distribuição de produtos novos ou significativamente melhorados.

Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir bens e serviços, e os métodos de distribuição dizem respeito à logística da empresa e aos seus equipamentos, softwares e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos ou entregar produtos finais (OECD, 2005).

O principal argumento de distinção entre inovação de produto e de processo, assenta no seu diferente impacto económico. A introdução de um novo produto no mercado, por norma tem um efeito positivo no emprego e no crescimento económico; no processo, dada a redução natural de custos, pode ter um efeito ambíguo (Edquist et al., 2001).

Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção de um produto ou da sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços. Será uma inovação de marketing a implementação de um novo método que não tenha sido utilizado pela empresa. Estas mudanças são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, objetivando o aumento das vendas. Novos métodos de marketing, relativos ao posicionamento do produto, envolvem primordialmente, a introdução de novos canais de vendas e não métodos de logística. Compreendem também mudanças substanciais no *design* do produto, referindo-se aqui a mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as suas características funcionais ou o seu uso (OCDE, 2005).

Por último e a que, certamente, terá bastante mais destaque neste estudo é a inovação organizacional. Esta é entendida como a implementação de um novo método de organização nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas. Inovações organizacionais visam melhorar o desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos e de transação ou estimulando a satisfação no local de trabalho. O aspeto distintivo da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais de uma empresa, é a implementação de um método de organização que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas desta (OECD, 2005).

Com base no último tópico, atinge-se o tipo de inovação mais preponderante neste trabalho. A inovação organizacional será capital nos resultados deste estudo, visto que o objetivo do trabalho será averiguar a importância da gestão e dos processos de gestão de talento na obtenção de uma cultura ou modelo de organização que propicie a criatividade

e a inovação, que é, por si só, uma mudança organizacional alcançada através da redefinição de práticas culturais.

2.1.2. Inovação Radical e Inovação Incremental

De forma a aferimos a intensidade de uma inovação, é necessária uma taxonomia não só para propósitos analíticos, mas também para ser uma ferramenta de investigação (Freeman e Pérez, 1986).

Segundo os autores é útil que se distinga entre quatro categorias de inovações e a sua difusão: inovação incremental, inovação radical, novos sistemas tecnológicos e mudanças do paradigma tecno-económico. Inovações incrementais ocorrem com alguma frequência e, apesar do diferente ritmo em diferentes indústrias, estão “preocupadas” com melhorias nos produtos, processos, organizações ou sistemas de produção já existentes. Consequentemente, estão intimamente ligadas com o desenvolvimento da procura do mercado e com a experiência dos consumidores e clientes.

Por esta razão, as relações produtor-consumidor e o *learning-by-doing* são extraordinariamente importantes neste tipo de inovação (Lundvall, 1998). As inovações incrementais aglomeram uma vasta maioria de patentes e estão ligadas a sistemas de recompensa dentro das organizações. Refletem-se na medida oficial de crescimento económico por implicar mudanças nos coeficientes da matriz de *input-output* existente. Apesar do seu efeito combinado ser extremamente importante para o crescimento da produtividade, nenhuma destas inovações teve efeitos dramáticos ou induziu alterações estruturais na economia.

As inovações radicais são eventos descontínuos e têm sido a preocupação principal na maioria dos estudos da difusão, que frequentemente demonstram um padrão de sigmoide típico nos modelos de difusão padrão e na teoria do ciclo do produto. Estas nunca poderiam surgir das melhorias incrementais de um produto existente, processo ou sistema.

Estas envolvem mudanças organizacionais e técnicas e, dado que estas não se coadunam com o ambiente institucionalizado e construído, elas levam a alterações estruturais na economia.

Novos sistemas tecnológicos são “constelações” (Keirstead, 1948) de inovações que estão interligadas tecnicamente ou economicamente. Bons exemplos são o aglomerado de inovações nos materiais sintéticos, inovações petroquímicas e inovações na maquinaria do plástico introduzida nos anos 30, 40 e 50. Outro exemplo é o *cluster* de inovações de bens de consumo domésticos sustentados por eletricidade.

O livro “*Natural Trajectories*” de Nelson e Winter (1982), ajuda a compreender a inter-relação técnica destes *clusters* de inovações radicais e incrementais. Mas as interdependências económicas e as inovações organizacionais também são importantes, como, por exemplo, na habituação do consumidor a usar sistemas de crédito para comprar bens de consumo de elevada durabilidade ou competências externas, tais como, competências a nível de *software*, que ficam disponíveis à medida que a tecnologia amadurece.

Este mesmo processo de consolidação de um sistema, que é progressivamente mais acolhedor, explica porque uma inovação, que poderia aparentar uma natureza radical nas fases iniciais da trajetória da tecnologia, pode assumir-se incremental nas suas características, à medida que o tempo passa (Pérez, 1998).

Mudanças do “paradigma tecno-económico” correspondem a “tempestades criativas de destruição” que são o coração da teoria da onda longa de Schumpeter. A introdução do poder elétrico ou o poder do vapor são exemplos destas transformações profundas. Uma alteração desta espécie carrega consigo muitos *clusters* de inovações radicais e incrementais e até incorporar um certo número de novos sistemas de tecnologias.

Uma característica vital deste quarto tipo de mudança é que tem efeitos penetrantes na economia, isto é, não só leva à emergência de uma nova gama de produtos, serviços,

sistemas e indústrias, mas também afeta direta ou indiretamente quase todos os restantes setores da economia como no exemplo da produção em massa.

A expressão “tecno-económico” em vez de “paradigma tecnológico” enfatiza que as mudanças são interativas, envolvendo organizações e mudanças técnicas que vão além de um produto específico ou tecnologias de processo. Estes afetam o *input* da estrutura de custos e as condições de produção e distribuição ao longo do sistema.

Esta quarta categoria corresponderia ao conceito de Nelson e Winter de “trajetórias gerais e naturais” e a partir do momento que se instalam como a influência dominante nos engenheiros, *designers* e gestores torna-se um “regime tecnológico” por várias décadas.

Nesta perspetiva, a teoria das ondas longas de Schumpeter pode ser vista como uma sucessão dos “paradigmas técnico-económicos”. Estes ciclos longos podem também, indiretamente, afetar fenómenos como a arte e a literatura (Korpinen, 1987).

2.2. O Talento

“A inovação resume-se, no fundo, a talento e foco”, diz Mary Ward, diretora de inovação global para a criação de ideias no negócio de tintas decorativas da AkzoNobel, uma empresa global de tintas e revestimentos. “Uma ideia não surge completamente desenvolvida, é necessário que as pessoas consigam incubá-la. Por isso é necessário talento com este tipo de competências que não são só apaixonadas por ideias, mas também são capazes de lutar pelo seu desenvolvimento”.

Por esta razão e dado o progresso propiciado pela era da informação e a atual crise económica, novos desafios organizacionais surgiram. As mudanças na estrutura do mercado de trabalho, as alterações estruturais dentro das organizações e o surgimento de novas organizações dentro do mesmo ramo são também alguns exemplos dos novos desafios colocados.

Torna-se, portanto, necessário que as organizações se distingam das restantes, de forma a ganharem vantagem competitiva no mercado. Esta vantagem pode ser alcançada através de alterações internas na organização, mas principalmente através da aposta nas “pessoas certas”. Para Klein (1998), são as pessoas que, com as suas características, valores, competências e experiências anteriores, constituem o capital intelectual e que formam o diferencial competitivo. São também as pessoas que podem contribuir para o sucesso ou para o fracasso de uma organização.

Atualmente e, cada vez mais, as pessoas são consideradas um ativo central da estratégia empresarial, sendo que o sucesso de qualquer empresa depende primariamente do sucesso do seu capital humano. As organizações reconhecem que, independentemente da sua estratégia de negócio e quais os desafios do mercado onde estão inseridos, é necessário ter o talento certo para enfrentar esses desafios com sucesso (Gebelein, 2006).

De acordo com Diório (2002), de modo a que fosse possível identificar o potencial dos colaboradores, as práticas de gestão focaram-se mais nas competências e na identificação das competências chave para o negócio. Desta forma, é possível para as organizações atraírem e desenvolverem colaboradores que tenham estas competências e, em consequência, desenvolver o negócio.

Quanto à definição de talento, apesar das várias opiniões, esta não tem sido consensual. Vários autores têm diferentes perspetivas que se tornam contraditórias entre si, entrando em conflito com definições prévias.

Ao longo da obtenção deste consenso, o conceito de competência tem representado um papel central nas diversas abordagens dos diferentes autores. Este papel central deve-se ao facto de um colaborador poder revelar competências que os restantes possam não revelar, mas ter ou não a capacidade para as desenvolver é que pode diferenciar entre ser um talento ou não.

Será importante realçar que o contexto ocupa sempre uma posição primária nesta discussão, sendo que um colaborador pode ser considerado um talento num determinado

contexto organizacional, por apresentar competências que os restantes colaboradores não detêm, mas noutro contexto organizacional, o mesmo indivíduo pode já não ser considerado um talento, por existirem colaboradores com competências superiores (Gallardo-Gallardo, et al., 2013).

O talento está naturalmente relacionado com as competências de um determinado indivíduo e com o contexto onde este se insere. Segundo Boyatzis (1982), as competências podem ser definidas como características subjacentes de um indivíduo e que tem uma relação causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função, podendo ser percecionadas como características intrínsecas de uma pessoa que resultam em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade (Boyatzis, 1982).

De seguida, é feita uma esquematização de como os principais autores que estudaram os talentos definiram este termo, sendo também feita uma comparação temporal mostrando como o conceito foi evoluindo:

Autor	Definição do Talento
Williams (2000)	Aqueles pessoas que: regularmente demonstram habilidade excepcional - e realização - num conjunto alargado de actividades e situações, ou dentro de um campo especializado ou que consistentemente indicam alta competência em áreas de actividade que ainda têm de ser testadas. (P. 35)
Buckingham and Vosburgh (2001)	O talento deve referir-se aos padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento de uma pessoa que pode ser aplicado de forma produtiva. (P. 21)
Stahl et al. (2007)	Um grupo de colaboradores seleccionados - aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho - em vez de toda a força de trabalho. (P. 4)
Tansley et al. (2007)	O talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial." (P. 8)

Tabela 1 – Esquematização Definição Talento

Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod (2001) foram os autores que apresentaram uma definição de talento comumente aceite pela academia, devido à sua capacidade de englobar abordagens tradicionais anteriores, combatendo uma das dificuldades em obter o consenso.

Os autores definem o talento como um conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se (Michaels, et al. 2001). Estes autores apresentam uma definição de talento com mais foco nas competências, nos conhecimentos, nos valores, comportamentos e no potencial de desenvolvimento.

Tendo isto em conta, o talento pode ser dividido entre o “Objeto”, ou seja, o talento como uma capacidade natural, como domínio e como compromisso e o “Sujeito”, ou seja, talento em todas as pessoas.

Dentro da vertente do “Objeto”, autores como Gagné (2000), Stahl et al. (2007), Tansley et al. (2007), verificaram que o talento pode ser encarado como uma aptidão natural. A pessoa detém determinadas competências que são consideradas uma mais-valia e vão sendo desenvolvidas ao longo do seu percurso pessoal e profissional (Gallardo-Gallardo, et al., 2013).

Ulrich (2014), na sua teoria dos «três C's», defende que o talento está dependente da coexistência de três componentes: Competência, Comprometimento e Contribuição. Para o autor é necessário que todos estes elementos estejam presentes no colaborador para se considerar talento. Assim sendo, todos os colaboradores que reunirem estas três condições são considerados como «Talentos».

Uma primeira condição para o desenvolvimento dos talentos prende-se com as competências. Competência significa que os indivíduos têm o conhecimento, habilidades e valores necessários para conseguirem realizar funções na organização onde se encontram atualmente, mas também têm o conhecimento e a capacidade de estarem preparados para futuras funções (Ulrich, 2014).

Uma segunda condição para a evolução dos talentos está relacionada com o comprometimento. O comprometimento foca-se na construção de uma proposta de valor,

para garantir que os colaboradores dão valor à sua organização e se empenham nas suas funções, por saberem que isso contribui para o aumento da vantagem competitiva da organização (Ulrich e Smallwood, 2012).

A última condição para o desenvolvimento dos talentos está, assim, relacionada com o sentido de contribuição. A contribuição ocorre quando os colaboradores sentem que suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da sua participação na organização (Ulrich, 2014).

Portanto, o sentido de contribuição relaciona-se com a satisfação que o colaborador sente quando as suas mais-valias estão a ser aplicadas e valorizadas na empresa. Ao sentir esta valorização, o colaborador sente realização a nível profissional e mantém o desejo em permanecer nesta organização, uma vez que sente que será continuamente apreciado ao longo do seu percurso profissional.

Quando as organizações identificam os seus talentos, além de estarem a distinguir quais os colaboradores que trazem vantagem para a organização, estão também a assinalar, perante o talento e os restantes colaboradores, esse estatuto.

A um nível individual, ser conotado como sendo um talento, proporciona para os identificados um considerável apelo emotivo (Huang e Tansley, 2012). Os autores defendem que os colaboradores que se apercebem que são considerados talentos pela organização, tendem a sentir-se mais comprometidos com a mesma ao invés dos colaboradores não identificados. Isto acontece devido à valorização, fornecida pela organização, relativamente ao seu trabalho e competências, distinguindo-o dos restantes colegas.

Como gesto retributivo para com esta valorização, os colaboradores comprometem-se e empenham-se mais na organização fazendo com que esta atinja a, já enunciada acima, vantagem competitiva. No entanto, do ponto de vista dos colaboradores não identificados, esta situação de distinção pode trazer momentos de tensão na relação entre colaboradores.

Nestes momentos, cabe ao gestor de recursos humanos gerir estas situações através da criação de estratégias, de forma a minimizar os efeitos negativos da identificação de talentos (Huang e Tansley, 2012).

2.3. Modelos de Organização – A evolução das teorias organizacionais

Após a revisão dos conceitos de inovação e do talento, é pertinente o estudo considerar a evolução das teorias organizacionais, de forma a ser compreensível, não só a crescente necessidade de interligação entre estes dois conceitos, mas também a importância da gestão do talento se edificar segundo pressupostos adaptados à realidade complexa sentida hoje em dia pelas organizações.

Desde o fim do último século, as organizações, de forma a equivaler a complexidade da realidade, também têm elevado o seu nível de complexidade e, com isto, o seu nível de popularidade, tornando-se objeto de estudo dos campos das teorias organizacionais.

As mesmas são definidas, segundo Nicholson, como uma série de perspetivas académicas que tentam explicar as multiplicidades da estrutura organizacional e dos processos operativos (Nicholson, 1995). Por outras palavras, as teorias organizacionais são sistemas de conhecimento, de funcionamento, de operações, de comportamento organizacional e de comportamento individual (Zhu, 1999).

2.3.1. Teorias organizacionais clássicas

No início do século XX, as teorias organizacionais emergiram com o desenvolvimento avultado da indústria. Taylor, Fayol e Webb foram os principais autores responsáveis pelo desenvolvimento do esqueleto das teorias organizacionais clássicas, ao definir os principais objetos de investigação: eficiência individual, eficiência organizacional e eficiência da organização social (Guo, 2003).

Os métodos administrativos de racional *bottom-up* que afetavam as relações de trabalho ao alterarem a forma como as tarefas individuais eram delineadas, tornaram-se a

esperança para substituir os gestores arbitrários com processos científicos e racionais. Esta visão foi encorajada por Taylor (1911). No entanto, apesar da teoria administrativa de Fayol surgir no mesmo período, este adotou um método de administração *top-bottom* racional. Além disso, Weber, ainda no mesmo período, considerou importante realçar a autoridade como o conceito *core* dos sistemas administrativos. Depois de estudar a autoridade tradicional, a autoridade legal e a autoridade carismática, Weber considerou que a autoridade legal iria ter mais facilidade em manter uma estrutura burocrática. Este tipo de autoridade é superior em lidar com processos complexos quando comparado com as mais tradicionais, porque a sua estrutura tem uma tecnologia pura de nível superior (Weber, 1964).

Para as teorias organizacionais clássicas, visto que a organização é perspectivada como um meio para atingir uma racionalidade limitada, o objetivo deste estudo é a racionalização das estruturas organizacionais. Quer isto dizer que as teorias clássicas enfatizam o desenho das estruturas organizacionais, o princípio básico e a função administrativa das organizações (Liu, 2010).

Estas teorias são da típica perspectiva Homem-Máquina, baseando-se na hipótese do “homem económico”. Neste período, as metáforas de uma organização e de um trabalhador são de “máquinas” e “engrenagem”. Por esta razão, segundo Luo (2009), as pessoas perderam a sua humanidade na sociedade e tornaram-se uma máquina, perdendo a sua iniciativa no trabalho.

2.3.2. Teorias organizacionais neoclássicas

Com o desenvolvimento da produtividade e a melhoria do nível educacional dos colaboradores, as regulações demasiado fortes e os modelos de organização mecânica proclamados pelas teorias clássicas tiveram o seguinte resultado: as comunicações internas tinham alta probabilidade de serem mal interpretadas e os conflitos internos tornaram-se progressivamente mais recorrentes.

Todos estes problemas pediram por uma nova teoria de administração que prestasse mais atenção à importância do fator humano e à humanização da gestão. Para isso, Elton Mayo (1933) terminou a famosa experiência com o nome de Hawthorne e provou que um grupo social é uma das básicas forças que podem decidir as operações das organizações.

Ao mesmo tempo, o importante papel da organização informal na infraestrutura organizacional foi provado pelos resultados da experiência de Hawthorne (Scott e Davis, 2006). Os novos campos de investigação foram inspirados por esta experiência levando a que os investigadores organizacionais prestassem agora mais atenção ao fator humano e à humanização da gestão.

A lista de maiores conquistas, além da teoria das relações humanas de Mayo, inclui a Hierarquia das necessidades de Maslow (1943), a teoria da higiene-motivação de Herzberg (1956,1966,1968) e a teoria X e a teoria Y de McGregor (1970, 1974).

De forma a descobrir a natureza humana, os conhecimentos da psicologia, da sociologia e de outras disciplinas foram incluídas no campo de investigação durante o tempo de desenvolvimento das teorias organizacionais neoclássicas. Devido à existência de alguns entraves das teorias organizacionais clássicas, que são baseadas na perspectiva do humano-máquina, limitando, conseqüentemente, a liberdade dos colaboradores e impedindo a sua criatividade no trabalho, as teorias neoclássicas das organizações foram desenvolvidas para compensarem estas falhas.

As teorias baseadas na perspectiva Humano-Humano substituíram os estudos de uma mecânica estática, estrutural e fisiológica por estudos mais orientados para o Humano, o dinamismo, o funcional e a psicologia (Liu, 2007).

2.3.3. Teorias organizacionais modernas

A meio do século XX, a terceira revolução técnica estimulada pelo rápido progresso económico, trouxe muitos fenómenos económicos que influenciaram o ambiente organizacional de forma muito profunda. O conhecimento provindo das teorias

organizacionais clássicas e neoclássicas não conseguem explicar estas alterações a nível organizacional em circunstâncias tão dinâmicas.

Foi necessário existir uma transformação das teorias e desenvolvê-las para esta nova fase. Numa perspetiva Homem-Ambiente, as teorias das organizações modernas tratam as organizações como sistemas abertos que enfatizam a influência do ambiente e atingem novas perspetivas e novos métodos da ciência da complexidade. O paradigma da investigação tornou-se ainda mais complexo.

2.3.4. Organizações e a ciência da complexidade

A ciência da complexidade tornou-se numa matéria muito abrangente depois dos seus resultados. A pressão dos gestores para que surgissem novos métodos e a rapidez com que os consultores de gestão aplicam ideias científicas em prática, tornou a aplicação e a difusão dos conhecimentos da ciência da complexidade, um fator imprescindível para a gestão.

Ao mesmo tempo, as teorias da complexidade estão a ser aplicadas na física e na ciência da vida o que significa que pode ser analogamente comparada e utilizada para compreender melhor os ambientes organizacionais. Todas estas razões ajudam na melhoria da aplicação dos conhecimentos da ciência da complexidade em teorias organizacionais (McKelvey, 1999).

2.3.5 O Sistema Complexo

O estudo da complexidade organizacional é correntemente associado com o estudo de sistemas complexos. A definição de sistema complexo não é rígida nem unificada. Depois de se sumarizar os sete tipos de definições, Xingtang et al. (2008) definem o sistema complexo como algo que consiste em diversos tipos de inteligência distintos, com agentes auto adaptativos e sem um controlo central no seu núcleo. Os mesmos são compostos por um grande número de complexidades que geram constantes e grandes alterações, determinando as interações complexas entre o sistema e o ambiente.

Os típicos paradigmas da teoria dos sistemas complexos podem ser resumidos da seguinte forma (Morel e Ramanujam, 1999):

- O sistema complexo adaptativo (SCA). Holland (1996) estudou em sistemas complexos a capacidade de adaptação dos sistemas. Os SCA são descritos como sistemas de interação de agentes em que os seus comportamentos podem ser ditados por um esquema. Cada agente pode adaptar-se ao seu ambiente por ambicionar o aumento de uma recompensa ou de uma competência funcional, ao longo do tempo. Esta é a principal razão para que os SCA sejam considerados sistemas dinâmicos. SCA são vistos como uma nova forma de simplificar o que é complexo. Estes podem ser caracterizados por quatro elementos: agentes em esquema, redes auto-organizadas sustentadas por importação de energia, coevolução até ao caos e evolução em sistema baseada na recombinação (Anderson, 1999).
- Auto semelhança e fractais. Auto semelhança significa que a invariância exibida pelos sistemas complexos mostra que até a sua escala está a contribuir para a mudança. Como Morel e Ramanujam (1999) disseram “as relações entre diferentes subsistemas num determinado sistema são similares às relações entre os elementos desse próprio subsistema”. A palavra “fractais” é “emprestada” da matemática devido às suas dimensões. Como método mais frequente para analisar a auto semelhança, os fractais demonstram-se uma ferramenta eficiente para estudar os sistemas complexos e construir um modelo correspondente. Ao mesmo tempo, através do modelo dos fractais, nós conseguimos decompor a complexidade dos sistemas.
- A criticidade auto organizativa (CAO). A CAO pode ser facilmente encontrada nos sistemas complexos, Bak (1996), Bak e Chen (1991) e Paczuski, Maslov e Bak (1996) consideram a CAO como uma característica dos sistemas complexos. Os autores demonstram que a CAO se propaga largamente pela natureza através do famoso modelo de Abelian Sandpile dando uma vívida ilustração das

características e da formação de processos da CAO. A característica essencial da CAO é que um sistema complexo que se manteve num estado de não equilíbrio, as suas interações de cada subconjunto irão evoluir automaticamente para um estado crítico de equilíbrio. Ao mesmo tempo a evolução do sistema obedece a uma forma de lei da potência e existem comportamentos de auto semelhança reveladas pelo sistema que obedece a uma forma de lei da potência.

- Auto-organização. Morel e Ramanujam (1999) definem auto-organização como um “processo dinâmico onde sob as suas próprias dinâmicas, o sistema se torne espontaneamente mais organizado”. Como a CAO, a auto-organização é um fenómeno comum na natureza, especialmente na evolução biológica, representando um papel fundamental nesta. Um sistema que seja composto por diversas interações dos seus elementos irá incorporar características de auto-organização, tanto que Thompson (1967) trata a auto-organização como uma característica básica de cada indivíduo ou organização.

2.3.6. A complexidade organizacional

A auto-organização é uma das primeiras perspetivas no estudo da complexidade organizacional, devido ao artigo de Drucker, *New Organization*, publicada na Harvard Business Review em 1988. Este artigo perspetivou um novo paradigma das teorias organizacionais.

Nesse artigo, o mais recente paradigma organizacional que enfatizava o conhecimento e a autocondução é o paradigma da auto-organização, ao invés do paradigma tradicional do ser organizado (Luo, 2006). Haken (1988) considera que se não existir uma específica intervenção externa no processo de atingimento da estrutura do tempo, espaço e função, o sistema poderia aparentar auto-organização. Luo (2006) argumenta que no novo paradigma das teorias organizacionais, a organização é o processo de sistema evolucionar e este processo pode ser dividido em duas partes: auto-organização e ser organizado.

Com base na informação acima, a auto-organização é considerada um processo em que todos os elementos se organizam a si próprios dependendo da sua iniciativa para sistematizar ou ordenar. Um sistema de auto-organização pode organizar, criar, evoluir, inovar e desenvolver sem instruções externas, é um processo contínuo de ordem e desordem.

A exploração das teorias organizacionais permitiu fazer um paralelismo com a ciência, verificando-se que as organizações, ao estarem inseridas numa realidade complexa, assemelham-se a sistemas complexos. A observação das características dos sistemas complexos em paralelo com a observação das características organizacionais e da sua relação com o ambiente, indica que a realidade exige agora diferentes perspetivas. As empresas devem desenvolver sistemas e processos que se adaptem a uma realidade volátil, caótica e imprevisível de forma a continuarem a organizar, evoluir, criar e inovar.

2.4. Gestão de Talento

Após a exploração das teorias organizacionais, foi explicitado que a realidade atual e moderna engloba mais exigências e esforços por parte das empresas. Estas alterações, como indicado acima, pedem uma resposta por parte das empresas ou, mais especificamente, da gestão do talento. O desafio para a gestão do talento nas organizações é, portanto, desenvolver programas, mecanismos, processos, culturas e formas de organização que simplifiquem a complexidade.

A gestão do talento tem ganho importância ao longo dos anos, mas o verdadeiro início aconteceu com o lançamento da “guerra por talento” da McKinsey Company em 1998, visto que investigadores e profissionais têm focado mais a sua atenção no talento e na gestão de talento (Zhang e Bright, 2012).

Após o enorme desenvolvimento económico entre 2002 e 2007, os líderes e gestores mostram mais preocupação em contratarem pessoas talentosas e em obterem os colaboradores adequados (Beechler e Woodward, 2009). Apesar do facto de o talento representar uma vantagem competitiva para as organizações (Santhoshkumar e Rajasekar,

2012), a revisão de literatura à gestão do talento apresenta, igualmente, uma ligeira falta de consenso geral sobre a sua definição.

The Old Reality	The New Reality
People need companies	Companies need people
Machines, capital, and geography are the competitive advantage	Talented people are the competitive advantage
Better talent makes some difference	Better talent makes a huge difference
Jobs are scarce	Talented people are scarce
Employees are loyal and jobs are secure	People are mobile and their commitment is short term
People accept the standard package they are offered	People demand much more

Tabela 2 – Guerra do Talento: A velha realidade vs nova realidade – Michaels, et al. (2001)

Esta ligeira falta de consenso entre os autores pode ser explicada pelas inúmeras interpretações deste conceito, resultando numa maior dificuldade em determinar a sua definição.

No entanto, um grande número de investigadores foi definindo, de formas diferentes, esta noção. Woolard (2010) declarou que a gestão de talento é um processo de habilitação do recrutamento, da seleção e da retenção dos indivíduos com talento mais adequados para a organização, enquanto Piansoongnem e Anurit (2010) consideram três pontos de vista que definem a gestão de talento como uma função tradicional dos Recursos Humanos.

Sendo assim, não existe uma abordagem única para a gestão do talento que possa ser seguida pelas organizações, mas, apesar disso, existe uma de maior relevância para o estudo da gestão de talento. Esta pode ser definida como um conjunto de atividades dos recursos humanos tidas como padrão, tais como o recrutamento, seleção e desenvolvimento e planeamento da gestão dos RH (Zhang e Bright, 2012).

Dentro desta abordagem, um estudo de Woolard (2010) indica que a gestão de talento representa a maior dificuldade para os RH no futuro, apesar de, como já foi enunciado, contratar as pessoas certas para os lugares certos ser já uma das funções *core* dos RH. Devido a esta sobreposição entre as funções dos RH e a gestão e talento, alguns investigadores usam estes termos sem fazer a devida diferença (Piansoongnem e Anurit, 2010). Mas esta abordagem fica aquém de uma explicação completa e abrangente e, por essa razão, Zhang e Bright (2012) defendem uma segunda abordagem que se foca na noção de grupos de talentos que visa assegurar um fluxo contínuo de indivíduos competentes para a organização.

Uma terceira perspetiva foca-se primariamente em determinar as posições principais que têm potencial para alcançarem um impacto significativo nas vantagens competitivas dentro da organização e isto pode representar uma diferença fundamental quando comparada com as outras atividades *core* desenvolvidas pelos RH (Whelan e Carcary, 2011).

Uma quarta abordagem depende de uma visão genérica que não se restringe por posições específicas, mas leva as empresas a focarem-se em esforços efetivos direcionados para os indivíduos que têm um potencial promissor na liderança da organização independentemente da raça ou género (Harris e Foster, 2010). Isto leva ao investimento em atividades baseadas na identificação e desenvolvimento do talento dos indivíduos que tenham a possibilidade de uma prestação de sucesso e que executem alterações estratégicas dentro da organização (Yapp, 2009).

Realçando a importância da uma otimização da gestão de talento, é conveniente destacar que existe uma confirmação que o elevado potencial de um indivíduo deve ser proficiente e hábil em diferentes áreas de trabalho. Gera-se, portanto, uma pressão superior no local de trabalho para se direcionar os esforços em competências genéricas, de forma a ir para além das competências técnicas e aglomerarem todos os tipos de habilidades necessárias (Garavan et al., 2012).

2.4.1. Identificação do Talento

No seguimento da informação até agora recolhida, segundo Zhang e Bright (2012), a gestão do talento é um conjunto de atividades dos recursos humanos já padronizadas, tais como o recrutamento, seleção e desenvolvimento e planeamento da gestão dos RH. Em todas estas atividades, a capacidade de identificação do talento é fulcral.

Segundo um inquérito às lideranças, conduzidas pela UNC Kenan-Flagler Business School, apesar do pilar do crescimento de uma organização ser a identificação de talento com alto potencial – *High Potentials* –, os resultados estão a falhar.

O inquérito chegou à conclusão que enquanto muitos *talent managers* dizem existir uma alta procura por talento com alto potencial, aproximadamente 47% dizem que os seus processos de identificação de talento não antecipam as necessidades da sua empresa. Outros 65% dizem que estão pouco confiantes na habilidade das suas organizações em preencher funções críticas.

O mesmo inquérito aponta ainda que 84% dos profissionais de gestão de talento dizem que a procura por talento com alto potencial aumentou, nos últimos cinco anos, devido ao crescimento e à pressão competitiva.

Ter uma forte *pipeline* de talento com alto potencial é vital para as organizações porque constrói uma vantagem competitiva para o futuro (Snipes, 2005). Por esta razão, o desenvolvimento dos futuros líderes das empresas é altamente reconhecido como uma prioridade para as organizações atualmente (Blanchard, 2007; Dychtwald, et al., 2006).

2.4.2. Tipos de Talento

A identificação do talento é, portanto, uma componente chave no crescimento de uma organização, no entanto, a identificação do talento depende dos conhecimentos desta quanto aos tipos de talento mais comumente discutidos pelos investigadores.

Segundo Lombardo, Capretta e Eichinger (2010), existem três tipos de talento, *High Potentials*, *High Performers* e *High Professionals*.

Os autores afirmam que os *High Potentials* são pessoas especiais. Além de executarem bem o seu trabalho, são competentes, fiáveis e auto motivadores. Voluntariam-se para estar presentes em qualquer tarefa que necessite de ser feita e são capazes de dar o *extra mile*. No entanto, mais importantes que isso, eles aprendem rápido – gostam de experimentar coisas novas e são altamente curiosos.

A mesma fonte indica que os talentos *High Professionals* são, a nível técnico, especialistas numa determinada área ou função. Normalmente aumentam a sua *performance* ano após ano, mas não anseiam por uma posição de alto cargo, ao contrário dos *High Potentials*.

De acordo com a fonte de pesquisa fornecida pelo Bersin, da empresa Delloite, um “*High Performer*” é um colaborador que é um contribuidor chave e que demonstra uma alta performance, pode ser qualificado para uma função mais abrangente dentro da mesma profissão e atingiu um nível de potencial suficiente para “subir” na hierarquia de gestão.

2.4.3. Ferramentas de Gestão de Talento

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Após uma identificação do tipo de talento, para que exista uma implementação bem-sucedida da gestão do talento, as organizações procuram novas ferramentas, novos princípios, práticas e processos que necessitam de desenvolvimento e de posterior implementação.

Um destes instrumentos é o MBTI, que é um instrumento de avaliação de personalidade que revela as preferências individuais de um indivíduo na interação com o mundo. O instrumento é amplamente usado e tem-no sido por mais do que 40 anos. O MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) foi desenvolvido pela equipa de uma filha e de uma mãe, Isabel Briggs Myers e Katherine Briggs.

O trabalho de Myers e Briggs baseou-se na teoria das personalidades de Carl Gustav Jung. Jung inclui três variáveis na sua teoria para explicar a forma como as pessoas percebem, interpretam e respondem ao ambiente que as envolve.

A nível organizacional, o MBTI descreve uma grande variedade de talentos e enfatiza a forma pela qual algumas pessoas não são apenas diferentes umas das outras, mas até opostas ou complementares, incluindo as suas forças ou fraquezas. O seu uso específico, refletido primariamente através de aconselhamento, inclui *teambuilding*, planeamento de carreira, gestão de tempo, comunicação e desenvolvimento da organização (Bayne, 1948).

Estudos indicam que os executivos que tenham resultados altamente intuitivos em processos de identificação de talento como Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), têm a capacidade para resolver problemas através da inovação que as organizações tanto procuram. Um dos passos mais eficientes que as organizações podem tomar para ajudar a aumentar a sua produtividade é implementar um programa designado para localizar o talento intuitivo existente na empresa. Depois de identificarem o talento intuitivo, devem seguir-se práticas de gestão que ajudem a usar e a desenvolver este talento para uma mais eficiente tomada de decisão (Agor, 1968). O autor identifica os seguintes benefícios e ideias:

- “... a organização terá uma melhor ideia de quem alocar nas atividades de criação de ideias, tal como sessões de *brainstorming*.”
- “...a organização deve estabelecer uma rede de talento para uso futuro.”
- “...estes tipos de testes indicam aos executivos intuitivos que a organização valoriza os seus talentos e competências, reduzindo o rácio de *turnover*” (Agor, 1969).

Nine-Box Grid

Outra ferramenta de gestão a explorar é a “nine-box grid”. Esta ferramenta em forma de matriz é usada para avaliar e construir uma talent pool da organização com base em dois fatores, que são, normalmente, a performance e o potencial. Tipicamente, no eixo

horizontal está a “performance” medida por certas métricas de prestação. No eixo vertical está, tipicamente, o potencial que se refere ao talento individual em crescer para um ou dois níveis acima na capacidade de gestão ou profissional.

De forma a identificar os talentos com alto potencial, aqueles que ainda precisam de desenvolvimento e aqueles que precisam de formação, a matriz é usada pelas empresas ou, mais especificamente, pelos gestores de recursos humanos ou *talent developers*. Para se garantir que a empresa detém uma estratégia adaptada a cada tipo de talento, a *9-box grid* também envolve uma componente estratégica, como é demonstrado na imagem seguinte:

Grid for SCS – Definitions

<p>Potential</p> <p>↑</p>	Likely to progress beyond current grade	Early promise (4+ years)	High potential (1–3 years)	Star performer (Ready now)
		High potential with strong initial impact, but new or inexperienced in current role. This is a transition marking. Individuals in this box would be expected to move across or down the grid within 18 months.	Frequently achieves challenging and stretching goals with strong demonstration of potential. Performance continually improving, adaptable to change and acknowledged as a leader.	An exceptional performer who stands out from their peers. Realised potential, ready for/will be successful at next level now. Acknowledged as skilled leader and role model.
	Could progress beyond current grade	Future achiever	Solid contributor	Strong performer
	Either new to post, demonstrating ability but too early to form judgement, or gap in performance compared with expectations. This is a transition marking. Individuals are not expected to remain in this box for more than 12 months.	Valued at this level and in this role. Performance is good achieving normal high expectations, and has the potential to keep developing and to deliver more in either scale or complexity.	A consistently strong performer, delivering excellent value. Acts as leader and role model. Exhibits some behaviours and competences beyond current level but not all.	
Best suited to current grade	Under performer	Satisfactory contributor	Good performer	
	Performance is inconsistent or not fully effective. Has competency gaps or behavioural style issues.	Meets all performance expectations at this level. Has realised professional and leadership capability. There is an expectation that individuals in this box for more than two years will be subject to further review.	Highly valued at this level and in current role. A consistently strong performer who is a core team member.	
	Inconsistent or incomplete performer	Fully effective	Exceptional performer	
	Unclassified			▶ Performance

Figura 1 – Nine-Box Grid, Civil Service HR (2010)

2.5. A neurociência como motor de uma otimizada gestão de talento

Como referido anteriormente, a gestão do talento aumentou em termos de importância nos últimos anos, conquistando uma preponderância muito grande nas agendas dos decisores, a nível mundial. Assim, devido a esta crescente importância, foram nascendo novas respostas, novas descobertas e novas aplicações da gestão de talento que conseguem produzir e otimizar resultados nesta área. Uma destas respostas é a neurociência.

De acordo com o artigo, *The neuroscience of talent management*, o progresso é constante e em 3 de julho de 1977, num pequeno laboratório em Brooklyn, Nova Iorque, o Dr. Raymond Damadian conduziu o seu primeiro exame usando ressonância magnética com imagem (RMI) com uma máquina que ele e a sua equipa haviam inventado.

Era agora possível analisar e observar o cérebro vivo e assim nasceu a neurociência moderna. Hoje em dia, a neurociência está a providenciar-nos com poderosos *insights* sobre processos cognitivos e de comportamento (como a mente e o corpo se interrelacionam) e tem mudado a forma como nós pensamos sobre a nossa forma de pensar.

Com estes avanços, é agora possível alargar certas descobertas ao mercado de trabalho e, mais especificamente, à gestão do talento e, apesar de ainda ser algo recente, os líderes que adotem esta ciência vão rapidamente beneficiar destes novos *insights* e usá-los para entender o que realmente motiva, satisfaz e aumenta a prestação dos seus colaboradores.

Para os gestores de talento e líderes, a neurociência pode ajudar a entender:

- A razão pela qual os colaboradores são tão avessos à mudança, sabendo que o objetivo é melhorar a organização;
- A razão pela qual é tão difícil motivar e garantir o empenho dos colaboradores;
- O que é que os colaboradores conhecidos como *High Potentials*, estão realmente à procura.

Os conceitos e informação a reter a partir do estudo do cérebro são de grande escala, levando a que os líderes e os gestores de talento possam aproveitá-los para aprimorar e trabalhar as iniciativas e programas implementados. Isto ajudará a maximizar não só o efeito e o ritmo de aprendizagem destes, mas também ajudará a atingir uma motivação intrínseca, alcançando a libertação do potencial real dos colaboradores.

Portanto, como já foi referenciado, os colaboradores com talento estão com alta procura e com baixa oferta. E dado que o mundo atual se torna cada vez mais desafiante, esta corrente tenderá a agravar-se. Os líderes e os gestores de talento das organizações gerem tanto o risco como as oportunidades que resultam da obtenção de pessoas com talento que possam atingir os resultados que estes propuseram.

Os *insights* da neurociência que podem ajudar com esta problemática estão só agora a começar a emergir e irão continuar a configurar a nossa perceção do que é que realmente faz o talento desbotar e como os processos de gestão de talento precisam de se adaptar para não só acomodar, mas também alavancar esta nova informação.

Em vez de mostrarem preocupação com estas mudanças, os líderes e gestores de talento devem estar abertos à melhor aprendizagem possível com esta nova informação, devido aos *insights* e vantagens que esta pode criar para otimizar a prestação no mercado de trabalho e libertar o potencial humano.

Além da importância, acima esclarecida, da neurociência na gestão do talento, é importante realçar outros tópicos relacionados com esta temática e o desenvolvimento da análise de resultados deste trabalho. A neurociência, de acordo com o artigo “The neuroscience of talent management” de Sylvia Vorhauser-Smith (2011), defende que o cérebro aprecia ter objetivos para se focar, sejam eles ganhar um jogo ou um projeto.

A definição de objetivos e o planeamento são excelentes formas de motivar uma boa prestação por parte dos colaboradores. Ao mesmo tempo, e segundo a mesma fonte, o ser humano apresenta um certo “vício” por feedback: o nosso cérebro social quer aperceber-

se onde é que se encontra comparativamente e como é que é percebido pelos outros, apreciando ver os seus esforços remunerados e reconhecidos, de forma a crescer e evoluir.

O cérebro descarta incerteza assim como baixos níveis de autonomia. Num cenário composto pelas duas ideias acima indicadas, ambas iriam contribuir largamente para a indução de estados de ameaça/*stress*, com resultados negativos no comportamento.

A gestão de talento, a cultura organizacional e o modelo de organização terão de se aparentar transparentes, objetivos e meritocráticos de forma a representarem uma cultura de oportunidades flexíveis e abertas, tal como é defendido pela literatura das teorias organizacionais modernas previamente aqui expressadas.

2.6. Gestão do Talento para a Inovação

Após a exploração de conceitos como a inovação, talento e gestão do talento, será abordado, como conclusão, a ligação, aparentemente indireta entre a gestão de talento e o seu impacto na inovação. De acordo com Padmasree Warrior, CTO da Cisco, a multinacional tecnológica, dois fatores são essenciais para obter o sucesso no mercado: a capacidade de inovar e a capacidade de trazer produtos para o mercado com rapidez. “A gestão de talento [...]”, acrescenta, “[...] é a peça que conecta ambos”.

Para a maioria das empresas, a capacidade de inovação é agora o maior fator de previsão de crescimento a longo prazo. 83% por cento dos inquiridos ao inquérito conduzido, no outono de 2008, pela *Economist Intelligence Unit*, defende que a inovação é vital para o seu sucesso a longo prazo. Isto é particularmente importante numa perspetiva do crescimento de uma economia baseada em conhecimento e da globalização dos mercados – a capacidade de servir qualquer consumidor em qualquer lugar.

Uma das principais conclusões deste estudo foi que os locais com maior capacidade de inovação são aqueles que têm uma oferta mais saudável de talento, visto que 92% dos inquiridos consideram que o acesso a colaboradores com talento é crítico para a inovação.

Considerando, naturalmente, como fator capital, a educação e sua respetiva qualidade no impacto na capacidade de inovação.

No entanto, as inovações até podem nascer na mente de um individuo, mas se o objetivo for gerar produtos ou serviços com valor, as inovações têm de ser desenvolvidas por uma comunidade de pensadores. Esta é a razão que explica o porquê de o brainstorming ser a técnica mais popular de produzir inovação usada pelas organizações a nível mundial, segundo o inquérito da *Economist Intelligence Unit*, do jornal *The Economist*. Isto mostra que ainda não existe uma forma melhor de determinar se uma ideia vale a pena a sua exploração, do que reunir pessoas talentosas juntas na mesma sala.

Por esta razão e de forma a explicar quais são as competências, de acordo com a literatura, que tornam os indivíduos e conseqüentemente as equipas ou grupos de colaboradores com talento, mais inovadores, foi explorada esta vertente. A procura por competências é parte integrante da primeira condição do modelo dos «3 C's» de Ulrich (2014) e, devido a algumas questões académicas e de investigação, propiciou-se a análise de um número de competências em profissionais que os permite aprender mais, estar regularmente atualizado e inovar.

Devido a este estudo, foi possível identificar as competências mais preponderantes para a produção de inovação:

Gestores		Técnicos	
Gestão de Talento	Corso et al., 2007; Dooley & O'Sullivan, 2001; Goffin & Mitchell, 2010; Jacobsen, 2008; Jorgensen et al., 2003; Lyons et al., 2007; Middel et al., 2007a; Readman & Bessant, 2007; Scott, 2001; Ziaul, 2005.	Criatividade	Goffin & Mitchell, 2010; Lyons et al., 2007.
Gestão de Condução de Resultados e Acúmulo de Negócio	Goffin & Mitchell, 2010; Jacobsen, 2008.	Técnicas de resolução de problemas	Bessant et al., 2001; Jacobsen, 2008; Wu & Chen, 2006; Ziaul, 2005.
Boa Liderança e gestão do trabalho de equipa	Bateman & Rich, 2003; Corso et al., 2007; Dooley & O'Sullivan, 2001; Jacobsen, 2008; Kaye & Anderson, 1999; Marín-García, 2010; Marín-García & García-Sabater, 2010; Scott, 2001.	Comunicação	Goffin & Mitchell, 2010; Delgado-Verde et al., 2011.
Capacidade de motivação de pessoas para gerarem ideias	Dooley & O'Sullivan, 2001; Goffin & Mitchell, 2010.	Trabalho de equipa	Corso et al., 2007; Dooley & O'Sullivan, 2001; García-Sabater y Marín-García, 2009; Goffin & Mitchell, 2010; Marín-García, 2010; Marín-García & García-Sabater, 2010; Middel et al., 2007a; Navas López & Ortiz de Urbina Criado, 2002; Tonnessen, 2005; Ziaul, 2005.
Seleção, Definição e Estimação dos indicadores de desenvolvimento	Bateman y Rich, 2003; Corso et al., 2007; Dooley & O'Sullivan, 2001; Goffin & Mitchell, 2010; Jacobsen, 2008; Kaye & Anderson, 1999; Marín-García, 2010; Marín-García & García-Sabater, 2010.	Pensamento progressivo	Bessant et al., 2001; Goffin & Mitchell, 2010.
Comunicação	Corso et al., 2007; Jacobsen, 2008; Jorgensen et al., 2003; Lyons et al., 2007; Middel et al., 2007a; Readman & Bessant, 2007; Scott, 2001; Ziaul, 2005.	Iniciativa e Liderança	Goffin & Mitchell, 2010; Navas López & Ortiz de Urbina Criado, 2002.

Tabela 3 – Competências chave inovação – Marín-García, J., et al., (1989)

Postas estas questões e esclarecimentos quanto à inter-relação entre a gestão de talento e a inovação, as questões chave a responder nesta dissertação são duas: 1 - *De que forma a gestão de talento impacta na Inovação?*; 2 - *Que processos de gestão de talento mais potenciam a inovação nas organizações?*.

CAPÍTULO 3. MÉTODO

Tendo como principal objetivo desta dissertação responder a Q1 (Que processos de gestão de talento mais potenciam a inovação nas organizações?) e a Q2 (De que forma a gestão de talento impacta na Inovação?) foi utilizada uma abordagem qualitativa na recolha e na análise de dados. Esta tipificação metodológica revelou-se a mais adequada quando o estado atual da literatura não se encontra suficientemente desenvolvido (Creswell, 2003).

Atualmente, existem ainda poucos indícios na literatura disponível quanto à importância da gestão do talento na promoção da inovação e, por esta razão, o método de análise de dados utilizado será a *Grounded Theory*. Esta metodologia qualitativa tem vindo a ser utilizada, progressivamente pelos investigadores no âmbito das ciências sociais e humanas.

Para Strauss e Corbin (1990), a *Grounded Theory* é uma perspetiva cujas técnicas e processos sistemáticos de análise permitem ao investigador desenvolver uma teoria substantiva. Ou seja, a *Grounded Theory* diz respeito à compatibilidade entre a observação e teoria, generalização, precisão, rigor e verificação. Os procedimentos são concebidos para dar precisão e rigor ao processo de análise.

As características-chave da *Grounded Theory* são fundamentalmente o seu *design* interativo, a amostra teórica intencional e o sistema de análise de dados (Walker e Myrick, 2006).

O objetivo da *Grounded Theory* é, portanto, desenvolver teorias a respeito de fenómenos sociais, isto é, uma explicação teórica global acerca do fenómeno estudado e não testar ou verificar uma teoria existente (Lingard, Albert, e Levinson, 2008).

Todas as explicações decorrentes do estudo resultaram de um processo constante de comparação da teoria recolhida e analisada anteriormente, com os dados recolhidos.

O estudo foi baseado em entrevistas a quatro organizações, com especial foco na Mindera por representar um estatuto diferente na realização e nos resultados deste estudo. Foi na

Mindera que os resultados da pesquisa foram mais relevantes, por se tratar da organização representativa da maior parte dos dados que se encontram nesta dissertação.

3.1. Caracterização dos Casos e dos Participantes

Foram escolhidas 4 organizações que além de mostrarem disponibilidade em participar e contribuir para este estudo, apresentavam práticas de gestão do talento diferenciadas. As sete entrevistas foram selecionadas por conveniência, com base na área da empresa, com base no número de trabalhadores da empresa e com base na disponibilidade para uma recolha exaustiva dos dados.

As organizações atuam no setor das tecnologias, no setor do e-commerce e da inovação e detêm boas práticas e bons processos de gestão de talento que potenciam a inovação, permitindo aumentar a confiança do estudo.

Segue-se uma breve descrição de cada uma das organizações presentes no estudo:

Empresa	Fundação Organização	Área de Negócio	Número de colaboradores
Prozis	2007	E-Commerce	400
Altran	1982	Tecnologia e Inovação	1000
Mindera	2011	IT	150
Fabamaq	2010	IT	85

Tabela 4 – Descrição organizações estudadas

Prozis:

A Prozis é uma empresa de e-commerce, líder europeia em Nutrição Desportiva e Alimentação Funcional. A empresa nasceu em 2007, criada por um jovem estudante que deixou a universidade para se dedicar à construção do seu sonho. O objetivo, desde o início, era criar soluções que, através da alimentação, potenciasses: a saúde, a força e a resistência. É reconhecida pelo espírito destemido dos colaboradores, pela sua estrutura

(dotada da mais sofisticada tecnologia proprietária), pelas suas fábricas (as mais inovadoras da Europa), pelo equipamento e *know-how* (extremamente avançados) e pelo seu armazém (excecionalmente otimizado), com uma capacidade de resposta imediata, de onde saem, diariamente, cerca de 8.000 encomendas. A competitividade, a variedade e a segurança dos mais de 10.000 produtos comercializados no mundo inteiro, levam a que a Prozis - fruto da sua inovação tecnológica e eficiência dos processos produtivos - se distinga perante a concorrência, assumindo-se na linha da frente do mercado. Informação recolhida em (<https://www.prozis.com/pt/pt/>).

Altran:

A Altran, criada em 1982, é uma empresa com mais de 1000 colaboradores, sendo que a Altran Portugal, é hoje um dos principais players na Consultoria de Inovação e Tecnológica em Portugal. Estão presentes em vários setores de atividade como o Financeiro, Telecomunicações e Media, Administração Pública, Indústria, *Energy e Life Sciences, Intelligent Systems e Utilities*, sendo que a sua atividade tem uma estrutura assente na venda de soluções inovadoras

A oferta de serviços por parte da Altran está estruturada em quatro linhas de negócio:

- *Intelligent Systems;*
- *Information Systems;*
- *Lifecycle Experience;*
- *Mechanical Engineering.*

Informação recolhida em <http://www.altran.pt/>.

Fabamaq:

A Fabamaq é uma empresa de desenvolvimento de *software* de jogos com uma enorme orientação para os seus colaboradores. Nasceu em 2010, tem atualmente, cerca de 80 colaboradores e tem sede na cidade do Porto.

Informação recolhida em <https://www.fabamaq.com/>.

Mindera:

A Mindera é uma empresa que desenvolve sistemas de software de alta performance, resilientes e escaláveis, de forma a permitir o acontecimento de negócios em diversas localidades. Com uma cultura de self management e orientada para o Ser Humano, esta empresa, com apenas 6 anos de existência, conta já com cerca de 150 colaboradores e instalações em Chennai, Porto, Leicester e San Diego. Informação recolhida em <https://www.mindera.com/> e com a Maria João Lambertini, colaboradora da equipa de operações da Mindera.

3.2. Técnicas de recolha de dados

De forma a recolher os dados para o estudo foram realizadas entrevistas não só aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos das empresas participantes, mas também a *talent developers* e colaboradores sem qualquer título hierárquico. Além das entrevistas, também foi feita uma observação participante, onde foi possível acompanhar a equipa de operações numa das empresas estudadas, a Mindera. Isto permitiu integrar o meio a investigar e recolher dados (ações, opiniões, perspetivas), o que de uma forma externa não seria possível.

O primeiro contacto foi através do *LinkedIn*, correio eletrónico e, apenas num caso, através de telefone, de forma a conseguir chegar diretamente às pessoas chave e apresentar o estudo. A partir deste primeiro contacto, sete das dez pessoas contactadas mostraram interesse em participar no estudo, facultando os seus contactos diretos para agendamento da entrevista.

As entrevistas realizadas são do tipo semiestruturadas (Robson, 2002), ou seja, foram desenhadas e estruturadas, previamente, questões num guião de entrevista em função da temática a investigar. No entanto, no decorrer da entrevista com as organizações e consoante as respostas dos entrevistados houve a possibilidade de alteração do guião.

As entrevistas foram realizadas nas instalações dos entrevistados e, apenas num caso, foi feita num espaço público conveniente, em termos de distância, para o investigador e o entrevistado.

Visto ser uma entrevista exploratória, ou seja, uma entrevista com o objetivo de revelar determinados aspetos do fenómeno que se encontra a ser estudado e que o investigador não conseguiria concluir de forma espontânea aumentando assim os dados recolhidos (Quivy, R. 2003), as entrevistas tiveram a duração entre os 45 a 60 minutos.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio, assegurando-se total confidencialidade, e posteriormente transcritas.

3.3. Técnicas de análise de dados

Após a recolha de dados, a Grounded Theory estrutura três etapas para a análise dos mesmos.

O primeiro passo será a codificação aberta, ou seja, analisar as respostas de todos os participantes e agrupar essas respostas em categorias que sejam semelhantes e transversais (Walker e Myrick, 2006).

Para codificar, primeiramente os dados são desagregados, comparados e de seguida são colocados em categorias. Dados que sejam semelhantes serão colocados e analisados com base em categorias semelhantes e dados diferentes criam novas categorias. Este processo é indutivo, redutor e ajuda na organização dos dados, a partir dos quais é possível desenvolver temas, descrições e teorias (Walker e Myrick, 2006).

O segundo passo na análise dos dados será a codificação axial, ou seja, estruturar relações entre as categorias anteriormente definidas e as suas subcategorias. O objetivo desta etapa consiste em delinear as relações entre o eixo da categoria e o eixo da subcategoria (Walker e Myrick, 2006).

Desta forma, o último passo será a codificação seletiva, ou seja, a construção da espécie de um modelo. Para realizar este passo final, é necessário primeiramente selecionar um núcleo central e definir quais as categorias que constituem os seus antecedentes e os seus consequentes (Walker e Myrick, 2006).

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

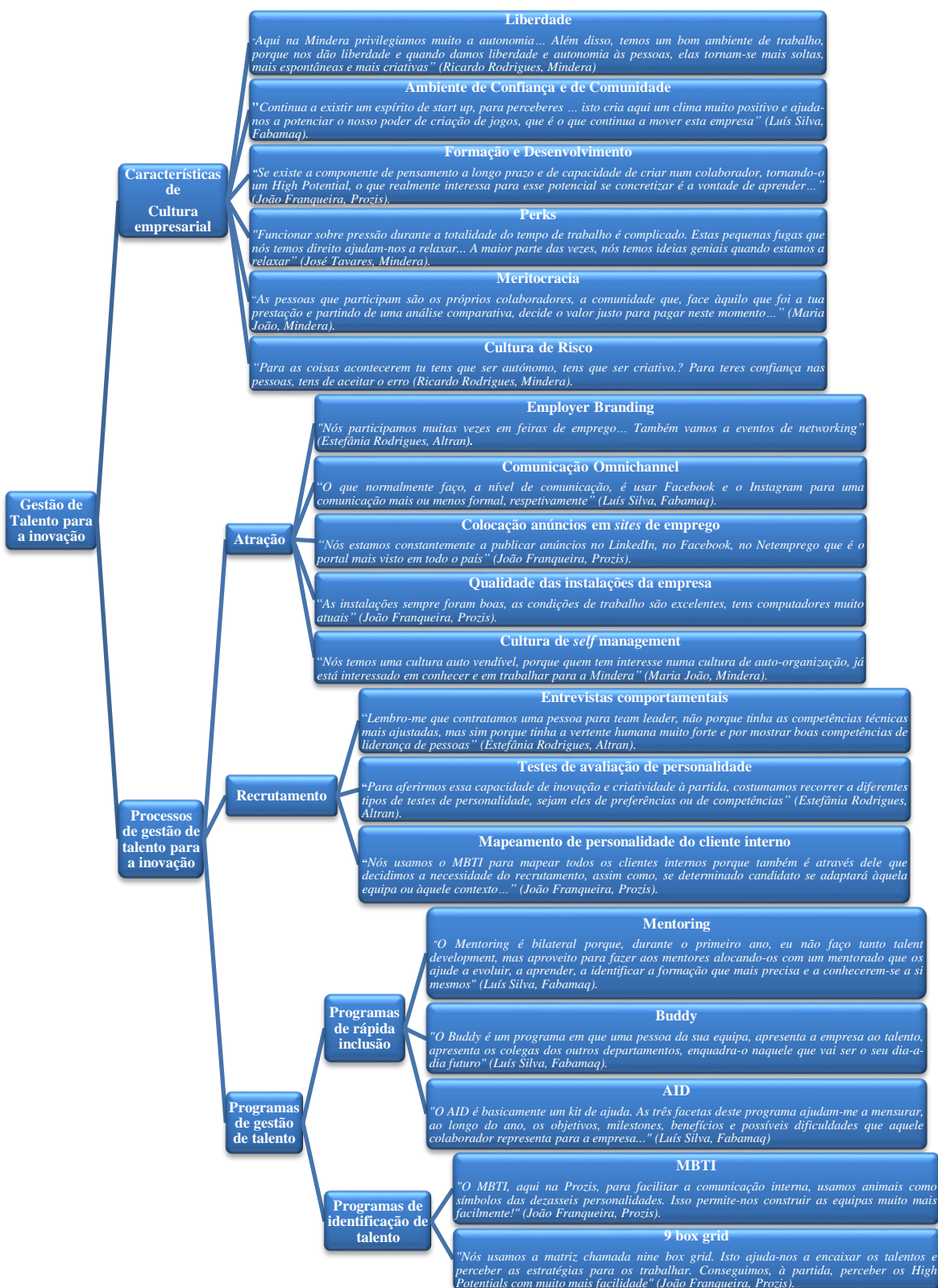


Figura 2 – Sistema de Categorias

De forma a responder às duas grandes questões deste estudo, nomeadamente o impacto da gestão de talento na inovação e os respetivos processos e características que potenciam a produção de criatividade organizacional, o estudo entrevistou quatro organizações. Foram entrevistados os respetivos representantes dos recursos humanos, *talent developers* ou, no caso da Mindera, colaboradores de diferentes equipas.

Segundo Motta (2001), as condições favoráveis e desfavoráveis à inovação são criadas e tornam-se propriedade de um meio organizacional específico. No seguimento deste raciocínio e com o objetivo de entender qual é, efetivamente, o impacto das boas práticas executadas nestas organizações a nível de gestão de talento que criam condições favoráveis à produção de inovação, as empresas entrevistadas operam segundo modelos de organização e culturas bastante distintas de forma a aumentar o espectro do estudo.

Antes da gestão de talento, este estudo, recorrendo à literatura, reconheceu que este último processo é precedente de um recrutamento e de uma atração dos mesmos, por esta razão, foi questionado às organizações quais são os métodos ou procedimentos que utilizam para atrair e, posteriormente, recrutar o talento.

Estratégia	Exemplo	Nº de organizações
Employer Branding	<i>"Nós participamos muitas vezes em feiras de emprego, porque um dos públicos que nós consideramos mais aptos ou mais disponíveis para a inovação é o público mais jovem, entendes? Também vamos a eventos de networking, basicamente tentamo-nos aproximar dos developers ou das pessoas da área de IT. Visitamos os blogs que eles gostam, tentamos criar uma rede com essas pessoas..." (Estefânia, Altran).</i>	4
Comunicação Omnichannel	<i>"O que normalmente faço, a nível de comunicação, é usar Facebook e o Instagram para uma comunicação mais ou menos formal, respetivamente. Usamos também o LinkedIn para uma abordagem ainda mais formal. Usamos, igualmente, o YouTube, onde colocamos as nossas formações internas, que usamos para a nossa Knowledge Sharing" (Luís Silva, Famabaq).</i>	3
Colocação de anúncios site emprego	<i>"Nós estamos constantemente a publicar anúncios no LinkedIn, no Facebook, no Netemprego que é o portal mais visto em todo o país (João Franqueira, Prozis)".</i>	3
Qualidade das Instalações	<i>"As instalações sempre foram boas, as condições de trabalho são excelentes, tens computadores muito atuais, sempre que entras para aqui para trabalhar tens um Mac. Podes ter um Mac book air, podes ter um Imac de 27 polegadas dependendo do que fazes, tens muitas vezes o monitor de suporte, não queremos que falte nada aos nossos colaboradores para trabalhar e isso ajuda no "passa a palavra" (João Franqueira, Prozis).</i>	2
Cultura self management	<i>"Nós temos uma cultura auto vendível, porque quem tem interesse numa cultura de auto-organização, já está interessado em conhecer e em trabalhar para a Mindera. Nós trabalhamos muito a partir da empresa, não da empresa para o exterior e geralmente as pessoas têm conhecimento desta forma de trabalhar, o que não faz disto Employer Branding porque não o fazemos de forma estruturada, mas ao criarmos condições para que as pessoas se sintam bem dentro da Mindera, a nossa cultura torna-se atrativa por si só" (Maria João, Mindera)".</i>	1

Tabela 5 – Estratégias de atração talento inovador

Todas as organizações assumiram a importância do *Employer Branding* e a sua desenvoltura através de feiras, eventos e *networking*, como uma ótima forma de transparecer a cultura da empresa e conseqüentemente atrair talentos:

"Nós participamos muitas vezes em feiras de emprego, porque um dos públicos que nós consideramos mais aptos ou mais disponíveis para a inovação é o público mais jovem, entendes? Também vamos a eventos de networking, basicamente tentamo-nos aproximar dos developers ou das pessoas da área de IT. Visitamos os blogs que eles gostam, tentamos criar uma rede com essas pessoas [...]" (Estefânia, Altran).

Este resultado está de acordo com a literatura, sendo que o processo de atração é potenciado por um bom desenvolvimento do seu *Employer Branding*, visto que este se

refere às crenças que os candidatos têm sobre determinada organização, o que influencia as suas decisões na escolha de um emprego (Yamamura, Birk e Cossitt, 2010).

Ao mesmo tempo, três das organizações realçaram a importância da comunicação *omnichannel*, explorando várias redes sociais, adaptando o discurso em cada uma delas, de forma a atrair os talentos:

“O que normalmente faço, a nível de comunicação, é usar Facebook e o Instagram para uma comunicação mais ou menos formal, respetivamente. Usamos também o LinkedIn para uma abordagem ainda mais formal. Usamos, igualmente, o YouTube, onde colocamos as nossas formações internas, que usamos para a nossa Knowledge Sharing” (Luís Silva, Famabaq).

Duas das organizações também defendem que o uso de tecnologias de ponta e o acesso a avançadas ferramentas de trabalho ajuda a criar uma boa imagem das condições de trabalho vividas na empresa, ajudando na atração de talentos:

“As instalações sempre foram boas, as condições de trabalho são excelentes, tens computadores muito atuais, sempre que entras para aqui para trabalhar tens um Mac. Podes ter um Mac book air, podes ter um Imac de 27 polegadas dependendo do que fazes, tens muitas vezes o monitor de suporte, não queremos que falte nada aos nossos colaboradores para trabalhar e isso ajuda no “passa a palavra” (João Franqueira, Prozis).

Uma das organizações ainda referiu que o facto de ter uma cultura diferente, neste caso, uma cultura horizontal e de autogestão é motivo suficiente para atrair os talentos que se revejam neste tipo de organização:

“Nós temos uma cultura auto vendível, porque quem tem interesse numa cultura de auto-organização, já está interessado em conhecer e em trabalhar para a Mindera. Nós trabalhamos muito a partir da empresa, não da empresa para o exterior e geralmente as pessoas têm conhecimento desta forma de trabalhar, o que não faz disto Employer

Branding porque não o fazemos de forma estruturada, mas ao criarmos condições para que as pessoas se sintam bem dentro da Mindera, a nossa cultura torna-se atrativa por si só” (Maria João, Mindera)”.

Por último, três das organizações, de forma a explorarem os perfis que procuram para preencher determinadas vagas, colocam anúncios em *sites* de emprego ou LinkedIn:

“Nós estamos constantemente a publicar anúncios no LinkedIn, no Facebook, no Netemprego que é o portal mais visto em todo o país (João Franqueira, Prozis)”.

De acordo com a literatura, a inovação e a criatividade são influenciadas por três componentes endógenas. Estas são as competências dominantes relevantes (experiência num determinado setor ou trabalho), processos de criatividade (aspetos cognitivos e de personalidade que conduzem ao chamado *novel thinking*) e a motivação intrínseca (motivação para um envolvimento constituído por puro interesse, por diversão ou por representar um desafio pessoal) e uma componente exógena (ambiente que nos rodeia) – em particular, o ambiente social (Amabile, 2012).

Ao mesmo tempo, alguns estudos (Djik, 2008, Taylor e Collins, 2000) mostram que de forma a atrair talentos para a organização, esta deve estruturar e desenvolver um processo de recrutamento e seleção. Neste processo, deve haver uma clara ligação entre os interesses da empresa e o que os candidatos podem e querem oferecer, dando-se um *match* perfeito das duas partes.

Por estas razões, este estudo considerou pertinente abordar a forma que as organizações têm de executar o processo de recrutamento dos talentos, com competências orientadas para a inovação, após a exploração de como é feita a sua atração. O objetivo final é de averiguar se existe alguma diferença nos processos quando se recruta “Inovação”, ao invés de competências técnicas.

Duas organizações consideraram que em fase de recrutamento de talentos com alta capacidade de inovação, este torna-se bastante mais difícil, quando comparado com um recrutamento para posições mais técnicas e analíticas:

“Nesses casos, nós, mais do que saber o que está escrito no currículo, queremos conhecer a pessoa. Normalmente nem levamos o currículo para as entrevistas, já foi feita a triagem. Por estarmos à procura de competências chave como a criatividade, trabalho de equipa e liderança, em vez de competências técnicas, torna-se bastante mais desafiante para os recrutadores, apesar de termos a ajuda do cliente interno” (João Franqueira, Prozis).

Esta dificuldade acrescida exige uma mudança de abordagem quanto ao processo de recrutamento e, segundo duas organizações, procura-se competências menos analíticas e mais comportamentais. Procura-se, portanto, talento com “outro código genético”:

“Lembro-me que contratamos uma pessoa para team leader, não porque tinha as competências técnicas mais ajustadas, mas sim porque tinha a vertente humana muito forte e por mostrar boas competências de liderança de pessoas. Isto é muito importante para nós, faz mesmo parte da cultura da Altran tentar contratar pessoas com este código genético de inovação e de partilha, de querer dar o máximo em cada projeto e pela empresa. Atualmente, não se trata só de saber fazer o seu trabalho, mas sim de ter uma enorme capacidade de mobilização, de adaptação, de pensar fora da caixa tornando esta pessoa capaz de atingir os objetivos que nós lhe propomos” (Estefânia Rodrigues, Altran).

Ainda a realçar, três organizações concordam com uma componente de avaliação de personalidade – através de testes de personalidade – embutida nas entrevistas comportamentais, visto que é uma excelente forma de aceder à sua capacidade de criatividade, inovação e pensamento a longo prazo:

“Para aferirmos essa capacidade de inovação e criatividade à partida, costumamos recorrer a diferentes tipos de testes de personalidade, sejam eles de preferências ou de competências. Por exemplo, o MBTI ajuda-nos a perceber quais são as motivações e as características pessoais dos S’s que, por natureza, são mais focados, muito mais orientados para objetivos, muito mais analíticos e esses, com certeza terão mais dificuldades em ocupar posições de liderança no futuro. Pelo contrário, os N’s são mais

disruptivos utilizam muito mais a criatividade, têm mais energia e esses sim têm possibilidades de daqui a um tempo construir e liderar uma equipa” (Estefânia Rodrigues, Altran).

Duas organizações ainda realçaram que este mapeamento de personalidade e potencialidade é ainda mais importante quando orientado para o cliente interno. Segundo o testemunho destas, esta percepção ajuda a conduzir o processo de recrutamento, permitindo uma maior adaptação ao candidato e diminuindo a margem de erro do recrutamento:

“Sim, sem dúvida. Nós usamos o MBTI para mapear todos os clientes internos porque também é através dele que decidimos a necessidade do recrutamento, assim como, se determinado candidato se adaptará àquela equipa ou àquele contexto. Por exemplo, no caso dos High Performers, eu diria que nós temos de deixar mais de lado a parte comportamental e avaliar muito mais a técnica. Se for um recrutamento orientado para programação, nenhum dos meus membros, ou eu, entendemos desta área. É aqui que entra o nosso cliente interno, ajudando-nos na condução da entrevista e avaliando a parte técnica, visto que é com ele que será desempenhado o trabalho no dia-a-dia, enquanto o nosso departamento está mais atento à parte humana e comportamento do candidato” (João Franqueira, Prozis).

Após a identificação de como as organizações atraem e recrutam o talento, este estudo interessou-se pela gestão do talento e o seu impacto na inovação.

Segundo um inquérito do *The Economist*, “Cultivating a Talent For Innovation”, 57% das inovações com sucesso comercial nas suas organizações surgem em tempo de trabalho, enquanto 47% das inovações surgem através da liberdade dada aos colaboradores para seguirem as suas ideias. Como disse, recentemente, Steve Wozniak, o cofundador da Apple, ao fórum da London Business, “[...] quando trabalhamos num projeto pessoal, estamos com paixão, aprendemos tanto e tornamo-nos melhores trabalhadores”.

Sendo assim, procuramos perceber quais são práticas de gestão de talento das organizações orientadas para a inovação e, de acordo com três organizações provocar um

sentimento de pertença nos talentos à organização, com a maior brevidade possível, é de uma extrema importância:

“Basicamente temos uma prática que passa pela publicação de um vídeo de apresentação dias antes do talento entrar. Por exemplo, se entras na segunda-feira, nós publicamos o vídeo na sexta-feira com pormenores sobre ti, algumas perguntas orientadas para a parte pessoal, outras para a parte mais profissional. Nós procuramos saber qual foi a viagem que ele mais gostou, que tipo de jogo mais gosta – é o que mais nos liga aqui dentro – qual é o sonho dele, entre outras coisas. Procuramos ativamente que as pessoas na empresa ou pelo menos a sua equipa já o conheçam quando ele chegar e saibam como integrá-lo. Isto faz com que o talento esteja, muito em breve, preparado para começar a cooperar” (Luís Silva, Fabamaq).

Naturalmente, além da integração, o estudo procurou saber que programas de gestão de talento as organizações utilizam para o longo prazo. Procurou saber que métodos ou procedimentos as organizações utilizam para garantir o cumprimento de objetivos a médio ou longo prazo e o *engagement* dos colaboradores.

Três organizações referiram que têm, atualmente, em funcionamento vários tipos de programas de talento e processos, que ajudam a gerir e a diferenciar os vários tipos de talento, ajudando na procura de uma estratégia de desenvolvimento bastante mais adequada e específica:

“Nós aqui na Fabamaq temos três tipos de programas. Um chama-se AID, Acts, Interacts e Development, outro é um programa de mentoring e ainda temos um buddy que tem um papel diferente do mentor. O AID é basicamente um kit de ajuda. As três facetas deste programa ajudam-me a mensurar, ao longo do ano, os objetivos, milestones, benefícios e possíveis dificuldades que aquele colaborador representa para a empresa. Eles definem os próprios objetivos, eu ajudo-os a serem ambiciosos no estabelecimento desses objetivos e no atingimento destes. Além disso também me ajuda a categorizar o talento e adaptar uma estratégia, visto que se os objetivos a que o talento se propôs são ocupar posições de chefia, eu sei que tenho de utilizar a componente de interact com muito mais

frequência para o fazer evoluir nesse sentido. O Mentoring é bilateral porque, durante o primeiro ano, eu não faço tanto talent development, mas aproveito para fazer aos mentores alocando-os com um mentorado que os ajude a evoluir, a aprender, a identificar a formação que mais precisa e a conhecerem-se a si mesmos. O buddy é um programa em que uma pessoa da sua equipa, apresenta a empresa ao talento, apresenta os colegas dos outros departamentos, enquadra-o naquele que vai ser o seu dia-a-dia futuro. É um amigo para as questões pertinentes e, principalmente, para as impertinentes” (Luís Silva, Famabaq).

Além destes programas de integração e gestão de talento, uma organização afirmou ter em vigor outros processos, como a matriz de talento (nine box grid) e o MBTI, por considerar importante a garantia de uma estratégia específica a cada talento, ao mesmo tempo que conhece as preferências dos seus colaboradores, de forma a comunicar essa estratégia de forma mais eficaz:

“Exatamente. Nós usamos a matriz chamada nine box grid. Isto ajuda-nos a encaixar os talentos e perceber as estratégias para os trabalhar. Conseguimos, à partida, perceber os High Potentials com muito mais facilidade no nosso caso, visto que ao termos muitos millenials, eu considero que ainda não são High Performers a maioria deles, mas vão chegar lá. O MBTI, aqui na Prozis, para facilitar a comunicação interna, usamos animais como símbolos das dezasseis personalidades. Isso permite-nos construir as equipas muito mais facilmente! Posso-te dizer que a nossa equipa de Inovação, o nosso departamento de ReD e Inovação, é composto em 80% por N’s. Dou o exemplo também do nosso fundador, ele está muito à frente do tempo e é igualmente um N” (João Franqueira, Prozis).

4.1. Síntese de Q1 *(Que processos de gestão de talento mais potenciam a inovação nas organizações?)*

Finalizando a análise e discussão da primeira grande questão de investigação (Q1): *Que processos de gestão de talento mais potenciam a inovação nas organizações?*, será pertinente a apresentação de uma síntese das principais conclusões desta discussão.

Na atração de talentos inovadores, as empresas realçaram cinco estratégias fulcrais para atraírem este tipo de talento:

- *Employer Branding*;
- Comunicação *Omnichannel*;
- Colocação de anúncios de emprego;
- Qualidade das instalações;
- Cultura *self management*.

Posteriormente, numa fase mais avançada de recrutamento, dadas as diferenças existentes entre os tipos de talento e os distintos processos do seu desenvolvimento, as organizações realçaram a importância da componente humana, social e das competências comportamentais na obtenção de criatividade e inovação. De forma a aferirem e avaliarem com a maior precisão possível estas competências, as organizações recorrem a entrevistas comportamentais com avaliação de personalidade, através do MBTI e do DISC, para avaliarem preferências e competências, respetivamente.

Na última fase da gestão de talento, após a atração e o recrutamento finalizarem, as organizações destacaram a importância da rápida integração dos talentos nos projetos e na cultura da empresa, através de programas de integração e de identificação de talento (ex. AID). Ao mesmo tempo, para que a implementação destes programas seja produtiva e extensível, as empresas utilizam ferramentas de gestão de talento, de carácter estratégico, como o MBTI e a 9-box grid.

Depois da análise à atração, recrutamento e aos processos e gestão de talento orientados para a inovação, a primeira questão de investigação foi finalizada. Posteriormente, de forma a responder a Q2, *De que forma a gestão de talento impacta na Inovação?*, procurou-se, dentro das diferentes culturas das empresas, características transversais e padrões que permitissem explicar a razão do sucesso por detrás da capacidade de inovação e criatividade destas empresas.

Foram encontradas seis características chave, apresentadas na tabela seguinte, que, apesar das diferenças entre as empresas, estavam transversalmente presentes nas suas culturas:

Característica	Exemplo	Nº de organizações
Liberdade e autonomia	<i>“Aqui na Mindera privilegiamos muito a autonomia, ou seja, eu posso decidir muitas coisas do meu dia-a-dia, eu posso decidir os processos para chegar onde quero. Além disso, temos um bom ambiente de trabalho, porque nos dão liberdade e quando damos liberdade e autonomia às pessoas, elas tornam-se mais soltas, mais espontâneas e mais criativas” (Ricardo Rodrigues, Mindera).</i>	4
Ambiente de confiança e comunidade	<i>“Continua a existir um espírito de start up, para perceberes. Nós estamos divididos em três escritórios e as pessoas acabam por estar muito próximas umas das outras. Normalmente é muito positivo, as pessoas têm espaço para serem quem elas são, não existe separação entre a pessoa dentro ou fora do trabalho, isto cria aqui um clima muito positivo e ajuda-nos a potenciar o nosso poder de criação de jogos, que é o que continua a mover esta empresa” (Luís Silva, Fabamaq).</i>	4
Fomação e desenvolvimento	<i>“Se existe a componente de pensamento a longo prazo e de capacidade de criar num colaborador, tornando-o um High Potential, o que realmente interessa para esse potencial se concretizar é a vontade de aprender. Será a sua curiosidade e a vontade de se autodesenvolver que vão ditar o atingimento desse potencial, caso contrário, será difícil esse potencial e talento se tornarem consistentes. Nós, como empresa, esperamos que as pessoas tenham autoconhecimento e consigam trabalhar por si próprias para crescerem. Não temos tempo, no mundo em que vivemos, para estar sempre a parar e dar toda a formação do mundo. Nós damos-te um caminho, mas esperamos que tu te vás desenvolvendo” (João Franqueira, Prozis).</i>	4
Perks	<i>“Funcionar sobre pressão durante a totalidade do tempo de trabalho é complicado. Estas pequenas fugas que nós temos direito ajudam-nos a relaxar. Se gostas de tocar guitarra, de jogar matraquilhos, faz todo o sentido “perderes” cinco ou dez minutos a tocar ou a fazer aquilo de que gostas, porque isso realmente ajuda as pessoas. É como se costuma dizer “A maior parte das vezes, nós temos ideias geniais quando estamos a relaxar” (José Tavares, Mindera).</i>	4
Cultura de risco	<i>“Para as coisas acontecerem tu tens que ser autónomo, tens que ser criativo. Mas há aqui uma coisa muito importante para isto acontecer e nós temos isso bem patente na nossa cultura, a aceitação do erro, ok? Para teres confiança nas pessoas, tens de aceitar o erro. Nós aqui na Mindera, partimos do princípio que o erro vai acontecer, tu vais errar, mas tens de aprender com os erros, é um passo fundamental na tua aprendizagem. Se não tivéssemos a cultura de aceitar o erro e incentivar a arriscar, as pessoas deixam de tomar iniciativa porque têm consequências quando falham e começa um medo de arriscar que pode destruir todas as possíveis inovações ou ideias que poderiam surgir desse risco” (Ricardo Rodrigues, Mindera).</i>	4
Meritocracia	<i>“Nós na Mindera não fazemos avaliações de desempenho, porque não acreditamos que as pessoas vão estar sempre no seu auge e a escalar no nível da sua performance. Por isso, na atribuição de salários, nós fazemos revisões de três em três meses. As pessoas que participam são os próprios colaboradores, a comunidade que, face àquilo que foi a tua prestação e partindo de uma análise comparativa, decide o valor justo para pagar neste momento. Caso o nível de prestação suba ou desça, o salário tem a mesma variação, é tudo um processo dinâmico porque queremos garantir que o mérito é reconhecido dentro da nossa empresa” (Maria João, Mindera).</i>	4

Tabela 6 – Seis Características Transversais

A primeira característica, orientada para a inovação, destacada por todas as organizações é a liberdade e da autonomia dada aos colaboradores:

“Aqui na Mindera privilegiamos muito a autonomia, ou seja, eu posso decidir muitas coisas do meu dia-a-dia, eu posso decidir os processos para chegar onde quero. Além disso, temos um bom ambiente de trabalho, porque nos dão liberdade e quando damos liberdade e autonomia às pessoas, elas tornam-se mais soltas, mais espontâneas e mais criativas” (Ricardo Rodrigues, Mindera).

A importância da liberdade e autonomia no dia-a-dia dos colaboradores é sustentada pela literatura como uma característica importante de uma empresa inovadora. A importância desta dimensão é sugerida por autores como Galbraith e Kazanjian (1998), Galbraith e Lawler III (1995), Mohrman e Mohrman (1995) e Tucker (2002), que sugerem que uma organização inovadora incentiva os profissionais a proporem ideias inovadoras e terem liberdade e autonomia para as exercer e para as seguir.

Outra característica transversal que potencia a inovação é a da criação de um ambiente de confiança e de comunidade. Isto é realçado pelas quatro organizações que consideram que a existência desta potencia o trabalho de equipa e, conseqüentemente, a inovação:

“Continua a existir um espírito de start up, para perceberes. Nós estamos divididos em três escritórios e as pessoas acabam por estar muito próximas umas das outras. Normalmente é muito positivo, as pessoas têm espaço para serem quem elas são, não existe separação entre a pessoa dentro ou fora do trabalho, isto cria aqui um clima muito positivo e ajuda-nos a potenciar o nosso poder de criação de jogos, que é o que continua a mover esta empresa” (Luís Silva, Fabamaq).

Os talentos desejam sentir-se bem no seu trabalho e orgulharem-se da sua *performance*, trabalhando em equipa com os restantes colegas (Benest, 2008), portanto é de extrema importância que a organização desenvolva estratégias de confraternização entre os colaboradores para que estes se conheçam melhor, potenciando a inovação e a criatividade.

Outra dimensão que as organizações destacaram relaciona-se com a importância da formação e do desenvolvimento pessoal como características chave da cultura empresarial, no entanto, de forma a se criar um ambiente de inovação e criatividade, realçam duplamente o papel do autodidatismo:

“Se existe a componente de pensamento a longo prazo e de capacidade de criar num colaborador, tornando-o um High Potential, o que realmente interessa para esse potencial se concretizar é a vontade de aprender. Será a sua curiosidade e a vontade de se autodesenvolver que vão ditar o atingimento desse potencial, caso contrário, será difícil esse potencial e talento se tornarem consistentes. Nós, como empresa, esperamos que as pessoas tenham autoconhecimento e consigam trabalhar por si próprias para crescerem. Não temos tempo, no mundo em que vivemos, para estar sempre a parar e dar toda a formação do mundo. Nós damos-te um caminho, mas esperamos que tu te vás desenvolvendo” (João Franqueira, Prozis).

Esta visão dos talentos por parte das organizações entrevistadas está de acordo com Motta (2001) quando se afirma que o comodismo, a segurança e a estabilidade são os grandes adversários da inovação. Para reverter, é necessário que haja uma orientação para a proatividade, é necessária a visualização das oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal. Os colaboradores devem procurar ativamente o autodesenvolvimento e a autorrealização e, assim, encontrarão mais oportunidades e desafios para mudar e inovar ao mesmo tempo que propiciam um contágio e um benefício aos restantes trabalhadores da organização.

A quarta dimensão que se mostrou transversal foi a existência de *perks* ou elementos de entretenimento no espaço de trabalho. Todas as organizações realçaram a importância destes elementos físicos de entretenimento como potenciadoras de criatividade e inovação:

“Funcionar sobre pressão durante a totalidade do tempo de trabalho é complicado. Estas pequenas fugas que nós temos direito ajudam-nos a relaxar. Se gostas de tocar guitarra, de jogar matraquilhos, faz todo o sentido “perderes” cinco ou dez minutos a tocar ou a

fazer aquilo de que gostas, porque isso realmente ajuda as pessoas. É como se costuma dizer “A maior parte das vezes, nós temos ideias geniais quando estamos a relaxar”” (José Tavares, Mindera).

Sendo estes objetos parte integrante de um ambiente físico, existe literatura que aponta para a importância deste na obtenção da criatividade e inovação. Segundo Alencar (1996), uma organização que apresenta um ambiente físico com ruídos, calor, pouca ventilação e iluminação cria um ambiente desfavorável para o processo de criatividade e inovação. Além disso, estudos de Amabile e Gryskiewicz (1989) também destacam a importância do ambiente físico de trabalho.

A cultura de risco e de aceitação do erro foi outra característica transversal a todas as organizações que foi considerada capital na obtenção de inovação:

“Para as coisas acontecerem tu tens que ser autónomo, tens que ser criativo. Mas há aqui uma coisa muito importante para isto acontecer e nós temos isso bem patente na nossa cultura, a aceitação do erro, ok? Para teres confiança nas pessoas, tens de aceitar o erro. Nós aqui na Mindera, partimos do princípio que o erro vai acontecer, tu vais errar, mas tens de aprender com os erros, é um passo fundamental na tua aprendizagem. Se não tivéssemos a cultura de aceitar o erro e incentivar a arriscar, as pessoas deixam de tomar iniciativa porque têm consequências quando falham e começa um medo de arriscar que pode destruir todas as possíveis inovações ou ideias que poderiam surgir desse risco” (Ricardo Rodrigues, Mindera).

Por fim, como última característica transversal, as organizações destacaram a meritocracia. Segundo (Sirota, 2005), os talentos querem ser tratados e remunerados de forma justa e as organizações confirmam a literatura:

“Nós na Mindera não fazemos avaliações de desempenho, porque não acreditamos que as pessoas vão estar sempre no seu auge e a escalar no nível da sua performance. Por isso, na atribuição de salários, nós fazemos revisões de três em três meses. As pessoas que participam são os próprios colaboradores, a comunidade que, face àquilo que foi a

tua prestação e partindo de uma análise comparativa, decide o valor justo para pagar neste momento. Caso o nível de prestação suba ou desça, o salário tem a mesma variação, é tudo um processo dinâmico porque queremos garantir que o mérito é reconhecido dentro da nossa empresa” (Maria João, Mindera).

Após a análise das características transversais de cultura a todas as organizações que mais potenciam a inovação, este estudo interessou-se pelos modelos de organização destas. Considerou-se pertinente questionar se realmente existe um modelo de organização que mais potencie a criatividade e a produção de inovação, colocando em causa o nível de adaptabilidade do modelo tradicional hierárquico e a sua capacidade de dar resposta ao atual contexto global.

O estudo, ao seguir-se pelas conclusões das teorias organizacionais modernas, explorou esta questão com a empresa que mais contribuiu para este estudo, a Mindera, não só por operar sob um modelo de *self management* e apresentar saúde financeira, mas também pela sua atividade corrente se basear em criar e inovar.

De acordo com o artigo “*The priority directions of national economy development*”, de 2016, as organizações, atualmente, enfrentam inúmeros desafios que se relacionam, entre outros fatores, com as mudanças rápidas de ambiente. Esta quantidade de informação, por vezes, pode até tornar-se caótica. Segundo a mesma fonte, a previsibilidade do ambiente é uma característica do passado.

No entanto, mesmo nestas condições muitas empresas ainda funcionam de acordo com o modelo tradicional da chamada *top down hierarchy*. Esta forma de organização não pode ser apelidada de má gestão, bem pelo contrário. No entanto, tornou-se inadequada para um tipo de ambiente que possua características de alta complexidade.

De acordo com as palavras do gestor Gary Hamel o ambiente está a ficar cada vez mais turbulento e ultrapassa a capacidade das organizações em se adaptar na devida altura. A fundação das organizações tradicionais não foi “feita” para este tipo de mudanças (Hamel, 2009).

Ainda de acordo com o artigo, a prática indica que as estruturas organizacionais das diferentes empresas demonstram um alto nível de ineficiência, por isso a necessidade de uma mudança já nem é discussão. Os ambientes modernos impõem um novo imperativo que reflita, em si próprio, um alto nível de agilidade.

Neste contexto, as formas tradicionais de organização já não têm o potencial que costumavam ter. Muito especialistas explicam que a “hierarquia” atrasa a inovação e, na sua opinião, o futuro é uma organização com uma estrutura plana. Esta permite agilizar a tomada de decisão e poupar tempo que de outra forma seria gasto em burocracias.

A Mindera, indo de encontro à literatura, considera que o modelo de *self management* realça uma hierarquia orgânica e, por isso em vez de ser imposta, é conquistada pela experiência ou pela influência de um certo indivíduo em impor e colocar em prática as suas ideias e inovações:

“O self management, por vezes, é mal entendido, apesar de não existir alguém que tenha uma certa ownership sobre ti, continua a existir muitas componentes de hierarquia gerada pela capacidade de influência que tu tens. As pessoas que eu consigo influenciar, conseguem influenciar outras pessoas e gera-se um ambiente de influências, certo? Há sempre pessoas que surgem como melhores líderes e influenciam um maior número de pessoas, não considerámos necessário um título que diga “esta pessoa tem influência sobre ti”. Aqui eu não preciso de ser CEO para levar uma ideia para a frente, tens é de ter as capacidades certas para conseguir com que esta resulte, não é? Queres é que essa ideia se torne sustentável, seja percebida pelas outras pessoas e que gere rentabilidade, tornando-se uma inovação” (Vasco Santos, Mindera).

Além disso, e como já foi realçado pela literatura acima descrita, a mesma empresa considera que a quantidade de burocracia e de hierarquia pode-se tornar um entrave muito dispendioso:

“Pela minha experiência o modelo hierárquico traz imensos problemas e atrasa imenso a vida como profissional. O facto de estares a ser gerido por outras pessoas, teres outras

peessoas a gerirem as tuas prioridades pode ser contra produtivo. Claro que esta abordagem traz mais responsabilidade, mas eu sinto que isto torna os processos de resolução muito mais rápidos. Se tens um problema para resolver, se precisas de pensar em alguma coisa, podes ser simplesmente tu a fazer ou a pensar. Dou-te um exemplo, se a máquina de café se avariar, eu teria que falar, na minha anterior empresa, com os recursos humanos ou com a minha chefia que posteriormente tinha de falar com outra chefia e por aí além. Aqui, eu vejo a máquina de café avariada, eu ligo para empresa, eles vêm arranjar a máquina e tens o problema resolvido!” (José Tavares, Mindera)

Esta perceção está de acordo com a literatura, visto que segundo Taglia (2012), o problema com estruturas com demasiados níveis é que requerem muitas aprovações e, conseqüentemente, o processo de decisão é atrasado, causando distorção da informação.

De acordo com o artigo “*The priority directions of national economy development*”, de 2016, o papel do CEO fica desnecessário quando existe uma cooperação *peer-to-peer* onde toda a gente tem o direito de participar. Isto é verdade até ao ponto em que se algum colaborador identificar uma lacuna entre o que devia ser feito e o que realmente está a ser feito, é marcada uma reunião entre todos os colaboradores é esperado que toda a gente participe e ajuda a resolver o problema (ou pelo menos que exista a tentativa).

Neste sentido, também isto foi realçado pela Mindera, a qual considera que distribuir o poder de decisão pelos colaboradores, através da utilização de uma estrutura plana, tornou-os numa comunidade. Segundo a empresa, esta é uma forma produtiva de aumentar o *engagement* dos colaboradores, resultando em criatividade e a inovação:

“O objetivo de termos uma estrutura plana é que deixamos de ser peças movidas dentro da organização e começamos a fazer as nossas escolhas e a intervir ativamente nos processos que existem, nas decisões a tomar. Eu posso escolher participar na tomada de decisão da empresa, como posso escolher não participar, é contigo. Ao teres este envolvimento com a empresa é completamente diferente o “vestir da camisola”, que acaba por se suceder de forma muito mais intensa porque toda a gente decide qual é a quantidade de pão pelos andares, por exemplo. O tipo de tecnologia usado em cada

cliente é também discutido entre todos, porque temos a preocupação com a opinião individual. Naturalmente, surgem resultados relacionados com a capacidade da comunidade em criar, inovar e resolver problemas” (Maria João, Mindera).

Por último, a empresa ainda destaca a importância da existência de uma heterogeneidade de projetos para conseguir com que os seus colaboradores alternem de projeto, de forma a estar em contacto com várias realidades e evitar a rotina:

“A Mindera foi inicialmente, e continua a ser, pensada para poder trabalhar em vários projetos, várias áreas de negócio e desenvolver também os seus próprios produtos. Isso foi uma das maiores razões que me levou a mudar de empresa, visto que a possibilidade em trabalhar em vários projetos, estar em contacto com diferentes áreas de negócio e ainda desenvolver os teus próprios produtos, dá uma motivação extra. Considero que estou sempre a evoluir e a conhecer novas coisas e destaco o facto de podermos fazer os nossos produtos, estou a trabalhar em algo que é meu, eu sinto responsabilidade por este produto. É simplesmente espetacular poder trabalhar em algo que é teu” (José Tavares, Mindera).

4.2. Síntese de Q2 (De que forma a gestão do talento impacta na Inovação?)

Finalizando esta segunda questão, o estudo concluiu que existem seis características culturais presentes em todas as organizações que orientam o ambiente cultural empresarial para a produção de inovação e criatividade. As seis características são:

- Liberdade e Autonomia;
- Ambiente de confiança e de comunidade;
- Formação e desenvolvimento;
- *Perks* (Elementos de entretenimento);
- Cultura de risco;
- Meritocracia.

Após a exploração destas características, o estudo, seguindo-se pelas teorias organizacionais modernas, estudou o modelo de organização de *self management* de forma a avaliar os seus potenciais contributos para a criatividade e a inovação. Segundo a Mindera, o *self management* gera uma hierarquia orgânica, criando uma hierarquia de influências que, dependendo das competências, mais adequadas ou não, dos colaboradores, esta pode ser usada para desenvolver uma ideia e torná-la em inovação.

Além desta hierarquia de influências, o modelo de *self management* resulta em retenção de custos e numa maior produtividade, visto que é construída sob uma estrutura plana e, por esta razão, a burocracia e a hierarquia imposta já não são uma parte integrante do dia-a-dia de trabalho. Segundo a Mindera, isto resulta num maior envolvimento dos colaboradores, dado que todas as decisões empresariais, tanto a nível salarial como a nível estratégico, são discutidas pelos colaboradores ou pela “comunidade”.

Por último, a Mindera defende que a heterogeneidade de projetos que os seus colaboradores têm possibilidade de trabalhar, evitam a rotina e a existência de complacência.

O estudo, como último ponto de interesse para tornar a informação o mais completo possível dentro do material disponível, questionou as tendências futuras da gestão de talento como forma de potenciar a inovação.

As respostas das organizações apontaram para a inclusão da neurociência na otimização da gestão do talento para a inovação e criatividade. Dado que o estudo e a aplicação desta foi capaz de produzir *insights* quanto ao que realmente move os colaboradores e o que os faz ser progressivamente mais criativos e inovadores, os responsáveis de Recursos Humanos e os gestores de talento devem estar atentos e, eventualmente, implementar políticas e processos que convirjam para o que a neurociência dita:

“Eu acredito cegamente nisso. Há dois anos que ando a investigar isso e considero que a neurociência será o futuro e está agora a provar-se. Começa-se a ter formas de medir as ondas cerebrais de forma mais barata, ao ponto de poderes ter em casa. A própria

questão do mindfulness que está provado ser algo relacionado com o bem-estar e equilíbrio emocional.

Pode não ser hoje, nem amanhã, mas daqui a dois anos irão existir sistemas que vão conseguir explicar, através da neurociência, o que estamos a pensar. Isto vai ajudar a melhorar a gestão de pessoas e é o que eu já tento fazer com a minha equipa” (João Franqueira, Prozis).

Ao mesmo tempo, o estudo identificou uma possível correlação entre os conhecimentos emergentes da neurociência e a aplicação do self management como melhor modelo para atingir a inovação e a criatividade. As organizações corroboraram ao considerarem que pode existir uma certa ligação entre a aplicação do *self management* como modelo de organização hierárquico e um maior nível de inovação e criatividade, justificado pela neurociência:

“O que penso estar prestes a mudar com mais impacto é mesmo esta parte do self management, o facto de dares algum poder aos colaboradores e gerares criatividade através dessa prática. Sei que a neurociência defende a liberdade, a autonomia, a motivação intrínseca, mas também objetivos e o mérito. Além disso, o nosso cérebro social espera aceitação dos outros e por isso é que acho importante em todas as empresas existir um sentido de pertença, uma comunidade. Acho que estas características são mais revistas em modelos mais flexíveis, menos hierarquizados, como por exemplo no self management” (Estefânia Rodrigues, Altran).

Neste sentido, de acordo com o artigo *“The neuroscience of Talent Management”*, já existem algumas políticas, em progresso de implementação, a nível de recrutamento, suportadas e sugeridas pela neurociência. Por exemplo, para evitar situações em que os candidatos se sintam ameaçados ou receosos, a neurociência aconselha o uso de métodos equitativos, baseados no mérito. Isto parte de reconhecer que recrutar tem duas vias, ou seja, por um lado o candidato avalia a empresa e, por outro, a empresa avalia o candidato.

Quanto à gestão de talento, de acordo com o mesmo artigo, a neurociência também considera que o cérebro aprecia objetivos para se focar, sejam eles numa competição ou

num projeto. Planeamento e definição de objetivos são excelentes formas de motivar, mas também é realçado, pela mesma fonte, o papel do feedback e de uma comunicação contínua, fluída e aberta.

Mas, acima de tudo, a neurociência realça que o cérebro não gosta de incerteza e muito menos baixos níveis de autonomia. Assim, os recursos humanos e os gestores de talento devem ter um cuidado acrescido com a criação de um ambiente organizacional que reflita transparência, justiça e meritocracia, de forma a construir uma cultura organizacional caracterizada pela abertura e flexibilidade.

Para que o estudo seja esclarecedor e cubra o máximo de cenários possíveis, é coerente que se destaque que o objetivo deste trabalho é apenas fazer a ligação entre a gestão de talento e a inovação, pelo que o *self management* apesar de apresentar características muito interessante para este objetivo, especificamente, tem, naturalmente, falhas.

Com este objetivo em mente, o estudo aferiu as principais dificuldades e entraves do *self management* e procurou mais informações e explicações junto da Mindera.

Segundo a organização, nem todas as pessoas se encaixam no estilo que o *self management* impõe. Isto gera, naturalmente, algumas dificuldades relacionadas com a sua implementação, como por exemplo a dimensão atual da empresa:

“Eu diria que, quando vejo o objetivo dos fundadores em criar este tipo de organização, é natural. As pessoas que estão connosco, e esta é a parte chave de todo este processo, foram recrutadas para fazer face a estas “adversidades”. Nós trabalhamos em expectável que a empresa necessite de ajustes. O modelo necessitará de pequenos ajustes de acordo com a dimensão ou até a conjuntura atual do próprio mercado. Provavelmente vamos ter de perceber novas dinâmicas de trabalho, mas também começamos com cerca de vinte pessoas e agora já somos cento e cinquenta e o crescimento está a ser muito orgânico, com pequenos projetos e isso ajuda a afastar um pouco o problema da dimensão crescente” (Maria João, Mindera).

Segundo Taglia (2012), a dimensão da empresa é efetivamente um grande entrave à implementação do *self management*. A autora realça ainda outros problemas como os altos custos de implementação e o desafio cultural (dificuldade acrescida do recrutamento e a inexistência de títulos ou hierarquia impostos).

Isto pode dificultar o processo de progressão na carreira e descarta aqueles colaboradores que não querem, simplesmente, tomar decisões. Além disso, realça ainda que existem colaboradores que não desejam criar relações e ligações com os seus colegas de trabalho, desejando única e, exclusivamente, a execução das suas funções. Perante estas dificuldades, o modelo de organização *self management* pode não apresentar ferramentas endógenas que ultrapassem estas dificuldades, destacadas pela autora.

Em suma, o processo de gestão de talento para alcançar uma maior produção de inovação e criatividade é longo e com vários parâmetros que, ao serem segmentados, cada um deles sofre pequenas alterações quando comparado com outros possíveis objetivos da gestão de talento.

Na atração de talentos, as empresas, através do *employer branding* que pode ser um processo estruturado ou orgânico, chegam até aos talentos mostrando-se em eventos chave, em feiras ou através da comunicação das redes sociais ou profissionais, adaptando a sua comunicação.

Existe uma preocupação clara das organizações entrevistadas em transparecerem uma cultura de liberdade, de criação e um ambiente profissional feliz e positivo. Além disso, o nível de tecnologia utilizada dentro da empresa também é revelado através de vídeos ou outras formas de comunicação para atrair ainda mais candidatos.

De seguida, no processo de recrutamento, foram destacadas as dificuldades e as conseqüentes soluções existentes para estas empresas quando recrutam talento com potencial de inovação. Recrutar talento com potencial de inovação é, naturalmente, um processo bastante mais abstrato do que recrutar competências mais técnicas e, por esta razão, o processo de recrutamento corre um maior risco de falhar.

De forma a combater este nível de abstração, as organizações recorrem a entrevistas comportamentais para aferirem e a avaliarem a “pessoa”, ao invés do currículo. O veículo que permite às empresas diminuir a margem de erro do recrutamento, nestes casos, é o recurso a testes de personalidade como o MBTI ou o DISC que permitem avaliar as preferências e as competências dos candidatos como capacidade de pensamento a longo prazo ou a sua probabilidade, maior ou menor, de inovar e criar.

Além disto, as organizações salientaram a importância do mapeamento das preferências e competências do cliente interno, através dos mesmos testes, para que a avaliação do cliente externo seja feita segundo a estratégia da empresa e adaptada às reais necessidades de determinadas competências dentro das diferentes equipas.

Quanto à gestão de talento, processo posterior à entrada dos talentos com maior potencial de inovação e criatividade, as organizações sentem que a integração rápida dos talentos ocupa um espaço considerável nas agendas dos Recursos Humanos e dos *Talent Developers*. Entende-se que existe uma certa necessidade de os incluir nos projetos e nos programas, com alguma urgência, através de programas de *mentoring* ou da alocação de um *buddy*.

Foi destacada a importância de ajudar os talentos a estabelecer prioridades e objetivos muito ambiciosos, aparentemente acima das suas capacidades, através de programas como o AID (programa de gestão de talento da FABAMAQ).

Por último, ainda na gestão de talento, e sublinhando a importância de se tratar cada talento de forma específica, com estratégias diferentes e adaptadas às fases em que cada talento se encontra, as organizações informaram que o uso de uma matriz de talento em conjunto com o teste de personalidade MBTI, fornecem dados muito interessantes para a condução da gestão otimizada de cada talento.

Ainda no tópico da gestão de talento orientada para a inovação, o estudo também foi à procura de características culturais transversais, que existiam nestas organizações para

que, apesar das suas diferenças, encontrassem na inovação um dos principais motores da sua atividade e sucesso empresarial.

As características que mais foram realçadas pelas organizações foram:

- **Liberdade e Autonomia** que, segundo o feedback das empresas, torna as pessoas mais soltas, mais espontâneas e mais criativas;
- **Ambiente de confiança e comunidade** que potencia o trabalho em equipa e, como postulado pela literatura, o *brainstorming* continua a ser o método mais eficiente de produção de ideias;
- **Formação e desenvolvimento** que, de acordo com as organizações, é da responsabilidade da empresa entender as necessidades de formação gerais, mas de forma a se garantir um verdadeiro ambiente de criatividade e inovação, os talentos recrutados devem ter uma componente de autodidatismo extremamente forte para esse potencial se concretizar;
- **Existência de elementos de entretenimento (*perks*)** que é considerado uma “fuga” rápida do trabalho que permite relaxar, trocar impressões num ambiente positivo e abstrair-se do trabalho em si, resultando numa maior criatividade, de acordo com as organizações;
- **A cultura de risco e de aceitação do erro** ocupa uma posição predominante visto que, como expressado pelas empresas, as pessoas, quando castigadas ou punidas, direta ou indiretamente, por errarem, irão arriscar progressivamente menos, perdendo possíveis oportunidades de terem uma ideia rentável;
- **Meritocracia** é também de importância capital, dado que qualquer colaborador aprecia que o seu tratamento seja, acima de tudo, justo e baseado no mérito. Desta forma, um ambiente que tenha como objetivo propiciar criatividade e inovação, deve garantir este elemento.

O trabalho, após a análise destas características transversais e da padronização dos principais elementos culturais potenciados de inovação e criatividade, permitiu perceber que estes elementos não estão, por norma, tão presentes no modelo hierárquico tradicional, utilizado na maior parte das empresas portuguesas. Consequentemente foi

questionado se um modelo de auto-organização, sem hierarquia imposta, com pouca burocracia, com liberdade, autonomia e responsabilidade como características mais sonantes, realmente seria a melhor solução para aumentar o nível de criatividade e inovação.

A Míndera, empresa que opera segundo o modelo de *self organization*, forneceu ao estudo fortes *insights* das principais características do seu funcionamento e, mais importante ainda, o seu impacto na inovação. Após a análise dos principais elementos diferenciadores deste modelo, o estudo foi mais além ao procurar justificações na neurociência para o funcionamento deste modelo de auto-organização e do seu impacto na inovação.

Por último, com o objetivo de ajustar o estudo à realidade, foram apresentadas as maiores dificuldades que, de acordo com a literatura, as empresas no seu geral terão, caso queiram implementar o *self management*. Este ponto foi escrito para permitir uma implementação bastante mais alcançável, por parte das empresas, de uma cultura e processos na gestão de talento que potenciem a inovação e a criatividade.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

O presente estudo apresentava como objetivo inicial entender como é que a gestão de talentos pode potenciar a inovação e a criatividade dentro de uma organização. Dada a conjuntura económica e empresarial a nível global, entende-se que a inovação, apesar de algo recente nos estudos económicos, apresenta um papel progressivamente mais importante no ganho de competitividade a longo prazo, por parte das empresas.

Na mesma ótica, os recursos humanos e a gestão de talento elevam o seu estatuto e importância nas organizações. De acordo com Hatum, (2010), Schuler, Jackson e Tarique (2011) e Collings e Mellahi (2010), a gestão do talento está constantemente a ser afetada pela atual globalização, pela corrente economia de conhecimento, pelas mudanças constantes no mercado de trabalho e pela demografia.

Dado que na literatura existe ainda pouca informação sobre a correlação entre estes dois conceitos, esta dissertação, procurou estudar determinados processos, cultura e modelos de organização de quatro empresas diferentes. Foi, acima de tudo, à procura de padrões e de características transversais que a gestão de talento e os recursos humanos destas empresas têm e que permitem o atual sucesso a nível de inovação e de criatividade.

Para se gerir o talento, segundo Phillips e Roper (2009), é necessário que a organização desenhe estratégias que passam pela atração, seleção, envolvimento, desenvolvimento e retenção. Consequentemente, antes de aferirmos a gestão do talento para a inovação, o estudo avaliou as etapas anteriores e apercebeu-se que podem existir diferenças quando o objetivo é atrair ou recrutar talentos inovadores, estudando as estratégias adotadas pelas empresas para suprimir estas diferenças.

Este estudo demonstrou que estas estratégias passam por apostar em tecnologia, estar muito presente nas redes sociais e profissionais, marcar presença em eventos de *networking* e avaliar competências comportamentais com recurso a testes de personalidade, na fase de recrutamento.

Em termos de cultura, as conclusões deste estudo foram que, segundo os dados recolhidos e observados, existem seis características transversais a todas as culturas estudadas, sendo apresentadas com o objetivo de facilitar a perceção e o trabalho dos leitores deste estudo que, por sua vez, queiram aplicar os conhecimentos aqui disponíveis.

Posteriormente, devido à vontade deste trabalho em ir além das características transversais, foi estudado se a aplicação de um modelo de organização hierárquico de auto-organização seria a melhor solução para todas as empresas que desejem que a sua criatividade e inovação subam de nível.

A conclusão foi a de que o *self management*, por aglomerar as 6 características transversais, é um modelo mais adaptado à conjuntura atual, quando comparado com o modelo tradicional hierárquico. Contudo, naturalmente, este modelo tem entraves à sua aplicação e, por esta razão, foi sugerido pelo estudo que, caso a empresa interessada na potencialização da inovação e criatividade dos seus colaboradores, se encontre com a impossibilidade de implementação deste novo modelo de organização, deve ajustar a sua cultura no sentido de convergir para as seis características transversais já explicadas anteriormente.

Como conclusão, o caminho é, em poucas palavras, a organização aperceber-se que a solução para atingir inovação e criatividade através da gestão do talento é implementar uma cultura de inovação incremental sob a própria cultura, sendo que o objetivo final é a aproximação às seis grandes características.

5.1. Limitações do Estudo

Por se tratar de um estudo qualitativo, as limitações deste estudo, apesar de ter sido feito um esforço para as diminuir, foram patentes e resultaram em certas dificuldades.

A utilização da *Grounded Theory* está associada a certas limitações, que embora tenham sido tidas em conta neste trabalho, é necessário estar consciente que estas limitações

tiveram repercussão na realização e nas implicações do estudo. Estas limitações referem-se, sobretudo, à precisão da informação recolhida e apresentada e ao tipo de teoria gerada.

Embora o número de organizações não seja propriamente amplo, o critério de escolha foi o sucesso na aplicação de práticas de gestão de talento com resultados inovadores. O critério de escolha não se resumiu ao último, sendo que a disponibilidade e a conveniência, por parte dos inquiridos, foram também critérios decisivos. Assim, existiam empresas que reuniam boas condições e resultados igualmente interessantes para este estudo, mas, devido a uma ausência de disponibilidade, a sua participação não foi possível.

Outra limitação, mas ao mesmo tempo um resultado, terá sido o facto de o contacto com a Mindera não ter em consideração a diferenciação entre talentos e chefes, visto que esta não existe, segundo a sua cultura. Isto dificultou a procura das pessoas mais talentosas e neste caso, a comunicação foi feita através da equipa de operações, que permitiu a observação participativa e a convivência com todo o tipo de pessoas da empresa e a sua cultura organizacional.

Teria sido interessante falar com mais uma empresa que operasse sob o modelo de self management de forma a cruzar os dados com os fornecidos pela Mindera. Este esforço foi tentado, mas não obteve resposta.

Assim, o estudo ficaria também mais completo se fosse possível angariar dados das empresas que provassem, por números, que as iniciativas, programas, características transversais e modelos de organização resultam. A dificuldade, por parte das organizações, em terem este tipo de documentos preparados, tornou esta parte do estudo de impossível acesso.

5.2. Estudos Futuros

O presente estudo revelou curiosidades que valem a pena investigar em estudos futuros. Sabendo que os principais temas estudados, a inovação e a gestão do talento, apresentam

ainda uma relação pouco sólida, os estudos futuros devem realmente corroborar a importância da gestão de talento na inovação, assim como, realçar a importância da neurociência na otimização desta relação e, por fim, destacar que as organizações devem convergir para um modelo de auto-organização dado a conjuntura económico-social-tecnológica atual.

Futuros estudos devem aprofundar esta temática por ser um tema ainda em desenvolvimento principalmente na investigação em Portugal.

De forma a ser possível uma maior generalização e uma possível redefinição das características transversais, aqui discutidas, para se obter a criatividade e a inovação, os temas futuros devem aumentar a amostra recolhida. Esta amostra deve conter um maior número de empresas a operar em auto-organização, um maior número de empresas a operar em regimes “intermédios” e um maior número de empresas a operar com sistemas muito hierárquicos e estruturados. Isto permitiria afunilar e aprofundar os padrões e dificuldades encontradas nestas organizações, resultando em informação mais fidedigna para a comparação e para o cruzamento de dados.

Seria, por último, igualmente interessante que ao aumentar a amostra no âmbito do número de organizações que operam em sistemas de organização diferentes, se aumentasse igualmente as entrevistas orientadas para os talentos sob a alçada dos três regimes e a sua respetiva opinião e expectativas futuras.

5.3. Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática

Como verificado na teoria, a área de estudos relacionada com o impacto da gestão do talento na inovação está ainda em desenvolvimento.

A inovação é uma necessidade para as organizações competirem em ambientes onde a mudança é universal, imprevisível e contínua (Brow e Eisenhardt, 1997). A inovação tem vindo a ganhar importância em campos como a estratégia e em campos similares, nos últimos vinte anos (Drazin e Scoonhoven, 1996; Glynn, 1996; Ibarra, 1993; Shane e

Venkataraman, 2000; Van de Ven, Polley, Garud, e Venkataraman, 1999; Walsh e Linton, 2000).

Apesar de existir um grande volume de investigação sobre quais estratégias ou quais estruturas tornam uma empresa inovadora, existem ainda poucos indícios de quais os processos (ex., improvisação, experimentação) permitem às empresas serem continuamente ou mais ou menos inovadoras (Brow e Eisenhardt, 1998).

Por esta razão, este estudo vem introduzir importantes *insights* e sugestões que podem orientar as empresas que, devido ao comprovado aumento da competitividade a longo prazo, queiram investir na inovação, usando como veículo a gestão do talento, a sua cultura organizacional ou o seu modelo de organização.

O estudo vem também introduzir avanços na importância da neurociência na gestão de talento, relacionando-a com modelos de organização comprovadamente mais inovadores e mais potenciadores da criatividade e da inovação. Existe ainda pouca legitimidade científica nesta área e, por isso, o estudo vem, de certa forma, “abrir algumas portas” e “construir algumas pontes” entre conceitos, de forma a fornecer um guia, baseado na ciência, de como atingir a inovação.

Por outro lado, o estudo também permitiu aferir a pertinência da metodologia qualitativa e da *Grounded Theory*, na construção de padrões, de ligações e correlações entre conceitos ainda, de certa forma, indefinidos. A *Grounded Theory* permitiu compreender como se estrutura uma organização, variando em grande escala, de modelo hierárquico para modelos mais de auto-organização, permitiu perceber e observar como é que as organizações selecionadas alcançam constantemente a inovação e têm, a curto prazo, planos para criar novos produtos e serviços. Permitiu avaliar as componentes e características que estas organizações praticavam, que apesar de serem pouco concretas, existiam e estavam bem patentes para o olhar mais atento.

Assim, toda a recolha deste tipo de dados apenas foi possível devido à metodologia utilizada visto que permitiu uma maior interação com a organização, com os talentos, com as chefias e, principalmente, viver as suas culturas e ambientes organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

Aljanabi, A. (2013), "Talent Management Strategy and Absorptive Capacity as Antecedences of Innovation Capability: A Conceptual Framework", *Research Journal of Social Science and Management*, Vol. 2, N° 9, pp. 115-119.

Amabile, T. (2012), "Componential Theory of Creativity", *Sage Publications*, vol. 12, n° 96, pp. 1-10.

Benest, F. (2008). Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational "Stickiness". *Public Management*, pp. 20-24.

Bersin, by Delloite, <http://www.bersin.com/Lexicon/Details.aspx?id=12844>, acedido a 5 de agosto, 2017.

Blanchard, K. (2007) *Leading at a higher level*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Boyatzis, E. R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley-Interscience.

Buckingham, M., e Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, pp. 17-23.

Chesbrough, H. (2003). "The New Imperative for Creatings and Profiting from Technology", *Harvard Business School Press*.

Chesbrough, H. et al., (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, OUP Oxford.

Chesbrough, H, Schwartz, K (2007), "Innovating Business Models with Co-Development Partnerships", *Research-Technology Management*, Vol.50, pp. 55-59, Iss 1.

Collings, D. G. e Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, N°4, pp. 304-313.

Creswell, J. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications.

Dijk, H. v. (2008). The Talent Management Approach to Human Resource Management: Attracting and retaining the Right People. *Journal of Public Administration*, pp. 385-395.

Diório, S. (2002). Competência Emocional dos Gestores. *XXVI Encontro Anual da ANPAD*.

Edquist, C., Eriksson, M. L., e Sjögren, H. (2002). "Characteristics of collaboration in product innovation in the regional system of innovation of East Gothia. " *European Planning Studies*, Vol. 10(5), pp. 563-581.

Fagerberg, J. (1993). "A technology gap approach to why rates differ." *Research Policy*, Vol. 22(2), pp. 103.

Fagerberg, J. (2005). "Innovation: a guide to the literature.", *The Oxford Handbook of Innovation*, pp. 1–27.

Fagerberg, J., e Verspagen, B. (2002). "Technology-gaps, innovation-diffusion and transformation: an evolutionary interpretation." *Research Policy*, Vol. 31, pp. 1291-1304.

Freeman, C., e Perez, C. (1988). "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior." *Technical Change and Economic Theory*, pp. 38–66.

Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis, *International handbook of giftedness and talent (2nd ed.)*. Oxford: Elsevier.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., e González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, pp. 290–300.

Gebelein, S. (2006). "Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI)", *Minnesota Business Magazine*, pp. 5-12.

Hatum, A. (2010), Next generation talent management: Talent Management to Survive Turmoil. New York: Palgrave Macmillan.

Huang, J., e Tansley, C. (2012). "Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 3673-3691.

Kelly, K. (2013), Identifying High-Potential Talent in the Workplace, pp 1-2.

Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Koberg, C.S., Detienne, D.R., e Heppard, K.A (2003), "An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation", *Journal of High Technology Management Research*, vol.14, pp. 21-45.

Krasulja, N., Radojevic, I., e Janjusic, D. (2016), "Holacracy - the new management system", *The priority directions of national economy development*, pp. 187-196.

Lingard, L., Albert, M., e Levinson, W. (2008). Grounded theory, mixed methods, and action research. *BMJ*, pp. 459-461.

Lombardo, M., C. Capretta e Eichinger, R (2010), Fyi for Learning Agility, *Lominger International: A Korn/Ferry Company*, 2010.

Lopes, M., e Teixeira, A. A. C. (2015). "Open Innovation in Firms Located in an Intermediate Technology Developed Country." *PhD Proposal, 1*.

Marin-Garcia, J., Aznar-Mas, L. e Guevara, F. G. L (1989). "Innovation Types and Talent Management for Innovation", *Working Papers on Operations Management*, Vol. 2, Nº 2, pp. 25-31.

Michaels, Handfield-Jones, e Axelrod. (2001). The war for talent. *Harvard Business School Press*.

Minbaeva, D., e Collings, D. G. (14 de abril de 2013). Seven myths of global talent management, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 24:9, 1762–1776.

OCDE. (2005). "Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica." *Manual de Oslo. OCDE, Eurostat E Financiadora de Estudos E Projetos*, pp. 184.

Oliveira, L.R. e N. M. F. Mendel (2010), "Análise sobre a Inovação no Ambiente de Trabalho de Empresa de Telecomunicações", *A Revista Académica da FACE*, vol. 21, nº2, pp. 102-113.

Pavitt, K. (2006). "Innovation Processes." In *Oxford Handbook of Innovation*, pp. 86-114.

PEREIRA, Diana – A inovação no setor corticeiro em Portugal: análise da década, 2005-2015. Porto: Faculdade de Economia do Porto, 2016. 129. Prova de Mestrado.

Phillips, D. R., e Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, pp. 7 - 16.

PINHEIRO, Sara – Gestão de Talentos – Como Atrair e Reter Talentos em PMEs? Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2016. 148. Prova de Mestrado.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005), *Manual de Investigação em ciências sociais*, Gradiva.

Robson, C. (2002), *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner – Researcher*, Blackwell Publishing.

Schuler, R S., Jackson, S. E. e Tarique, I. (2011), "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", *Journal of World Business*.

Schumpeter, J. A. (1934). "The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, Vol. 46(2), pp. 255.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism e Democracy*, pp. 435.

Schumpeter, J.A., 1934 (2008), “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle”, *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, Vol.3, N° 2.

Sirota, D. (2005). The Secrets of Employee Retention - How to make loyalty a reality. *Buildings*, pp. 30-32.

Smith, S. (2011), “The neuroscience of Talent Management”, *Employment Relations Today*, Vol. 41, n°4, pp 17-22.

Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers*.

Strauss, A. e Corbin, Juliet (1990), Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques, SAGE Publications.

Taglia, L. (2012), “Self-management vs. participative management”, *Human Resource Management*, pp. 1-10.

Tansley, C., e Tietze, S. (2013), Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1799–1815.

Tansley, C., Sempik, Turner, A., P., Carley, F., et al. (2007). Talent: Strategy, management, measurement. *London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.

The Anderson Leadership Group, <http://www.halogensoftware.com/uk/learn/how-to/proven-tools-for-identifying-and-developing-your-organizations-talent-pipeline>, acedido a 27 julho, 2017.

Thomas, K. (2009), “Talent strategies for innovation”, *The Economist*, pp. 1-16.

Tyrrell, P. (2009), “Cultivating a talent for innovation”, *The Economist*, pp. 1-31.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, pp. 1-9.

Ulrich, D. e Smallwood, N. (2012). What is talent? *Executive Forum*, pp. 55–61.

Vernon, R (1966), “International investment and international trade in the product cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, N° 2, pp. 190-207.

Walker, D., e Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, pp. 547-559.

Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Wurster, Charles. (1993), "Myers-briggs type indicator: A cultural and ethical evaluation", *The industrial College of the Armed Forces*, pp. 2-36.

Yamamura, H. J., Birk, C. A., e Cossitt, B. J. (2010). Attracting and Retaining Talent: The Importance of First Impressions. *The CPA Journal*, pp. 58-60.

Yang, C., Liu, H. e Wang, X (2013), "Organizational Theories: From Classical To Modern", *Journal of Applied Sciences*, vol. 13, N° 21, pp. 4470-4476.

ANEXOS

Anexo I – Cronograma

Tarefas	janeiro/fevereiro	fevereiro/março	março/abril	abril/maio	junho/julho	agosto	setembro
Apresentação da dissertação							
Recolha de informação							
Processamento de informação							
Entrevistas a líderes de opinião e a empresas de sucesso, na gestão de talento nacionais.							
Filtragem e análise da informação das entrevistas							
Aperfeiçoamento da dissertação							
Entrega do Relatório ao Orientador para revisão							
Entrega do Relatório de Estágio							

Anexo II – Guião de Entrevista

A) Medidas/processos para atrair e recrutar talento inovador

1.1 – Que meios utiliza para tornar a sua empresa atrativa para os talentos disponíveis no mercado?

1.2 – Quais são as principais dificuldades que sente ao recrutar talento para a Inovação? Que métodos ou procedimentos utiliza para otimizar o recrutamento de talentos com orientação para a inovação?

1.3 Numa situação normal, como é a tomada de decisão quanto à alocação do talento a uma determinada posição na empresa?

B) Identificação e *Engagement* do Talento

1.4 – Que esforços e iniciativas são normalmente utilizadas para identificar que tipos de talentos têm os colaboradores? (High performers, High Potentials).

1.5 – Quais são as suas principais dificuldades no *engagement* de talento com alto potencial para a inovação?

1.6 – Que tipo de iniciativas são feitas pelo departamento de Recursos Humanos para, após a identificação do talento inovador, garantirem o seu *engagement*?

1.7 – Qual costuma ser o feedback dos talentos sob a alçada destas iniciativas/programas?

C) Aplicação real e mensurabilidade dos resultados

1.8 – Dado o seu cliente interno, sente que já existem talentos com mais capacidades de inovação? Se sim, como é que a empresa rentabiliza estas competências?

1.9 – Existem resultados que comprovem que, posteriormente a uma iniciativa ou programa de talentos, feita pelo dept. de RH, os indicadores de inovação/criatividade melhoraram?

1.10 – Na sua opinião, este tipo de iniciativas e programas resultam? Porquê?

D) Modelo de organização

2.4 – Conhece o modelo de auto-organização, também denominado por *self management*? Qual é a sua opinião geral sobre este?

2.5 – Qual é a sua opinião sobre este modelo quando aplicado por empresas que queiram alcançar a inovação e a criatividade?

2.6 – Sente que este modelo resultaria em todos os contextos? Por exemplo, dado as críticas a este modelo, em empresas de grande dimensão?

2.7 – Uma das principais críticas ao modelo de *self management* é a dificuldade dos RH em processar os salários, sente esta dificuldade? Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades/entraves à aplicação deste modelo às empresas?

Mindera

1.1 – Como conheceu a Mindera? Qual era a sua opinião desta empresa antes de entrar? Trabalhou noutra empresa com modelo tradicional hierárquico?

1.2 – Quais foram as duas principais razões que o fizeram escolher a Mindera? Quais dirias que são as principais diferenças quando comparas com a tua empresa anterior?

1.3 – No seu dia-a-dia, sente liberdade e autonomia para ser quem é? Na sua opinião, esta abordagem fá-lo ser mais criativo/inovador?

1.4 – Na sua opinião, considera que quanto mais reativa for uma empresa menos criativa tenderá a ser?

1.5 – Na sua opinião, uma forma de gestão que surge “organicamente” é a melhor forma de gestão? Porquê?

1.6 – A ausência de hierarquia e a consequente impossibilidade de “subir de posto” é algo que considera um entrave à sua progressão de carreira?

E) Tendências e futuro

2.1 – Na sua opinião, qual é a próxima tendência da gestão de pessoas? O papel do DRH mudou? A importância dos *talent developers* cresceu?

2.2 – Sente que a neurociência terá um papel preponderante no futuro da gestão do talento para a criatividade e inovação?

2.3 – Tem planos futuros de algum programa ou iniciativa para os seus talentos?