

Talent and Workaholism – Two Sides of the Same Coin?

Talento e Vício do Trabalho – Duas Faces da Mesma Moeda?

LILIANA PITACHO^a

PATRÍCIA JARDIM DA PALMA^b

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA^c

Resumo

Num contexto onde as organizações vivem desafios diários no que diz respeito à gestão do capital humano, lutando entre si para atrair e reter os melhores colaboradores, enquanto estes competem entre si para serem considerados os melhores, partindo da literatura que argumenta que a competitividade poderá trazer consequências positivas para a organização e colaboradores (a emergência do talento), mas também consequências negativas (vício do trabalho), o presente artigo propõe um modelo conceptual que teoriza sobre a relação positiva do perfil de orientação para o trabalho, chamamento-carreira, com o talento e com o vício do trabalho. Propõe-se que a manifestação deste perfil num dos dois fenómenos depende de um fator mediador, as práticas de gestão de recursos humanos, destacando-se a relevância das práticas de reconhecimento e de compensação pelo desempenho. Este modelo acarreta quer fortes implicações teóricas quer ao nível da prática organizacional.

Palavras-chave: talento, vício do trabalho, orientação para o trabalho, práticas de GRH

Abstract

Organizations face challenges in human capital management. While there is competition to attract and retain the best employees, at the same time employees compete with each other to be considered the best. This paper proposes a model of orientation to work; calling-career; talent; and workaholism. The relevant literature argues that competitiveness can bring either positive (emergence of talent) or negative (workaholism) consequences for both the organization and employees. It is proposed that the manifestation of this profile in either one of the two phenomena depends on mediation by human resource management, which recognizes, emphasizes, and compensates for, performance. This model has both theoretical and practical implications.

Keywords: talent, workaholism, work orientation, practices of HR management

^a Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Trabalho realizado com o apoio financeiro da Universidade de Lisboa. Email de contacto: lpitacho@gmail.com

^b Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

^c Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

1. Introdução

A globalização e a atual conjuntura económica têm colocado às organizações cada vez mais e maiores desafios, sobretudo no que à gestão do seu capital humano diz respeito. Este contexto é caracterizado pela busca das organizações por assegurar a sua vantagem competitiva e promover nos seus colaboradores desempenhos mais elevados (Budhwar & Sparrow, 2002). Para Zanko e colaboradores (2008) a sobrevivência das organizações depende em larga medida da sua flexibilidade e ajuste a um clima cada vez mais competitivo que se vivencia entre e nas organizações.

É neste contexto de globalização, informação e competitividade, ao perceber-se que os recursos humanos de uma organização constituem a sua verdadeira vantagem competitiva, que, em 1998, a prestigiada consultora McKinsey & Company lança um artigo no qual atira para a ribalta o termo «guerra pelo talento» (Beechler & Woodward, 2008). Desde então, as organizações não mais pararam de debater-se com o objetivo de atrair e reter os colaboradores mais talentosos. Como consequência disso, esta «guerra» impulsionou entre práticos e investigadores o interesse pela denominada gestão do talento. Como consequência, nos últimos anos têm sido publicados inúmeros artigos científicos e livros relacionados com a gestão do talento (e.g. Sparrow, Scullion & Tarique, 2014; Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017), que reivindicam para esta um papel de grande prioridade organizacional, considerando-a crítica e imperativa para o sucesso e sustentabilidade organizacional (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013).

Se a guerra de talento é clara entre organizações, a competitividade não é menor dentro das próprias organizações. Ou seja, as características do contexto global e económico atual não se refletem apenas no comportamento das empresas na busca pelos colaboradores mais talentosos e na conceção de estratégias que lhes promovam desempenhos mais elevados, mas também no comportamento dos próprios colaboradores (Zanko et al., 2008). Num momento em que a instabilidade reina no mercado de trabalho, com elevadas de taxas de desemprego e trabalho precário, e em que as organizações diferenciam cada vez mais os seus trabalhadores em função do seu desempenho e da sua contribuição efetiva, os colaboradores sentem-se cada vez mais impelidos a trabalhar arduamente na procura de se destacarem favoravelmente dos seus pares. Contudo, a vivência deste clima de competição parece acarretar tanto vantagens como desvantagens, estando por um lado associado a desempenhos de excelência, mas também ao vício do trabalho, com as suas múltiplas consequências nefastas (Keller et al., 2016).

Assim, partindo destes factos, o presente artigo propõe um modelo conceptual que teoriza sobre a existência de um perfil de orientação para o trabalho que está na base quer de colaboradores que manifestam vício do trabalho quer dos desempenhos de excelência característicos dos colaboradores talentosos. Tratando-se do mesmo perfil, o modelo conceptualiza, ainda, que aquilo que conduz a que este perfil se desenvolva num destes dois polos são as práticas de recursos humanos.

2. O perfil de orientação para o trabalho

De acordo com Fossen e Vredenburg (2011), o trabalho desempenha um papel significativo na vida da maioria dos indivíduos. Contudo, o significado que lhe é atribuído varia de indivíduo para indivíduo. Estes significados foram apresentados teoricamente no livro *Habits of the Heart* por Bellah e colaboradores (1985), num modelo tripartido mais tarde testado e corroborado empiricamente por Wrzesniewski e colaboradores em 1997.

Este modelo conceptualiza que o trabalho pode ser vivido de três formas distintas: emprego, carreira e chamamento (Wrzesniewski et al., 1997). No que respeita às pessoas que percebem o seu trabalho como emprego, estas não encaram o trabalho como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para aquisição de benefícios materiais, como um instrumento para aquisição de recursos financeiros que lhes permitam desfrutar do seu tempo de lazer, o que inclui *hobbies* e outros interesses e atividades. Por sua vez, as pessoas que percebem o seu trabalho ou vida profissional enquanto carreira envolvem-se, não apenas, nem principalmente, por questões monetárias, mas acima de tudo pelo seu interesse de ascensão na carreira, associada muitas vezes à procura de sucesso, de reconhecimento e poder, motivações relacionadas com um maior *status* social e profissional, bem como uma maior autoestima (Wrzesniewski et al., 1997).

Contudo, tem existido menos congruência quanto à definição de chamamento, proliferando na literatura inúmeras definições, fruto, sobretudo, do interesse que este tem despertado (Duffy & Dik, 2013). Originalmente, na sua definição clássica é atribuído ao chamamento um carácter religioso, como se de um chamamento divino se tratasse (Davidson & Caddell, 1994). No mesmo sentido, para Dalton (2001) o chamamento é uma intimação divina para o exercício de dada carreira. A perspetiva neoclássica, por seu turno, desapareceu-se da orientação religiosa, enfatizando cada vez mais o sentido de destino e/ou dever pró-social. Para Wrzesniewski e colaboradores (1997), o chama-

mento consiste na existência de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a servir um bem maior. Estes autores encaram o chamamento como associado à crença de que o trabalho contribui para tornar o mundo um lugar melhor. Ainda nesta perspetiva, Bunderson e Thompson (2009) descrevem o chamamento como uma orientação que leva a que as pessoas se identifiquem com a sua ocupação, interpretando o seu trabalho como significativo e como um dever moral pelo qual estão dispostos a realizar sacrifícios, sejam eles físicos, monetários ou de tempo de lazer. Por fim, as definições mais modernas afastam-se cada vez mais do contexto religioso original, mas também da significância social, enfatizando a existência de forças internas impulsionadoras como a autorrealização ou a felicidade pessoal (Duffy & Dik, 2013). Um exemplo desta perspetiva é a definição de Dobrow (2004). Após uma análise sobre o chamamento e outros conceitos utilizados na literatura no mesmo sentido, o autor descreveu-o como uma escolha de carreira movida pela paixão pessoal e propõe que é um constructo constituído por sete elementos (paixão, identidade, urgência, longevidade, consciência, trabalho significativo e autoestima).

Este interesse não se tem manifestado apenas nas múltiplas definições de chamamento, mas também em inúmeros estudos que o relacionam com importantes variáveis do comportamento organizacional. Por um lado, os estudos têm demonstrado o impacto positivo de se vivenciar o trabalho como um chamamento, principalmente no que respeita à satisfação, tanto a nível laboral como pessoal com a vida (e.g. Duffy et al., 2013), o bem-estar (e.g. Duffy et al., 2011), o comprometimento (e.g. Elangovan, Pinder & McLean, 2010), o desempenho (e.g. Wrzesniewski et al., 1997) e ainda, a escolha e desenvolvimento de carreira (e.g. Duffy et al., 2011), entre outros.

Por outro lado, também são muitos os estudos que demonstram o impacto negativo do chamamento, destacando-se por exemplo a controversa relação entre o chamamento e a satisfação. Apesar de alguns autores demonstrarem que existe uma relação positiva entre o chamamento e a satisfação laboral e com a vida (e.g. Duffy et al., 2013), de acordo com Elangovan e colaboradores (2010) esta relação com a satisfação não deixa de ser ambígua, uma vez que a experiência de chamamento conduz a que os indivíduos se envolvam de tal forma na atividade que passa a existir uma necessidade crónica de continuar interminavelmente na persecução do que se pretende alcançar, podendo desencadear um sentimento de permanente insatisfação.

Outro exemplo do lado negativo de vivenciar um chamamento é apontado por Bunderson e Thompson (2009), que, no seu artigo, denunciam que

este envolvimento poderá tornar-se danoso para o próprio, na medida em que os indivíduos com chamamento estão disponíveis para realizar sacrifícios em prol do que sentem ser a sua missão, sejam eles sacrifícios financeiros, de carreira, físicos ou relacionados com o tempo pessoal, tendo associado a este facto o risco de estes colaboradores serem explorados pelos empregadores. Dobrow e Tosti-Kharas (2011) alertam também para o facto de os indivíduos com chamamento se demonstrarem menos permeáveis e, portanto, mais resistentes ao aconselhamento de carreira. Existem ainda dados que apontam para a vivência de um desequilíbrio entre trabalho-família, na medida em que os indivíduos com orientação de chamamento podem dar primazia à sua vida profissional, desencadeando crises familiares (e.g. Bunderson & Thompson, 2009). Destaca-se ainda os dados que apontam para a relação entre a vivência de um chamamento e o *burnout* e o vício do trabalho (e.g. Keller et al., 2016).

Esta divergência faz emergir, de forma inevitável, diversas questões, sobretudo acerca dos fatores que moderam ou medeiam esta relação. E neste sentido, atendendo a esta e a uma outra lacuna destacada da orientação para o trabalho que trata da dimensionalidade (e.g. Yugo, 2006), o presente artigo propõe um novo modelo de orientação para o trabalho.

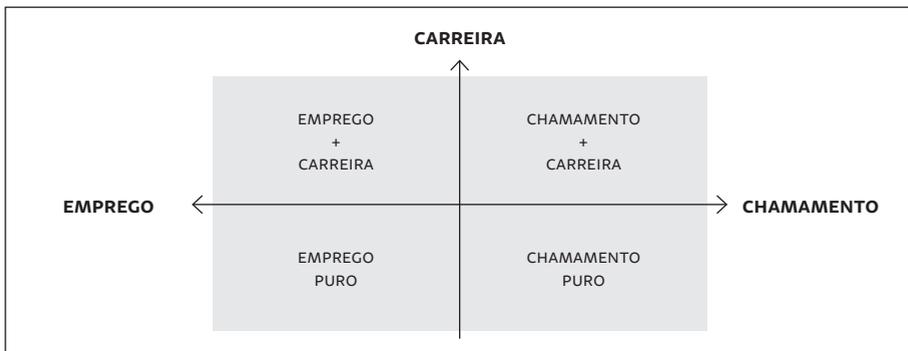
Logo no primeiro estudo empírico sobre a orientação para o trabalho, Wrzesniewski e colaboradores (1997) reconheceram a necessidade de uma maior clareza quanto à distinção entre as três orientações, ao apontar a possível existência de dimensões ortogonais, tendo reconhecido a possibilidade de existência de perfis. Sobre esta questão da dimensionalidade foram diversos os autores, como por exemplo, Fossen e Vredenburg (2011), que apontaram para a possibilidade de existirem perfis. Assim, e apesar de estar patente na literatura esta noção de que a orientação para o trabalho pode não constituir uma atitude «pura», os estudos realizados assumem a existência de uma única orientação para o trabalho para cada indivíduo (e.g. Duffy et al., 2013; Wrzesniewski et al., 1997). Contudo, quando se analisa o questionário utilizado por Wrzesniewski et al. (1997) verifica-se que este é composto por itens que permitem avaliar a orientação de carreira e itens que avaliam simultaneamente a orientação de emprego e a orientação de chamamento.

Neste sentido propõe-se uma forma alternativa de olhar para o modelo tripartido de orientação para o trabalho como focando orientações puras (emprego, carreira e chamamento), defendendo, assim, a existência de perfis de orientação para o trabalho resultantes de um modelo bidimensional (Figura 1). Este modelo propõe, então, a existência de duas dimensões ortogonais, a

dimensão carreira e a dimensão emprego-chamamento. Ou seja, este modelo preconiza que a orientação de emprego e o chamamento pertencem à mesma dimensão, correspondendo a polos opostos desta, enquanto a orientação de carreira é ortogonal em relação a esta. Neste sentido, existem quatro perfis de orientação para o trabalho que resultam do cruzamento destas duas dimensões (emprego puro, emprego-carreira, chamamento-carreira e chamamento puro). Conceptualiza-se, assim, a primeira proposição do modelo:

- Proposição 1 (P1) – A orientação para o trabalho organiza-se num modelo bidimensional ortogonal, dando origem a quatro perfis de orientação para o trabalho (emprego puro, emprego-carreira, chamamento-carreira e chamamento puro).

FIGURA 1. Modelo bidimensional de orientação para o trabalho



Desta forma, o modelo apresentado explora uma possível resposta teórica à questão da dimensionalidade da orientação para o trabalho e, encara os perfis como explicativos para a ambiguidade das consequências de vivenciar um chamamento.

Posto isto, o presente artigo pretende, sobretudo, incidir no perfil chamamento-carreira, porque, tal como será possível observar de seguida, este tem várias características que o aproximam por um lado daquilo que se constitui como vício do trabalho, mas também de algumas características do designado talento.

3. O talento

Perante este clima de elevada competitividade entre e nas organizações, as pessoas tendem a trabalhar arduamente a fim de alcançar as metas traçadas

pela organização e obter o tão desejado sucesso profissional, acabando por dedicar muito e às vezes até demasiado do seu tempo à atividade laboral. Para alguns investigadores (e.g. Keller et al., 2016), este clima de elevada competitividade não se manifesta apenas pela competição entre as organizações, mas também dentro das organizações onde os colaboradores competem entre si, o que aumenta a sua motivação e foca a sua atenção nas tarefas, tendo como resultado os desempenhos de excelência.

Assim, este clima de elevada competição poderá ser útil para fazer emergir os tão desejados talentos. Para Tansley (2011), o talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata quer a longo prazo, demonstrando elevados níveis de desempenho e potencial. Contudo, e apesar do interesse sobre os talentos e sobre a gestão destes pelas organizações, este é um constructo que ainda padece de uma inadequada operacionalização, o que tem dificultado tanto o seu estudo como a sua medição/ identificação e, conseqüentemente, as práticas de gestão do talento.

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2001), o talento é um conjunto de aptidões que uma pessoa possui, ou seja, os seus dons, habilidades, conhecimentos, inteligência, experiência, atitude, carácter e impulsos inatos, assim como a sua capacidade de aprender e desenvolver-se. Uma das perspetivas mais conhecidas sobre o talento é sem dúvida a apresentada pelo professor Ulrich (2007). Numa visão holística do talento, o autor apresenta aquela que é conhecida como a teoria dos 3C: competência, comprometimento e contribuição. Por competência compreende-se que os indivíduos têm conhecimentos, competências e valores que são requisitados atualmente e no futuro. O comprometimento significa que o indivíduo trabalha arduamente, disponibilizando o seu tempo e energia incondicionalmente a favor do sucesso organizacional. E, por fim, por contribuição compreende-se que estes colaboradores dão um contributo real a partir do seu desempenho (Ulrich & Smallwood, 2012).

Para além das múltiplas definições de talento que proliferam na literatura, e da ainda presente dicotomia entre este ser inato ou adquirido, no presente artigo opta-se por uma perspetiva que enquadre os dois pontos de vista, ressaltando-se então, a definição apresentada por Nijs e colaboradores (2014) na qual os autores argumentam que o talento se refere ao desenvolvimento sistemático de habilidades inatas do indivíduo que são utilizadas por estes em atividades das quais gostam, consideram importantes e nas quais querem investir a sua energia. Isto permite, assim, que os indivíduos tenham um desem-

penho excelente em um ou mais domínios do funcionamento humano, operacionalizado como desempenho acima de outros indivíduos com a mesma idade e experiência ou como desempenho consistente com o seu melhor.

Observando então esta definição, verifica-se que os autores operacionalizam o talento em duas componentes base, a competência e a componente afetiva. No que respeita à componente competência, tal como foi referido anteriormente, os autores articulam a perspectiva do inato, mas também do adquirido pelo desenvolvimento. Por sua vez, no que respeita à componente afetiva, esta tem sido vista como vital para os desempenhos excelentes (Nijs et al., 2014). Os autores recorrem à literatura de talento proveniente de outras correntes que não a área de gestão de recursos humanos, nomeadamente, da literatura da superdotação, da psicologia vocacional e, ainda, da psicologia positiva. Referem que a componente afetiva é composta pela motivação e pelo interesse. Isto vai ao encontro, por exemplo, do argumento da psicologia positiva que defende que um dos fatores que conduz aos elevados desempenhos é a paixão pelo que se faz (Vallerand et al., 2003). Também de acordo com a psicologia vocacional, o interesse é a componente chave do talento, permitindo aos indivíduos encontrarem um ajustamento perfeito entre a pessoa e o trabalho/carreira, permitindo-lhes aspirar a um desempenho extraordinário (Arnold & Cohen, 2008).

Para além das várias definições de talento, a questão da sua identificação também tem sido proeminente. Neste sentido, alguns estudiosos começaram a examinar os fatores que influenciam que se classifique ou não alguém como um talento (Mellahi & Collings, 2010).

De acordo com Sternberg (1999), o desempenho excelente depende de um conjunto de variáveis intrapessoais, interpessoais e contextuais que interagem de forma dinâmica e constante. Por exemplo, algo que parece consideravelmente unânime na literatura é que a prática deliberada de dada atividade é um fator crucial para a emergência de um talento (Meyer et al., 2013). Também Silverman (1993) explicou que as pessoas com elevadas habilidades possuem características específicas, das quais se destacam a facilidade de compreensão, a paixão por aprender, a intensidade da dedicação ao que se faz, a perseverança e a busca pela perfeição. Ruiz e colaboradores (2006) definem que existe um conjunto de variáveis psicológicas e afetivo-emocionais que reforçam o treinamento recebido, destacando, a motivação, o compromisso, a orientação para objetivos e a capacidade de concentração.

A investigação sobre os talentos desportivos também tem contribuído irrefutavelmente com conhecimentos cruciais para a compreensão do talento, destacando-se aqui o estudo recente de Höner e Feichtinger (2016), que demonstraram que a motivação para a realização dos atletas de elite se foca em duas dimensões de sucesso e fracasso (esperança do sucesso e medo do fracasso), mas também em dimensões individuais como a orientação para a tarefa e dimensões sociais como a orientação para o ego. Além disto, os autores destacam ainda que a orientação para os objetivos e para a competição demonstram ser determinantes para o desempenho atual e futuro.

Contudo, este desejo de superação em relação aos colegas partilhado por colaboradores e cada vez mais valorizado e instigado pelas organizações não está apenas associado à emergência dos tão desejados talentos, mas também ao aumento do caso de colaboradores vistos como tendo vício do trabalho (*workaholics*). Não é, portanto, de estranhar que alguns já considerem o vício do trabalho (*workaholism*) como a epidemia do século XXI, tendo maior incidência em climas competitivos (Keller et al., 2016).

4. O vício do trabalho

O vício do trabalho é muitas vezes valorizado no meio organizacional, pois, por norma, são pessoas mais competitivas, mais produtivas, eficazes e vivem para a empresa e em busca de objetivos relacionados com o trabalho, atingindo elevados níveis de desempenho profissional (Van Wijne, Peeters & Schaufeli, 2014). Contudo, como qualquer outro vício, parece acarretar consequências negativas para o indivíduo, quer a nível pessoal quer profissional (Beek et al., 2011).

O termo *workaholic* (viciado em trabalho) foi abordado pela primeira vez pelo psicólogo americano Wayne Oates, em 1968, num artigo intitulado “On being a workaholic”, na qual o psicólogo relata a sua própria experiência, e ao comparar-se com um alcoólatra, afirma-se viciado pelo trabalho. Mais tarde, clarifica o termo (Oates, 1971) e define vício do trabalho como a necessidade ou compulsão incontrolável para trabalhar incessantemente.

Contudo, ainda hoje o fenómeno de vício do trabalho não reúne pleno consenso. Se por um lado existe alguma congruência no que respeita às componentes cognitiva e comportamental, o mesmo está longe de acontecer com a componente afetiva tão crucial para a compreensão deste comportamento e das suas consequências. Por exemplo, Ng, Sorensen e Feldman (2007) apresentam o vício do trabalho como reflexo da cognição, do comportamento e

do afeto, definindo-o como uma irresistível força interna para trabalhar arduamente, tipificando os indivíduos com vício do trabalho como alguém obcecado pelo trabalho, que se compromete com longas horas de atividade e que gosta de trabalhar. Ng e colaboradores (2007) ressaltam, no seu trabalho, a ideia de que, de facto, os colaboradores com vício do trabalho retiram prazer do seu trabalho, defendendo que o real gozo que retiram da atividade advém do próprio ato de trabalhar em si e não necessariamente da tarefa real que desempenham. Por outro lado, um exemplo de argumentação do afeto negativo associado ao vício do trabalho é o artigo de Van Wijne e colaboradores (2011), que defende que estes trabalhadores continuam incessantemente a trabalhar por sentirem constantemente que ainda não fizeram o suficiente e não porque estejam de facto a desfrutar da tarefa. Além disso, quando não estão a trabalhar continuam focados, pensando no trabalho de forma contínua, chegando a sentir mesmo culpa ou ansiedade.

Podemos verificar ainda na literatura que vários fatores explicam esta compulsão e envolvimento no trabalho. Hallsten, Josephson e Torgén (2005) argumentam que estes colaboradores têm a sua autoestima baseada no desempenho. Quando a autoestima se baseia no desempenho profissional, os indivíduos trabalham arduamente para atingir o reconhecimento, encarando o trabalho como uma oportunidade de se promover e alimentar o ego. Contudo, esta busca incessante pode, por vezes, esgotar a energia e conduzir ao *burnout*. Também Porter (2004) defende que a vida de um colaborador com vício do trabalho é uma busca incessante pela realização. Liang e Chu (2009) argumentam que o vício do trabalho está inevitavelmente associado a esta necessidade de realização que move estes colaboradores, refletindo o seu desejo de ser bem-sucedidos, capazes, ambiciosos, e predispondo-os a tornarem-se excessivamente focados no trabalho. Esta orientação para a realização assemelha-se em muito ao padrão referido por Korn e colaboradores (1987) ao descreverem os trabalhadores com «*hyper-performance*». Apesar desta semelhança, atingir elevados desempenhos ou sofrer das consequências negativas do seu vício não depende apenas do indivíduo. Segundo Machlowitz (1980), o vício do trabalho está associado a um traço de personalidade que envolve o desejo intrínseco de trabalhar excessivamente e obter maiores responsabilidades, oportunidades e reconhecimento pelo seu trabalho. Contudo, a autora considera que aspetos do trabalho e da relação laboral, bem como o apoio proveniente de outras esferas da vida, poderão ser a chave para a realização ou para a frustração.

Além do valor da realização e da autoestima dependente do desempenho, são alguns os estudos que argumentam e demonstram a relação existente entre o vício do trabalho e os traços de perfeccionismo (e.g. Burke, Davis & Flett, 2008). Para Porter (2004), os indivíduos que experienciam o vício do trabalho têm atitudes perfeccionistas que excedem a simples manutenção de padrões elevados. Os estudos têm demonstrado, também, a associação clara entre o vício do trabalho e uma natureza elevadamente competitiva dos indivíduos (Seybold & Solomone, 1994).

No que concerne, por sua vez, às consequências do vício do trabalho, os resultados têm sido tão dúbios quão incongruente é a sua definição. A perspectiva que argumenta a existência de afeto positivo defende que este acarreta consequências positivas para o indivíduo e a organização, como a satisfação, o prazer retirado da atividade e os elevados desempenhos (Ng et al., 2007). Por outro lado, a perspectiva que argumenta a existência do afeto negativo associado a esta experiência defende que o vício do trabalho acarreta consequências muito negativas para o indivíduo. Por exemplo, coloca em risco a saúde do indivíduo, reduz os seus níveis de felicidade e satisfação, e deteriora as relações pessoais e o funcionamento social (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2009).

Focando no que ao desempenho diz respeito, são escassos os estudos empíricos que relacionam claramente o desempenho com o vício do trabalho (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2009). Por exemplo, num estudo qualitativo levado a cabo por Machlowitz (1980), a autora verificou que os colaboradores com vício do trabalho são simultaneamente colaboradores satisfeitos e produtivos. Em sentido contrário, Burke (2001) verificou a existência de diversas evidências de que os colaboradores com vício do trabalho não têm um desempenho particularmente elevado e que este não se encontra associado a aumentos salariais.

Além disto, aparentemente, as consequências de ter um vício do trabalho podem variar com o decorrer do tempo, existindo mesmo estudos que apontam para consequências a curto e a longo prazo. A curto prazo, os colaboradores com vício do trabalho podem ser mais enérgicos e alegres, dedicando mais horas de trabalho que os restantes, o que resulta num desempenho superior (Graves et al., 2010). Por outro lado, Brady, Vodanovich e Rotonda (2008) defendem que, a longo prazo, os colaboradores com vício do trabalho demonstram uma saúde mental mais frágil, relações sociais mais ténues e a diminuição da eficácia no trabalho.

5. Talento vs. vício do trabalho – o perfil chamamento-carreira

Perante a presente revisão de literatura sobre os constructos talento e vício do trabalho, podemos perceber que existe algumas semelhanças entre ambos. Atendendo, então, às consequências, verifica-se que o vício do trabalho pode conduzir os colaboradores a ter desempenhos elevados (Van Wijne et al., 2014), algo que se assemelha aos resultados esperados pelas organizações sobre os seus talentos, um desempenho de excelência (Nijs et al., 2014), bem patente na teoria de Ulrich (2007) no sentido de contribuição real a partir do desempenho.

No mesmo sentido, observando as características, ambas as experiências parecem ter em comum uma importante componente afetiva. Para Nijs e colaboradores (2014), esta componente é crucial ao desenvolvimento do talento e diz respeito à paixão, motivação e interesse que estes colaboradores têm pela sua atividade laboral. Por sua vez, ainda no que concerne à componente afetiva do vício do trabalho, Ng e colaboradores (2007) argumentam que os colaboradores com vício do trabalho retiram de facto gozo e satisfação do trabalho.

Também o trabalho árduo e o perfeccionismo unem estes dois constructos. O vício do trabalho compreende uma irresistível força interna para trabalhar arduamente, comprometendo-se com longas horas de trabalho (Ng et al., 2007), bem como traços perfeccionistas (Burke et al., 2008; Porter, 2004). No que ao talento diz respeito, Meyer e colaboradores (2013) destacam a importância da prática deliberada, enquanto Silverman (1993) destaca que os colaboradores considerados como talentos demonstram uma intensa dedicação ao trabalho, perseverança e a busca pela perfeição. Além disto, as semelhanças estendem-se, ainda, à orientação para a realização, bem como às características competitivas. Höner e Feichtinger (2016) demonstraram que a orientação para a realização e para a competição é relevante para o desempenho presente e futuro dos talentos desportivos. Seybold e Solomone (1994) verificaram que os colaboradores com vício do trabalho têm traços de natureza competitiva, bem como uma prevalência da orientação para a realização.

Expostas as congruências entre algumas características e comportamentos individuais que estão na base quer da manifestação de talento quer do vício do trabalho, tal como referido anteriormente, o presente artigo propõe-se estabelecer uma relação entre o talento e o perfil de orientação para o trabalho chamamento-carreira, mas também entre o vício do trabalho e este perfil.

O perfil chamamento-carreira é claramente marcado pelas características do chamamento, das quais se destacam a paixão pelo trabalho, a motivação intrínseca, a predisposição para trabalhar arduamente e o perfeito ajuste entre o «eu pessoal» e o «eu profissional» (Bunderson & Thompson, 2009). Estas são características congruentes com o afeto positivo existente no talento (Nijs et al., 2014) e no vício do trabalho (Ng et al., 2007). Mas também com o trabalho árduo característico do vício do trabalho (Ng et al., 2007) e com a necessidade de prática deliberada subjacente ao talento (Meyer et al., 2013).

Este perfil é também marcado pelas características da orientação de carreira, das quais se destaca, igualmente, a motivação de realização, para os objetivos e sucesso da carreira, uma autoestima baseada neste sucesso profissional (Wrzesniewski et al., 1997). Também aqui as semelhanças são evidentes, por exemplo, Ruiz e colaboradores (2006) destacam que, no caso dos talentos, a orientação para os objetivos reforça o treino recebido. E Höner e Feichtinger (2016) demonstram a importância da motivação para a realização e da orientação para o ego nos desempenhos de excelência, atuais e futuros. No que ao vício do trabalho diz respeito, Hallsten e colaboradores (2005) defendem que os trabalhadores com vício do trabalho demonstram uma autoestima baseada no desempenho, o que os leva a trabalhar arduamente para atingirem o reconhecimento e alimentarem o ego, enquanto Porter (2004) reforça a ideia de que o vício do trabalho se encontra subjacente a uma necessidade de realização.

Uma outra característica deste perfil é sem dúvida o traço competitivo associado à ascensão, ao poder e ao status social e profissional (Wrzesniewski et al., 1997). Tal como as restantes características, também este traço competitivo é compatível quer com o talento (Höner & Feichtinger, 2016), quer com o traço de natureza competitiva presente nos colaboradores com vício do trabalho (Seybold & Solomone, 1994).

É possível então verificar que existe congruência entre as características do perfil chamamento-carreira e algumas das características quer do talento quer do vício do trabalho, propondo-se, por isso, que o perfil chamamento-carreira está positivamente relacionado tanto com a manifestação de talento, como com a vivência do vício do trabalho:

- Proposição 2 (P2): O perfil de orientação para o trabalho chamamento-carreira tem uma relação positiva com a manifestação de talento.

- Proposição 3 (P3): O perfil de orientação para o trabalho chamamento-carreira tem uma relação positiva com a vivência do vício do trabalho.

Contudo, perante as semelhanças entre perfil chamamento-carreira e o talento e o vício do trabalho, bem como entre os dois últimos, levanta-se mais uma questão. Estando o talento e o vício do trabalho associados ao mesmo perfil de orientação para o trabalho (chamamento-carreira), porque é que uns colaboradores conseguem desempenhar todo o seu potencial (talento), enquanto outros acabam por entrar num ciclo negativo e prejudicial que a longo prazo acarreta consequências negativas para si e para a organização (vício do trabalho)?

Em análise da questão colocada e tendo por base a literatura, o presente modelo propõe, em seguida, que este facto se deve ao impacto de variáveis organizacionais, nomeadamente, das práticas de gestão de recursos humanos.

6. As práticas de recursos humanos como fator mediador

A gestão de recursos humanos pode ser entendida como um sistema de práticas dirigidas à gestão de pessoas, e inclui atividades como o recrutamento e seleção, a descrição e análise de funções, a formação e o desenvolvimento, a gestão de carreira, a gestão e avaliação de desempenho, e a compensação, que têm como objetivo alcançar a vantagem competitiva (Pfeffer, 1998).

Para Innocenti, Pilati e Peluso (2011), existe uma relação de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e as atitudes e comportamentos dos indivíduos, bem como com os resultados organizacionais. E, neste sentido, o interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos e pela sua eficiência relativamente à melhoria e promoção de atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como à melhoria do desempenho organizacional, tem aumentado nas últimas décadas.

A teoria da troca social proporciona à literatura um excelente quadro teórico para a compreensão dos mecanismos envolvidos na forma como os colaboradores reagem às práticas organizacionais. De acordo com esta, quando as empresas investem nos seus colaboradores, estes ficam mais suscetíveis de retribuir esse investimento corporativo de forma positiva (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Tendo em conta o perfil chamamento-carreira que se relaciona positivamente com a manifestação de talento e do vício do trabalho, estes colaborado-

res irão procurar o reconhecimento do seu desempenho pela organização, seja por práticas de reconhecimento público ao nível organizacional e/ou social, seja pela compensação pelo desempenho. Este pressuposto vai ao encontro dos resultados encontrados por Björkman e colaboradores (2013), que verificaram que, quando o *status* de talento não é tornado público, pode, por exemplo, levar à frustração dos colaboradores de alto desempenho ao não se sentirem devidamente reconhecidos. Por outro lado, se for editada publicamente uma lista de talentos organizacionais, a motivação dos que não se encontram no grupo também irá diminuir. Além disso, Gheorghita (2014) defende que a gestão bem-sucedida da organização pode minimizar o risco de desenvolver vício do trabalho e conduzir os colaboradores aos elevados desempenhos e ao aumento da qualidade vida no trabalho.

Posto isto, o modelo conceptual apresentado propõe que, enquanto variáveis organizacionais, as práticas de reconhecimento e de compensação por desempenho ocupam um papel mediador na relação entre o perfil chamamento-carreira, o talento e o vício do trabalho (Figura 2).

- Proposição 4 (P4): As práticas de reconhecimento e compensação por desempenho constituem-se como variáveis mediadoras da relação positiva entre o chamamento-carreira, o talento e vício do trabalho.

FIGURA 2. Modelo da mediação da relação entre o perfil chamamento-carreira, talento e vício do trabalho pelas práticas organizacionais.



Ou seja, quando as organizações valorizam o trabalho árduo dos seus colaboradores e os seus desempenhos, demonstrando essa valorização através

do reconhecimento público, bem como da compensação pelo desempenho que os distinga dos demais colaboradores, estes sentem-se devidamente reconhecidos e, portanto, revigorados e satisfeitos, estabelecendo-se um cenário ótimo para que o colaborador continue focado no seu trabalho e continue a atingir desempenhos de excelência (talento / lado positivo do chamamento).

- Proposição 4A (P4A): Quando presentes as práticas de reconhecimento público e de compensação pelo desempenho, estabelece-se uma relação positiva entre o perfil chamamento-carreira e o talento.

Por outro lado, quando as organizações não distinguem pelo reconhecimento público ou através da compensação pelo desempenho os seus colaboradores que trabalham arduamente atingindo desempenhos elevados, estes experienciam frustração e podem entrar numa espiral de trabalho compulsivo e de insatisfação que a longo prazo poderá conduzir à exaustão física e emocional, associados quer ao lado negro do chamamento, quer às consequências negativas de vivenciar um vício do trabalho.

- Proposição 4B (P4B): Quando ausentes ou negligenciadas as práticas de reconhecimento público e de compensação pelo desempenho, o perfil chamamento-carreira está relacionado positivamente com as consequências nefastas da vivência do vício do trabalho.

7. Implicações e conclusão

O presente artigo apresenta um modelo conceptual que relaciona de forma inovadora a orientação para o trabalho, o talento, o vício do trabalho e as práticas organizacionais. Este modelo acarreta de forma inequívoca diversas implicações teóricas e práticas, abrindo também novas linhas de investigação.

Ao nível teórico, contribui para literatura de orientação para o trabalho de duas formas claras. Por um lado, ao ir ao encontro da literatura que pressupõe a possibilidade de a orientação para o trabalho se organizar em dimensões ortogonais (e.g. Wrzesniewski et al., 1997), este artigo apresenta pela primeira vez um modelo bidimensional da orientação para o trabalho, conceptualizando a existência de quatro perfis distintos oriundos da relação existente entre estas duas dimensões ortogonais. Por outro lado, em resposta à incongruente literatura sobre as consequências positivas ou negativas de se vivenciar um chamamento (Duffy & Dik, 2013), o presente artigo argumenta que esta divergência surge do facto de existirem perfis e do facto de as conse-

quências positivas e negativas de se ter um perfil chamamento-carreira serem mediadas pelas práticas organizacionais.

O presente artigo contribui ainda para a literatura do talento e vício do trabalho, estabelecendo a relação entre ambos e entre cada um deles e o perfil de orientação chamamento-carreira. Por outro lado, no que respeita à literatura sobre o vício do trabalho, o artigo contribui para a clarificação sobre as incongruências e as consequências de se vivenciar um vício pelo trabalho (Van Wijne et al., 2014), apontado como chave para estas divergências a atuação das organizações através das práticas de reconhecimento e compensação pelo desempenho.

Por fim, o presente modelo contribui também para a prática organizacional, demonstrando mais uma vez a importância das práticas de gestão de recursos humanos para as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Innocenti et al., 2011), bem como, para a produtividade organizacional, com destaque para o adequado planeamento das práticas de reconhecimento e compensação dos colaboradores.

No que respeita às novas linhas de investigação lançadas por este artigo, destaca-se a necessidade de verificar empiricamente a relação efetiva entre talento e vício do trabalho. Será o talento uma manifestação positiva do vício do trabalho? Serão estes polos opostos de uma mesma dimensão comportamental? Por outro lado, no que respeita à orientação para o trabalho e ao talento, é de facto importante perceber se existe um perfil que promova o talento quando bem estimulado pela organização. Levantando a questão, existirá um perfil de orientação para o trabalho que não se relacione apenas com o talento, mas que de facto seja uma predisposição para o mesmo? Ou, por outro lado, poderá qualquer colaborador tornar-se um talento, desde que possua competências para tal, e a organização onde está inserido lhe proporcione aquilo que ele realmente quer em troca do seu elevado desempenho, ou seja, desde que as práticas organizacionais vão ao encontro da sua orientação para o trabalho?

Em suma, o presente artigo dá a conhecer um modelo teórico que contribui para a literatura científica e igualmente para as práticas de gestão.

Referências

- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational setting: A critical but appreciative analysis. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-44). New York: John Wiley & Sons.

- Beechler, S., & Woodwar, I. C. (2008). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285. doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Beek, I. van, Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30-55. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper & Row.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2): 195-214. doi:10.1002/hrm.21525
- Brady, B. R., Vodanovich, S. J., & Rotonda, R. (2008). The impact of workaholism on work-family conflict, job satisfaction, and perception of leisure activities. *The Psychology-Manager Journal*, 11(2), 241-263. doi:10.1080/10887150802371781
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403. doi:10.1016/S1053-4822(02)00066-9
- Bunderson, J., & Thompson, J. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57. doi:10.2189/asqu.2009.54.1.32
- Burke, R. J. (2001). Predictors of workaholism components and behaviors. *International Journal of Stress Management*, 8, 113-127. doi:10.1023/A:1009577230051
- Burke, R. J., Davis, R. A., & Flett, G. L. (2008). Workaholism types, perfectionism and work outcomes. *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10, 30-40.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dalton, J. C. (2001). Career and calling: Finding a place for spirit in work and community. *New Direction for Students Service*, 95, 17-25. doi:10.1002/ss.19
- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal of the Scientific Study of Religion*, 33, 135-147. doi:10.2307/1386600
- Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: a new integrated view of having a calling. *Academy of Management Proceeding*, B1-B6.USA: LA. Disponível em <<http://eprints.lse.ac.uk/65980/>>.
- Dobrow, S., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64(4), 1001-1049. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It’s not about having it, it’s about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60(1), 42-52. doi:10.1037/a0030635

- Duffy, R., & Dik, B. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.006
- Duffy, R. D., Manuel, R. S., Borges, N. J., & Bott, E. M. (2011). Calling, vocational development, and well-being: a longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 361-366. doi:10.1016/j.jvb.2011.03.023
- Elangovan, A. R., Pinder, C., & McLean, M. (2010). Calling and organizational Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 428-440. doi:10.1016/j.jvb.2009.10.009
- Fossen, R. S., & Vredenburg, D. (2011). Exploring differences in work's meaning: An investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(2), 101-121. doi:10.2014-08255-004
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002
- Gheorghita, N. (2014). Workaholism: A new challenge for organisation management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(8), 295-300. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.460
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 83-96. doi:10.1080/17439760903509606
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680. doi:10.1177/0149206310363612
- Hallsten, L., Josephson, M., & Torgén, M. (2005). *Performance-based self-esteem: A driving force in burnout processes and its assessment*. Stockholm, Sweden: National Institute for Working Life.
- Höner, O., & Feichtinger, P. (2016). Psychological talent predictors in early adolescence and their empirical relationship with current and future performance in soccer. *Psychology of Sport and Exercise*, 25, 17-26. doi:10.1016/j.psychsport.2016.03.004
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. (2011). Trust as moderator in relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resources Management Journal*, 21(3), 303-317. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x
- Keller, A., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative side of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126. doi:10.1016/j.paid.2016.02.061
- Korn, E. R., Pratt, G. J., & Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-performance: The A.I.M. strategy for releasing your business potential*. New York: John Wiley.

- Liang, Y-W., & Chu, C-M. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: Antecedents of workaholism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(5), 645-668. doi:10.2224/sbp.2009.37.5.645
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. New York: Simon & Schuster.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.018
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.002
- Ng, T. W. H., Sorenson, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136. doi:10.1002/job.424
- Oates, W. (1968). On being a workaholic (a serious jest). *Pastoral Psychology*, 19, 16-20. doi:10.1007/BF01785472
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World publishing company.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. doi:10.2307/41165935
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 424-439. doi:10.1108/09534810410554461
- Ruiz, L., Sánchez, M., Durán Piqueras, J., & Jiménez, C. (2006). Los expertos en el deporte: Su estudio y análisis desde una perspectiva psicológica. *Anales de Psicología*, 22(1), 132-142.
- Seybold, K. C., & Solomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches. *Journal of Counseling and Development*, 73(1), 4-9. doi:10.1002/j.1556-6676.1994.tb01702.x
- Silverman, L. K. (Ed.) (1993). *Counseling the gifted and talented*. Denver, CO: Love Publishing Company.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge: University Press.
- Sternberg, R. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292-316. doi:10.1016/0160-2896(89)90022-6
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21. doi:10.1108/ICT-05-2016-0036

- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. doi:10.1108/00197851111145853
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 15(86), 32-33. Disponível em <<https://www.workforce.com/2007/09/17/the-talent-trifecta/>>.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61. doi:10.1002/ltl.20011
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelk, C., & Leonard, M. (2003). Les passion de l'âme: On obsession and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767. doi:10.1037/0022-3514.85.4.756
- Van Wijhe, C, Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2014). Enough is enough! Cognitive antecedents of workaholism and its aftermath. *Human Resource Management*, 53, 157-177. doi:10.1002/hrm.21573
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, career, and calling: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33. doi:10.1006/jrpe.1997.2162
- Yugo, J. E. (2006). *The effect of response format on the criterion related validity of a measure of work orientation*. (Unpublished master's thesis, Bowling Green State University). Disponível em <https://etd.ohiolink.edu/pg_10?0::NO:10:P10_ETD_SUBID:48574>.
- Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: Absences and politics. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 562-581. doi:10.1080/09585190801953616

