

Ciências e Políticas Públicas

Public Sciences & Policies

VOLUME IV ▪ NÚMERO 2 ▪ 2018

ISSN 2183-7384 | e-ISSN 2184-0644 | PUBLICAÇÃO BIANUAL | DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

EDIÇÃO ESPECIAL

Gestão do Talento

Do Conceito às Práticas na
Gestão de Recursos Humanos

Editores convidados:

PATRÍCIA PALMA • PAUL EVANS • CARLA CARACOL • LILIANA PITACHO

**LILIANA PITACHO, PATRÍCIA JARDIM DA PALMA
& PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA**

Talent and Workaholism – Two Sides of the Same Coin?

MARGARIDA PITEIRA

The Role of HR between Teaching, the Job Market and Talent Management: the Portuguese Case

SARA LOPES MARTINS & PATRÍCIA JARDIM DA PALMA

The Online Search for Talent – Relevance and the Role of Social Media Sites in Recruiting Candidates. Reality or Not?

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA, PAULO FERNANDO GONÇALVES AMARAL ANTUNES & JOÃO ABREU DE FARIA BILHIM

Appointment of Public Administration Managers by Public Tender or Trust

ANABELA FÉLIX MATEUS

The Role of Internal Communication in Talent Management within the Organization

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA & JOSÉ NUNO PEREIRA

Perceptions of Organizational Values in the Portuguese Armed Forces: Proposal for a Theoretical-Methodological Model

PAULA OCHÔA & LEONOR GASPARI PINTO

Skills and Co-Evaluation Metrics: New Contexts in Management and Motivation

SURUCHI MITTAR & SHANKAR DASTIDAR

Impact of Talent Management on Organizational Competitiveness



ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



CAPP
Centro de Administração
e Políticas Públicas



Ciências e Políticas Públicas

Public Sciences & Policies

EDIÇÃO ESPECIAL

Gestão do Talento

Do Conceito às Práticas na
Gestão de Recursos Humanos

SPECIAL EDITION

Talent Management

From Concept to Human Resource Practices

Volume IV

Número 2

2018

FICHA TÉCNICA

Ciências e Políticas Públicas

Public Sciences & Policies

Volume IV, Número 2, dezembro de 2018 – Edição Especial

Proprietário / Editor	Centro de Administração e Políticas Públicas Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade de Lisboa
Morada	Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa
Diretor	Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia
Sede de Redação	Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa
Periodicidade	Bianual
ISSN	2183-7384
e-ISSN	2184-0644
Correio Eletrónico	cappedicoes@iscsp.ulisboa.pt
Internet	http://capp.iscsp.ulisboa.pt
Estatuto Editorial	O Estatuto Editorial pode ser visto na Internet na página: http://capp.iscsp.ulisboa.pt/publicacoes/cienciasepoliticaspublicas
Preço	Distribuição Gratuita
Tiragem	250 exemplares
Depósito Legal	434704/17
Impressão	

Publicação anotada na ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social.



Ciências e Políticas Públicas

Public Sciences & Policies

Volume IV, Number 2, December 2018

SPECIAL EDITION

Talent Management

From Concept to Human Resource Practices

EDIÇÃO ESPECIAL

Gestão do Talento

Do Conceito às Práticas na Gestão de Recursos Humanos

DIRETOR AND EDITOR-IN-CHIEF DIRETOR E EDITOR PRINCIPAL

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (CAPP/ISCSP)

EXECUTIVE EDITORS EDITORES EXECUTIVOS

Ireneu de Oliveira Mendes (ISCSP)

Pedro Gomes Rodrigues (CAPP/ISCSP)

EDITORIAL ASSISTANT ASSISTENTE EDITORIAL

Pedro P. Rodrigues (CAPP/ISCSP)

EDITORES PARA ESTE NÚMERO

Prof.^a Doutora Patrícia Jardim da Palma (Centro de Administração e Políticas Públicas/ISCSP)

Prof. Doutor Paul Evans (Institut Européen d'Administration des Affaires)

Prof.^a Doutora Carla Caracol (Centro de Administração e Políticas Públicas/ISCSP)

Doutoranda Liliana Pitacho (ISCSP)

Editorial

PATRÍCIA JARDIM DA PALMA
PAUL EVANS
CARLA CRISTINA CARACOL
LILIANA PITACHO

As a result of changes to the working world, organizations act in a competitive environment. Consequently, the McKinsey Consulting Group has recognized “War for Talent” as key to achieve organizational excellence and success (Palma & Caracol, 2014). Yet, organizations struggle to attract and retain their talent to be competitive in an uncertain world (Palma, 2016; Palma & Cunha, 2009). Therefore, the strategic management of human resources within organizations depends on the objective and rigorous measurement and management of organizational talent (Caracol, Palma, Lopes & Sousa, 2016; Palma & Pinheiro, 2016).

In this context, what do we mean by “talent”? Some authors agree that “talent” refer to a group of properties that workers *have* and put into action, helping their organizations to perform above the medium (Ulrich, 2007). Others regard “talent” as referring to those special 10 percent of employees who are top performers, who take their organizations the “extra mile” (e.g. Palma & Lopes, 2012). Consequently, it is suggested that “talent” is not something that people *have*, but instead refers to what people really *are*. Why, then, do we still lack consistency regarding what “talent” is? What makes it difficult to define its scope and objectives, and to measure the effectiveness and efficiency of management practices, even when defined as strategic?

This Special Edition of *Public Sciences and Policies* focuses on “Talent Management: From Concept to Human Resource Practices”, and aims to leverage knowledge in “talent management”, so central to both the Academy and to Organizations. With this special edition, we hope to advance knowledge on

talent practices, procedures and policies, by promoting discussion about the identification, development, and retention of “talent”.

In the first paper of this Special Edition, Liliana Pitacho, Patrícia Jardim da Palma and Pedro Correia consider both sides of a debate about new challenges to human capital management — on the one hand, the emergence of talent, and on the other, the less desirable workaholism. Their discussion concerns a balance of these two considerations through the use of human resource management practices as a mediating factor.

The second paper presented by Margarida Piteira goes deeper into human resource practice as a mediating factor. She analyzes the balance between higher education in human resource management and the market demand for its function in Portugal. She studies the connection between academic training and the job market for human resources.

The third paper, written by Sara Lopes Martins and Patrícia Jardim da Palma, highlights how technological advances impact on our society and on organizations. They suggest going deeper into the use of these tools through social networking sites, to find passionate and committed talent, and to explore their role in the work of professionals.

Continuing the debate on the use of online facilities to attract talent, the fourth paper in this Special Edition, presented by Pedro Correia, Paulo Antunes and João Bilhim, discusses the specific case of public administration managers, as simultaneously promoters and managers of both state and its servants. The authors discuss two possible ways that talented public workers are chosen: through a tender process or through political appointment based on trust.

Essential to talent management issues in organizational environments the communication process. As such, in the fifth paper of this Special Edition, Anabela Félix Mateus discusses the importance that internal communication has for the satisfaction, motivation and retention of talented workers in organizations, which should also remain transparent and digital.

In the sixth paper, the authors Pedro Correia and José Pereira discuss the perceived organizational values within the Portuguese armed forces. They propose a theoretical-methodological model, and mention the differences perceived in a valuating scale as a result of demographics.

The seventh paper of this Special Edition, written by Paula Ochôa and Leonor Gaspar Pinto, proposes a competency taxonomy for (co)evaluation in the digital transformation phase regarding 4.0 innovation trends — managing people, things, processes, services and data — so that it becomes possible to evaluate performance in talent management.

In the last paper of this Special Edition, Suruchi Mittar and Shankar Das-ditar debate the impact of talent management on organizational competitiveness, in regard to its ability to innovate a work environment and attract other committed workers. This is done through training and developing talent in a high-performance group to increase organizational sustainability through the achievement of its strategic and operational goals.

We cannot conclude without expressing our gratitude to all professors and researchers who so kindly reviewed all the papers: Professora Doutora Anabela Correia (Instituto Politécnico de Setúbal), Tenente-Coronel Carlos Páscoa (Academia da Força Aérea), Professor Doutor Carlos Sotomane (Universidade Politécnica de Moçambique), Tenente-Coronel José Rouco (Academia Militar), Professor Doutor Francisco Cesário (ISPA/IU), Professora Doutora Maria da Graça Batista (Universidade do Algarve), Professor Doutor Ivo Antunes Dias (UE), Professor Doutor Luís Martinez (FE Universidade Nova de Lisboa), Professora Doutora Maria José Sousa (IDEFE-ISEG/IUL), Professor Doutor Miguel Pereira Lopes (ISCSP-ULisboa), Professora Doutora Neuza Ribeiro (Instituto Politécnico de Leiria), Professora Doutora Serene Dalati (Arab International University). Thank you all so much for contributing to the improvement of the quality of the papers and to help turning this Special Issue into a reality!

Finally, in conclusion, we expect that the collection of papers in this Special Edition will contribute to a better understanding of the definition, processes, and relationship in the field of talent management, resulting in better organizational practices, procedures, and policies. In addition, we hope that this collection of papers highlights the richness of combining different theories and processes, thus contributing to a better approach to attract, develop and retain “talent”.

References

- Caracol, C. C., Palma, P. J., Lopes, P. M., & Sousa, M. J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1): 10-21.
- Palma, P. J. (2016). A atração de talentos como prioridade máxima das nossas empresas! *Revista Pessoal*, setembro, 161.
- Palma, P. J., & Caracol, C. C. (2014). Gerindo talentos: A vantagem competitiva do gestor de recursos humanos. *RH Magazine*, julho/agosto, 26-32.
- Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2009). Retenção de talentos: Uma prioridade para a competitividade. *RH Magazine*, 28-32.

Palma, P. J., & Lopes, M. P. (2012). *Paixão e talento no trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Palma, P. J., & Pinheiro, S. (2016). A retenção de talentos em PMEs portuguesas: Um estudo com 8 empresas. *RH Magazine*, maio/junho, 34-40.

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, September 10: 32-33.





Ciências e Políticas Públicas

Public Sciences & Policies

Volume IV, Number 2, December 2018

Índice

Talent and Workaholism – Two Sides of the Same Coin? <i>LILIANA PITACHO, PATRÍCIA JARDIM DA PALMA & PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA</i>	11
The Role of HR between Teaching, the Job Market and Talent Management: the Portuguese Case <i>MARGARIDA PITEIRA</i>	33
The Online Search for Talent – Relevance and the Role of Social Media Sites in Recruiting Candidates. Reality or Not? <i>SARA LOPES MARTINS & PATRÍCIA JARDIM DA PALMA</i>	55
Appointment of Public Administration Managers by Public Tender or Trust <i>PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA, PAULO FERNANDO GONÇALVES AMARAL ANTUNES & JOÃO ABREU DE FARIA BILHIM</i>	73
The Role of Internal Communication in Talent Management within the Organization <i>ANABELA FÉLIX MATEUS</i>	95
Perceptions of Organizational Values in the Portuguese Armed Forces: Proposal for a Theoretical-Methodological Model <i>PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA & JOSÉ NUNO PEREIRA</i>	115
Skills and Co-Evaluation Metrics: New Contexts in Management and Motivation <i>PAULA OCHÔA & LEONOR GASPAR PINTO</i>	131
Impact of Talent Management on Organizational Competitiveness <i>SURUCHI MITTAR & SHANKAR DASTIDAR</i>	153

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 perspectiva, 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 perspectiva 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.

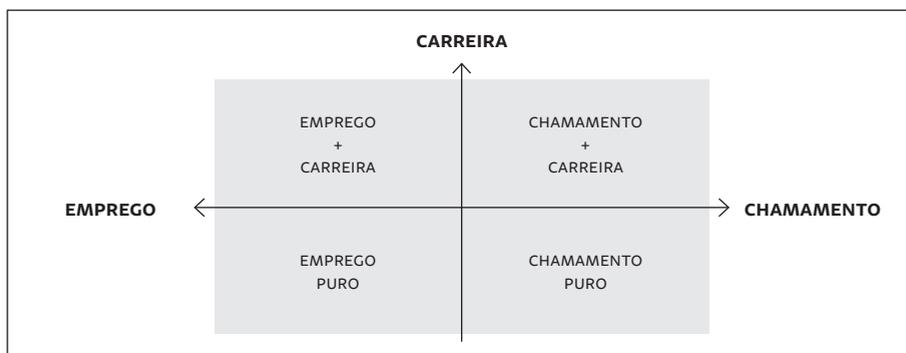
Logo no primeiro estudo empírico sobre a orientação para o trabalho, Wrzesniewski e colaboradores (1997) reconheceram a necessidade de uma maior clareza quanto à distinção entre as três orientações, ao apontar a possível existência de dimensões ortogonais, tendo reconhecido a possibilidade de existência 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 incontrollável 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 tiram 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).

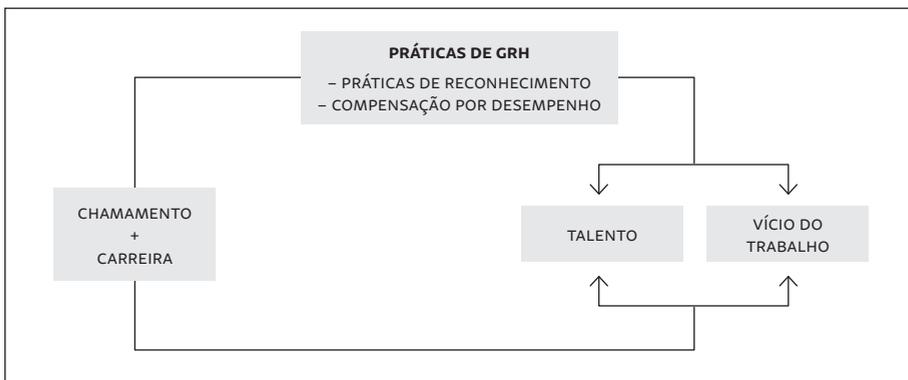
Tendo em conta o perfil chamamento-carreira que se relaciona positivamente com a manifestação de talento e do vício do trabalho, estes colaborado-

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., Spurr, 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



The Role of HR between Teaching, the Job Market and Talent Management: the Portuguese Case

A Função de RH entre o Ensino, o Mercado de Emprego e a Gestão de Talento: o Caso Português

MARGARIDA PITEIRA*

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a (in)existência de equilíbrio entre a formação vigente no ensino superior e a procura do mercado para a função de Recursos Humanos (RH) em Portugal. Tentou-se, também, compreender a orientação para o talento: tanto pelo ensino, como pela procura do mercado de RH. Seguiu-se uma abordagem qualitativa, apresentando-se um estudo empírico, descritivo e exploratório. Para o efeito, foram selecionados e comparados dois grupos: i) no ensino superior, foram identificadas dez escolas com licenciaturas em Gestão de RH (cinco públicas e cinco privadas); ii) no mercado de emprego, foram analisados 189 anúncios para a função de RH, de quatro diferentes sites. Os dados demonstram haver uma aproximação entre a formação ministrada pela academia e os profissionais de RH procurados pelas organizações. No entanto, a gestão de talento não assume uma posição de relevo. São ainda avançadas pistas para futuras investigações.

Palavras-chave: função de recursos humanos, mercado de emprego, ensino superior, gestão de talento

Abstract

The aim of this study is to analyse the balance between higher education in Human Resource (HR) Management and the market demand for this function in Portugal. In addition, the study aims to understand HR's talent management, both with regard to education and the job market. The qualitative approach was followed, and an empirical, descriptive and exploratory study presented. Two groups were selected and compared: i) in higher education, 10 schools with degrees in HR Management (five public and five private) were identified; ii) in the job market, 189 advertisements for the HR function, from four different sites were analysed. Data show that there is a connection between the training provided by the academy and the demand for HR professionals by organizations. However, it is argued that, currently, talent management does not assume a prominent position. Research avenues for future work are also advanced.

Keywords: human resources function, job market, higher education, talent management

* Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão. Email de contacto: margarida_piteira@hotmail.com

1. Introdução

O trabalho que se apresenta decorre de um projeto em curso que visa a compreensão da função de Recursos Humanos (RH), tendo em conta o seu mercado de trabalho e o seu ensino. Para além deste estudo, mais dois estão a ser desenvolvidos: um que incide sobre as competências requeridas pelo mercado de trabalho da função de RH (Piteira, 2016), analisando-se a tipologia das *soft* e *hard skills*; e outro sobre o perfil requerido para a função de RH, em termos de experiências e formação académica.

Não é, de todo, *cliché* que o sucesso das organizações depende, acima de tudo, das suas pessoas e das suas competências. É do almejado desempenho superior, transformado em criação de valor, que se diferencia uma organização entre as demais. Em termos gerais, e adotando a perspetiva de Likierman (2007), a gestão do talento assenta em processos de gestão adicionais, através da criação de oportunidades, para que as pessoas possam ser consideradas talento na sua organização. Isto, para alguns autores (Cappelli, 2008; McCartney & Garrow, 2006), pode ser feito através de práticas como a atração, o desenvolvimento e o envolvimento dos indivíduos que têm especial valor e são considerados com elevado potencial para o negócio da organização.

Decorrente deste enquadramento, quem está envolvido na responsabilidade de atrair, acolher e integrar pessoas, para que estas venham a ter um desempenho superior, tendo em conta o seu talento, deve também desenvolver competências particulares. Então, questiona-se aqui quem são os profissionais mais ajustados para lidar com o atual talento nas organizações, tendo em conta, por um lado, a formação que o ensino superior lhes proporciona, bem como, por outro, as novas exigências das organizações. Para tal, foi desenvolvido um estudo empírico, que visou adiantar algumas respostas a esta indagação.

O principal objetivo deste trabalho foi, então, compreender o papel do ensino superior para a função de Recursos Humanos (RH), via a formação ministrada, comparando com o que atualmente as organizações procuram. Assim, analisaram-se os programas das licenciaturas em Gestão de Recursos Humanos, do ensino público e privado, em Portugal; e, em paralelo, fez-se uma análise aos anúncios de emprego para a função de RH. Compararam-se as áreas em que a academia está a formar profissionais de RH com as áreas mais procuradas, pelo mercado, nesta função.

O presente artigo está dividido em quatro pontos principais. No primeiro, descreve-se o modelo que orientou a recolha e análise dos dados. Em seguida, apresenta-se o método e os procedimentos acionados; seguindo-se, no terceiro

ponto, o estudo empírico. Finaliza-se o trabalho, discutindo os resultados; e, apresentando as suas conclusões, limitações e implicações.

2. Modelo analítico: problema e proposições de estudo

Da emergente literatura, alguns estudos têm incidido sobre a relação entre o setor da educação e o mercado de trabalho. Na perspetiva da educação, veja-se por exemplo Cabus e Somers (2017), que, na sua análise sobre a expansão do ensino superior nos últimos 20 anos, concluíram que têm sido desenvolvidas melhores combinações entre educação e mercado de trabalho. Também as novas práticas no ensino das licenciaturas em GRH têm sido alvo de discussão, como evidenciado, por exemplo, no trabalho de Gruys e Stewart (2015). Estes autores recorreram a métodos como a mimética, através da imitação de algumas das tarefas de trabalho que um profissional de RH pode ter de desempenhar. Por seu turno, outros trabalhos, na perspetiva da indústria, também têm sido desenvolvidos. Aponte-se, como exemplo, o de Sousa (2017), que questionou quais as competências necessárias nos cursos de ensino superior no sentido de tornarem a função de RH estratégica para as organizações. Neste estudo, a autora identificou as competências mais relevantes para que a referida função se constitua estratégica e que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional e competitividade no mercado.

Objetivando a compreensão da formação ministrada pelo ensino superior e as reais necessidades das organizações para a área de RH, a presente análise questionou se, no caso português, existe um equilíbrio entre a formação vigente no ensino superior e a procura do mercado para função de Recursos Humanos, orientado para a nova tendência da designada gestão do talento?

Autores como Pfeffer (1998) e Bonache (2006), ao questionarem porque é que os gestores prestam pouca atenção aos estudos científicos (ou não os aplicam), têm adiantado algumas explanações para o fosso existente entre a academia e os práticos de RH. Este afastamento tem, obviamente, sido prejudicial aos potenciais profissionais de RH, que buscam formação na academia, e procuram desenvolver-se, posteriormente, nos cenários de trabalho. Não obstante os afastamentos e aproximações entre académicos e práticos nesta área, importa perceber se os profissionais formados pelas escolas de ensino superior vão de encontro ao que as organizações precisam. Assim, questiona-se quais as áreas que devem ser contempladas na formação de um profissional de RH, no atual contexto competitivo. Entretanto, alguns estudos foram sendo desenvolvidos para identificar quais as dimensões subjacentes ao

modelo de GRH. Por exemplo, em 1995, duas entidades americanas (*Society for Human Resources Management* e *Human Resource Certification Institute*), como resposta à necessidade de teóricos e práticos, fizeram uma avaliação curricular dos conhecimentos relacionados com GRH. Estes estudos (cit. in Neves, 2007: 12-13) evidenciaram seis dimensões, as quais integram conteúdos de natureza estratégica e funcional, a saber: (1) práticas de GRH (como por exemplo a planificação, a estrutura e desenvolvimento organizacional, a orçamentação, controlo e avaliação, entre outros); (2) recrutamento e seleção; (3) formação e desenvolvimento; (4) remuneração e benefícios; (5) relações laborais; (6) saúde, higiene e segurança.

Na literatura académica, alguns autores têm, também, debatido qual o papel do gestor de RH: se este deverá ter funções mais administrativas ou mais estratégicas. Borman, Ilgen e Klimoski (2003) exemplificam: i) como tarefas para a função administrativa de RH o processamento de salários, controlo e registo das ausências, planeamento das férias, atividades logísticas para as formações; e, ii) para as tarefas mais estratégicas, elencam a participação na definição estratégica, responsabilidade na identificação e gestão de talentos, gestão do desempenho, políticas de desenvolvimento e liderança. Um outro modelo recorrente é o desenvolvido por Ulrich (1997), descrevendo os quatro papéis de RH, que as empresas devem desenvolver, em contexto de internacionalização. Todos estes papéis são conceptualizados para uma escala global, numa perspetiva de organizações internacionais, aos quais estão associadas um conjunto de tarefas, sendo respetivamente: (1) Parceiro estratégico, com foco na estratégia e centrado nos processos; (2) Agente de mudança, com foco na estratégia e centrado nas pessoas; (3) Campeão dos colaboradores, com foco operacional e centrado nas pessoas; e, (4) Especialista administrativo, com foco operacional e centrado nos processos.

Uma outra abordagem mais recente, para sistematizar as áreas de atuação de um gestor de RH, é a desenvolvida por Torrington, Hall, Taylor e Atkinson (2011). Estes autores circunscrevem a GRH a quatro objetivos: (1) Gerir efetivos, definindo o número de colaboradores apropriado à organização; o desenho e estrutura; o tipo de vínculos; os contratos; as políticas de recrutamento e seleção; os sistemas de incentivos; (2) Gerir o desempenho via o compromisso com a organização; a formação e desenvolvimento; os sistemas de recompensas; a negociação com sindicatos e parceiros sociais; as políticas de promoção de bem-estar e saúde; (3) Gerir a mudança através da recolocação das pessoas; de ajustes culturais, formação, recrutamento e seleção, lide-

rança, e gestão de conflitos; (4) Gerir processos administrativos, assegurando o cumprimento dos três objetivos anteriores, através de atividades de apoio, tais como o registo de dados e informações sobre o desempenho, absentismo, frequência de ações de formação, processamento de salários, pensões, benefícios, licenças de maternidade, conhecimentos de Direito do Trabalho.

Face ao enquadramento exposto, apresentam-se, em seguida, as hipóteses de investigação que orientaram o estudo empírico.

- Hipótese 1 (H1): Os programas curriculares do ensino superior, nas licenciaturas de GRH, estão orientados para o exercício da função RH, integrando as suas várias dimensões e práticas.

Da panóplia de modelos existentes sobre qual o papel da função dos RH nas organizações, abraça-se aqui a perspetiva sistémica. Entre os seus vários autores, Cascio (2006: 679) designa o sistema de RH como uma abordagem global da gestão, que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança. A par disto, e recorrendo à terminologia avançada por Borman e colaboradores (2003), contempla-se também a GRH enquanto uma função que pode ter uma orientação mais administrativa ou mais estratégica. Esta orientação dependerá da forma como ela seja entendida pela própria organização: se vista como um departamento que é um mero especialista administrativo; ou como um departamento que assume a função de parceiro estratégico, sendo um agente de mudança e percecionado como campeão dos colaboradores (Ulrich, 1997). Assim, o ensino superior, como agente importante de formação, tem a responsabilidade de formar profissionais para o mercado de trabalho, devendo desenhar programas curriculares que correspondam às necessidades das organizações. Tendo em conta o que a maior parte dos modelos apresenta sobre o que deve ser a função de RH, em contexto de trabalho, os currículos para o ensino de RH devem contemplar áreas como o planeamento e a gestão de efetivos, a gestão do desempenho, da mudança e dos processos administrativos (Torrington et al., 2011).

- Hipótese 2 (H2): As funções dos profissionais de RH procuradas pelas organizações portuguesas (mercado de emprego em RH) contemplam, na sua maioria, as áreas de formação ministrada pelas escolas do ensino superior, nas licenciaturas de GRH.

Partindo da premissa importada dos modelos do ciclo de vida das organizações (CVO, e.g. Miller & Friesen, 1984), as organizações vão procurar ao mercado, profissionais com formação superior em RH, que assegurem o seu crescimento e desenvolvimento. Para manter os seus graus de inovação, ao longo da sua vida, é necessário atrair, desenvolver e ajustar os profissionais de RH certos para esta função. Isto é, as organizações devem ter profissionais com experiência e com formação superior, portadores de conhecimentos específicos; que ajudem, por sua vez, a atrair desenvolver e a ajustar os potenciais talentos, no sentido de criar vantagem competitiva e gerir eficazmente as mudanças, tal como já preconizado por Borman e colaboradores (2003). Por conseguinte, e de acordo com Dessler (2003), tendo a GRH como objetivo o gerir as pessoas como um importante recurso estratégico, o próprio profissional de RH deve ser, ele também, recrutado estrategicamente. Porém, adotando a ideia de Schular e Jackson (2003), as organizações devem adaptar a função de RH à estratégia da organização, promovendo inovação. Assim, características como a criatividade, a colaboração, a preocupação moderada com a qualidade, a capacidade para assumir riscos e a tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade são fundamentais (Schular & Jackson, 2003).

- Hipótese 3 (H3): A gestão de talento é uma nova designação funcional na área de RH, e significativamente procurada pelo mercado de emprego português; estando assegurada, também, nos programas curriculares das licenciaturas em GRH.

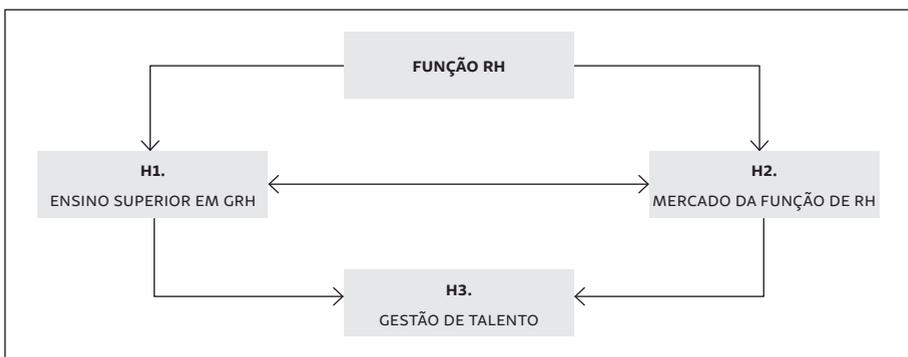
Das várias designações atribuídas à função de RH, esta já assumiu uma diversidade de nomenclaturas, consoante as contingências socioeconómicas das épocas. Não obstante estas designações, e como notam alguns autores (e.g. Storey, 1989; Price, 1997), a gestão de recursos humanos não veio substituir a gestão de pessoal, sendo a mudança apenas no léxico. Até hoje, muitas mais designações emergiram, como por exemplo, capital humano, desenvolvimento organizacional, e, mais recentemente, gestão de talento. Uma boa parte dos autores defende que esta mudança de designação(ões) representa uma nova filosofia, através da qual a GRH construiu uma nova conotação: mais estratégica, associando a gestão das pessoas à concretização dos objetivos de negócio; e, refutando o então papel reativo, de longo prazo, associado às designações mais antigas (Guest, 1998; Budhwar, 2000). Como sequência natural, emerge, então, a designação de gestão de talento, como resposta à pressão para

as organizações agregarem valor estrategicamente. Assumindo que talento é a combinação de um conjunto de competências e experiências para desempenhar excepcionalmente um trabalho (Berger & Berger, 2004), nesta análise entende-se, então, como pessoa talentosa aquela que possui uma extraordinária capacidade mental, sendo psicologicamente compatível com as necessidades de mudança e de inovação da empresa, com competências administrativas e de tomada de decisão eficiente, sendo, em simultâneo, aguerrida e emocionalmente equilibrada (Jackson & Schuler, 1990).

Novos desafios estão, assim, a ser colocados à função de RH, entre eles o de gerir talentos. Algumas abordagens mais recentes (e.g. Capelli, 2008) identificam como princípios na gestão de talento: i) ter um equilíbrio entre tomar decisões *versus* comprar decisões; ii) reduzir os riscos na previsão da procura do talento; iii) melhorar o retorno de um investimento em iniciativas de desenvolvimento; iv) proteger os investimentos, criando oportunidades internas e encorajando os gestores recém-formados (e com talento) a ficarem na empresa. Por sua vez, Collings e Mellahi (2009) argumentam que esta gestão de talentos é estratégica, comportando atividades e processos que envolvam a identificação de posições chave, as quais contribuam para a vantagem competitiva e sustentável de uma empresa. Assim, o desenvolvimento de um grupo de pessoas com talento (chamado de *talent pool*), com alto potencial e elevado desempenho, para preencherem estas posições e garantirem o seu empenho na organização, é crucial. Isto não só para as posições de topo, mas para todas as outras.

Descritas as hipóteses, a Figura 1 ilustra o modelo em estudo e a relação entre as três hipóteses.

FIGURA 1. Desenho (hipóteses) de investigação.



Em suma, o modelo proposto por esta análise visa compreender o atual estado da função de RH, em Portugal, em duas dimensões: (1) através da análise da formação no ensino superior, ao nível das licenciaturas de GRH (H1); e, (2) identificando as áreas funcionais de RH mais procuradas pelas organizações (H2). A par disto, intenta-se comparar se existe um equilíbrio entre este tipo de formação e as reais necessidades das organizações. Adicionalmente, acrescentou-se a gestão do talento (H3), tendo em conta a própria evolução da função RH; bem como, a pressão ao seu ajustamento, face às novas (e constantes) necessidades organizacionais de mudança e inovação. Assim, pretende-se perceber quais as novas tendências da função RH, e confirmar se estas pressões já estão, também, contempladas nos currículos ministrados pelo ensino superior.

3. Método

Ressalte-se que a estratégia de investigação se centrou nos pressupostos epistemológicos da construção de teoria baseada na prática, segundo as recomendações de alguns metodólogos (e.g. Eisenhardt, 1989); ou seja, conseguir uma interpretação dos possíveis modelos a partir dos dados do campo empírico. Deste modo, construíram-se as hipóteses de investigação que conduziram a recolha de dados (apresentadas no ponto anterior), tendo sido consideradas as seguintes dimensões e respetivas variáveis: i) Programas curriculares das licenciaturas de RH: componentes teóricas e componentes práticas; ii) Mercado da função de RH: designação da função e áreas de especialidade procuradas pelo mercado de trabalho; iii) Gestão do talento: designação das unidades curriculares e conteúdos associados e designação das especialidades funcionais de RH. Destas dimensões e variáveis emergiram as grelhas categoriais, decorrentes da análise dos dois *corpora* de dados, que constituíram a investigação (os programas curriculares e os *sites* de emprego).

A abordagem metodológica seguida foi a qualitativa. Não tendo como intenção a generalização, mas a compreensão em profundidade, seguiram-se as recomendações de alguns autores emblemáticos desta área (Miles & Huberman, 1984; Shaw, 1999), com vista a circunscrever a relevância dos significados, particularizando os dados nas situações concretas em estudo, com o fim último de construir um novo conhecimento e desenvolver nova teoria.

A análise dos dados seguiu a lógica dedutiva ou inferencial, recomendada por (Bardin, 2007), ou seja, deduzir de forma lógica conhecimentos a partir dos conteúdos das fontes selecionadas. A inferência é, normalmente, definida

como a operação lógica, através da qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras (Bardin, 2007). Neste sentido, a inferência foi o procedimento intermediário que permitiu a passagem, de forma explícita e controlada, da descrição (enumeração de características do texto) à interpretação (a significação concedida às características do texto). O processo de inferência, no presente estudo, obedeceu a várias fases: (1) Seleção das fontes de informação do estudo — os *sites* de recrutamento e os programas curriculares referentes aos três anos de licenciatura em GRH; (2) Constituição dos *corpus*, i.e., o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos — o conjunto dos *sites* e o conjunto dos programas curriculares; (3) Construção das grelhas categoriais segundo o modelo de análise previamente desenvolvido e de acordo com as possíveis novas categorias emergentes decorrentes das leituras dos *corpus*; (4) Codificação do conteúdo; (5) Geração e análise dos *outputs* — gráficos e tabelas de frequências relativas.

No que concerne à constituição do *corpus* de análise, asseguraram-se os seguintes critérios (regras, segundo a terminologia de Bardin, 2007): exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência das fontes de evidência.

A codificação remeteu para o processo pelo qual os dados brutos dos textos foram transformados sistematicamente, e agregados em unidades; permitindo uma descrição rigorosa das características mais pertinentes do conteúdo (Holsti, 1969; Bardin, 2007: 1997). Assim, de acordo com o modelo de análise pré-concebido, foram identificadas as unidades de contexto (programas e *sites*) e de registo (forma de contagem das categorias). A regra de enumeração usada foi o critério da presença e ausência da categoria na unidade de contexto; sendo, posteriormente, efetuada uma análise de coocorrências através das suas frequências relativas, para evidenciar o peso que as categorias assumiram no conjunto da sua dimensão analítica. Os *outputs* da análise de conteúdo gerados foram matrizes e gráficos de frequências relativas; os quais permitiram uma interpretação, mais sistematizada, das categorias. Recorreu-se também ao *software* MAXQDA (versão 12.1.0), na ajuda à categorização e redução dos dados.

Tendo em conta o objetivo da investigação, o campo empírico foi circunscrito em dois grupos: i) as escolas de ensino superior, com licenciaturas em GRH; e, ii) um conjunto de anúncios de emprego, para a função de RH. Começou-se por identificar as escolas portuguesas de ensino superior que têm

licenciaturas em GRH. Deste grupo selecionaram-se cinco do ensino público (uma universidade, dois institutos não politécnicos e dois institutos politécnicos) e cinco do ensino privado (três universidades e dois institutos não politécnicos). Desta amostra, dois são do ensino politécnico público. Apesar das especificidades dos tipos de ensino, ao analisarem-se os programas curriculares, não se verificaram disparidades relevantes nos conteúdos, assegurando-se por esta via a homogeneidade do *corpus* desta dimensão. Foram posteriormente analisadas as unidades curriculares de cada uma destas escolas, nos decorrentes três anos que compõem este grau de formação.

Em relação ao mercado de RH, i.e., ao tipo da função de RH mais procurada pelas organizações, foram analisados os quatro *sites* de emprego mais emblemáticos no mercado português, a saber: Expresso Emprego, Indeed Portugal, Net Empregos e Sapo Emprego. A observação ocorreu durante três meses, selecionando-se os anúncios disponíveis *online*. Entre estes ficaram para análise 189 anúncios válidos. Como critérios de validade para estes elementos, usou-se a exclusão dos anúncios que não tinham toda a informação pré-definida pelas categorias de análise; e, comparando os quatro *sites*, foram também excluídos os anúncios repetidos.

4. Resultados

Nesta secção apresentam-se, primeiramente, os resultados referentes ao ensino em RH, seguindo-se apresentação de quais as áreas que, em matéria de emprego, as organizações portuguesas mais requisitam. Finaliza-se, avaliando o enfoque dado à gestão de talento, tanto pelo ensino superior português, como pela procura do mercado, da função em estudo.

4.1 O ensino superior em GRH: conteúdos programáticos

Ao efetuar uma análise mais pormenorizada das áreas da componente de práticas, presentes nos programas curriculares, entre as licenciaturas é possível elencar algumas evidências importantes. No ensino público, as áreas mais presentes neste grupo de escolas (com uma FR de .22) são: i) o recrutamento, seleção, *assessment* de candidatos, contratação e desvinculação, e o acolhimento e integração de novos elementos; ii) a avaliação e gestão de desempenho; iii) a comunicação, motivação e gestão de pessoas, e a gestão de carreiras internacionais; iv) a legislação laboral e de modelos compreensivos em relações laborais; e, v) a gestão administrativa e planeamento de RH. Entre as escolas do ensino privado, as categorias mais presentes das áreas mais práticas (com

uma FR de .22) são: i) a economia da empresa, principais indicadores contabilísticos e rácios financeiros; ii) a higiene, segurança e saúde ocupacional, e condições de trabalho; e iv) legislação laboral e de modelos compreensivos em relações laborais.

Entre as áreas que não constam nos programas, no ensino público, são a responsabilidade social, a cidadania organizacional e governança. E as que representam menos peso (.04) são auditoria e consultoria em RH; inovação, criatividade e empreendedorismo; e desenvolvimento organizacional. No ensino superior privado, há apenas uma área inexistente, a auditoria e consultoria em RH. As menos significativamente presentes (.04) são: i) GRH na administração pública; ii) gestão internacional de RH; e, iii) desenvolvimento organizacional. A Tabela 1 apresenta uma descrição mais detalhada das categorias presentes na componente das práticas em GRH.

TABELA 1. Frequências relativas da categoria «práticas» presentes nas licenciaturas de GRH

Tipo de Ensino	Categoria: Práticas nas licenciaturas de GRH											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Privado	0,04	0,13	0,09	0,09	0,13	0,22	0,13	0,22	0,13	0,17	0,17	0,17
Público	0	0,22	0,04	0,04	0,13	0,22	0,09	0,17	0,09	0,22	0,17	0,13
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Privado	0,09	0	0,22	0,13	0,13	0,22	0,22	0,22	0,13	0,04	0,04	
Público	0,09	0,09	0,13	0,17	0,13	0,13	0,22	0,17	0,17	0,09	0,04	

LEGENDA: (1) Auditoria e consultoria em RH; (2) Economia da empresa/Principais indicadores contabilísticos e rácios financeiros; (3) GRH na Administração Pública; (4) Gestão internacional de RH; (5) Análise, descrição e avaliação de funções; (6) Recrutamento, seleção, *assessment* de candidatos; Contratação e desvinculação; Acolhimento & integração dos novos elementos; (7) Construção de portefólios de competências/definição de perfil; (8) Avaliação/Gestão de desempenho; (9) Gestão da Produtividade e Qualidade no Trabalho; (10) Higiene e Segurança/Saúde Ocupacional/Condições de trabalho; (11) Sistemas de compensação, remuneração, benefícios e reconhecimento; (12) Formação profissional. (13) Gestão do capital humano/intelectual e gestão de talento; (14) Responsabilidade social e da cidadania organizacional, governança; (15) Comunicação, motivação, gestão de pessoas; (16) Liderança/gestão de equipas/gestão da mudança; (17) Conflitos e negociação; (18) Gestão de carreiras (inter)nacionais; (19) Legislação laboral e de modelos compreensivos em relações laborais; (20) Gestão administrativa RH, planeamento; (21) Ferramentas informáticas aplicadas ao contexto da GRH; (22) Inovação, criatividade e empreendedorismo; (23) Desenvolvimento organizacional.

Dos dados anteriores, é curioso salientar que não constam, nos currículos do ensino público, as problemáticas da responsabilidade social, da cidadania organizacional e da governança. Sendo este tipo de ensino representante do Estado e onde existe *know-how* e massa crítica, o ensino deste tópico deveria ser uma área a explorar. No caso do ensino privado, também se questiona não haver enfoque nas questões da auditoria e consultoria em RH; uma vez que é onde, maioritariamente, as empresas privadas desenvolvem os seus negócios de RH.

4.2 Oferta e procura de profissionais de RH

No que concerne ao atual estado da oferta/procura de profissionais de RH, em Portugal, analisou-se qual o tipo de função mais procurada entre os quatro *sites* da especialidade. Dos anúncios *online* presentes nestes *sites*, elencaram-se as designações funcionais referentes aos profissionais em RH. A Tabela 2 ilustra, para cada um dos sites, as funções que, atualmente, são procuradas, para este grupo profissional.

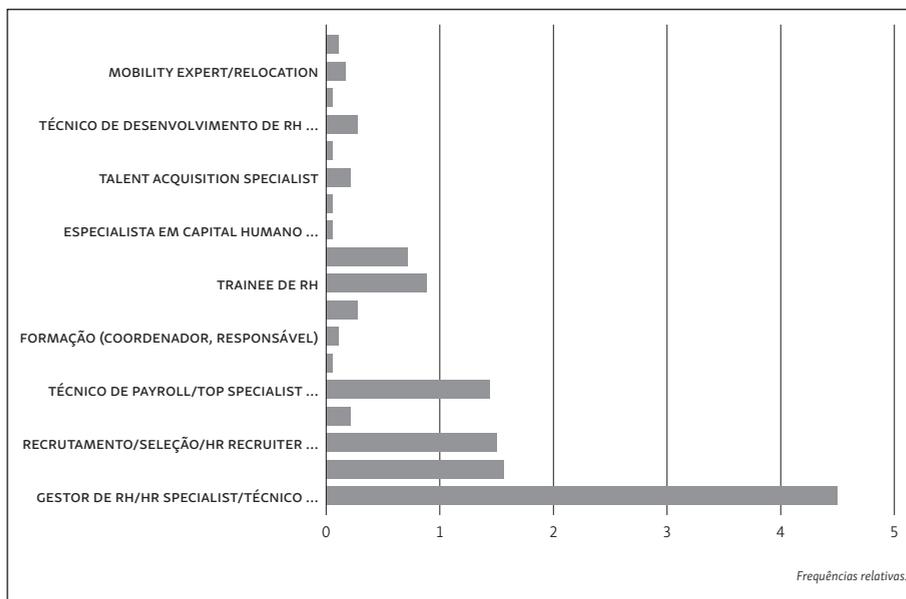
TABELA 2. Frequências relativas da categoria designação da função e áreas de especialidade requerida pelos sites de recrutamento

Sites	Categoria: Designação da função RH																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Expresso	0,67	0,5	0,22	0,06	0,39	0,06	0	0,17	0,39	0,06	0,06	0	0	0	0,06	0	0	0
Indeed	1,22	0,17	0,17	0,06	0,06	0,06	0,06	0	0,06	0	0	0,06	0,06	0,06	0,11	0	0	0
Net Empregos	1,5	0,5	0,5	0,06	0,56	0	0	0,06	0,22	0,33	0	0	0,06	0	0,11	0	0,06	0,11
Sapo Empregos	1,11	0,39	0,61	0,06	0,44	0	0	0,06	0,22	0,33	0	0	0,11	0	0	0,06	0,11	0
Total geral	4,5	1,56	1,5	0,22	1,44	0,06	0,11	0,28	0,89	0,72	0,06	0,06	0,22	0,06	0,28	0,06	0,17	0,11

LEGENDA: [1] Gestor de RH/HR *Specialist*/Técnico de RH/Responsável de RH/Coordenador; [2] Consultor/Auditor RH; [3] Recrutamento/Seleção/HR *Recruiter* (Especialista, Técnico); 4. *IT HR Consultant*/Especialista de RH em Tecnologias de Informação (TIC); [5] Técnico de *Payroll*/Top *Specialist Payroll*/HR & *Payroll Senior Consultant*/Consultor de Compensações e Benefícios/Técnico de processamento salarial; [6] Relações Laborais/Direito do trabalho; [7] Formação (Coordenador, Responsável); [8] Operacional de RH/*Human Resources Operational Manager* (Responsável, Gestor); [9] *Trainee* de RH; [10] Técnico Administrativo de RH; [11] Especialista em Capital Humano/Gestor de Unidade de Negócio de *Human Capital*; [12] Liderança de Equipas; [13] *Talent Acquisition Specialist*; [14] *People and Culture Specialist*; [15] Técnico de Desenvolvimento de RH/*Learning and Development Consultant*/*Business developer*; [16] Comercial de RH; [17] *Mobility Expert/Relocation*; [18] Técnico de Prevenção de Riscos Laborais e Recursos Humanos/HST.

As designações para a função de RH, mais evidenciadas neste estudo e comuns em todos os *sites*, são: gestor de RH, *HR specialist*, técnico de RH, responsável de RH, coordenador de RH (4.5 em FR). As organizações procuram profissionais que tenham um conhecimento mais generalizado das áreas de RH, recrutando mais pela experiência e visão geral, do que por áreas mais especializadas. No caso do *site* do Expresso Emprego, estando conotado, até recentemente, com uma fonte de recrutamento mais orientada para funções de qualificações superiores e de profissionais de topo, é a função de consultor/auditor RH que aparece em segundo lugar (.5). No *site* da Indeed Portugal, a segunda função mais requerida é também a de consultor/auditor RH, em paralelo com a de técnico/especialista em recrutamento e seleção (.17). No *site* da Net Empregos, segue-se a de técnico/especialista em *payroll*/consultor de compensações e benefícios/técnico de processamento salarial (.57); a par, também, com a de consultor/auditor (.5). Por fim, no Sapo Emprego aparecem, em segundo lugar, o técnico/especialista em recrutamento e seleção (.61), e o consultor/auditor (.39). Numa comparação genérica, entre as funções RH mais procuradas, a Figura 2 apresenta os resultados totais dos quatro *sites*.

FIGURA 2. Funções de RH mais procuradas nos sites de emprego



Resumindo, as funções mais procuradas em Portugal, para a função de RH são: i) a de gestor de RH, *HR specialist*, técnico de RH, responsável de RH e/ou coordenador de RH (4.5); ii) consultor/auditor RH (1.56); iii) técnico/especialista em recrutamento e seleção (1.44); e, iv) técnico/especialista em *payroll*/consultor de compensações e benefícios/técnico de processamento salarial.

4.3 O gestor de talento(s): ensino e mercado

A dimensão gestor de talento(s) é aqui analisada em duas vertentes: i) inclusão da gestão de talento nas unidades curriculares das licenciaturas; e, procura de profissionais de RH nesta área específica.

Assim, quanto ao ensino, os dados afirmam uma vontade de desenvolver esta área nos programas curriculares (rever Tabela 1). Algumas escolas já têm, nos seus currículos de licenciatura, algumas unidades curriculares mais orientadas para este tema, como por exemplo a gestão do capital humano/intelectual e gestão de talento. Tanto o ensino público como o privado apresentam o mesmo valor (.09). Adicionalmente, também estão contempladas as áreas como inovação, criatividade e empreendedorismo (no público .04, no privado, .09); comunicação, motivação, gestão de pessoas (no público .22, no privado, .13); e liderança/gestão de equipas/gestão da mudança (no público .13, no privado, .17).

Em relação ao que o mercado procura, existem novas designações para a função de RH que, embora incipientes, podem ser interpretadas como sinais para uma mudança na designação da função e dos seus conteúdos. Estas novas designações (rever Tabela 2 e Figura 2), relacionadas com o talento, são: i) técnico de desenvolvimento de RH/*learning and development consultant/business developer* (.28); ii) *talent acquisition specialist* (.22); iii) *IT HR consultant*/especialista de RH em tecnologias de informação (.22); iv) especialista em capital humano/gestor de unidade de negócio de *human capital* (.06); v) *people and culture specialist* (.06).

5. Discussão

Reportando ao objetivo do presente trabalho, procura-se agora responder às hipóteses anteriormente equacionadas.

Tendo em conta a H1 — que incidiu em saber se programas curriculares do ensino superior, nas licenciaturas de GRH, estão orientados para o exercício da função RH, integrando as suas várias dimensões e práticas — par-

tindo dos dados, pode afirmar-se que as licenciaturas, nos dois tipos de ensino, asseguram as suas várias dimensões e práticas de RH. Destas práticas, comparando com as adiantadas pela literatura (Cascio, 2006; Borman et al., 2003), quase todas são contempladas nos programas curriculares: desde as mais administrativas às mais estratégicas. Assim, temos unidades curriculares na dimensão mais administrativa, tais como: a gestão administrativa e o planeamento de RH; os sistemas de compensação, remuneração, benefícios e reconhecimento, ou a gestão da produtividade e qualidade no trabalho. Como exemplo de áreas mais estratégicas apontam-se: a gestão internacional RH ou a gestão de carreiras (inter)nacionais.

Em relação à H2, procurou-se compreender se as funções dos profissionais de RH procuradas pelas organizações portuguesas contemplam, na sua maioria, as áreas de formação ministradas pelas escolas do ensino superior nas licenciaturas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Contrastando os dados dos *sites* com os das escolas de ensino superior, verificou-se existir uma aproximação entre o que se ensina e o que na prática se procura. Contrariando algumas críticas de que académicos e práticos estão muitas vezes de costas voltadas uns para os outros (cf. Pfeffer, 1998; Bonache, 2006), os dados mostram que, no caso português, as áreas de RH ministradas nas escolas de ensino superior, cobrem maioritariamente as áreas funcionais requeridas pelo mercado para esta função. Veja-se que as áreas mais requisitadas pelo mercado (Figura 2), são as generalistas em RH, seguindo-se as áreas da consultoria e da auditoria, os técnicos e especialistas em recrutamento e seleção e os especialistas em compensações, benefícios e processamento de salários. Estas áreas estão asseguradas pelas licenciaturas, embora, nem todas tenham um idêntico grau de importância, dado não terem apresentado os valores mais altos. Há ainda que desenvolver a área da auditoria e consultoria, pois só o ensino público a tem introduzido parcamente nos seus programas. As áreas do recrutamento e seleção, das compensações e benefícios estão consolidadas e asseguradas. Não obstante alguns destes dados, é possível corroborar a literatura, indo de encontro, por exemplo aos estudos de 1995 da Society for Human Resources Management e do Human Resource Certification Institute. Por conseguinte, as áreas mais estratégicas, referenciadas pela literatura, como a participação na definição estratégica, a identificação e gestão de talentos, a gestão do desempenho, as políticas de desenvolvimento e liderança (Borman et al., 2003) não são as mais evidenciadas pelos dados: nem pelas escolas nem pelos anúncios.

No que respeita à H3, pretende-se constatar se a gestão de talento é uma nova designação funcional, na área de RH, significativamente procurada pelo mercado de emprego português, estando assegurada também nos programas curriculares das licenciaturas em GRH. Isto foi aferido integrando-se os dados das escolas com a análise aos *sites* de emprego. As evidências empíricas demonstram que a gestão de talento, associada à função de RH, está a tomar forma. Contudo, corrobora-se a perspetiva da gestão de talento na GRH como uma área estratégica desta, como, aliás, defendido por um vasto grupo de autores (e.g. Capelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Assim sendo, isto confere o dinamismo e necessidade de ajustamento da função RH às próprias mudanças a que as organizações estão constantemente sujeitas, como apregoado por exemplo por Beznosiuk (1981). As novas designações como *talent acquisition specialist*, técnico de desenvolvimento de RH, *learning and development consultant*, *business developer*, constituem-se, aqui, emblemáticas.

Em suma, a Figura 3 resume as hipóteses discutidas neste trabalho, apresentando o seu estado em relação às evidências empíricas.

Respondendo à questão colocada pelo problema de investigação que conduziu este trabalho — sobre a existência de equilíbrio entre a formação vigente no ensino superior português e a procura do mercado para função de RH, orientada para as suas novas tendências da gestão do talento — tendencialmente afirma-se existir este equilíbrio, embora, não totalmente. De acordo com as evidências empíricas, anteriormente demonstradas, foi possível constatar que o ensino em GRH assegura as principais áreas que constituem a função, embora com um enfoque mais forte para as áreas administrativas. Apesar de a componente das práticas de RH ser a mais presente no ensino de GRH, as áreas estratégicas de RH são as que assumem menos visibilidade nos currículos das licenciaturas. Por conseguinte, também na parte da procura de profissionais para a função de RH são as áreas administrativas as mais evidenciadas: são procurados os profissionais com competências mais generalistas; ou, então os especialistas em processamento de salários e compensações, ou em recrutamento e seleção. Apesar de crítica, a gestão de talento é uma área que não está muito presente: nem no ensino de GRH; nem na procura da função por parte do mercado. Confirmando-se, parcialmente, a hipótese três, adianta-se que a gestão de talento está fracamente presente no ensino em GRH; e que também não é significativamente procurada no mercado, embora apareça pontualmente, em alguns anúncios. Neste sentido, verifica-se um equilíbrio: ambos os setores não estão a valorizar esta especialidade de RH.

FIGURA 3.

HIPÓTESE/ESTADO	O QUE DIZ A LITERATURA	O QUE DIZEM AS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO ESTUDO
<p>H1. <i>Os programas curriculares do ensino superior, nas licenciaturas de GRH, estão orientados para o exercício da função RH, integrando as suas várias dimensões e práticas.</i></p> <p>Estado: hipótese confirmada</p>	<p>Com base nas várias abordagens teóricas, sobre qual o papel a assumir pela função de RH, nas organizações, é possível identificar duas grandes áreas de atuação no campo dos RH: ou mais administrativas ou mais estratégicas. Estas, por sua vez, contemplam várias dimensões, processos e práticas de GRH. (Borman et al., 2003; Ulrich, 1997; Torrington et al., 2011)</p>	<p>Os dois tipos de ensino (público e privado) asseguram as práticas, processos e dimensões associadas às áreas da função de RH, mais comuns nas suas áreas de atuação: tanto na dimensão mais administrativa (decorrentes das atividades quotidianas de gestão de pessoas), como nas mais estratégicas (imprescindíveis, através das suas várias práticas, para a competitividade dos negócios). Como áreas mais administrativas, evidenciam-se o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho; sistemas de compensações e benefícios. Os dados demonstram, ainda, que o enfoque no ensino de GRH é mais prático do que teórico. No entanto, com maior relevância para as áreas mais administrativas do que para as estratégicas (como por exemplo a gestão de talento).</p>
<p>H2. <i>As funções dos profissionais de RH procuradas pelas organizações portuguesas contemplam, na sua maioria, as áreas de formação ministrada pelas escolas do ensino superior, nas licenciaturas de GRH.</i></p> <p>Estado: hipótese confirmada</p>	<p>A evolução da designação e dos conteúdos da função de GRH tem sido dinâmica, acompanhando a própria mudança nas organizações. A procura de profissionais para a função de RH tem-se modificado, também em função da crescente complexidade que assola as organizações, recrutando-se indivíduos que contribuam para a inovação, com valor acrescentado. A formação destes profissionais tem acompanhado gradualmente esta evolução. Mas nem sempre a academia está/esteve em equilíbrio com as reais necessidades do mercado: académicos e consultores/práticos não estão em equilíbrio; devalorizando, entre si, os trabalhos produzidos pela contraparte. (e.g. Dessler, 2003; Schular & Jackson, 2003; Pfeffer, 1998; Bonache, 2006)</p>	<p>Os dados evidenciam que, em Portugal, existe uma aproximação entre o que se ensina e o que as organizações na prática procuram no mercado da função de RH. As áreas de RH ministradas nas escolas de ensino superior cobrem, maioritariamente, necessidades funcionais requeridas pelo mercado. A par disso, as funções de RH mais procuradas têm, nos programas do ensino superior, as unidades curriculares que enformam os requisitos para o exercício desta função.</p>
<p>H3. <i>A gestão de talento é uma nova designação funcional na área de RH, e significativamente procurada pelo mercado de emprego português; estando assegurada, também, nos programas curriculares das licenciaturas em GRH.</i></p> <p>Estado: hipótese parcialmente confirmada</p>	<p>As pessoas nas organizações devem ser geridas estrategicamente de modo a desenvolverem o seu talento; por sua vez, as organizações devem criar mecanismos para atrair, reter e desenvolver o talento das pessoas. A GRH é um desses instrumentos estratégicos. (Capelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009)</p>	<p>Apesar de os dados evidenciarem que a gestão do talento começa a ser equacionada em alguns dos programas curriculares, ainda não o está de uma forma generalizada e mais consolidada. Por conseguinte, também o mercado não procura, muito significativamente, esta designação funcional; embora, esta vá aparecendo pontualmente. Assim, academia e necessidades reais das organizações estão em equilíbrio: nem a gestão de talento está enraizada na academia, nem o mercado para a função de RH procura muito os gestores de talento. Contudo, em Portugal, a gestão de talento não assume um peso significativo, como uma nova tendência, para a designação da função RH.</p>

6. Conclusão

O trabalho que aqui finda apresenta um conjunto de conclusões que colocam em discussão o estado atual da função de RH em contexto português. Em primeiro lugar, levanta a discussão do seu ensino, e do respetivo ajustamento às reais necessidades das organizações. De acordo com as evidências empíricas apresentadas, as várias áreas que constituem a função de RH estão asseguradas pelas diferentes unidades dos programas curriculares das licenciaturas. Em segundo lugar, e ao contrário do que a literatura tem vindo a defender, o ensino em GRH está em equilíbrio com o que as empresas portuguesas procuram. As funções mais requeridas no mercado estão devidamente abrangidas pelos currículos do ensino superior. Por último, a gestão do talento não se assume como uma nova designação funcional de RH, não sendo muito relevante, embora, vá, pontualmente, aparecendo, tanto nos currículos, como na sua procura pelo mercado.

Destas conclusões, extraem-se alguns contributos para a criação de conhecimento desta área. Em primeiro lugar, os dados que se apresentaram ilustram o estado atual em duas áreas de ação, fundamentais para o desenvolvimento de qualquer setor: o ensino e a sua prática. Pretendeu-se estreitar o fosso entre a teoria/académicos e a(s) prática(s), dirimindo as críticas que, muitas vezes, são apontadas nas relações entre estes grupos. A partir destes dados, é possível tentar adivinhar as tendências deste mercado e delinear estratégias mais ajustadas às suas necessidades, por parte do ensino.

A par disto, poder-se-ão estabelecer pontes para atuações conjuntas e mais concertadas entre organizações e académicos; potenciando, por exemplo, licenciaturas mais especializadas, de acordo com as novas necessidades desta área. Em simultâneo, contribui-se, assim, para que as escolas de ensino superior façam a sua autoavaliação, identificando quais as áreas mais críticas, no ensino da RH, desenhando novos programas e renovando os mais obsoletos.

Apontando-se como uma das limitações deste estudo a não representatividade das amostras, seriam desejáveis estudos de cariz quantitativo, para continuidade e reforço das conclusões apresentadas. Propõem-se, assim, estudos longitudinais, para aferir as tendências na procura da função RH, comparando temporalmente estes dados. Poder-se-ão, posteriormente, estudar as competências associadas à designação da função de RH, para um conhecimento mais aprofundado e detalhado, sobre os requisitos exigidos para este grupo profissional. Outra variável a ter em conta poderá ser o setor de atividade das organizações, o qual condiciona os conhecimentos e as áreas

de atuação, mais especializados, para estes profissionais. Muito há ainda a investigar, pois, como se constatou ao longo do trabalho, está-se a lidar com as pessoas em contexto de trabalho, terreno profícuo em complexidade, desafios e constantes mudanças. Logo, está-se a trabalhar num ciclo contínuo e virtuoso, onde o conhecimento é sempre pouco, porque tudo muda, a todo o instante.

Referências

- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Beznosiuk, W. (1981). *Préface Personnel*. In Peretti, J., Beznosiuk, W. & Halfer, J., *Gestion du personnel*, Vuibert Gestion: Paris.
- Bonache, J. (2006). Retención y ruptura laboral. In J. Bonache & A. Cabrera (Eds.). *Evidencias e perspectivas para el siglo XXI* (pp. 31-61). Madrid: Prentice-Hall/Financial Times.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). Stability and change in industrial and organizational psychology. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R.J. Klimoski, *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 1-17). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Budhwar, P. S. (2000). A reappraisal of HRM models in Britain. *Journal of General Management*, 26(2), 72-91.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cabus, S., & Somers, M. (2017). Mismatch between education and the labour market in the Netherlands: is it a reality or a myth? The employers' perspective. *Studies in Higher Education*, 42, 1-15.
- Cascio, W. L. (2006). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 19(4), 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557
- Guest, D. E. (1998). Beyond HRM: Commitment and the contract culture. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human resource management: The new agenda*. London: Financial Times / Pitman Publishing.

- Gruys, M., & Stewart, S. (2015). Teaching human resource management concepts with experiential exercises. *Journal of Human Resource Education*, 1(1), 38-57.
- Holsti, O. (1969). A computer content analysis program for analysing attitudes: The measurement of qualities and performance. In G. Gerbner (Ed.). *The analysis of communication content, developments in scientific theories and computer techniques* (pp. 75-89). New York: Wiley.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning challenges for industrial / organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239. doi/10.1037/0003-066X.45.2.223
- Likierman, A. (2007). How to measure the success of talent management. *People Management*, 13(4), 46-47.
- McCartney, C., & Garrow, V. (2006). *The talent management journey*. Horsham: Roffey Park Institute.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10), 1013-1034. doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161
- Neves, J. (2007). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 5-30). Lisboa: RH Editora.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Piteira, M. (2016). Profissionais de recursos humanos: O que procura o mercado? Paper presented in the 2nd International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organizations and Work, "Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies". Lisbon, Costa da Caparica: Faculty of Sciences and Technology, New University of Lisbon.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. London: International Thomson Business Press.
- Schular, R., & Jackson, S. (2003). *Managing human resources through strategic partnership*. Ohio: Thomson.
- Shaw, I. (1999). *Qualitative evaluation*. London: Sage Publications.
- Sousa, M. J. (2017) Human resources management skills needed by organizations. In R. Benlamri & M. Sparer (Eds.), *Leadership, innovation and entrepreneurship as driving forces of the global economy* (pp. 395-402). Zurich: Springer, Cham.
- Storey, J. (1989). Introduction: From personnel management to human resource management. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 1-10). London: Routledge.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. Pearson Education: London.

Ulrich, D. (1997). *Human resources champions, the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



The Online Search for Talent – Relevance and the Role of Social Media Sites in Recruiting Candidates. Reality or Not?

A Procura *Online* de Talentos – Relevância do Papel dos Sites de Redes Sociais no Recrutamento de Candidatos. Realidade ou Não?

SARA LOPES MARTINS^a

PATRÍCIA JARDIM DA PALMA^b

Resumo

Nas sociedades ocidentais, experienciou-se uma evolução civilizacional que trouxe progressos tecnológicos nunca antes vistos e crescimento significativo na qualidade de vida. Em simultâneo, o propósito do trabalho modificou-se e começou por assumir um papel central na vida dos indivíduos, onde cada vez mais se procura exercer uma atividade profissional gratificante. À necessidade emergente de realização profissional dos colaboradores acrescem-se novos e múltiplos desafios diários para as organizações. Estas procuram cada vez mais profissionais apaixonados e comprometidos com o seu trabalho que consigam responder positivamente aos desafios de sobrevivência. Na atualidade, o papel de ferramentas tecnológicas cresce em importância e dimensão no mundo profissional. Este artigo pretende confirmar a relevância dos sites de redes sociais na procura de talentos e explorar o seu papel no trabalho dos profissionais de diferentes organizações.

Palavras-chave: chamamento, gestão de talentos, sites de redes sociais, *networking*

Abstract

In Western societies there has been a unprecedented advances in technology as well as significant growth in the quality of life. Consequently, the purpose of work has been modified and begins to assume a central role in the life of an individual. More and more individuals seek a rewarding professional activity. In the emerging need for professional achievement of employees, new and multiple daily challenges are added from organizations. They are increasingly looking for professionals who are passionate about, and committed to, their work and who are able to respond positively to the challenges of survival. At present, the role of technological tools grows in importance and scope in the professional world. This paper aims to confirm the relevance of social networking sites in the search for talent and to explore their role in the work of professionals from different organizations.

Keywords: *calling, talent management, social networking websites, networking*

^a Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
Email de contacto: sarafilpalopesmartins@gmail.com

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

1. Introdução

No atual mundo empresarial, o crescimento e desenvolvimento de uma organização está sujeito a diversos fatores. A existência de um aumento na procura de profissionais diferenciados permite às organizações crescerem com a ajuda do seu talento e capacidades (Wrzesniewski, 2002). As empresas procuram cada vez mais profissionais apaixonados e comprometidos com o seu trabalho, que acompanhem a evolução e respondam positivamente aos desafios constantes de sobrevivência (Ulrich & Smallwood, 2011). Para encontrar um verdadeiro talento, a existência de paixão pelo trabalho desempenhado assume um papel fundamental e é um indicador que permite compreender as características, gostos, interesses e potencialidades do indivíduo (Palma & Lopes, 2012).

Atualmente, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) ocupam um papel relevante na procura de identificação de perfis específicos por parte dos profissionais de recursos humanos (Vatamanescu & Manuc, 2013). A necessidade de encontrar indivíduos excepcionais e motivados para o desenvolvimento de tarefas conduz-nos a dois possíveis caminhos: procura de um recrutamento especializado realizado por outros profissionais — fora da empresa — ou recrutamento interno conduzido pelo departamento de recursos humanos da organização. Nos dias de hoje, os profissionais de recursos humanos recorrem à prática de recolha aprofundada de dados sobre os candidatos nos *sites* de redes sociais nos seus processos (Vatamanescu & Manuc, 2013). Apesar de estudos defenderem a existência desta prática, não são disponibilizados dados que mostrem as circunstâncias deste uso.

A pesquisa deste artigo assenta no seguinte objetivo: explorar o papel que os *sites* de redes sociais têm na procura de candidatos talentosos em processos de recrutamento realizados por profissionais de recursos humanos. Através da nossa pesquisa pretendemos conhecer qual a importância dos *sites* de redes sociais na procura ativa de talentos.

2. Enquadramento teórico

2.1 O chamamento do talento no mundo do trabalho

A ideia do trabalho associada a um chamamento, vulgarmente designado por vocação, constitui um fator relevante na sociedade contemporânea (Bunder-son & Thompson, 2009). Os autores Hall e Chandler (2005) definem o chamamento como um trabalho que o indivíduo percebe como propósito de vida. Para os que vivem o seu chamamento, existe a crença de que o trabalho é

inseparável da vida, uma vez que o indivíduo não procura ganhos monetários ou progressão de carreira, mas sim atingir a sua realização pessoal (Wrzesniewski et al., 1997). O chamamento de um indivíduo é expresso através do uso das forças e aptidões que possui (Hall & Chandler, 2005) e a sua realização envolve a existência de motivação que promove a paixão e o sentido de missão pessoal. A boa vontade de profissionais, que se voluntariam em algumas tarefas e contribuem para além dos seus deveres habituais, é possivelmente limitada às atividades associadas ao chamamento (Elangovan, Pinder & Mclean, 2010). Atualmente, no mundo empresarial, o talento tornou-se cada vez mais sinónimo da força de trabalho que várias organizações (Cappelli, 2008) pretendem captar e reter. O conceito de talento pressupõe por si a existência de um desempenho de excelência que é caracterizado pela inovação e aprofundamento de detalhes que só alguém com uma grande paixão pelo que faz poderá alcançar (Palma & Lopes, 2012).

2.2 Os sites de redes sociais e a vida profissional

Os *sites* de redes sociais e a internet não se limitam a causar impacto apenas nas organizações, estendendo-se à sociedade e indivíduos que a compõem. O crescimento da sua utilização provocou modificações no estilo de vida das pessoas e igualmente nas suas interações sociais. Os *sites* de redes sociais surgiram a partir da década de 1990 (Vaz, 2011), constituindo ferramentas *web* muito utilizadas por camadas jovens como se verifica no caso do Facebook (Neves et al., 2015). Os *sites* de redes sociais são reconhecidos como um fenómeno global onde se concentram várias comunidades *online* que possuem centenas de milhões de utilizadores (Vatamanescu & Manuc, 2013).

Atualmente, o LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, entre outros, constituem exemplos de *sites* de redes sociais. Estas ferramentas de *software* social possuem finalidades distintas, podendo assumir um carácter mais pessoal e/ou mais profissional. O LinkedIn consiste num *site* de rede social criado com um propósito diferente dos restantes, pois pretende seguir uma vertente exclusivamente profissional. O objetivo do mesmo consiste em expor o percurso profissional de cada utilizador, permitindo a troca de informações, realização de debates em grupos próprios e ligações *online* dos indivíduos que trabalham juntos ou que se conhecem profissionalmente. Segundo Boyd e Ellison (2007), este *site* controla o que o utilizador pode ver com base na existência de uma conta paga, tornando-o um serviço com fins lucrativos.

Com uma finalidade diferente, existem os restantes *sites* anteriormente mencionados — Facebook, Twitter e Instagram — utilizados com um caráter mais pessoal. Nestes *sites* são trocadas informações, permitindo aos indivíduos que se associam entre si a partilha de ideias e opiniões. Estas plataformas possibilitam a gestão de uma ampla lista de contactos, onde vários participantes podem adquirir novas conexões. Neste caso, o vínculo de outra pessoa que conhece diretamente um dos seus «amigos» permite adicionar outro da sua lista através de uma consulta dos perfis existentes. A consequência desta ação, para além do aumento da sua rede de «amigos» *online*, pode ser o alargamento da sua rede de *networking offline*.

3. Método

A pesquisa deste trabalho assenta no seguinte objetivo: explorar o papel dos *sites* de redes sociais na procura de candidatos talentosos em processos de recrutamento realizados por profissionais de recursos humanos. Mais concretamente, pretende-se conhecer qual a importância dos *sites* de redes sociais na procura ativa de talentos, que devem possuir um desempenho acima da média na sua atividade profissional. Este desempenho profissional é justificado pela existência de um chamamento que conduz o indivíduo a atingir níveis máximos de proficiência.

Para ser possível a realização deste estudo procedeu-se à condução de 15 entrevistas a profissionais da área dos recursos humanos. As características consideradas nos entrevistados são as seguintes: serem profissionais da área de recursos humanos — consultores especializados na área do recrutamento e seleção ou técnicos de recursos humanos que realizem/participem ou tivessem realizado/participado em processos de recrutamento num período inferior a dois anos. Os entrevistados considerados podem estar atualmente no desempenho de funções ou devem tê-las realizado num período menor do que seis meses.

A abordagem metodológica é de natureza qualitativa, de cariz exploratório e baseia-se em entrevistas semiestruturadas presenciais. Os entrevistados foram selecionados através de um processo de *networking*, ou seja, através do uso da rede de contactos dos autores. As entrevistas foram conduzidas durante o período de 14 de abril a 29 de maio de 2014. Estes profissionais possuem as seguintes características sociodemográficas: onze entrevistados pertencem ao sexo feminino e quatro são do sexo masculino, com um intervalo de idade compreendido entre os 20 e os 38 anos.

As habilitações literárias dos entrevistados são essencialmente a licenciatura e o mestrado. As licenciaturas são maioritariamente na área de gestão de recursos humanos — com cerca de doze entrevistados —, uma na área de direito e outra de psicologia social das organizações. Quanto aos entrevistados com mestrado, existe uma entrevistada mestre em políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e duas mestrandas em gestão de recursos humanos.

Todos os participantes são profissionais ligados à área de recursos humanos e desempenham as suas funções em postos de trabalho ligados à consultoria ou a departamentos desta especialidade. Estes profissionais exercem a sua atividade em diferentes empresas do setor privado ou público e desenvolvem ou desenvolveram as suas atividades profissionais ao nível nacional, estando localizados na região da Grande Lisboa. Os postos de trabalhos ocupados ou designações profissionais dos participantes são as seguintes: consultores, *trainees* de *executive search*, diretor, técnicos e estagiários de recursos humanos.

Cada entrevistado escolheu o pseudónimo pelo qual é tratado neste estudo e as suas entrevistas possuem uma duração de conversa variável entre 20 e 45 minutos. O passo da análise foi realizado após a ocorrência da saturação teórica das entrevistas, sendo este o critério que levou ao fim da recolha de dados e início de uma análise das mesmas. Estas entrevistas foram analisadas com base na *grounded theory*, usando a técnica de codificação aberta, axial e seletiva.

4. Análise e discussão dos resultados

Nesta fase procedeu-se à análise das entrevistas recolhidas com o objetivo de conhecer se a definição de talento é partilhada pelos recrutadores. Os entrevistados analisaram uma definição elaborada por Ulrich e Smallwood (2011) e esta resume o talento a três características essenciais: competência, compromisso e sentido de contribuição / contributo. Em seguida, foi solicitada a sua opinião em relação a esta mesma definição. Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados — cerca de treze — concordou com os três fatores referidos, apesar de acreditar que faltam algumas características na definição.

Após análise, as diferentes respostas foram agrupadas tendo em conta o seu conteúdo. Os fatores considerados em falta na definição mais apontados pelos entrevistados foram o carisma e motivação/resiliência. Tendo em conta a definição de talento, as características mais apontadas atribuídas a este tipo

de profissional são o gosto pela atividade profissional e a contribuição efetuada no crescimento da organização onde está inserido. Um talento, como verbaliza Benedita, é um «profissional, (...) um pouco perfeccionista. Também tem que ter um pouco de ambição, de querer sempre alcançar mais e mais, de não parar os braços, de não estar estagnado na carreira». Além disto, os talentos devem, como afirma Daniel, «conseguir (...) dar tudo de si (...), dar o melhor de si à empresa (...), dar o seu contributo, para poderem melhorar e ter mais competências para acrescentar valor (...)».

Os entrevistados consideram que o talento é identificado em pessoas consideradas muito boas no desempenho da sua atividade profissional e que possuem igualmente qualidades procuradas e desejadas por qualquer organização. Um indivíduo com talento destaca-se dos restantes colaboradores, principalmente por ser um profissional único e singular, que não tem medo de arriscar e que possui competências aplicadas no trabalho com paixão e motivação. No entanto, realça-se que, por o talento conseguir destaque num dado meio organizacional, isto pode não acontecer em todas as posições do mercado e empresas. O profissional deve ser colocado no contexto, organização e função certas, para que seja possível atingir todo o seu potencial.

Neste estudo, os *sites* de redes sociais constituem espaços *online* que oferecem pontos positivos para as organizações e profissionais devido à facilidade na manutenção de redes e conhecimentos. A maior parte dos entrevistados fala dos *sites* de redes sociais como uma ferramenta de crescente importância, usada diariamente e que revolucionou a vida profissional e pessoal. Explicam que estas ferramentas podem ajudar a «aproximar as pessoas», incluindo «as que se encontram à distância» — como afirma Susana. Estes entrevistados defendem que os *sites* de redes sociais vieram revolucionar de forma positiva o modo como as pessoas comunicam, possibilitando-lhes a interação com outras pessoas em espaços virtuais. Contudo, todas estas facilidades trouxeram mudanças e consequências que vieram revolucionar de forma profunda a comunicação interpessoal e intergrupala.

Os profissionais reconhecem que podem existir problemas com a utilização destas ferramentas, tais como invasão de privacidade, partilha indevida de fotos e dados pessoais, entre outros. Seis dos entrevistados alertam para os potenciais problemas que os *sites* podem trazer à vida do seu utilizador. Uma das estratégias apontadas para resolver estes desafios passa essencialmente por uma «boa gestão». Para a correta utilização destes espaços *online* pode ser necessário efetuar-se uma boa gestão de tempo e definir previamente as

necessidades/prioridades face à sua atividade. Em suma, é preciso saber separar os dois mundos, porque, como defende Andreia: «As pessoas exageram. Querem mostrar (...) [es]tive na festa tal, (...) a fazer não sei o quê, querem mostrar um lado que não é. (...) É uma máscara. No entanto, apesar do lado menos positivo que está associado aos *sites*, os entrevistados reforçam que é necessário estar presente nestes espaços *online*. Nesta ideia existe a convicção de que quem não possui o seu perfil nos *sites* de redes sociais sentirá mais dificuldades na inserção do mercado de trabalho. Como afirma a recrutadora Andreia: «(...) quem não tem perfil é como se não existisse (...) no mercado de trabalho».

Quando os recrutadores deste estudo foram questionados sobre o papel que atribuem aos *sites* de redes sociais, as respostas dividiram-se entre duas funções principais. Na opinião de onze dos entrevistados, os *sites* permitem a identificação de talentos de forma mais fácil, enquanto cinco defendem que a sua principal função é o acesso mais rápido a diferentes tipos de profissionais. Destes recrutadores, dois consideraram que os *sites* são um bom veículo para procura de emprego e outros dois encaram-nos como uma ferramenta que facilita a exposição de um currículo mais pormenorizado. Os restantes papéis que os entrevistados consideraram existir foram: a facilidade de realizar contactos numa perspectiva de *networking* e a possibilidade de expor e divulgar o currículo *online*. Nas entrevistas, foi também referido que os *sites* de redes sociais são considerados melhores que os currículos tradicionais (em papel), porque contêm mais pormenor e são mais exaustivos em informação.

No local de trabalho, doze dos entrevistados usam *sites* de redes sociais — o LinkedIn, Facebook ou outros — para realizarem os seus processos de recrutamento. Os *sites* mais referidos pelos entrevistados foram o LinkedIn e o Facebook, sendo o primeiro o mais amplamente usado pelos profissionais — com cerca de 12 dos 15 entrevistados. Os dados mostram também que os restantes *sites* de redes sociais existentes, tal como o Twitter e outros, não são considerados ferramentas apropriadas para o seu trabalho. Durante a recolha de dados, 13 dos entrevistados realçaram a existência de diferenças significativas entre o LinkedIn e o Facebook, que afetam diretamente o papel de cada um dos perfis destes *sites*. Para comprovar esta afirmação, Andreia referiu que: «(...) no Facebook (...), as pessoas mostram uma maneira de ser que não a profissional. Logo, é a profissional que nós estamos à procura. [O Facebook] É um bocado exagerado. (...) Aconselho as pessoas a procurarem o LinkedIn em vez do Facebook.»

O LinkedIn é o *site* que teve o *feedback* mais positivo por parte dos recrutadores devido ao apoio que oferece na procura de perfis. Este *site* foi também considerado, como afirma Lúcia, uma «ferramenta diária e indispensável de trabalho» e «muito essencial» para as tarefas, como verbaliza Catarina. Resumidamente, a conclusão a que estes entrevistados chegam é que o LinkedIn constitui, como verbaliza o Daniel: «(...) uma ferramenta “quase 100%” profissional que o mercado usa para encontrar pessoas. (...) [Esta] ajuda bastante a construir o seu *networking* e a criar referências. Reúne toda a informação que um recrutador necessita». Apenas duas do total dos entrevistados referiram que nunca usam *sites* de redes sociais na procura de talentos — Susana e Benedita — e verifica-se que ambas apresentam características semelhantes nos perfis de recrutamento em que atuam. Estas profissionais centram a sua pesquisa em perfis técnicos menos exigentes e com requisitos de habilitações literárias mais baixos, comparativamente com perfis mais *top* encontrados no *headhunting*.

Relativamente à pesquisa de informações no Facebook, os dados mostram que existem opiniões contraditórias em relação a este tema — a favor e contra. No entanto, a maioria — cerca de oito dos quinze profissionais de recursos humanos — manifestam-se contra esta opção de pesquisa e referem que dão preferência às informações que encontram no perfil de LinkedIn. Estes profissionais afirmam que as informações do LinkedIn são usadas para a escolha de um talento e que, quando necessário, procuram outras formas de obter dados sobre o candidato. Os profissionais acreditam que uma consulta no Facebook permite saber mais informações da vida pessoal do candidato do que da sua vida profissional. A seguinte afirmação de Rosa ilustra-o: «(...) no Facebook, se calhar, vou deparar-me com fotografias mais informais, entre amigos, que vão moldar ou mudar a minha perspetiva sobre essa pessoa. E não acho isso muito justo (...)». Por esta razão, os resultados gerais mostram que este tipo de informações não é considerado apropriado para um processo de recrutamento e, como tal, devem ser deixadas de parte e usadas em contextos mais adequados.

4.1 Pesquisa nos *sites* de redes sociais — potencialidades e problemas

Neste estudo, foram exploradas as vantagens e desvantagens do uso dos *sites* de redes sociais. As principais vantagens mais apontadas pelos entrevistados foram a facilidade em encontrar talentos e a rapidez com que se consegue aceder aos seus perfis. Estas vantagens permitem aos recrutadores o acesso a

informações privilegiadas, que lhes permitem perceber se o candidato corresponde ao perfil procurado ou não. Resumidamente, as características positivas mais enumeradas pelos entrevistados são as seguintes:

- ser direto e rápido no acesso à informação;
- mobilidade dos *sites* independentemente do lugar em que se encontra;
- facilidade na atualização dos dados publicados;
- facilidade em encontrar profissionais que seriam de difícil acesso;
- permissão do acesso massificado a perfis;
- recolha de elevadas quantidades de dados;
- disponibilização da informação mais resumida e prática sobre os talentos;
- realização de recomendações via *online*;
- realização de pesquisa mais orientada pelo recrutador;
- facilidade na procura de emprego.

As desvantagens mais apontadas pelos recrutadores passam pela incapacidade destas ferramentas em realizarem algumas conexões, particularmente no LinkedIn, devido a predefinições do *site*. Resumidamente, as desvantagens identificadas pelos recrutadores são compostas pelos seguintes itens:

- existência de perfis demasiado idênticos;
- possibilidade de os candidatos exercerem «pressão» sobre os recrutadores;
- possibilidade de não serem adequados na procura de perfis menos qualificados;
- informação divulgada poder não ser fidedigna;
- os perfis dos talentos poderem não estar atualizados;
- abordagem dos recrutadores poder não ser «levada a sério» pelos talentos;
- conversas impróprias de cariz amoroso/sexual a mulheres recrutadoras;
- pesquisa neste tipo de *sites* poder causar dependência no uso das ferramentas;

- falta de privacidade provocada pela exposição da vida pessoal e profissional;
- *sites* de redes sociais não substituírem a entrevista presencial;

O LinkedIn não permite realizar algumas conexões e/ou contactar quem não possua uma conta paga — designada por conta Premium.

Os recrutadores confirmaram que, para além dos *sites* de redes sociais, são usadas outras ferramentas na pesquisa de talentos. As ferramentas que os entrevistados consideram serem as mais utilizadas foram as bases de dados internas — apenas disponíveis nas organizações — e os *sites* de empregos tais como Net-Empregos, Sapo Empregos, Expresso, Olx, Olx Angola, IT Jobs, Exame, entre outros. Para além destas, as referências e/ou *networking* dos candidatos foram também considerados instrumentos relevantes num processo de recrutamento.

Quando os recrutadores avaliam o perfil dos candidatos para uma posição, consideram que os principais critérios de avaliação são essencialmente a análise das competências técnicas, comportamentais/pessoais e experiência profissional. Durante a análise dos critérios específicos é importante referir que, em regra, são avaliados vários itens que mudam com frequência. Estas mudanças podem estar relacionadas com a área e perfil necessário de cada posição a ocupar, mas também com o ambiente e espírito da própria organização, que procura receber um novo talento na sua equipa.

Segundo os resultados recolhidos, os recrutadores consideraram que, na sua atividade profissional, verificam frequentemente as seguintes competências: boa apresentação; fluidez verbal; experiência profissional; habilitações literárias e instituição de ensino; média do(s) curso(s); atividades extra curriculares; domínio de línguas; motivação/interesse; atitude; disponibilidade; *package* salarial; idade; localização geográfica; capacidade de resolução de problemas; argumentação e persuasão; capacidade de lidar com a pressão; orientação para objetivos; gosto pelo trabalho em equipa; comunicação; autonomia; dinamismo; empatia; empreendedorismo; responsabilidade; proatividade.

Quase todos os recrutadores que participaram neste estudo concordaram que a informação disponível nos *sites* de redes sociais afeta a imagem do candidato, existindo apenas uma recrutadora com uma posição oposta à dos seus pares. A maioria dos entrevistados apontou distintos fatores que influenciam negativamente a imagem de um talento através da consulta do perfil neste

tipo de ferramentas. Os fatores mais apontados foram: a imagem ou apresentação inadequada (fotos em estado alcoolizado, num ambiente de festa ou com postura sensual/provocante), comunicação inapropriada (conteúdos desadequados como palavrões, erros de ortografia, excesso de informação correspondente à vida pessoal ou «mendigar» trabalho) e o fornecimento de informações falsas no currículo *online*.

Todos os entrevistados consideraram que a influência de uma rede de contactos num processo de procura de talentos é «muito importante» ou «importante» para o recrutador, sendo que nove consideram-na «muito importante» e cinco «importante». O uso de *networking* foi considerado por todos os entrevistados como uma ferramenta relevante, em particular quando se pretende chegar a perfis muito específicos ou difíceis de encontrar. Por este motivo, o recurso deve ser utilizado de forma inteligente e planeada. O *networking* pode ser muito útil e determinante para a realização da escolha certa do candidato, porque, conforme mostram os resultados, conhecer determinadas pessoas no meio profissional ajuda na troca de informações e referências. Para os profissionais de recursos humanos, é necessário que compreender as potencialidades desta ferramenta e que procurar manter uma rede sólida, alargando-a de forma positiva. Como afirma Maria, o «(...) *networking* é muito importante (...) numa fase inicial, ou seja, funciona como essa tal ponte (...) para chegar a um maior número de candidatos.»

Do total dos recrutadores deste estudo, cerca de doze consideram que, no futuro, os *sites* de redes sociais serão eleitos como método de pesquisa de talentos mais utilizado. Dos quinze entrevistados, apenas três mostraram possuir perspectivas menos otimistas quanto à previsão da sua utilização. O caso da Maria é um exemplo. Ela acredita que estes *sites* não serão os mais usados no futuro porque sempre existirão métodos tradicionais no recrutamento — nomeadamente *sites* de emprego, candidaturas espontâneas, etc. Em contraposição, a maioria dos entrevistados, tal como Susana, acredita que os *sites* constituirão um método de extrema importância na procura de talentos. No entanto, defende que «só o futuro dirá» se será o mais usado. Na opinião dos entrevistados — cerca de nove do total —, os *sites* de redes sociais não constituem o método de captura de talentos mais usado no presente momento. Defendem que a utilização de outras ferramentas de pesquisa se sobrepõe às plataformas *online*, como é o caso dos *sites* de emprego, bases de dados e *networking*.

Quando questionados sobre o cenário de um jovem estar à procura de emprego e de solicitar conselhos para atingir o seu objetivo, as opiniões dos recrutadores foram diversificadas. Em resumo, os conselhos mais apontados por estes profissionais foram: o candidato deve mostrar que possui as competências necessárias para o desempenho da função nos momentos-chave — na entrega do seu currículo e no momento da entrevista. Por considerarem que os detalhes podem ser fatais, deve também ter um especial cuidado com as publicações que realiza nos *sites*, nomeadamente em relação à postura/comportamento das fotos que publica, conteúdo das publicações ou *posts*, linguagem usada, etc.

4.2 Exposição e explicação da teoria

Os dados recolhidos durante as entrevistas foram analisados e tratados a partir do modelo da *grounded theory*. Esta teoria mostra que o papel dos *sites* de redes sociais consiste essencialmente em três funções. Estas foram definidas como categorias centrais e são as seguintes: definição, validação e comunicação. Estas três categorias centrais explicam-se da seguinte forma:

1. A definição corresponde aos talentos e às características que lhes estão associadas através da pré-definição de requisitos definidos pelos recrutadores e/ou organização. Estes pré-requisitos devem ser validados tendo em conta a função e o perfil pretendido do talento. A existência de uma correspondência positiva aos requisitos faz com que o profissional seja considerado acima da média pela organização. O recurso aos *sites* de redes sociais em processos de pesquisa *online* visa encontrar e reter estes talentos que acrescentam valor à empresa. No fundo, com este processo pretende-se encontrar o melhor talento possível existente no mercado de trabalho. O talento deve ser um profissional adequado às necessidades da organização e que contribua positivamente através do seu trabalho realizado com paixão e motivação. O seu desempenho atinge níveis de excelência porque lhe está associado um sentimento correspondente ao chamamento (ou vocação).
2. A validação corresponde à confirmação das competências desejadas que o candidato deve possuir. Estas podem ser várias, como é o exemplo das competências técnicas específicas — que variam consoante a área/função ou organização — e das *soft skills*. Devem ser previamente definidas, de modo a serem corretamente anali-

sadas durante o processo de recrutamento. A validação é normalmente numa entrevista presencial, mas pode começar numa primeira fase através da análise dos *sites* de redes sociais.

3. A comunicação consiste no processo de interação entre o recrutador e o candidato. Esta comunicação é geralmente feita *face-to-face*, mas pode existir a intervenção de outros elementos — como acontece em momentos de procura de referências. A facilidade na comunicação em espaços *online* permite ao profissional de recursos humanos aceder a mais conteúdos e a informações mais detalhadas sobre os potenciais talentos.

Estas três categorias formam a categoria central e estão interligadas com as restantes cinco subcategorias: talentos, *sites* de redes sociais, recrutamento, *networking* e pesquisa. As subcategorias foram agrupadas durante o processo de análise de dados, tendo em conta os temas mais abordados pelos recrutadores deste estudo. A subcategoria talento foi obtida a partir da discussão do conceito apresentado por Ulrich e Smallwood (2011). Nesta subcategoria destaca-se a referência ao chamamento por parte dos entrevistados. Contudo, realçamos que esta abordagem foi realizada de forma indireta. Esta caracterizou-se pela utilização de conceitos como a paixão e motivação no trabalho e/ou de expressões tais como «talento inato».

A subcategoria *sites* de redes sociais, em conjunto com a subcategoria recrutamento, foram as categorias mais abordadas. Este resultado é expectável tendo em conta a problemática em estudo. Em particular, dos assuntos abordados pelos entrevistados, o maior enfoque deu-se na discussão das potencialidades e problemas associados aos *sites*. Os resultados mostram que, independentemente da importância desta ferramenta tecnológica, os entrevistados defendem que o contacto presencial não pode ser substituído por uma abordagem realizada *online*. Por este motivo, as entrevistas presenciais foram incluídas como um dos temas finais da subcategoria recrutamento do modelo construído.

A subcategoria *networking* foi criada tendo em conta a prática da verificação das referências como forma de validação do potencial dos seus candidatos. Estas são normalmente determinantes nos processos de recrutamento e podem ser decisivas para a escolha final de um talento. A subcategoria pesquisa foi obtida devido à predominância deste método usado pelos profissionais na procura de talentos nos *sites* de redes sociais. A pesquisa é realizada

com frequência, seja nos *sites*, bases de dados ou outros métodos disponíveis. Por este motivo, é essencial a criação desta subcategoria.

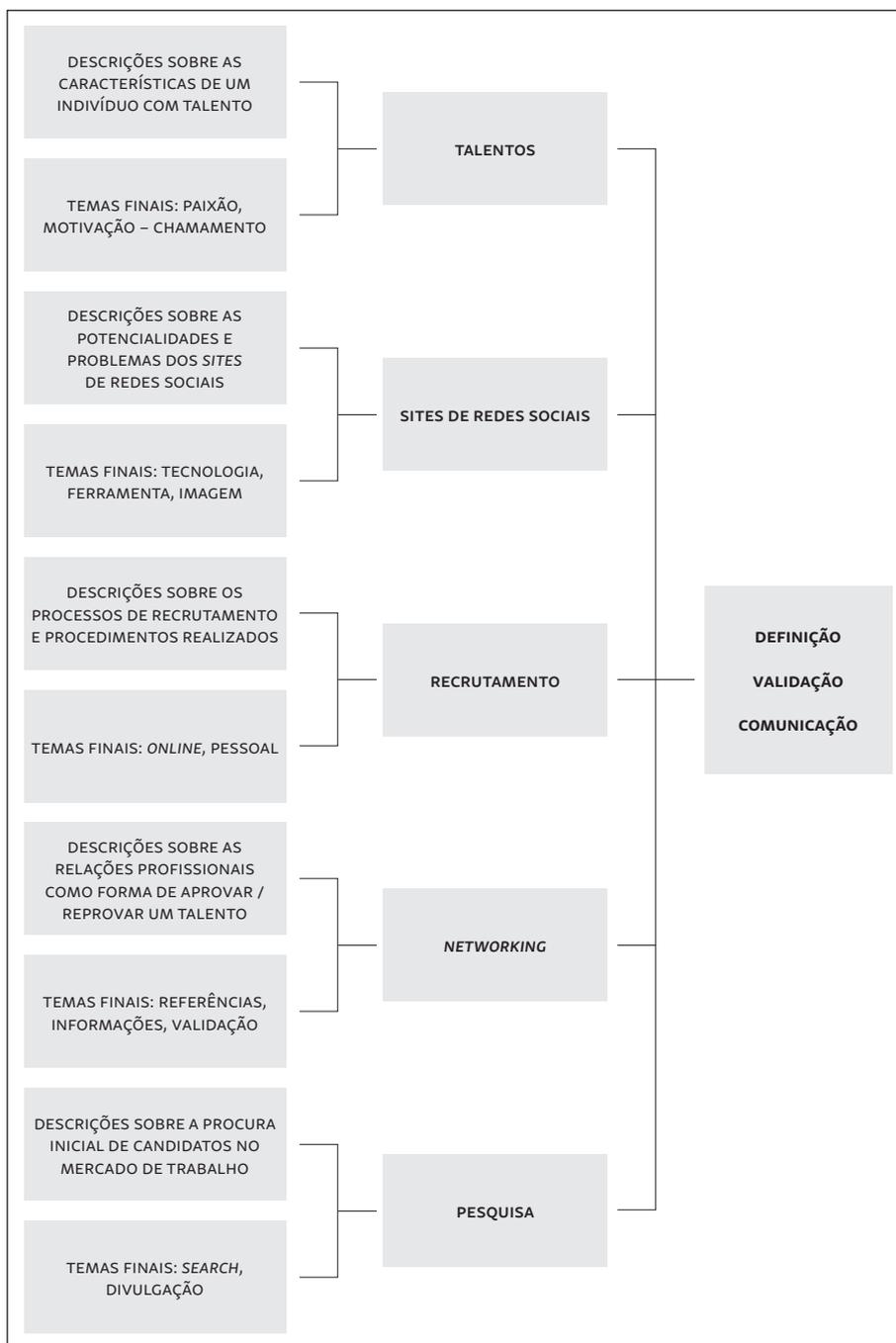
A partir dos resultados, foi construído um modelo que está representado na Figura 1 e que permitiu construir a seguinte teoria. A realização de processos de recrutamento obtendo resultados de maior qualidade, em menos tempo e dispondo de parte inferior dos recursos — tais como recursos humanos, capital e outros — está na origem da expressiva utilização destes *sites*. Eles surgem como uma «montra» onde se encontram vários perfis com potencial para se tornarem um talento, permitindo escolher os melhores disponíveis *online*. Pelas suas potencialidades, cada utilizador deve fazer o melhor uso possível do seu *marketing* pessoal para que o seu percurso chame a atenção dos recrutadores no mundo virtual. Por esta razão, é importante ter-se em conta a imagem que se cria nestes espaços e também conhecer bem a ferramenta tecnológica para que seja possível tirar o máximo partido da mesma.

Um profissional talentoso é aquele que é apaixonado pela sua profissão e que se preocupa genuinamente com a sua atividade. O talento mais do que compensação monetária, recebe proveitosas compensações intrínsecas — de satisfação, felicidade e autorrealização. Para este tipo de profissionais, o *networking* é, em regra, um instrumento poderoso. É comum os talentos receberem o reconhecimento dos seus pares e, por esta razão, possuírem contactos que os podem ajudar a subir degraus na carreira. Em processos de recrutamento, estes contactos revelam-se ainda mais importantes, porque são determinantes para validar e reconhecer o seu mérito profissional. Em alguns espaços virtuais, como é o caso do LinkedIn, é possível dispor deste tipo de recomendações *online* e, nos momentos de pesquisa, podem ajudar a abrir portas para uma nova oportunidade profissional.

5. Conclusões

Os resultados sugerem que é atribuída uma importância elevada aos *sites* de redes sociais nas áreas de *headhunting* e/ou perfis mais qualificados, uma vez que os recrutadores confirmam o seu uso na procura destes perfis. Contrariamente ao recrutamento em *headhunting*, os dados apontam para que estas ferramentas não ocupem um papel relevante na procura de perfis menos qualificados. Os recrutadores relatam que, tanto eles como os seus colegas, não possuem o hábito de usarem *sites* nos seus processos de procura de candidatos. Conclui-se que podem existir diferenças significativas no método de pesquisa de talentos e que estes diferem mediante as características, tais como

FIGURA 1. Modelo representativo da teoria



a área profissional, habilitações literárias, conhecimentos de línguas, entre outras. Os dados mostram que, quanto mais qualificado for o talento e mais adequada a sua experiência profissional, maiores serão as probabilidades de ser recrutado através dos *sites* de redes sociais.

Este estudo confirma que o LinkedIn é o *site* de redes sociais mais usado em processos de recrutamento e a ferramenta tecnológica mais adequada na procura de perfis profissionais. O segundo *site* mais abordado foi o Facebook, embora a sua expressão seja consideravelmente menor e lhe estejam associadas fragilidades na realização de processos de recrutamento. Os dados mostram inclusive que o uso do Facebook é rejeitado por alguns profissionais de recursos humanos devido a questões éticas e de privacidade. Pela natureza pessoal e informal das suas informações, alguns recrutadores preferem não o usar para não cometerem o erro de tomar decisões baseadas em dados que não estão relacionados com a vida profissional.

Os resultados sugerem que o papel dos *sites* de redes sociais passa por um conjunto de três diferentes fases que são compostas por: definição de critérios de avaliação, validação das competências necessárias à função e comunicação entre recrutador e candidato. Esta comunicação pode ser realizada *online*, presencialmente ou efetuada de ambas as formas nas diferentes etapas do processo. Conclui-se que estas ferramentas tecnológicas permitem auxiliar de forma positiva os processos de recrutamento, através de uma maior fluidez na comunicação bilateral, facilitando a pesquisa e acedendo a um maior número de talentos disponível.

O recrutador consegue aceder a informações com mais conteúdo e detalhe possibilitando o encontro com referências disponíveis *online* ou através de processos associados ao *networking*. As referências permitem validar talentos com maior facilidade e, em simultâneo, encontrar o perfil certo e o lugar indicado nas organizações. Por este motivo, o *networking* pode constituir um recurso indispensável para a viabilização do sucesso profissional tanto do recrutador como do talento. Para complementar as potencialidades oferecidas pelos *sites* de redes sociais, foram apontadas outras ferramentas relevantes nos processos de recrutamento, tais como: os *sites* de emprego (Net-Empregos, Sapo, etc.) e as bases de dados da empresa/organização.

Os resultados mostram que os entrevistados consideram os *sites* de redes sociais instrumentos poderosos na geração de capital social e de manutenção da rede de contactos de que o profissional já dispõe. Apesar da importância que lhes é atribuída, estes não constituem o método de procura de talentos

mais usado. Os profissionais acreditam que os métodos tradicionais — como a colocação de anúncios, candidaturas espontâneas, etc. — ainda ocupam o lugar de destaque. Contudo, estes defendem que no futuro existe a possibilidade de os *sites* serem reconhecidos como o método de pesquisa mais usado na procura de perfis com talento.

As limitações deste estudo prendem-se essencialmente com o facto de o tipo de amostra não permitir a extrapolação dos dados para a população, uma vez que se trata de uma amostragem de tipo não probabilística. Para ser possível esta extrapolação, a amostra necessitaria de ser do tipo probabilístico e aplicada a um número maior. Contudo, é importante frisar que a abordagem qualitativa para este estudo foi a que considerámos fazer mais sentido dadas as características da população e a falta de *background* bibliográfico. Esta escolha permitiu o aprofundamento de dados sobre a problemática em análise e consequentemente forneceu pistas que podem ser úteis para pesquisas futuras. Atendendo ao facto de esta problemática ainda estar pouco estudada, pretende-se que este artigo contribua para futuros avanços nesta área científica.

Como sugestões de estudos futuros, consideramos que seria interessante explorar a problemática da privacidade dos *sites* de redes sociais, com enfoque na percepção que os utilizadores têm do seu impacto face à sua atividade profissional. Noutro possível estudo, poder-se-ia analisar o impacto dos *sites* de redes sociais do ponto de vista do *networking*. Neste pretendia-se conhecer em que dimensões esta ferramenta afeta as suas redes de conhecimentos virtuais e como funcionam os fluxos de troca de informações na vida profissional. Concluindo as nossas sugestões, propomos que se explorem as percepções que os talentos têm destes *sites*, os cuidados que consideram necessários na partilha de informações e que comportamentos adotam nestes espaços virtuais.

Referências

- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. doi: org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- 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
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand – Managing talent in a age of uncertainty*. Massachusetts: Harvard Business Press.

- Duffy, R., & Sedlacek, W. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behaviour*, 70(3), 590-601. doi:10.1016/j.jvb.2007.03.007
- Elangovan, A., Pinder, C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocation Behaviour*, 76, 428-440. doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009
- Hall, D., & Chandler, D. (2005) Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 155-176. doi.10.1002/job.301
- Neves, B. B., Martins, S., Matos, J., & Rente, R. (2015). The ‘non-aligned’: Young people’s narratives of rejection of social networking sites. *YOUNG*, 23(2), 116-135. doi:10.1177/1103308815569393
- Palma, P., & Lopes, M. (2012). *Paixão e talento no trabalho*. Lisboa: Sílabo.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). What is talent? *The RBL Group*, 1, 1-8.
- Vatamanescu, E., & Manuc, D. (2013). Facebook self-(re)presentation and the employers’ practice of using it as a recruitment tool. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1 (2), 241-257.
- Vaz, C. (2011). *www.CulturasDigitais.com*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings: People’s relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 2133.
- Wrzesniewski, A. (2002). “It’s not just a job” – Shifting meanings of work in the wake of 9/11. *Journal of Management Inquiry*, 11, 230-234. doi.org/10.1177/1056492602113003



Appointment of Public Administration Managers by Public Tender or Trust

Nomeação de Dirigentes da Administração Pública por via de Concurso ou por Confiança

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA^a

PAULO FERNANDO GONÇALVES AMARAL ANTUNES^b

JOÃO ABREU DE FARIA BILHIM^c

Resumo

Os dirigentes da administração pública têm o papel de promotores das políticas públicas e simultaneamente de administrar os vários setores do Estado enquanto servidores do mesmo. A questão de partida deste artigo é perceber em que circunstância se opta pela nomeação por confiança, ou pelo concurso destes dirigentes. Apesar de haver prerrogativas que permitam uma ou outra via de nomeação, será que uma se sobrepõe à outra? E como pode isso ser facilitador para a persecução das finalidades a que se dispõe a administração pública? A metodologia aplicada apoia-se numa abordagem qualitativa, fundamentada na pesquisa e análise essencialmente de artigos. É um constructo descritivo e exploratório, visando caracterizar tanto a via de nomeação de dirigentes por concurso como por confiança. Finalmente, o artigo traz à evidência que não é totalmente despropositada a escolha da via do recrutamento, assim como o recorrer ao concurso para prover a nomeação mais adequada.

Palavras-chave: dirigentes, concursos, confiança política, administração pública

Abstract

Public Administration Managers have the role of public policy promoters, and simultaneously manage the various sectors of the State as public servants. The starting point of this article is to perceive in which circumstances one must choose either to appoint by trust or by means of a tender procedure. Although there are prerogatives that allow one or the other route of appointment, does one overlap the other? Also, how can this be a facilitator for the pursuit of Public Administration purposes? The applied methodology is based on a qualitative approach, essentially centred on the research and analysis of articles. It is a descriptive and exploratory construct, aiming to characterize both ways for appointment of managers, i.e. by tender, and by trust. Finally, the article shows that it is not totally inappropriate to choose the route of recruitment, as well as to use competition to make the most adequate appointment.

Keywords: managers, tenders, political trust, public administration

^{a|b} Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Email de contacto: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

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

1. Introdução

A partir dos anos 80 do século passado, para responder ao imperativo na ótica da eficiência e racionalização de recursos, emerge um conjunto de ideias e programas através de um modelo de gestão, a Nova Gestão Pública (NGP) (Bilhim, 2014a). Se por um lado surge como modelo facilitador para alcançar resultados e contribuir para a sustentabilidade, por outro e paradoxalmente, é um modelo particularmente suscetível a comportamentos menos éticos, de acordo com Bilhim, Pinto e Soares (2015).

Entre outros aspetos, a meritocracia enquanto via para a nomeação de dirigentes da administração pública (AP) tem reflexo na dicotomia pela escolha desses mesmos dirigentes, neste caso, pela via de concurso, ou por confiança política.

O diretor-geral ou homólogo é o elo entre governo e função pública. É um cargo de confiança política, pelo que a escolha política seria o tipo de nomeação mais apropriado, independentemente da formação académica específica que este dirigente pudesse ter (Cruz, 1992).

Porém, no que concerne à profissionalização e despolitização dos dirigentes da AP, de acordo com Madureira (2013), vários autores nacionais teriam alertado para a premência da concretização destas alterações, de forma a assegurar o fim do *spoil system*, isto é, do sistema de distribuição de cargos públicos aos membros do partido que ganha as eleições.

Assim, o processo de recrutamento e seleção dos dirigentes da AP por via de concurso foi progressivamente encontrando fundamento legal, de modo a modificar os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da AP, de que é exemplo a Lei n.º 64/2011.

Procurar a solução mais adequada ao cargo de dirigente, através de um concurso que visa um conjunto de operações de modo a propor a ocupação de cargos de direção, requer estruturas dinâmicas, essenciais tanto à evolução das atividades, como ao seguimento dos objetivos dos órgãos/serviços.

A dicotomia entre a confiança política e o mérito pela via do concurso não deixa clara qual a escolha mais óbvia. Se por um lado há a legitimidade para querer dirigentes com competências específicas, por outro, há que confiar em dirigentes que se pautam pelas premissas provenientes das orientações políticas e respetivos nomeadores.

O modelo do enquadramento legal torna evidente a tendência para a assunção pela via de concurso, mantendo, contudo, simultaneamente a via por confiança.

Para promover as alterações no âmbito das nomeações, deve haver motivos. Neste caso, as modificações apresentadas no âmbito do recrutamento e seleção dos dirigentes da AP encontram-se em conformidade com o compromisso definido no Memorando de Entendimento Sobre as Condicionalidades de Política Económica, firmado entre Portugal e a Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional (CE, BCE, FMI).

A questão de partida prende-se com as circunstâncias das diferentes opções de nomeação, e como é vista cada uma das vias para a seleção dos dirigentes mais eficientes à luz do fim a que se propõe a AP.

A via meritocrática é aquela que visa a procura do mais competente para o cargo. A nomeação por confiança não é uma garantia de eficiência do desempenho de um cargo implicitamente técnico, num Estado de Democracia e, quando outros Estados vizinhos/parceiros apontam para a via meritocrática.

Este artigo traz à evidência que não é totalmente despropositada a escolha da via concursal face à de confiança, para prover a nomeação mais adequada/funcional, e não deixando de ser de confiança.

A metodologia aplicada tem abordagem qualitativa, fundamentada na pesquisa e análise essencialmente de artigos e diplomas legais. É um constructo descritivo e exploratório, visando caracterizar a via de nomeação de dirigentes da AP por concurso e por confiança.

2. Enquadramento teórico

2.1 o paradigma institucional vigente na administração pública portuguesa

De acordo com o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1995), os marcos essenciais na realização e orientação da reforma administrativa têm lugar na altura da revolução de 1974 e posteriormente na entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1986.

Segundo a mesma entidade, a reforma administrativa em Portugal pautou pela melhoria da imagem do serviço público, a aproximação da administração aos cidadãos, visando a transparência, dignificação, mudança de atitude dos dirigentes e funcionários, a fratura de cadeias de comando centralizadas/autocráticas, através da delegação e descentralização da autoridade, a redução de regras/procedimentos e a passagem para um ambiente de trabalho de gestão flexível, focada nos resultados.

A partir de meados dos anos 80 do século xx, para responder ao imperativo da modernização administrativa, emerge uma doutrina de reforma, atra-

vés de um conjunto de processos de transformação do Estado: a Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management (Bilhim, 2013a).

Tanto sindicatos, como empresários, órgãos de comunicação social, consultores, partidos políticos e público em geral intercederam junto dos governos para a reforma da AP, de acordo com o mesmo autor. Os princípios da sua construção com base nos processos burocráticos de Max Weber estavam errados, carecendo de ser reinventada e de modernizar as suas instituições, de acordo com Bilhim (2013b).

Todavia, se por um lado surge como modelo facilitador para alcançar resultados e contribuir para a sustentabilidade, por outro lado e paradoxalmente, é um modelo particularmente suscetível a comportamentos menos éticos, de acordo com Bilhim e colaboradores (2015). Os mesmos autores afirmam que os relatórios das organizações internacionais tornam evidente que o modelo europeu continental é mais suscetível a esse tipo de comportamentos, e consequentemente, menos eficaz, acabando por lesar a economia. Implicitamente, para responder às ineficiências da administração, recorre-se aos impostos, contribuindo para a retração da economia, de acordo com Bilhim e colaboradores (2015).

Esta mudança de paradigma vem substituir uma administração tradicional, arreigada ao paradigma jurídico, baseada na interpretação das leis, confinada a um pesado sistema burocrático, de tal modo que, numa analogia de Bilhim (2014a), quando colocada a questão «o que fazem vocês quotidianamente na administração?», a resposta era: «interpreto e aplico a lei». Todavia, com o novo paradigma da NGP, a resposta divergia para «melhor permanentemente o que faço».

O que vem caracterizar este paradigma é: administração por objetivos; desburocratização; enfoque na meritocracia; indução dos governos a que conduzam a administração como uma empresa; incentivo à externalização de atividades; redução de colaboradores e dirigentes, isto é, promovendo a lógica de mercado pela concorrência entre serviços (Bilhim, 2014a).

De acordo com este autor, não é propriamente uma nova técnica de gestão, tratando-se antes de uma nova postura daqueles que exercem na administração. Este paradigma (NGP) faz com que a aplicação da lei deixe de ser um fim para se tornar uma via.

O caso português vê-se imbuído deste paradigma a partir do XI Governo Constitucional (Carvalho, 2007: 159). A viragem do paradigma tradicional jurídico da AP portuguesa, que se caracterizava pelo cumprimento de um

determinado processo imposto por lei ou regulamento (Bilhim, 2008a), dá lugar progressivamente a: privatizações; descentralizações; desburocratização; enfoque no aumento de eficiência; eficácia; flexibilidade; e autonomia. Uma nova dinâmica que deixou de seguir tanto o modelo burocrático, passando a seguir o modelo gestor da NGP.

Para Rocha (2001), as políticas de gestão de recursos humanos à data não se materializavam através das políticas de modernização, as quais, visando mais eficiência dos serviços, eram vistas como uma ameaça à estabilidade das suas carreiras e emprego.

Mais tarde, o mesmo autor, Rocha (2005), traz à evidência que a presença dos sindicatos levou mesmo ao retrocesso da aplicação deste paradigma (NGP), sendo por isso sintomático da desconfiança em relação ao modelo. De acordo com Frederickson e Smith (2003), a utilidade do modelo da NGP tem suscitado cada vez mais dúvidas, todavia os autores concluem que, embora esteja para ficar, começam a compreender-se as implicações para a governança.

Frederickson (2012) alerta mais tarde para o facto de, apesar de os princípios associados à NGP poderem resultar num aumento seletivo e a curto prazo em matéria de eficiência, eles estarem associados negativamente à retidão, equidade e justiça.

Portugal já iniciou o processo de transição de um modelo profundamente normativo, sendo este lentamente substituído pelo modelo da NGP. Porém, o modelo recente ficará indelevelmente marcado pela tradição, isto é, aos princípios normativos e jurídicos, o que, de acordo com Bilhim e colaboradores (2015), não irá ser tipicamente a NGP, mas um modelo chamado Novo Estado Weberiano (NEW).

O mesmo autor, Bilhim (2014b), aponta para evidências deste modelo (NEW) nos estatutos dos dirigentes da AP portuguesa, através da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que será abordado na secção seguinte.

Em síntese, a NEW tem em comum o não distinguir o domínio público do privado quanto à natureza do seu exercício. Todavia, visa a introdução de formas de empreendedorismo e simultaneamente moderar o ónus de âmbito legal, e estimular a participação da comunidade civil nos procedimentos de deliberação.

Face ao paradigma institucional vigente na AP portuguesa, no que concerne à nomeação de dirigentes, há que haver motivos para a mudança. Em conformidade com um compromisso definido no Memorando de Entendi-

mento firmado entre Portugal e a CE, BCE, FMI^[1], este dá origem a novos diplomas legais cuja arquitetura se materializa com a constituição de uma comissão que visa recrutar e selecionar ou emitir pareceres de candidatos para cargos de direção superior da AP, atuando de forma independente no exercício das competências e obedecendo a princípios de isenção, rigor, equidade, transparência, apontando para o reconhecimento do talento e mérito profissional. Para Bilhim (2014a), esta via é o exemplo prático de procurar a solução mais adequada ao cargo de dirigente, que, por concurso, através de um conjunto de operações, propõem a ocupação de cargos de direção, por recrutamento entre candidatos potencialmente qualificados para desempenho do cargo; seleção, por métodos e técnicas apropriadas para avaliar competências; do mérito, isto é, conjunto de qualidades exigíveis para uma boa execução do cargo, de acordo com o autor.

2.2 Enquadramento legal dos dirigentes da administração pública

A nomeação dos dirigentes da AP pode ser feita por via de concurso público ou por confiança política, embora não seja nem aleatória, nem de carácter exclusivamente pessoal/político, não sendo despiciente o carácter legal.

Há um conjunto de argumentos legais que vêm salvaguardar cada uma destas opções. O Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho, veio estabelecer o regime jurídico e condições de exercício das funções de direção e chefia. O recrutamento dos dirigentes era entre indivíduos habilitados com licenciatura, em função da apreciação curricular e concordante com as seguintes regras: o cargo de diretor-geral ou equiparado era provido por despacho conjunto do primeiro-ministro e do ministro competente, devendo a escolha incidir em indivíduos de reconhecida competência e que possuíssem experiência válida para o exercício das funções. O cargo de subdiretor-geral ou equiparado era provido por despacho do ministro competente, sob proposta do diretor-geral, devendo a escolha incidir em indivíduos de reconhecida competência e que possuíssem experiência válida para o exercício das funções. Os cargos de diretor de serviço e chefe de divisão ou equiparados eram providos por despacho do membro do governo competente, sob proposta do diretor-geral.

Em 1989, o Decreto-Lei n.º 323/89, de 26 de setembro, destaca a confiança política nos dirigentes da AP, viabilizando a contratação de altos dirigentes públicos fora do domínio da AP. O recrutamento para cargos de diretor-geral

1. A Gestão do Programa de Ajustamento 2011 | 2014, Estrutura de Acompanhamento dos Memorandos, versão impressa.

e subdiretor-geral ou equiparados era por escolha, entre dirigentes e assessores ou titulares de categorias equiparadas da AP, cujo provimento exigia, licenciatura, aptidão e experiência profissional adequada ao exercício das respectivas funções, havendo a possibilidade de se recorrer a indivíduos licenciados não vinculados à administração. Este diploma legal cria um estatuto especial para dirigentes, permitindo aos responsáveis políticos recrutar diretores e subdiretores-gerais fora dos quadros da AP. De acordo com Madureira e Ferraz (2010), a institucionalização deste modelo de recrutamento de dirigentes na AP portuguesa pressupunha formalmente a existência de dirigentes competentes, dinâmicos, leais e capazes de decidir.

Em 1999, a Lei n.º 49/99, de 22 de junho, altera o estatuto de 1989, impondo a obrigatoriedade de concurso para cargos equivalentes a diretor de serviços e chefe de divisão.

A Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, viabiliza o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado. O recrutamento para cargos de direção superior era por escolha entre indivíduos licenciados, vinculados ou não à AP, com competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respectivas funções. Os cargos de direção superior de grau um são dotados por despacho conjunto do primeiro-ministro e membro de governo competente, em regime de comissão de serviço, por períodos de três anos, limitado ao máximo de três renovações, onde o dirigente não pode ser provido no mesmo quadro do respetivo serviço num período inferior a três anos.

Os cargos de direção superior de grau dois são dotados por despacho do membro do governo competente, em regime de comissão de serviço, por um período de três anos, renovável por iguais períodos.

No mesmo diploma, o artigo 5.º, relativo aos princípios de gestão, estabelece que os dirigentes devem promover a gestão orientada para resultados, visando a calendarização de objetivos, recursos a utilizar e programas a desenvolver. Ficam obrigados a empregar sistematizadamente mecanismos de controlo e avaliação de resultados.

O dirigente deve guiar-se por critérios de qualidade, eficácia, eficiência, simplificação de procedimentos, cooperação, comunicação eficaz e acessível ao cidadão, liderar, motivar e empenhar os trabalhadores visando o bom desempenho do serviço. Segundo o artigo 4.º, os dirigentes devem adotar uma política de formação que contribua para a valorização profissional dos seus trabalhadores e reforço da eficiência.

Os estatutos dos dirigentes da AP portuguesa vêm posteriormente a ser alterados pelas Leis n.º 51/2005, de 30/08; n.º 64-A/2008, de 31/12; n.º 3-B/2010, de 28/04; n.º 64/2011, de 22/12; n.º 68/2013, de 29/08; n.º 128/2015, de 03/09.

A Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado, publicada em Diário da República, Série I-A, n.º 12, de 15 de janeiro de 2004, páginas 311 a 317. O artigo 23.º (Cargos Dirigentes) caracteriza os dirigentes máximos dos serviços centrais executivos, de controlo e fiscalização, que ocupam cargos de direção superior de grau um, e são coadjuvados por dirigentes em cargos de direção superior de grau dois, independentemente da sua designação. A qualificação do cargo dos dirigentes máximos dos serviços é definida no diploma que cria o serviço em função do nível de competências e responsabilidades. Os diretores de serviços e chefes de divisão, que correspondem a cargos de direção intermédia, de grau um e dois, podem ser colocados na dependência direta do diretor-geral, subdiretores-gerais ou homólogos, a fixar por despacho do dirigente máximo.

As revogações estão explanadas no artigo 33.º: Decretos-Lei n.º 26115, de 23 de novembro de 1935; n.º 59/76, de 23 de janeiro; artigos 2.º ao 5.º e 10.º do Decreto-Lei n.º 41/84, de 3 de fevereiro; Decreto-Lei n.º 100-A/85, de 8 de abril. A mesma Lei vem ser alterada por: Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto; Decreto-Lei n.º 200/2006, de 25 de outubro; Decreto-Lei n.º 105/2007, de 03 de abril; Lei n.º 64-A/2008, de 31 dezembro; Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro; Lei n.º 64/2011, de 22 dezembro; Decreto-Lei n.º 116/2011, de 05 de dezembro.

Na Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, são estabelecidas as regras para nomeações dos altos cargos dirigentes da AP. O recrutamento faz-se por escolha, entre indivíduos licenciados, vinculados ou não à AP, que possuam competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respetivas funções.

O recrutamento para cargos de direção intermédia é feito por procedimento concursal, nos termos do artigo 21.º, entre funcionários licenciados, com competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direção, coordenação e controlo, que reúnam quatro ou seis anos de experiência profissional em funções/cargos/carreiras ou categorias cujo exercício requeira licenciatura, consoante se trate de cargos de direção intermédia do 2.º ou 1.º grau respetivamente. O mesmo artigo prevê o estabelecimento de um júri constituído pelo titular do cargo de direção superior do grau um do serviço; um dirigente de nível e grau igual ou superior ao do cargo a prover em exer-

cício de funções num serviço diferente, designado pelo respetivo dirigente máximo; e por um indivíduo de reconhecida competência na respetiva área funcional, designado por estabelecimento de ensino de nível superior ou associação pública representativa da profissão correspondente. Posteriormente, são providos por despacho do dirigente máximo do serviço/organismo, em comissão de serviço, pelo período de três anos, renovável por iguais períodos.

No contexto da vigência do Programa de Assistência Económica e Financeira, a racionalização no setor empresarial do Estado levou à implementação de nova dinâmica nos aspetos relativos ao recrutamento e seleção dos dirigentes da AP, com as respetivas remunerações e benefícios. Para assegurar critérios de transparência, isenção e mérito, foi criada através da Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP). Entidade independente, que não solicita nem acolhe orientações dos governos no prosseguimento dos seus fins (artigo 5.º da Lei n.º 64/2011), respondendo perante o parlamento, por solicitação do governo e por via concursal, avalia curricularmente, produzindo pareceres sobre a adequação e perfil da personalidade a recomendar para exercer o cargo de dirigente da AP, isto é, esta entidade visa recrutar o mais talentoso, entre os candidatos, para o exercício dos respetivos cargos na AP.

Nas organizações públicas, existem dirigentes superiores e intermédios, ambos com as categorias de grau um e dois. Aos dirigentes superiores e intermédios de grau um compreendem funções de planeamento, controlo de procedimentos de trabalho e produção de bens e/ou serviços. Quanto aos atributos e competências de carácter operacional, isto é, de chefia direta, estes cabem aos dirigentes intermédios de grau dois (Bilhim, 2013b).

O recrutamento e seleção para cargos de direção superior de grau um e dois passa por procedimento concursal a efetuar pela CReSAP, em função da iniciativa do membro do governo com poder de direção e tutela sobre o serviço ou órgão onde se integra o cargo a preencher, de acordo com os procedimentos previstos nos artigos 18.º e 19.º da Lei n.º 64/2011. O concurso é obrigatoriamente publicitado na bolsa de emprego público, nas plataformas eletrónicas, durante dez dias, com a indicação dos requisitos formais de provimento, perfil exigido e métodos de seleção. Os candidatos, através da declaração de candidatura, devem referir a aceitação dos termos da carta de missão, como definido no artigo 19-A n.º 3 da Lei n.º 64/2011.

Após as respetivas avaliações, a comissão irá propor três dos candidatos ao membro do governo. Posteriormente, terá lugar uma proposta de designação,

apresentada ao conselho de ministros pelos membros do governo responsáveis pela área das finanças e pelo setor de atividade onde a empresa pública se insere. Segue-se o despacho de designação devidamente fundamentado, publicado em Diário da República, junto com uma nota respeitante ao currículo académico e profissional do designado, em regime de comissão de serviço, por um período de cinco anos, renovável por igual período, não podendo exceder os dez anos, segundo o artigo 19.º da Lei n.º 64/2011.

A designação para cargos de dirigentes só pode ocorrer após concurso. Há, no entanto, a possibilidade de o cargo ser exercido em regime de substituição, de acordo com artigo 27.º da Lei n.º 64/2011. Esta possibilidade visa suprir ausências prolongadas dos titulares dos cargos ou caso de vacatura do lugar.

Há exceções à aplicação por esta via de recrutamento e seleção, como: os titulares para cargos dirigentes dos órgãos e serviços de apoio ao presidente da República; à assembleia da República e tribunais; forças armadas, forças e serviços de segurança dos órgãos públicos que exercem funções de segurança interna; Sistema de Informações da República Portuguesa e do serviço que assegura a gestão do sistema prisional; órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino; órgãos de gestão dos estabelecimentos do setor público administrativo da saúde; do ministério dos Negócios Estrangeiros. Aliás, este regime de exceção já vem consagrado pela Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, que estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da AP no artigo 1.º, alínea 5.

No âmbito da lei-quadro dos institutos públicos, estes têm premissas de regime especial, dadas as suas especificidades. São deles exemplos as universidades e escolas de ensino superior politécnico; instituições públicas de solidariedade e segurança social; estabelecimentos do serviço nacional de saúde (Bilhim, 2012).

No âmbito da justiça, a nomeação de juízes presidentes é feita por via de escolha e não por concurso, ao abrigo do artigo 92.º, n.º 1, da Lei n.º 62/2013, de 26 agosto, que consagra a via por nomeação para este cargo pelos membros do Conselho Superior da Magistratura.

Com o Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, o governo instituiu os princípios e regras aplicáveis ao setor público empresarial, nomeadamente ao governo das empresas públicas. Fixando normas relativas às estruturas de governo societário, salientando o modelo de governo que deverá atestar a separação entre funções de administração executiva e fiscalização. Visa particularmente a prevenção de conflitos de interesses, a adoção de um código ético e

divulgação de informação através da apresentação anual de relatórios de boas práticas de governo societário.

O mesmo Decreto-Lei, artigo 39.º (Competências e regime), através da alínea 5, reforça a remissão para os ministérios setoriais, a fim de estes apresentarem ao membro do governo responsável pela área das finanças propostas de designação dos titulares dos órgãos de administração das empresas públicas, sem prejuízo do disposto no n.º 4 do artigo 31.º e alínea c) do n.º 1 do artigo anterior^[2].

A Lei n.º 128/2015, de 3 de setembro, vem alterar pela sexta vez a Lei n.º 2/2004^[3], e simultaneamente a Lei n.º 64/2011^[4], aditando o artigo dos estatutos da CReSAP, destacando-se, a alteração das regras de recrutamento previstas na Lei n.º 2/2004, em que diminui de 12 para dez anos o requisito da detenção de licenciatura, relativamente aos cargos de direção superior de grau um. Além disso, é introduzida a necessidade de maior articulação entre a intervenção do membro do governo competente e a CReSAP no processo de recrutamento e seleção. Cabe ao membro do governo, que detém o exclusivo da definição do perfil do candidato, identificar as competências do cargo, caracterizar o mandato de gestão, principais responsabilidades, funções associadas e a carta de missão.

Cabe à entidade (CReSAP), elaborar uma proposta de perfil de competências do candidato a selecionar, explicitando qualificações académicas, experiência profissional exigível, competências de gestão e liderança recomendáveis para o cargo. Esta proposta será remetida para homologação ao membro do Governo, que num prazo de 20 dias, homologa a proposta de perfil de competências apresentada pela CReSAP, ou altera o perfil por ela proposto, fundamentando a alteração. Caso não se verifique nenhuma destas situações, a proposta de perfil apresentada pela CReSAP considera-se tacitamente homologada, findo aquele prazo.

Atualmente o recrutamento por via de concurso só é aplicado aos cargos de direção superior da AP portuguesa direta, quando se trata de organismos com apenas autonomia administrativa, e indireta, quando se trata de organismos com autonomia administrativa e financeira.

-
2. «c) Os princípios e regras aplicáveis à monitorização e ao controlo a que estão submetidas as empresas públicas».
 3. Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.
 4. Modifica procedimentos de recrutamento, seleção e provimento dos cargos de direção superior da AP.

2.3 Como são percecionadas as nomeações por via do recrutamento e seleção dos dirigentes da administração pública

No início do século xx, Max Weber⁵ atribuiu especial importância à meritocracia quando se refere à caracterização da burocracia formal, onde a seleção dos trabalhadores é baseada nas competências técnicas que possam ser testadas por via de exames ou diplomas que certifiquem a sua formação.

Weber, (1948) de modo a separar o que é de âmbito político e de âmbito burocrático, defendia a demarcação organizacional como a melhor maneira de satisfazer o bem comum, isto é, a separação das vias de nomeação será tanto mais eficiente quanto se pautarem pela competência a que se destina o cargo.

Para Cruz (1992), o Diretor-geral ou equivalente era o elo entre Governo e função pública. Logo, era um cargo de confiança política, sendo a escolha política o método mais apropriado, independentemente da formação académica deste dirigente. Mais tarde, o mesmo autor (Cruz, 2002) lembra que apesar da constante tensão criada entre políticos e administradores, e embora o poder político possua instrumentos de forma interventiva e orientadora do poder administrativo, a esfera da administração possui prerrogativas de modo a colocar entraves aos fins politicamente desejados.

Num testemunho autobiográfico, Silva (2002:127), reconhece a existência de pressões das estruturas partidárias face a algumas nomeações, ao afirmar que possivelmente seria falso que os seus ministros nunca dessem preferência por militantes do Partido Social-Democrata (PSD) nas suas nomeações de dirigentes da AP.

Apesar do novo paradigma gestor se declarar como uma via opostora da burocracia *Weberiana*, ele partilha da mesma conceção do mérito e estabelece a sua aplicação à AP, de modo autónomo em relação à cultura dessas mesmas administrações, de acordo com Pollit e Bouckaert (2004).

No entendimento de Rocha (2005), existe uma inconsistência patente na política de modernização administrativa do XV Governo Constitucional. As leis e propostas legislativas tendiam à retoma do modelo managerialista, pretendendo simultaneamente emagrecer o Estado. Na linha de Sra. Thatcher (finais dos anos 70 e início dos 80 do século xx), visando um menor e melhor Estado, a adoção do contrato individual de trabalho e a avaliação de desempenho nas nomeações de cargos de dirigentes, seriam porém de âmbito político, para todos.

.....
5. Publicado postumamente no início da década de 1920, versão de 1978.

Na ótica de Bearfield (2009) e Levy (2009), será válida a opção pela via da nomeação política, pois a AP tem disparidades contextuais e estruturais face à administração privada, que decorrem da necessidade de submeter a AP ao que está consagrado na lei e na política daqueles que foram democraticamente eleitos.

Madureira e Ferraz (2010: 64) apresentam uma análise de critérios de seleção dos altos dirigentes da AP portuguesa, verificando que estão relacionados na generalidade com questões administrativas e políticas, levando estes responsáveis a serem nomeados com base na “confiança” (política ou pessoal) e em prejuízo das competências técnicas e de gestão. Baseados nestas conclusões, os autores propõem um modelo de seleção híbrido.

As implicações assentes em novos procedimentos organizacionais, de acordo com Mozzicafreddo e Gomes (2011), alicerçam-se em qualificações direcionadas para diferentes modelos organizacionais, novos formatos de exercício na administração da informação, regimes funcionais e remuneratórios estabelecidos na qualidade do trabalho e diversidade do exercício profissional. A sua materialização está ligada a uma estratégia de liderança baseada no exemplo e na responsabilidade funcional, de acordo com estes autores, o que requer dirigentes que procurem a mudança e simultaneamente, a eficiência face aos novos imperativos. Os autores reiteram que são os procedimentos e formas organizacionais que, através dos seus agentes, conseguem realizar uma gestão profissional e responsável do serviço público, salvaguardando tanto os comportamentos dos seus agentes como as suas competências.

Para Bilhim (2012), no âmbito das ciências sociais contemporâneas, a via meritocrática enquadra-se num sistema cujas posições sociais são atestadas pelo mérito individual, e não em critérios como a riqueza, sexo, origem social ou filiação política. Mais tarde, o autor (Bilhim, 2013b) traz à evidência que dentro das culturas das organizações públicas, há uma aspiração em concordar idealmente com a seleção dos colaboradores baseada no mérito enquanto valor, a fim de ocuparem posições na organização. Na cultura dos dirigentes da AP, quando colocada a questão da via meritocrática, fica porém o inequívoco que faz parte do “*politicamente correto*”, assim como a expressão marcante que se traduz em “*isto é muito diferente do setor privado*”.

Todavia, um dos princípios fundamentais da organização burocrática de Weber, de acordo com Bilhim (2013c: 41) é “*onde a seleção dos funcionários se faz com base no mérito*” e “*pela profissionalização dos seus funcionários*”.

Na Europa continental é politicamente correto a aceitação da meritocracia na AP, tanto à luz da burocracia Weberiana, como das boas práticas nos países da OCDE (Bilhim 2012). Contudo, em Portugal há algo que metaforicamente se chamava de “esquizofrenia Cultural”, isto é, “*afirmo uma coisa e pratico o seu contrário*”, de acordo com o autor.

Se for aplicado o princípio de *comply-or-explain*, isto é, “cumpra ou explique” de acordo com Pinto e colaboradores. (2013), seria afetado o nível de exigência no concerne à *accountability* (responsabilização) à semelhança das sociedades de capital aberto, de modo a aumentar a prestação de contas destas empresas, devendo assim a nomeação pautar-se pela competência técnica.

Para Madureira (2013), fortalecer o prosseguimento do interesse público passa por acabar com o *spoil system*, isto é, o sistema de distribuição por via de confiança de cargos públicos aos membros do partido que ganha as eleições.

Madureira e Asensio (2013), reforçam a ideia do contributo no sentido da eficiência, a profissionalização e a avaliação do desempenho dos dirigentes da AP. Para estes autores, a eficácia na gestão dos serviços públicos deveria ter implícito a autonomia dos dirigentes relativamente aos Governos.

Para Cordeiro e colaboradores (2014), no âmbito da AP, as situações com enfoque mais relevantes estão associadas ao recrutamento, em particular ao nível da nomeação para cargos de dirigentes, com partidização e multiplicação de titulares de cargos de confiança política. Os candidatos são selecionados em função de clientelas politizadas, assim como são acessoriamente gastos milhões de euros em apreciações e análises encomendadas a consultores e escritórios de advogados, ainda que existam esses recursos na AP. Para estes autores, existem ainda diversas condutas suspeitas, como a percepção do facilitismo de antigos ministros que passaram para empresas privadas depois de cessarem o exercício de cargos governativos. Os autores sugerem a possibilidade da existência de conflitos de interesse e incompatibilidades, em particular no âmbito das Parcerias Público-Privadas. No seu entendimento, é uma inutilidade o período de três anos durante os quais um antigo governante está impedido por lei de exercer funções em empresas que receberam benefícios do Estado diretamente relacionados com a pasta por ele tutelada.

Silva (2014), no âmbito das nomeações, expõe que entre 1995 e 2009, das 11 mil nomeações para a AP, a maioria visava recompensar fidelidades partidárias, cuja nomeação pela via da confiança salvaguardava, tornando-se o dirigente uma ferramenta que ia na concordância da política instituída ou a instituir.

Para Bilhim e Correia (2016), os valores (culturais) apresentam uma amplitude maior que as normas, condicionando a conduta apropriada em circunstâncias onde não estão definidos protocolos formais. Os valores tendem a aproximar-se das crenças pela via da socialização. Têm atributo valorizável (não materialmente) e considerado como objeto de aspiração, ideal e de anseio (veja-se também Correia e Bilhim (2017, *in press*).

A via do recrutamento e seleção através de entidade especializada e autónoma para o efeito é exemplo da aplicação na linha implícita da meritocracia, visando a competência e virtudes dos potenciais dirigentes, segundo Bilhim e colaboradores (2015).

Ao longo dos procedimentos que ficaram a cargo da CReSAP, e que envolveram milhares de candidatos, representando o envio de 345 propostas de nomeação para cargos de Direção Superior de 1.º e 2.º grau, e de aproximadamente 1 000 indivíduos selecionados, esta entidade foi confrontada apenas com um processo de intimação para prestação de informações e passagem de certidões (CReSAP, 2014). Embora os pareceres sobre adequação de perfil ao cargo de dirigente não possuam carácter vinculativo, o Governo aceitou a globalidade das recomendações, pois cabe ao poder político aceitar ou não esta indicação.

Todavia, pelo princípio do contraditório, no parecer de Madureira (2015) no concerne a esta Comissão, não existe para já qualquer procedimento de apreciação que permita esclarecer se houve efetivamente uma democratização no acesso aos lugares cimeiros da AP.

Posto isto, este artigo visa perceber como as diferentes vias de nomeação de Dirigentes da AP, em função dos paradigmas institucionais e recentes abordagens para nomeações, podem fazer a diferença entre dirigentes competentes, por via do concurso e/ou por via de confiança.

Se, por um lado, há autores que pautam pela defesa da nomeação por confiança como via para assegurar a concretização dos objetivos políticos, há os que apontam, por outro lado, para a reunião de um conjunto de competências de domínio técnico para a persecução de forma eficiente e racionalizada de recursos na AP.

Assim, a questão de partida prende-se com a nomeação por concurso ou confiança política, ou porque nomear uns por uma via e outros por outra. Trata-se de retratar as diferentes perceções à luz do que está institucionalmente aceite, no plano nacional.

3. Método

Em termos de metodologia, é do tipo qualitativo, cujo instrumento de pesquisa são os próprios investigadores. É um constructo descritivo e exploratório, visando caracterizar as vias para a nomeação de dirigentes por concurso e por confiança através de pareceres de outros autores que confluem para uma ou outra via.

Uma vez que a atitude científica neste estudo foca a compreensão da dinâmica entre quem nomeia e quem é nomeado, não existe compromisso com a busca da explicação comportamental, esta mais do domínio da metodologia quantitativa.

A metodologia alicerça-se na qualidade e validade dos dados providenciados através dos achados e pareceres de outros autores, assim como do que está explanado em documentos legais.

Explorando o ambiente e as circunstâncias onde ocorre o objeto em questão, o método utilizado visa obter uma explicação, emergente a partir da compilação de outros artigos que contribuíram para clarificar algumas das vertentes aqui abordadas.

4. Resultados

Para responder à modernização administrativa, a transformação do Estado por via da NGP (Bilhim, 2013a) caracteriza-se pela administração por objetivos, desburocratização, meritocracia, externalização de atividades, redução de colaboradores/dirigentes, e promoção da lógica de mercado (Bilhim, 2014a). Esta posição é reforçada por acordos com parceiros externos, como a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional.

Tanto pela dimensão legal como pela perspectiva dos diversos autores aqui apresentados, expõem-se sucintamente na Figura 1, por ordem cronológica, as diferentes posições face à nomeação destes dirigentes.

No que concerne ao panorama legal, tem-se:

- Decreto-Lei n.º 191-F/79, estabelece regime jurídico e condições de exercício das funções de direção e chefia: com licenciatura, indivíduos de reconhecida competência e experiência válida.
- Decreto-Lei n.º 323/89, contratação de altos dirigentes fora da AP: com licenciatura, aptidão e experiência profissional para funções.
- A Lei n.º 49/99, altera estatuto de 1989, impondo obrigatoriedade de concurso para cargos equivalentes ao de diretor de serviços e chefe de divisão.

- Lei n.º 2/2004, estatuto do pessoal dirigente dos serviços/organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado: Licenciados, vinculados ou não à AP, competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas. Devem promover a gestão orientada para resultados, visando objetivos, recursos, programas a desenvolver, e obrigados a empregar mecanismos de controlo.
- Lei n.º 4/2004, princípios e normas para a organização da administração direta do Estado. A qualificação do cargo dos dirigentes máximos é definida no diploma que cria o serviço em função do nível de competências e responsabilidades.
- Lei n.º 51/2005, regras para nomeações dos altos cargos dirigentes, continuando a ser por confiança para dirigentes superiores, e concurso para os intermédios.
- Lei n.º 64/2011, modifica procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da AP, através da criação da CRE SAP.
- Decreto-Lei n.º 133/2013, princípios e regras do setor público empresarial, atestando separação entre funções de administração executiva e fiscalização.
- Lei n.º 128/2015, passa para 10 anos o requisito da detenção de licenciatura para cargos de direção superior de grau 1. Cabe ao membro do Governo a definição do perfil do candidato, competências, caracterizar o mandato, responsabilidade e funções, e carta de missão. Cabe à CRE SAP, elaborar proposta de perfil de competências do candidato, explicitando qualificações académicas, experiência profissional, competências de gestão e liderança, e apresentar ao membro do Governo três dos candidatos selecionados.

Os diversos autores face às vias de nomeação, advogam o seguinte:

- Weber (2.ª década do século xx), aponta para a importância da meritocracia.
- Cruz (1992), a escolha política, independentemente da formação do dirigente.
- Silva (2002), reconhece as pressões das estruturas partidárias para as nomeações.

- Pollit e Bouckaert (2004), a NGP apesar de opositora da burocracia *Weberiana*, partilha da concepção de mérito.
- Rocha (2005), dúvida da NGP, e via de nomeação proporcionada por esta.
- Bearfield e Levy (2009), a AP submete-se ao direito consagrado na lei, e à política daqueles democraticamente eleitos.
- Madureira e Ferraz (2010), propõem modelo híbrido, entre confiança e competência técnica e gestão.
- Mozzicafreddo e Gomes (2011), as mudanças organizacionais, só se alcançam através de dirigentes competentes, qualificados para gestão profissional.
- Bilhim (2012), a meritocracia é socialmente aceite baseada no mérito individual e não em critérios como riqueza, sexo, origem social ou filiação política.
- Madureira (2013), propõe o fim do *spoil system*.
- Madureira e Asensio (2013), favoráveis à profissionalização, avaliação do desempenho dos dirigentes da AP, e autonomia relativamente aos Governos.
- Cordeiro (2014), nomeação por confiança política, é relevante de condutas suspeitas.
- Silva (2014), em 11 mil nomeações entre 1995 e 2009, a maioria objetivava recompensar fidelidades partidárias.

5. Conclusões

A dicotomia entre a confiança política e o mérito pela via do concurso conduz a um dilema: se por um lado há a legitimidade para querer Dirigentes com várias competências, por outro, há que confiar que estes pautam pelas premissas provenientes das orientações políticas e nomeadores.

Existem imperativos internos na mudança da dinâmica Nacional relativamente à AP, que se refletem na transposição para diplomas legais no sentido da promoção da meritocracia. Estes diplomas têm requerido dirigentes com competências técnicas para levar a cabo a sua função, de que é exemplo a Lei n.º 2/2004

As recomendações feitas por parceiros externos (CE, BCE, FMI) apontam para a via concursal, como caminho para promover a excelência.

FIGURA 1. Quadro síntese das vias de nomeação de acordo com o plano legal e na ótica dos diferentes autores, por ordem cronológica

	POR VIA DA CONFIANÇA, SEM CONCURSO	POR VIA DA CONFIANÇA, COM CONCURSO	POR VIA DE CONCURSO/MÉRITO
PLANO LEGAL	Decreto-Lei n.º 191-F/79		
	Decreto-Lei n.º 323/89		
			Lei n.º 49/99
	Lei n.º 2/2004		
	Lei n.º 4/2004		
	Lei n.º 51/2005		
	Decreto-Lei n.º 133/2013	Lei n.º 64/2011	
PERCEÇÃO DOS DIFERENTES AUTORES			Max Weber (2.ª década do séc. XX)
	Cruz (1992)		
	Silva, A. (2002)		Pollit e Bouckaert (2004)
			Rocha (2005)
	Bearfield e Levy (2009)	Madureira e Ferraz (2010)	
			Mozzicafreddo e Gomes (2011)
			Bilhim (2012)
			Madureira (2013)
			Madureira e Asensio (2013)
			Cordeiro (2014)
			Silva (2014)

No evoluir do tempo, e de acordo com a documentação apresentada:

- A maioria dos autores aqui apresentados e dos diplomas legais vai na linha da necessidade de maior peso na componente técnica, neste caso por via de avaliação meritocrática, isto é, por concurso enquanto forma de escolha do mais talentoso.
- A ambiguidade da terminologia “competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício”^[6], é vaga e não há evidências das especificações desses atributos. Este vazio pode ser visto como um espaço para:

.....
 6. Lei n.º 2/2004; Lei n.º 51/2005; Lei n.º 64/2011.

- Ocupação dos cargos de dirigente por indivíduos cujas competências, fiquem ao critério do nomeador, e a via é unicamente de confiança, ou;
- A ocupação dos cargos fica acessível a todos os indivíduos que queiram concorrer, contribuindo para a diversidade dos candidatos e a qualidade dos mesmos, sendo este o espaço fundamental para haver uma efetiva gestão de talentos.
- O escrutínio da CReSAP, cujas competências visam a elaboração de apreciações de avaliação curricular e adequação de aptidões para dirigentes da AP através dos processos de recrutamento e seleção, vão responder ao perfil solicitado pelo membro do Governo, abrindo espaço para gerir talentos.
- A via concursal tem um universo maior de candidatos e diversidade, ficando a nomeação ao critério do membro do Governo.
- Apesar das exceções, estatutos especiais, há uma mudança na via das nomeações para dirigentes da AP.
- Porém, para Madureira (2015), no exercício desta Comissão, não há evidências de haver um acesso democrático aos lugares cimeiros da AP, o que pode ser interpretado como um equívoco, pois em última análise, o acesso aos cargos de dirigentes, está ao alcance de quem se candidatar.
- Face ao atual paradigma institucional e recentes abordagens para nomeações, há diferenças entre dirigentes por via do concurso e por confiança.
- O porquê de nomear uns por uma via ou outra, trata-se da prerrogativa legal que acaba por salvaguardar o plano político.

Acresce que a via da confiança não fica diminuída por recorrer ao caminho da nomeação por concurso, aliás porque é tendencial.

A busca de talentos na AP é fundamental para uma administração eficaz, eficiente e efetiva, e cabe à CReSAP, isto é, por via concursal, prover a nomeação mais adequada e funcional do dirigente, não deixando de ser de confiança.

Esta entidade é somente um exemplo daquilo que pode ser feito no sentido da promoção e gestão de talentos, isto é, abre espaço para entidades cujas competências e autonomia permitam salvaguardar os interesses públicos através de critérios, cuja adequação pode e deve ser primeiramente concertada no seio

da classe política. Por outro lado, abre espaço para potenciais dirigentes mais competentes, dada a possível diversidade provida através dos concursos.

Referências

- Bearfield, D. (2009). What is patronage? A critical reexamination. *Public Administration Review*, 69, 64-77.
- Bilhim, J. (2008a). Políticas públicas e agenda política. In ISCSP (Eds.) *Orações de Sapiência* (pp. 82-103). Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2012). A afirmação do mérito nos processos de seleção para a alta direção da administração pública portuguesa. Comunicação apresentada no XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (30 oct. – 2 nov.), Cartagena, Colombia.
- Bilhim, J. (2013a). *Ciência da Administração*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2013b). Papel dos Gestores na Mudança Cultural da Administração Central do Estado: O Caso da Meritocracia. *Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica Rio de Janeiro*, 5 (2), 205-227. doi:10.5533/1984-2503-20135202
- Bilhim, J. (2013c). *Teoria Organizacional*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2014a). As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética. *Revista Sequência*, 69. doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69p61
- Bilhim, J. (2014b). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. *Sociologia*, 28, 11 – 31.
- Bilhim, J., Pinto, R., & Soares, L. (2015). “Administrative paradigms, ethics and the State intervention in the economy: The case of Portugal”, *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125.
- Bilhim, J., & Correia, P. (2016). “Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado”, *Sociologia*, 31, 81-105. doi:10.21747/0872-3419/Soc31a4
- Cordeiro, A. (2014). Os crimes de responsabilidade, em particular a prevaricação dos titulares de cargos políticos. *Caderno do centro de Estudos Judiciários, Criminalidade Económico-Financeira: Crimes em Especial*, Tomo II. Lisboa: Centro de Estudos Judiciários.
- Correia, P., & Bilhim, J. (2017). Diferenças nas Percepções dos Valores Organizacionais dos Gestores Públicos em Portugal: Um Estudo Empírico. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 987-1004. doi:10.1590/0034-7612168818
- Cruz, J. (1992). O recrutamento, a selecção e a avaliação dos dirigentes. *Revista Administração, Dirigentes e Técnicos do Estado*, 3 (3).
- Cruz, J. (2002). *A Função Pública e o Poder Político*, Lisboa: ISCSP-UT de Lisboa.

- Frederickson, H., & Smith, K. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Oxford: Westview Press.
- Frederickson, H. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. University of Kansas, Westview Press.
- Levy, A. (2009). The craft of bureaucratic neutrality: is the politics-administration dichotomy dead? *Public Administration Review*, 69, 145-147. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.01953.x
- Madureira, C., & Ferraz, D. (2010). “As configurações político-administrativas e a seleção de dirigentes – O caso da administração pública portuguesa”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 63, 51-69.
- Madureira, C. (2013). “Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na administração pública: o caso de Portugal”, In INA (Eds.) *Handbook de administração pública* (pp.159-172) Lisboa: Editora INA.
- Madureira, C., & Asensio, M. (2013). *Handbook de Administração Pública* (Orgs.), Lisboa: INA Editora.
- Governo de Portugal (2014). *A Gestão do Programa de Ajustamento 2011 | 2014, Estrutura de Acompanhamento dos Memorandos*.
- Mozzicafreddo, J., & Gomes, J. (2011). *Projectos de Inovação na Gestão Pública*. Lisboa: Editora Mundos Sociais, CIES, ISCTE-IUL.
- OCDE, (1995). *Managing administrative reform: a case study of Portugal (1976-1994)*. *Public Management Occasional Papers*, Paris: Puma.
- Pinto, J. (Coord.) (2013). *A emergência e o futuro do corporate governance em Portugal*. Coimbra: Almedina.
- Rocha, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, A. (2004). *Autobiografia Política II*. Lisboa: Temas e Debates.
- Silva, P. (2014). *Novos dilemas, velhas soluções? Patronagem e Governos Partidários*. (Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro.) Disponível em <<https://ria.ua.pt/handle/10773/11312>>.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*, Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. (1948). Bureaucracy. In H. H. Gerth & W. C. Mills (Eds.) (2009). *From Max Weber: Essays in sociology* (pp. 96–244). London, UK: Routledge & Kegan Paul.



The Role of Internal Communication in Talent Management within the Organization

A Comunicação Interna para a Gestão de Talentos na Organização

ANABELA FÉLIX MATEUS*

Resumo

A gestão de talentos apresenta-se como um modelo atual no âmbito das políticas de recursos humanos que se pretendem ver desenvolvidas pelas mais atuais estratégias organizacionais que apostam na real qualidade dos seus colaboradores, uma vez que os consideram os criadores do verdadeiro valor para as organizações. Numa visão pessoal, entendemos que a comunicação interna tem um papel decisivo e fundamental para a satisfação, a motivação e a retenção dos talentos no âmbito organizacional. Com base numa revisão de literatura com origem em vários países, com particular incidência no Brasil onde encontramos um estado de conhecimento relativamente consolidado nesta área, propomo-nos à seguinte análise: Qual o papel da comunicação interna neste novo modelo de gestão? Como se constrói o quotidiano dentro da empresa?

Palavras-chave: gestão de talentos, comunicação interna, comportamento organizacional, estratégias organizacionais

Abstract

Talent Management is known as a current model within human resource policies. This model emphasizes the most current organizational strategies for the development of true quality of their employees who are considered to be creators of the real value of the organization. This paper suggests that such internal communication provides an opportunity for a real decision-making, and also plays a key role in the satisfaction, motivation, and retention of talents in the organizational context. Based on a source literature review in several countries, with a particular focus on Brazil where we found a relatively consolidated state of knowledge in this area, we use the following guiding questions for the analysis: What is the role of internal communication in this new management model? How can we build the everyday within the company?

Keywords: talent management, internal communication, organizational behavior, organizational strategies

* LABCOM.IFP - Comunicação, Filosofia, Humanidades, Universidade da Beira Interior.
Email de contacto: anabela.mateus@netcabo.pt

1. Introdução

Desde a década de 1990 até à atualidade têm-se vivenciado muitas alterações tanto a nível da administração das organizações, como da área da gestão de recursos humanos (GRH). Esta nova visão tem permitido mudanças constantes no mundo das tecnologias, da comunicação e da informação, em permanente evolução, mas também a valorização do desenvolvimento a nível individual, ao mesmo tempo que o desempenho coletivo.

A realidade mais atual, sobre a qual nos debruçamos, contempla já um momento muito recente, questões ainda assim nem sempre vividas e sentidas por todas as atividades económicas dos nossos dias e em todos os locais em simultâneo. Urge refletir sobre esta nova situação pelo modo como, de imediato, ou a muito curto prazo, dependendo do local em si, ele é ou vai ser afetado. Perante uma normalização a que não se pode fugir com a utilização da tecnologia de ponta pela generalidade das empresas na atualidade, há que encontrar a possibilidade da diferenciação nos produtos e serviços, também a nível de marcas e na criação da própria imagem da empresa que se transmite aos clientes. Como? O seu diferencial competitivo vai assentar na real qualidade dos seus colaboradores, pelo que há que apostar no desenvolvimento das suas potencialidades. O novo valor estratégico é a procura das pessoas mais capacitadas, uma vez que elas são os reais criadores do verdadeiro valor para as organizações. Segundo o atual modelo, os recursos humanos são agora o fator estratégico dos processos de gestão que capacitam gestores e trabalhadores, criando valor aos negócios. Apresenta-se fundamental salientar a interação dos diversos setores e níveis da empresa. As decisões classicamente tomadas numa direção vertical, sem consulta prévia das bases da organização, já não fazem sentido, encontram-se desfasadas da realidade e estarão condenadas ao fracasso. Com o modelo de gestão de talentos (GT), os colaboradores são vistos como uma mais-valia para o sucesso dos seus negócios e das próprias empresas. Trata-se de uma perspetiva de gestão organizacional recente, um modelo ditado pelas características da realidade económica do novo milénio, de acordo com a evolução gerada até então.

2. A gestão de talento como gestão de recursos humanos

2.1 Um pouco de história

A primeira publicação da área com a expressão *human resource management*, ou gestão de recursos humanos, ocorreu na década de 1960, embora a expressão “recursos humanos” tivesse uma origem anterior. Foi aí que surgiu,

associada a uma proposta de gestão. Durante mais de 15 anos coexistiu com as expressões *personnel management* e *industrial relations* (Kaufman, 2008).

Ao longo das décadas de 1960 e 1970, a gestão de pessoal veio incorporar o modelo integrativo de sistemas, criando assim a administração de recursos humanos (Mahoney & Deckop, 1986). Entre os anos de 1970 e 1980 veio-se destacar o sucesso económico das indústrias japonesas, criado, entre outros fatores, pelo modelo de gestão de pessoas, baseado em práticas de *alta performance* tais como a gestão participativa e o alto investimento nos empregados (Thurow, 1992 apud Kaufman, 2008).

Na década de 1980 iniciou-se a discussão sobre a diferenciação da terminologia aplicada à função de pessoal. Numa perspetiva tradicional, argumentava-se que gestão de recursos humanos e administração de pessoal se traduziam em diferentes rótulos colocados no mesmo objeto. Já na visão alternativa, defendia-se o termo GRH como representante de um novo modelo e filosofia de gestão de pessoas que seria fundamentalmente diferente das abordagens tradicionais de gestão de pessoal (Kaufman, 2008). A GHR, como novo modelo de gerir pessoas nas organizações, emergiu a partir de dois desenvolvimentos-chave. O primeiro, em 1984, quando professores e investigadores de Harvard, como Michael Beer e Bert Spector, lançaram um livro intitulado *Managing Human Assets* e publicaram o artigo “Human resource management: The integration of industrial relations and organizational development”, onde descreveram o que designaram como um novo paradigma de gestão de recursos humanos. Em síntese, esse novo modelo traduzia-se numa visão emergente de que as pessoas se revelam um investimento e não um custo para as organizações e de que a sua gestão deveria fazer parte das decisões estratégicas da organização (Kaufman, 2008). Os autores sugeriram uma junção de teorias comportamentais e de desenvolvimento organizacional com relações industriais e gestão de pessoal. O argumento comum dessa linha de pensamento é que as organizações ganhariam em produtividade e desempenho a partir da gestão do trabalho das pessoas. O segundo aspeto para o fortalecimento do novo paradigma de GRH foi o desenvolvimento e popularização do conceito de gestão estratégica, oriundo de autores como Michael Porter e Igor Ansoff (Boxall & Purcell, 2008). Investigações e publicações relacionadas com os aspetos estratégicos de GRH vieram dar origem a um subcampo de estudo chamado SHRM, *strategic human resource management*, ou gestão estratégica de recursos humanos (Kaufman, 2008). A partir daí, a GRH pode ser alinhada com os objetivos estratégicos da organização, de modo a produzir bens ou ser-

viços com a máxima eficiência possível (Miles & Snow, 1984). Durante o processo que envolveu a evolução da GRH desenvolveram-se diversas abordagens e escolas. Algumas tiveram como base aspetos objetivos racionais e lineares da organização, tais como o foco na produtividade, no controlo dos recursos humanos ou no alinhamento da estratégia de negócios; outras consideravam os aspetos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com um foco simultâneo no alinhamento da estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do desenvolvimento humano e social (Legge, 2005).

Ao considerar-se os recursos humanos como vantagem competitiva da organização, passaram a ser importantes análises do quadro de pessoal para a formulação da estratégia de negócios a partir de três temas centrais subjacentes à GRH: a crença no potencial de crescimento humano, a intenção de dar oportunidades às pessoas no ambiente de trabalho e o reforço da importância da liderança para a construção de uma forte cultura organizacional (Guest, 1990).

Relativamente às práticas de RH, nos anos 1980, elas traduziam-se em quatro categorias: recrutamento/seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas (Fischer, 1998). No final da década e início dos anos 1990, os itens «desenvolvimento organizacional» e «comunicação» passaram a integrar esse grupo. Miles e Snow (1984) já vieram introduzir o conceito «talentos» nas reflexões sobre RH. Os autores afirmavam que o futuro da GRH seria continuar com as atividades tradicionais de atrair, desenvolver e reter pessoas, só que com o foco nas pessoas que representam talento e vantagem competitiva para a organização.

Em meados da década de 1990, investigações e cursos específicos de formação em RH começaram a receber uma atenção maior por parte da academia. Nessa fase final de 1980 e início dos anos 1990, alguns estudos, como os de Prahalad e Hamel (Fischer, 2002), vieram trazer a discussão à volta de as temáticas da gestão de pessoas e das competências, a partir da conceção da capacidade de cada organização se reinventar, poder estar relacionada com a sua competitividade.

Nas últimas décadas do século xx, as atividades da área ainda tinham o seu foco dirigido para os «processos e tarefas», mas logo no início do século XXI já se verificava uma mudança do seu interesse para os «resultados». Aí o desempenho da empresa e as capacidades dos RH passaram a ser os parâmetros para mensuração da área. O desempenho organizacional pode então ser

medido pela rotatividade, produtividade e resultados financeiros. As capacidades são as especialidades e as possibilidades da empresa em mobilizar os recursos para atingir os objetivos obtendo sucesso (Ulrich, 2000). No século XXI, a GRH encontra-se agora centrada no indivíduo, focalizada no sistema de RH como um todo e em soluções integradas, alinhada às estratégias e à capacidade de mudança (Ruona & Gibson, 2004). A GRH progrediu de uma simples função para uma fonte de vantagem competitiva para as organizações que operam numa economia global (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999).

2.2 Definição do conceito de talento

A definição de talento é o primeiro passo para a definição de um sistema de gestão de talentos. A partir daí podem-se constituir as práticas da gestão de talentos, mapear as competências necessárias e compor uma linguagem comum à organização que irá orientar os componentes do seu modelo de gestão de pessoas (Ingham, 2006; Tanure, Evans & Pucik, 2007).

Conforme o Dicionário *online* Porto Editora (2016), o termo «talento» enquanto vocábulo na língua portuguesa apresenta genericamente os seguintes significados:

- conjunto de aptidões, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito em determinadas atividades;
- nível superior de certas capacidades particularmente valorizadas;
- grande inteligência; agudeza de espírito;
- engenho; habilidade;
- pessoa que sobressai pela aptidão excepcional para determinada atividade;
- antigo peso e moeda de ouro dos Gregos e Romanos.

Nesta base, e em conformidade com os quatro primeiros significados, poder-se-ia pensar que seria fácil construir uma definição de gestão de talentos, bem-adaptada ao que dela se espera nas organizações. Só que uma definição conceitual para o termo talento apresenta-se sempre muito subjetiva, dando lugar a interpretações adaptadas, o que não pode acontecer com o próprio conceito de definição conceitual.

Williams e Reilly (2000) analisaram a única proposta formal que encontraram de definição conceitual para talento. Vêm destacar o grande cuidado a

ter na criação de uma definição para o termo e consideram que a conceituação de talento não deve ser muito restritiva, de modo a que se apresente impossível encontrar evidências dessa característica num indivíduo, mas que, por outro lado, não deve ser tão vaga ao ponto de se tornar trivial. Para tal, estes autores decidiram propor cinco propriedades do talento que envolvem aspetos relacionados com:

- (1) o potencial;
- (2) a precocidade;
- (3) a característica de ser inato;
- (4) e o facto de ser próprio de uma minoria com desempenho e resultados diferenciados;
- (5) além de ser relativo a um domínio específico (Howe, Davidson & Sloboda, 1998).

Por sua vez, Howe e colaboradores (1998), os autores da única proposta formal de definição, afirmam que, tal como em outras nomenclaturas científicas, talento não é um conceito observado diretamente, mas indeferido, pelo que é impreciso por natureza. E adiantam que existem provavelmente mais de cem definições, algumas delas semelhantes à sua.

A gestão de talentos está fundamentada nos conceitos-base da gestão de pessoas, porém «na gestão de talentos eu tenho modelos específicos que estão relacionados muito mais com o desenvolvimento individual do que com o corporativo» (Scopel, Gerhardt, Busato & Angela, 2015).

O uso do termo talento é frequentemente associado a pessoas extraordinárias, uma elite, que deve ser tratada de uma forma diferenciada (Lewis & Heckman, 2006; Ramstad & Boudreau, 2005; Sarsur, Pedrosa & Sant'anna, 2003).

Uma boa GT é muito importante para a estratégia da empresa. É um tema que, segundo a SHRM (2013) demonstra ocupar, desde 2010, a primeira posição na lista de prioridades dos líderes de RH. A denominada *guerra pelos talentos* associa-se a um momento de transição da sociedade industrial para a pós-industrial.

Denominador comum à literatura encontrada, fruto de pesquisas e tentativas de criação teórica ao modelo de gestão em trabalho, é consenso de que as organizações têm de se orientar pela filosofia e trabalhar no sentido de *investir*

em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais. É esse o conceito do modelo da gestão dos talentos.

Tema discutido atualmente e prática adotada por algumas organizações é, para Almeida (2004), uma atuação integrada da área de recursos humanos focada em estratégias organizacionais e competências. A autora fortalece a perspectiva pioneira de Lewis e Heckman (2006), ao sustentar que a GT é um objeto estratégico dos processos de captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Por sua vez, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) acreditam que as empresas devem procurar preencher as suas posições, de forma independente, com profissionais altamente competentes e a GT deve ser feita através da classificação dos funcionários de acordo com seu desempenho. O objetivo da GT passa a ser identificar os talentos (profissionais com melhor desempenho, de acordo com os autores), bem como os outros funcionários que apresentam desempenho mediano ou insatisfatório, para então definir o desenvolvimento das pessoas dentro da organização. A ideia é orientar a força de trabalho na sua totalidade para o alcance de *alta performance*, trabalhando para que o desempenho mediano possa atingir a excelência em todas as funções e eliminando qualquer desempenho insatisfatório.

Apesar de ser um tema emergente e presente em muitos debates mundiais que abordam o futuro da gestão de pessoas, observa-se uma verdadeira confusão em muitas das definições correntes na literatura específica publicada sobre as expressões *talento* e *gestão de Talentos*, levando a questionar o que especificamente é gestão de talentos (Lewis & Heckman, 2006).

Ashton e Morton (2005) defendem a ideia de que a GT pode ser uma abordagem estratégica e holística para o planejamento dos RH e do negócio ou uma nova rota para eficácia organizacional. Embora reconheçam a carência de uma definição única, clara e consistente sobre a expressão, Ashton e Morton (2005) afirmam que uma boa GT é de extrema importância para a estratégia da empresa.

Após as várias posições e reflexões apresentadas pelos autores especialistas na temática que abordamos, só podemos concluir que gestão de talentos deixa ainda muitas dúvidas quanto à sua natureza e definição, sem, no entanto, se poder já hoje pôr em causa a sua importância para a estratégia da empresa.

3. Entendendo a problemática

Porque é assim como um homem que, partindo para outro país, chamou os seus servos e lhes entregou os seus bens: a um deu cinco talentos, a outro dois e a outro um, a cada qual segundo a sua capacidade; e seguiu viagem. O que recebera cinco talentos, foi imediatamente negociar com eles e ganhou outros cinco. (...)

A Parábola dos Talentos, *Novo Testamento*, Mateus, 25, 14-16

Desde os tempos bíblicos que a gestão dos bens, serviços e pessoas é uma constante. Por vezes, tal como na parábola, cada pessoa possui as suas capacidades ou dons inatos. De acordo com essas capacidades, assim cada qual, como no Novo Testamento, irá multiplicar os bens ou não. Os que possuem talento são os «escolhidos» das empresas, e também o ponto de preocupação na última década: Como retê-los?

3.1 Talentos e gestão de talentos na organização

Na visão organizacional, talento é muito mais do que conhecimento, competência e desempenho juntos. Para que se manifeste, o talento está vinculado à capacidade organizacional de mobilizar conhecimentos dentro de si, tendo em vista o aprimoramento dos seus produtos e serviços. Depende, também, do gerenciamento de impulsionadores relacionados com o modelo organizacional, a cultura de empresa, os sistemas da direção, a gestão do conhecimento, a gestão do clima organizacional e a retribuição competitiva.

3.2 A noção de talento, gestão e competitividade

Como as estruturas organizacionais se tornam cada vez mais instáveis e efêmeras na sequência das mudanças ambientais, a atualização dos conhecimentos e a visão estratégica sobre a gestão das pessoas têm, na realidade empresarial dos dias de hoje, uma importância vital para as empresas.

Assim, cada vez mais se avalia a competitividade de uma empresa pela *competência* dos seus profissionais. A gestão de pessoas passa a fazer parte integrante do *core business* das empresas, pelo que deve ser tratada como uma atividade estratégica.

O talento é, em essência, a pessoa que traz na bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, capacidades e atitudes, que a diferencia de outras. Existem diversos tipos de talentos que requerem

combinações de capacidades relacionadas com o contexto do trabalho e da organização.

Segundo Wood e Picarelli Filho (2004: 36), estabeleceu-se um consenso, relativamente aceite, de que uma fonte importante de vantagem competitiva seriam os recursos internos da gestão de cada empresa. Para os autores:

tais recursos incluem a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os diversos sistemas de apoio. Da orquestração desses vários componentes, nasce a capacidade de aprendizagem e adaptação. E dessa capacidade, surgem as competências essenciais da organização.

Para Harrison (2005), líderes, gestores, diretores e funcionários podem ser todos fonte de vantagem competitiva. Porém, a forma como eles estão organizados também pode originar competitividade. A estruturação do trabalho, ou seja, as relações de informação e a divisão das pessoas em grupos, equipas e *task-forces* dentro de uma organização, têm relação estreita com o sucesso de uma empresa. Ainda para o autor, outro fator relacionado com a competitividade é a cultura de empresa, ou seja, o sistema de valores partilhados entre os membros da organização.

O *compromisso* mútuo entre empregador e empregados caracteriza uma empresa de «sucesso». O respeito pelo funcionário, investimento no seu desenvolvimento (ultrapassando a dimensão tarefa), reconhecimento da iniciativa individual como fonte de crescimento da empresa, são fatores importantes demonstrados pela empresa para fazer crescer o sentido de compromisso dos colaboradores.

Gubman (1999) entende que parte das necessidades dos colaboradores da empresa se traduz no sentimento de pertença a uma empresa vitoriosa. Ajudá-los a entender essas necessidades não só ajuda a encontrar e manter pessoal qualificado, como é também uma forma de fazer com que os colaboradores ajudem a satisfazer clientes e acionistas.

Para Vergara (2005: 43), as «empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binómio produtividade e qualidade aconteça».

Na gestão do talento devem identificar-se as necessidades individuais de cada um e interpretá-las à luz das diferentes teorias motivacionais, de forma a *motivá-los* de forma desafiadora, constante e em sinergia com os interesses da organização, tendo em conta as escalas de necessidades e a flexibilização que a ambiência organizacional exige, de modo a manter o pessoal satisfeito e motivado. Isto dá-se através de ações e práticas de envolvimento, remuneração e

reconhecimento, entre outras, mais ajustadas às estratégias comerciais e aos valores da empresa.

O último aspeto caracterizador da noção de talento é a *capacidade de produzir resultados* no trabalho. Define-se resultado individual como a contribuição que uma pessoa «entrega» à organização, ou seja, a mais-valia que acrescenta à missão e aos objetivos da empresa. Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional, mas é preciso definir também indicadores de resultados, isto é, o quanto é esperado dele, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados (Lucena, 2004).

No planeamento estratégico de recursos humanos, segundo Silva (2003), os principais resultados que são esperados em relação aos colaboradores são: conhecer de forma clara a estratégia e as diretrizes, objetivos e metas da organização; saber direcionar o trabalho de maneira a possibilitar o desenvolvimento profissional aliado às necessidades de resultados da organização; visualizar perspectivas reais de crescimento profissional; dispor de instrumentos, políticas e normas bem definidas e que possam servir de parâmetros de planeamento de carreira e desenvolvimento profissional; ter maior participação nas decisões da empresa e reconhecimento pelo esforço realizado.

Em suma, para se ter uma gestão de talentos que seja efetiva, sobretudo em ambientes turbulentos e competitivos, parece necessário que as dimensões *competência, compromisso, motivação e resultados* sejam consideradas uma única unidade, proporcionando respostas eficazes às estratégias das empresas, de modo a criar valor duradouro (Cunha, Ferraz & Furtado, 2007).

3.3 Gestão de talentos na prática empresarial

Mas em que se traduz a gestão de talentos no dia a dia da empresa? Relembremos o seu fundamento: o talento é o que, em última instância, conduz o sucesso do negócio e cria valor.

Em 1997, um estudo da MacKinsey cunhou o termo: a guerra por talentos. A denominada *guerra pelos talentos* (expressão utilizada pela primeira vez), mais do que refletir uma batalha entre organizações por pessoas talentosas, evidencia um momento específico de transformações de uma sociedade industrial para pós-industrial e os seus impactos no mercado de trabalho, nos perfis profissionais e nas relações laborais, fazendo com que as organizações

tenham que rever as suas práticas de administrar pessoas, como forma de captar, desenvolver e reter os talentos (Almeida, 2004).

Agora, a batalha competitiva é a busca pelas melhores pessoas, porque elas são os criadores do verdadeiro valor.

Quais os critérios privilegiados pelo novo modelo de Gestão?

- Gestão de competências e desempenho;
- *Assessment*;
- Gestão de carreiras e análise do potencial;
- Análise e descrição de funções;
- Compensação e benefícios;
- Recrutamento e seleção.

E como não poderia deixar de ser:

- Comunicação interna.

Não é demais recordar que estamos a falar de pessoas, de seres humanos. A visão, por sua vez, fundamenta-se nas capacidades e competências dos seus colaboradores. O diálogo, a aproximação, a partilha de opiniões, o contacto, mesmo informal, é fundamental. A empatia que se vai criando é a base da relação entre os seres que se encontram lado a lado, que se relacionam lado a lado e ultrapassam o mero contacto de peça da engrenagem do processo, para viverem e conviverem num mesmo espaço. Ser humano é isso.

A gestão de talentos só é capaz de geri-los no quotidiano da empresa quando aí se desenvolve uma gestão de relacionamentos (Sezões, 2014).

Com o modelo de gestão de talentos, os colaboradores são vistos como uma mais-valia para o sucesso dos seus negócios e das próprias empresas. Trata-se de uma perspectiva de gestão organizacional recente, um modelo ditado pelas características da realidade económica do novo milénio, de acordo com a evolução gerada até então.

3.4 Comunicação interna na gestão de talentos

É curioso como quase toda empresa pensa que está a comunicar bem com os seus talentos, mas se espanta quando o *feedback* de algum(ns) colaborador(es) contraria a crença. Como sabiamente disse George Bernard Shaw, «o grande problema da comunicação é a ilusão de que ela aconteceu». E as consequências de não se comunicar de forma eficaz são duras: baixa produtividade, cultura

organizacional prejudicada e, em última análise, problemas com retenção de talentos. Segundo o material *Talent Management Blueprint*, engendrado pela empresa canadiana de *software* Halogen, um terço dos funcionários julgam que os seus gestores não se comunicam corretamente com eles; também um terço considera que não têm autoridade para executar as suas atividades na totalidade; e 40 por cento reportam não receber *feedback* conciso e constante dos líderes (Venturini, 2016).

3.5 Para uma comunicação interna eficaz na empresa

O estabelecimento de um canal de comunicação eficaz é uma das premissas para que um processo obtenha sucesso. Se as partes envolvidas não conseguirem estabelecer uma linha de compreensão, elas permanecerão num constante impasse. Isto também se passa no âmbito organizacional, ou seja, se a empresa não consegue fazer chegar aos colaboradores uma mensagem clara, compreensível, os talentos não saberão como proceder para alcançar aquilo que a companhia espera deles. O contrário também acontece: a companhia necessita de entender aquilo que os seus talentos esperam dela, de modo a conseguir melhorar o clima, atrair e reter os seus profissionais.

A comunicação empresarial dá-se a partir de diferentes relações com distintos tipos de discurso: de colaborador para colaborador, de colaborador para gestor, de colaborador para RH, de RH para gestor... cada uma com as suas especificidades e ruídos inerentes que provocam problemas de eficácia e eficiência de comunicação dentro e para fora da empresa.

Nunca se pode esquecer que a base de todo e qualquer processo é sempre a transparência. A transparência é muito discutida em relação aos gestores e investidores. Porém, a transparência dentro da empresa é tão importante quanto saber definir e, principalmente, transmitir com clareza, as políticas de recursos humanos da empresa, e quanto é vital para mantê-los motivados e comprometidos.

Hoje, a bem do mundo empresarial, as ferramentas já vão estando disponíveis e as organizações já vão encontrando ao seu alcance uma série de instrumentos e práticas de apoio a todos os tipos de comunicação.

Para que a comunicação seja eficaz, o primeiro passo é atualizar o canal de comunicação interna, torná-lo digital, caso não seja. Esta opção tem muitas vantagens em relação aos tradicionais nos placares de comunicação das empresas, por exemplo, pois os recados e as mensagens virtuais são mais omnipresentes e rastreáveis do que as físicas, já que não ficam limitadas a um

espaço específico e fixo, só consultáveis a determinadas horas, etc, para além de isso contribuir para a sustentabilidade. Uma boa opção é criar um canal específico dentro da intranet da empresa.

Para que não comece a haver um cansaço na utilização do uso do canal de comunicação interno, há que encorajar os colaboradores a continuarem a usá-lo. Torna-se interessante e motivador organizar uma formação, ou pequeno curso, atualização, de vez em quando, e oferecer recompensas a quem fizer mais utilização do canal. É um incentivo à sua utilização.

Depois de implantado o canal interno de comunicação e de incentivar os colaboradores a usá-lo, a empresa deve medir os resultados de cada colaborador para verificar se houve melhoria no desempenho. Caso os resultados não se tenham modificado (ou, pior ainda, tenham caído), a empresa deve repensar as ações. Talvez o canal escolhido não seja o mais ajustado à cultura organizacional ou ao perfil de colaborador da empresa. Também é importante recolher *feedback* dos colaboradores, tenham os resultados melhorado ou não. Há sempre a oportunidade de melhorar o processo.

Um aspeto fundamental neste âmbito da comunicação interna é comunicar os benefícios aos colaboradores. Os benefícios são instrumentos importantíssimos para a retenção de talentos. Mas se a oferta de benefícios não for bem comunicada aos colaboradores, pouco adianta disponibilizá-los. De acordo com a vice-presidente de Tecnologia e Operações da MetLife, Maria Morris, «as companhias precisam de investir em ferramentas de educação para esclarecer os funcionários sobre os planos de benefícios». Caso contrário, o colaborador fica alheio a factos como qual é a extensão do benefício, onde pode ser usado, quando pode ser usado e por quantas pessoas — informações sem as quais não é possível aproveitar ao máximo as vantagens (Cunha et al., 2007).

Também está comprovado que as empresas que comunicam bem com os funcionários e têm o cuidado de comunicar, criam um melhor clima na empresa e uma melhor satisfação nos colaboradores, que se tornam, em consequência, mais produtivos. Verificamos a valorização atribuída aos indivíduos, as responsabilidades partilhadas ao longo das estruturas, as mudanças permitidas e provocadas com as novas tecnologias, o conceito de estratégia praticado. E temos que entender, ainda mais do que o conceito, as funções alargadas da comunicação neste novo modelo de gestão.

Se já nos encontramos num momento em que temos conhecimento para entender os malefícios de não ter uma boa comunicação dentro da empresa, é

também importante vislumbrar os benefícios de cultivá-la. As empresas que comunicam de forma mais ousada, inovadora e disciplinada, especialmente durante períodos económicos difíceis e de mudança, são mais eficazes a envolver os seus empregados e alcançar os resultados desejados. Ousadia, inovação e disciplina ajudam a impulsionar o desempenho da empresa, especialmente durante períodos económicos menos fáceis.

A comunicação tem um papel no melhor entendimento ao longo das estruturas da empresa e a comunicação com os empregados é fundamental para melhorar a cumplicidade com eles em tempos difíceis. Uma das formas é a aproximação a eles, explicando-lhes as situações concretas das empresas. É o caso da necessidade de mudança de acordos de trabalho em consequência dos desafios económicos, ou torná-los participantes das decisões que implicam modificações drásticas na sua situação laboral. Isso fá-los-á sentirem-se cúmplices e também responsáveis, pelo que a aceitação será mais fácil. As empresas que comunicam com mais eficácia falam sobre os temas que os empregados querem ouvir e redefinem os acordos de trabalho com base nas informações provenientes da comunicação.

Os empregadores que têm os canais de comunicação abertos encontram-se melhor posicionados ao manter os empregados envolvidos no negócio, reter os principais talentos, oferecer retorno consistente aos clientes e proporcionar melhor desempenho financeiro aos acionistas.

A comunicação eficaz com o empregado é um indicador chave do desempenho financeiro e um fator que impulsiona o envolvimento do empregado. As empresas que comunicam de maneira mais eficaz explicam a razão por detrás de decisões empresariais difíceis, treinam os líderes e tratam de modo ativo o impacto que isso causa aos empregados. Para um melhor posicionamento e para obter sucesso num futuro incerto, os empregadores precisam de programas de comunicação interna ousados, inovadores e disciplinados.

As empresas que mantêm uma boa comunicação com os seus empregados são também as que têm melhor desempenho financeiro (Watson, 2010).

Em termos de eficácia, a comunicação eficaz com os colaboradores figura entre os dois principais agentes de envolvimento de funcionários, com 81 por cento (IABC Research 2011). Neste estudo, as respostas obtidas mostram o seguinte:

1. Os comunicadores altamente eficazes representam 25 por cento dos maiores participantes do estudo, com a pontuação mais ele-

- vada de eficácia na comunicação; os de menor eficácia representam os 25 por cento piores, com a pontuação em geral mais baixa.
2. Uma comunicação eficaz pode ajudar a organização a atingir o próximo nível financeiro e emergir num cenário de grandes desafios económicos frente às demais: o estudo revelou que, num período de cinco anos, as empresas que comunicavam com eficácia tinham 47 por cento a mais de retorno total para os acionistas (de meados de 2004 a 2009), comparado com as empresas com práticas de comunicação menos eficazes (Watson, 2010).
 3. A mensuração é essencial. As empresas que possuem comunicação menos eficaz estão três vezes mais propensas a relatar ausência de sistemas de mensuração formal da eficácia da comunicação do que as melhores comunicadoras.
 4. As melhores empresas investem para ajudar os líderes e gerentes a comunicar com os empregados. Embora apenas três de dez organizações estejam a treinar gerentes para discutir abertamente sobre a resistência às mudanças, as que possuem comunicação mais eficaz estão mais de três vezes propensas a fazê-lo do que as que são menos eficazes.
 5. Apesar do uso cada vez maior das redes sociais, as empresas ainda têm relutância em medir o retorno sobre investimento obtido com essas ferramentas.

Em termos financeiros, está provado o quanto vale a uma empresa investir em comunicação na nova gestão: uma empresa com boa comunicação tem retornos financeiros bastantes superiores às outras. Isso revela-se tanto a nível de retorno total para os acionistas quanto a nível do valor do mercado da própria empresa e também indiretamente com as práticas em relação aos colaboradores.

Em termos comparativos, enquanto o retorno total obtido pelos acionistas na empresa com as melhores práticas de comunicação atinge os 91 por cento, nas outras fica-se pelos 62 por cento. Relativamente ao valor de mercado das organizações, constatou-se que melhorias significativas na comunicação empresarial geram um aumento de mais de 15 por cento no valor de mercado da organização, ao aproximarem-se dos seus colaboradores não estavam só a zelar pelo bem deles, mas também pelo da organização. As empresas com as práticas de comunicação mais exemplares com os colaboradores apresenta-

ram um retorno ao acionista 48 por cento maior do que as outras nos últimos cinco anos (Watson, 2010).

4. Conclusões

Após uma vasta pesquisa bibliográfica e leitura de reflexões e opiniões, que nos introduziram na temática da gestão dos talentos e na prática da comunicação interna no âmbito de tal modelo de gestão, também nós construímos as nossas considerações. Porém, decidimos apresentar as nossas conclusões através de discursos de autores genuínos dos conceitos que trabalhamos e que entendemos representarem-nos em pleno. O que a seguir apresentamos reflete a súmula da nossa investigação sobre como se desenvolve a comunicação interna no seio da gestão de talentos e a sua importância no âmbito desse modelo de gestão (Mateus, 2016).

Faith Popcorn no seu artigo «Do casulo às 99 vidas» (2016), destaca: «os colaboradores não trabalham apenas pelo dinheiro; também querem recuperar seu tempo e se sentirem valorizados. Querem dar para receber. Qualquer companhia que deseje ter sucesso no futuro, deve desenvolver uma relação muito estreita com seus colaboradores: saber como é cada pessoa, que tipo de vida tem, como é sua mulher ou o seu marido, como são seus filhos, quais os objetivos que essa pessoa tem na vida.»

«Além disso, a empresa tem a responsabilidade de oferecer a seus colaboradores algum tipo de bem-estar. Bem-estar, além do conceito convencional, significa, para as pessoas, trabalhar em alguma coisa de que gostem, que lhes dê a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Significa também sentir que a empresa ajudará quando o colaborador enfrentar uma crise, que ela se preocupará com sua saúde e com seu futuro. Ou seja, a gestão de recursos humanos terá que desenvolver soluções totais para seus talentos permanecerem na empresa.»

«As empresas mais bem-sucedidas serão aquelas que estabelecerem os relacionamentos mais profundos, mais confiáveis, com seus clientes e colaboradores individuais, devendo seguir uma simples filosofia: o seu cliente falará, e você ouvirá; o seu cliente pedirá, e vocês dois farão juntos. A nova administração individualizada de recursos humanos deverá transformar o sistema de gerenciamento e tratamento em grupo/massa, para uma gestão e gerenciamento de cliente individualizado, transformando completamente os conceitos de gestão de pessoas nas empresas.» (Jefferson, 2002)

Segundo Carlos Monteiro (2015), «(...) a introdução de sistemas de informação com as novas tecnologias potencia a definição corporativa e global de processos de gestão de capital humano, envolvendo os recursos e assegurando que a participação das pessoas é incrementada (...)».

«Cada indivíduo tem mais claro qual o seu papel nos processos, sabe quando e como avaliar, quando e como ser avaliado, que oportunidades de desenvolvimento tem e que necessidades de melhoria lhe são reconhecidas», exemplifica. «Também o gestor tem mais informação e conhecimento sobre os seus recursos, sobre as necessidades da sua organização e sobre como mover as suas equipas no sentido de desenvolvimento alinhado com as necessidades de negócio.»

E a gestão de informação sustentada em sistemas de informação torna mais claro e fácil o processo de medição de talento: «O reconhecimento de competências, fatores de diferenciação de um indivíduo e aptidões é conseguido pela perceção, mas também pela mensuração de indicadores atuais e futuros.»

Paulo Fradinho (2015) salienta que «(...) são os elementos desta proposta que permitem diferenciar a empresa no mercado, partindo do salário base, que reflete as responsabilidades da função, os incentivos de curto e longo prazo, no âmbito do desempenho e, por último, os benefícios ligados a saúde, conciliação com vida pessoal, dias de férias extra e outros, que acentuam aspetos da cultura e da identidade da empresa, ou seja, a *employer brand*». Desta forma, continua, «apesar de os benefícios serem tangíveis, com uma expressão direta do seu valor, a sua utilidade difere de uma pessoa para outra em função das necessidades individuais».

Assim, a «principal tendência dominante é justamente uma mudança do enfoque da empresa para o indivíduo, através da personalização e da flexibilidade destes programas». Paulo Fradinho acredita que, «ao responderem a necessidades de cada indivíduo, os benefícios geram envolvimento e compromisso e cimentam uma mensagem forte sobre a identidade da empresa, favorecendo a atração e a retenção de talentos».

Referências

- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Ashton C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resource Review*, 4(5), 28–31. doi.org/10.1108/14754390580000819

- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Cunha, L. A. R., Ferraz, S. F. S., & Furtado, M. T. M. (2007). Gestão de talentos como diferencial competitivo. Comunicação apresentada no I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal.
- Dicionário de Português (2016). Porto: Porto Editora. ISBN:978-972-0-01993-6
- Ferris, G., Buckley, M., Hochwarter, W., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415. doi:10.1177/014920639902500306
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente.
- Fischer, A. (1998) A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares (Tese de Doutorado, USP). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade – USP, São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>>
- Gubman, E. (1999). *Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus.
- Guest, D. E. (1990) Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x
- Harrison, R. (2005). *Learning and development*. England: CIPD Publishing.
- Howe, A., Davidson, W., & Sloboda, J. (1998) Innate talents: Reality or myth. *Behavioral and Brain Science*, 21, 399-442. doi.org/10.1017/S0140525X9800123X
- IABC Research Foundation & Burk Consultants (2011). *Consultants employee engagement survey: 2011*. Disponível em <<https://www.iabc.com/iabc-research-foundation-and-buck-consultants-employee-engagement-survey-2011/>>
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-31.
- Jefferson, M. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, 12(2), 42-53. doi.org/10.1017/S0140525X9800123X
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: The early years of human resource management in American industry*. Canada: Cornell University Press.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rethorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lewis, R., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Lucena, M. D. S. (2004). *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

- T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management. *Summer*, 12(2), 223-241. doi.org/10.1177%2F014920638601200206
- Martins, A. L. (2015). Diferentes perspectivas na gestão do talento. *Revista Human*. Disponível em <http://www.meta4.pt/files/news/human74_GT.PDF>
- Mateus, A. F. (2016). A gestão de talentos: Uma nova conceção de comunicação para um novo modelo de gestão. In *Innovación universitaria: digitalización 2.0 y excelencia en contenidos*. England: McGraw-Hill Education.
- Michaels, E., Handfield-jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52. doi:10.1177/0170840608090530
- Popcorn, F (2006). Do Casulo às 99 Vidas. Disponível em <<http://luxer.tripod.com/planejamento/07-02.htm>>.
- Ramstad, P. M., & Boudreau, J. W. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136. doi.org/10.1002/hrm.20054
- Ruona, W., & Gibson, S. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66. doi.org/10.1002/hrm.20054
- Sarsur, A. M, Pedrosa, R. R., & Sant'anna, A. S. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. São Paulo: Anpad.
- Scopel, F. D., Gerhardt, B. C., Busato, S., & Angela, B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 222-247. doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054.
- Sezões, C. (2014). Gestão integrada de talento: da atração à retenção. Disponível em <<http://inforh.pt/gestao-integrada-de-talento-da-atracacao-a-retencao-por-carlos-sezoes-partner-da-stanton-chase-portugal>>.
- Society for Human Resource Management (2013). *Workplace forecast: The top workplace trends according to HR professionals*.
- Silva, L. (2003). O balanced scorecard e o processo estratégico. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 10(4), 61-73.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.

- Venturini, L. (2016) Retenção de talentos: Indo para além do Salário. [Web Log Post]. Disponível em <blog.convenia.com.br/retencao-de-talentos-indo-alem-do-salario>.
- Vergara, S. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Watson, W. T. (2010). *Estudos de clima organizacional*. Disponível em <<https://www.towerswatson.com>>.
- Williams, A. M. & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Science*, 18(9), 657-67. doi:10.1080/02640410050120041
- Wood, J. R. T., & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração e carreira por habilidade e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas.



Perceptions of Organizational Values in the Portuguese Armed Forces: Proposal for a Theoretical-Methodological Model

Perceções de Valores Organizacionais nas Forças Armadas
Portuguesas: Proposta de Modelo Teórico-Metodológico

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA^a

JOSÉ NUNO PEREIRA^b

Resumo

Com este trabalho pretende-se quantificar os valores militares, colmatando uma das lacunas apontadas pela academia relativamente ao estudo dos valores organizacionais. O estudo, que propõe um modelo teórico-metodológico, segue a metodologia adotada por Bilhim e Correia (2016), constituindo o necessário passo prévio à aplicação de um questionário de 28 perguntas ao universo aproximado de 37000 militares que constituem o talento das forças armadas (FFAA) portuguesas. Este estudo tem o potencial para, em função dos dados obtidos e da análise dos mesmos, se determinar quais os valores mais realçados pelos militares; se identificarem eventuais diferenças de culturas organizacionais entre as organizações das FFAA, se assinalem diferenças geracionais, indiciadoras de futuras alterações no ethos da instituição militar, e se compararem os resultados obtidos para aferir a existência de diferenças ao nível dos valores que lhe estão subjacentes.

Palavras-chave: valores organizacionais, cultura organizacional, administração pública, defesa nacional

Abstract

This work intends to quantify the military values, filling one of the gaps indicated by the academy regarding the study of organizational values. The study, which proposes a theoretical-methodological model, follows the methodology adopted by Bilhim and Correia (2016), constituting the necessary steps prior to the application of a questionnaire of 28 questions to the approximate universe of 37,000 military personnel constituting the talent of the Armed Forces (FFAA). This study has the potential, depending on the data obtained and the analysis, to determine which values are most emphasized by the military; to identify possible differences in organizational cultures among the Armed Forces' organizations; to point out generational differences indicating future changes in the ethos of the Military Institution; and to compare the results obtained to verify the existence of differences in the underlying values.

Keywords: organizational values, organizational culture, public administration, national defense

^a Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Email de contacto: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

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

1. Introdução

O papel do Estado na sociedade, e na economia em particular, caracterizou-se, até ao advento do século xx, por um profundo alheamento. Esta postura encontra-se bem explicada na obra-prima do pai da economia, Adam Smith, publicada em 1776, denominada *A riqueza das Nações* e que constitui a pedra angular da teoria económica clássica e neoclássica. Segundo esta teoria, os agentes económicos, o Estado liberal incluído, agem segundo os seus interesses e, através da ação da «mão invisível», proporcionam benefícios a toda a sociedade. A economia sem qualquer regulação tenderia a encontrar o seu equilíbrio.

Esta perspetiva alterou-se significativamente com a emergência do século xx, em que o papel económico do Estado passou a ser mais interventor na economia (Bilhim, 2013). Essa intervenção fez-se notar essencialmente a partir da Primeira Guerra Mundial, sobretudo nos domínios económico e social. Com o eclodir da crise económica de 1929, essa intervenção foi-se amplificando e tornou-se, a nível mundial, uma questão essencial nas políticas governamentais. Assiste-se, assim, ao predomínio dos princípios defendidos pelo, ainda hoje polémico, economista britânico John Maynard Keynes, que defendia que a operação da «mão invisível», contrariamente ao sustentado por economistas de inclinação mais ortodoxa, não produz a harmonia apregoada entre o interesse egoístico dos agentes económicos e o bem-estar global. Assim, a intervenção estatal de pendor keynesiana foi o *modus operandi* dos governos, sobretudo no período pós segundo conflito mundial. É nesta época, caracterizada por um forte crescimento económico, que se assiste à vaga de nacionalizações e ao aumento do setor empresarial dos estados. Imperavam o sistema económico de planeamento central, característicos dos países da Cortina de Ferro, e o capitalismo suavizado por força da intervenção e coordenação estatal. É nesta senda que surge, com particular ênfase nos anos de 1970, o Estado Providência, que, como refere Bilhim (2013), disseminou os apoios sociais, e o Estado produtor foi crescendo em nome do serviço público.

Os anos 70 do século transato, fruto do primeiro choque petrolífero (1973), levam as economias, sobretudo as mais desenvolvidas, para uma trajetória de estagflação, i.e., coexistência de crescimentos económicos estagnados e inflações elevadas, sobretudo tendo em consideração os parâmetros atuais. Esta crise económica a par da chegada ao poder de Margareth Thachter e Ronald Reagan, ligados às correntes neoliberais e da *New right*, criam o ambiente propício ao surgimento de novas visões sobre a forma de conduzir a governação

pública. Desenham-se, então, as primeiras medidas de reforma da administração pública (AP), caracterizadas por uma alteração do foco da administração pública para a gestão pública.

Este movimento reformista e modernista tinha como propósito transformar a AP numa máquina mais eficiente e eficaz, orientada para as necessidades dos cidadãos e para a melhoria contínua dos serviços prestados. Para atingir tal desiderato urgia intervir, de forma articulada, ao nível da definição das missões afetas à AP, do ambiente, da estrutura, da técnica e dos processos.

É na senda deste movimento que, desde finais dos anos 70 do século passado, se desenvolve a corrente *New Public Management* (NPM), que em português se designa por Nova Gestão Pública (NGP). A expressão, no entanto, só é introduzida em 1991 por Christopher Hood, através do seu artigo “A public management for all seasons?”

Segundo Bilhim, a referida corrente terá chegado a Portugal em meados dos anos 90 do século xx, sob a auspícios do XIII Governo Constitucional (GC), dirigido por António Guterres. A propósito dos laivos reformistas do XIII GC, Bilhim (2013) questiona se efetivamente o referido processo de reforma apresenta as características do movimento da NGP.

Certo é que em muitos dos países da OCDE se foram implementando medidas reformistas que se tornaram os pilares do movimento da NGP e que, segundo Hood (1991), passam pela introdução de uma gestão profissionalizada na AP, fixação de padrões de desempenho e medidas de avaliação, enfoque no controlo e nos resultados, atomização das empresas do setor público e introdução da competição no setor público, recurso às técnicas e práticas de gestão do setor privado e utilização dos recursos (incluindo os recursos humanos) de forma disciplinada e parcimoniosa (Hood, 1991). À luz destes pilares, reforma e privatizações passam a andar coligadas como forma de se reduzirem os preços dos serviços, de se melhorar a quantidade e qualidade do que é oferecido aos cidadãos, «clientes» do serviço público.

Rocha (2000) refere que a experiência tem demonstrado que as mudanças das estruturas com recurso à via legal pouco ou nada alteram o funcionamento dos serviços, sobretudo se os que neles trabalham não são envolvidos no processo de mudança.

As últimas décadas têm sido marcadas por uma alteração de paradigma. De um Estado eminentemente weberiano tem-se caminhado para um Estado managerialista, de um Estado com racionalidade jurídica para um estado com racionalidade managerialista. O pensamento económico prevalecente é o de

matriz liberal, agora apelidado de neoliberal, em que fazem doutrina a desregulação, a não intervenção do Estado na atividade económica e a gestão dos organismos públicos segundo lógicas empresariais.

Não obstante ser propósito do managerialismo tornar a AP eficiente e competitiva, tal não obviou a que lhe fossem apontadas várias críticas. Rocha (2009) refere que essas críticas estão relacionadas com os problemas induzidos pelas reformas e prendem-se, nomeadamente, com a questão da responsabilização e prestação de contas (*accountability*), com a deterioração do clima organizacional, com o decréscimo da motivação dos funcionários, o incremento dos custos dos serviços e da corrupção ligada aos processos de privatização, regulação e *contracting-out*. Como forma de evitar externalidades negativas, como as que foram elencadas, torna-se premente, aquando da introdução de reformas, atender à especificidade da AP, uma vez que esta se move num ambiente, objetivos e culturas diferentes do setor privado.

Terry (2005) considera que a NGP e a empresarialização pública vieram pôr em causa a estrutura de valores dos sistemas democráticos constitucionais, na medida em que se dá primazia à eficácia, eficiência e economia em detrimento de valores, muito caros às sociedades ocidentais, como a responsabilização e prestação de contas, a justiça e a representatividade.

Uma das questões que Terry (2005) levanta, também, é quais serão os efeitos, no longo prazo, das práticas influenciadas pela NGP na integridade das agências administrativas, uma vez que os princípios e práticas que as operacionalizam primam por desprezar as estruturas institucionais, práticas e normas estabelecidas e contribuir para o esvaziamento dos estados, tornando-os ociosos, por via da diminuição da capacidade de as suas instituições administrativas responderem às necessidades e anseios dos cidadãos.

Tendo como base as críticas apontadas à NGP, a AP, de acordo com Teixeira (2003), vê-se confrontada com o dilema de optar entre uma gestão pública ligada à lei e outra de espírito empresarial, que pretende gerir as organizações públicas como se fossem privadas. Ora, a AP não visa, como as empresas, o serviço e a proteção do público, mas sim a gestão do bem público e comum, devendo pautar a sua conduta por um conjunto, peculiar, de valores e princípios éticos. Uma vez que as administrações que se tornam menos burocráticas e mais empresariais parecem perder os valores da neutralidade política e do profissionalismo, parece ser necessário, para evitar a perda de valores e princípios, conciliar os valores de serviço público tradicionais com os provenientes das novas abordagens de organização e de gestão das organizações públicas.

Decorre do explanado que qualquer reforma da AP, para ser bem-sucedida, necessita de uma sistemática e cuidadosa ponderação dos seus efeitos ao nível da cultura organizacional e dos seus valores.

2. A inserção das forças armadas na administração pública

À semelhança de outras sociedades, a portuguesa também apresenta um conjunto de necessidades coletivas que necessitam de ser satisfeitas. De entre essas necessidades destacam-se a segurança, a cultura e o bem-estar que, segundo Bilhim (2013), são supridas pela administração pública (AP) que não se cinge ao Estado, embora este desempenhe o papel mais relevante na atividade administrativa. De entre as necessidades apontadas pelo professor Freitas de Amaral surge a da soberania, onde se incluem a defesa e segurança nacionais.

Assim, atendendo a que, segundo a Lei Orgânica n.º 1-A/2009, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), as forças armadas portuguesas (FFAA) são a estrutura do Estado que tem como missão fundamental garantir a defesa militar da República e a quem cabe, de entre as missões que lhes são atribuídas pela Constituição da República Portuguesa (CRP), garantir a soberania, a independência nacional, a integridade territorial do Estado e a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses. Podemos considerar que elas fazem parte integrante da AP portuguesa, com a particularidade de um conjunto significativo das suas missões ser da reserva exclusiva do Estado, i.e., não podem ser cumpridas por entidades privadas. De forma mais explícita ainda, a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN) refere claramente no n.º 1 do seu artigo 4.º que «as forças armadas integram-se na administração direta do Estado», o que não significa que aqueles que abraçaram a carreira das armas sejam funcionários públicos, em sentido estrito, dado que eles têm não só uma missão de particular especificidade, como também um estatuto próprio, especial e diferenciador.

3. A Especificidade da Cultura Organizacional Castrense

O termo «cultura» é ambíguo e difícil de definir. Edward Tylor, na sua obra *Primitive Culture*, define cultura como: «Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society» (Tylor, 1920).

Kroeber e Kluckhohn (1952), que procederam a uma compilação de um número significativo de conceitos e definições de cultura, propõem que a

cultura não só se constitui como uma realização de grupos humanos, como se consiste de padrões, mais ou menos explícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos. Afirmam ainda que o magma da cultura é constituído por ideias tradicionais e, sobretudo, pelos valores a elas associados e que os sistemas culturais, apesar de alicerçados nas ações passadas, condicionam os comportamentos futuros.

Helen Spencer-Oatey (2008) propõe que a cultura é um conjunto difuso de pressupostos, valores, orientações na vida, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais que são partilhadas por um grupo de pessoas e que influenciam, mas não determinam, o comportamento de cada membro e as suas interpretações do significado do comportamento dos outros.

O facto de cultura ser um constructo de natureza complexa não invalida que o cidadão comum tenha noção do que é, associando-o a maneiras comuns de ver o mundo, a valores e prioridades de vida, a convicções subconscientes, a ideias, a interpretações e normas que são tidas como certas. Acresce ainda, que, devido ao facto de a sua partilha se realizar ao nível das nações, regiões, organizações, escolas, igrejas ou famílias, estamos perante um fenómeno de grupo (Soeters, Winslow, e Weibull, 2006).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), por sua vez, consideram que cultura é a programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de um grupo ou categoria de pessoas, o que pressupõe a existência de uma rede complexa de normas, valores, atitudes e crenças características de um grupo específico.

Para Bilhim (2013), a cultura organizacional (CO) é um sistema de normas, valores e crenças que identificam uma determinada organização, neste caso, de natureza pública. Refere ainda, que ela é intangível, implícita, dada como certa, e que cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam os comportamentos diários nos locais de trabalho. Já Schein (2010) define-a como um conjunto de valores, normas, atitudes e crenças que marcam as origens e o desenvolvimento inicial de cada organização. Valores esses que, quando fortemente enraizados, são capazes de influenciar a identidade dos seus membros bem como as práticas ao longo do tempo. Fica, portanto, patente que a cultura organizacional desempenha um papel de relevo na edificação e coesão das organizações, inibindo ou facilitando a introdução de mudanças, devendo, portanto, ser tida em consideração.

Dorn, Graves e Ulmer (2000) referem que a cultura militar traduz, fundamentalmente, a forma como as organizações militares funcionam. Ela con-

substancia uma amálgama de valores, costumes, tradições que ao longo do tempo enformaram o carácter da profissão militar. É, pois, expectável que, segundo essa matriz comum, os militares adotem determinados padrões em termos de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever altruísta e valores.

Burk (1999) refere que, apesar de o espectro das missões militares ter sofrido, com a implosão do bloco soviético, um alargamento, estendendo-as, nomeadamente, a operações humanitárias e de manutenção da paz, continuam a ser os conflitos armados que determinam os valores que definem a cultura militar.

A crença predominante dos militares que integram as organizações militares modernas (e que, em última análise, constituem o talento do setor da Defesa Nacional) é, hoje como no passado, de que são diferentes do resto da sociedade. A especificidade da cultura das forças armadas, o seu sistema valores e o seu relativo isolamento no contexto da sociedade fazem com que cultivem, de facto, essa percepção. Trata-se, no fundo, de um tipo de talento diferenciado que poderá ter de ser gerido de forma diferenciada.

É sobretudo a natureza específica das suas missões que acentua essa percepção de diferença relativamente à restante comunidade. A eventualidade de aos militares ser pedido que retirem a vida a terceiros ou que sacrifiquem a sua em prol de objetivos políticos e militares, que lhes são impostos, contribui, de facto, para alimentar a crença de fazerem parte de uma classe distinta da sociedade nacional. Não obstante o modo de vida dos militares se ter aproximado, sobretudo desde o *terminus* dos conflitos ultramarinos, da dos restantes cidadãos, esse sentimento perdura, por vezes, ainda de forma intensa, no seio da instituição militar.

Etienne Schweisguth (1978) refere que as características do sistema de valores da instituição militar tornam-na ímpar e difícil de comparar com outras organizações de cariz hierárquico e burocrático, pelo que o estudo sistemático dos seus valores tem sido uma raridade. Esta lacuna de conhecimento sobre o sistema de valores da instituição militar inviabiliza que se compreenda, na íntegra, a lógica dos comportamentos da instituição militar.

Bilhim e Correia (2016) corroboram a ideia de Schweisguth na medida em que referem que os valores organizacionais fazem parte da cultura de uma organização, setor de atividade ou profissão, comungando formas de estar, sentir e agir. No mesmo artigo, os investigadores realçam a sua importância ao referirem que os valores constituem as coisas mais importantes para as pes-

soas e/ou organizações. Não é, portanto, descabido que todo o processo de socialização dos jovens que ingressam nas FFAA pressuponha o cumprimento de um período, mais ou menos extenso, de treino que tem como propósito imergi-los na cultura militar e desenvolver-lhes o carácter (Robison, De Lee, e Carrick, 2008).

Paul Robison e colaboradores (2008) referem a existência de uma confusão entre virtudes e valores. Para o autor, virtudes representam características que se deseja que os indivíduos possuam, enquanto os valores representam os ideais prezados por uma comunidade. Valores e virtudes que, segundo a crença generalizada e difundida por Fumio Ota (2008), em *Ethics Training for the Samurai Warrior*, não variam segundo a geografia nem com o tempo. Esta crença merece ser analisada.

Mas antes de o fazer torna-se pertinente referir que as FFAA portuguesas não têm um código ético escrito específico. A ética, os valores e as virtudes militares surgem, como refere o general Belchior Vieira, «sob formas de documentos diversos, como a continuação de práticas éticas não escritas, aceites e advogadas pela sociedade e apoiadas pelo nosso sistema legal» (Vieira, 1995). Na forma escrita, podemos encontrá-los num conjunto de documentos, dos quais se destacam a Constituição da República (CRP), o Código de Justiça Militar (CJM), o Regulamento de Disciplina Militar (RDM), as Bases Gerais da Condição Militar, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, as fórmulas de juramentos militares e os códigos de honra das FFAA e dos estabelecimentos de ensino militar (Ferreira, 2003).

Assim, para realizarmos a análise à crença enunciada por Fumio Ota procedemos à elaboração das Figuras 1 e 2, tendo recorrido ao trabalho de Paul Robison (Robison et al., 2008) e à análise de conteúdo do RDM e dos Códigos de Honra dos estabelecimentos de ensino militar e das FFAA portuguesas, documentos não confidenciais e todos eles disponíveis para consulta na *internet*. O primeiro aspeto que sobressai da análise da referida figura é a existência de uma significativa diversidade de valores e virtudes (34) nas FFAA dos dez países analisados. Constata-se, também, uma disparidade em termos da extensão da lista de valores e virtudes com uns países a apresentarem apenas três e outros 22, casos da Noruega e do Reino Unido, respetivamente. Inclusive dentro dos mesmos países verifica-se alguma diversidade, constatável sobretudo no caso do Reino Unido. Não obstante a referida diversidade, os dados parecem indicar que existe uma base comum, na medida em que se conseguem encontrar valores e virtudes cujos números de ocorrências são significativos. É o

FIGURA 1. Valores e virtudes militares

VALORES/ VIRTUDES	ISRAEL	AUSTRÁLIA	CANADA	JAPÃO	NORUEGA	ALEMANHA	FRANÇA	EUA			REINO UNIDO			PORTUGAL					OCORRÊNCIAS	
								MARINHA	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	MARINHA	MARINES	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	COLÉGIO MILITAR	INST. PUPLOS EXERCITO	ACADEMIA FORÇA AÉREA	ACADEMIA MILITAR		ESCOLA NAVAL
Disciplina	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14	
Respeito	x				x			x	x	x	x	x	x	x			x	x	13	
Coragem		x	x		x	x	x	x	x	x	x						x	x	13	
Lealdade		x	x			x		x	x	x		x	x			x	x	x	13	
Excelência				x				x				x	x	x	x	x	x	x	10	
Responsabilidade	x		x	x	x			x					x	x	x			x	10	
Honra								x	x	x				x	x	x	x	x	8	
Integridade	x	x	x					x	x		x	x	x						8	
Dever						x	x	x	x	x						x			7	
Valores morais						x		x					x	x	x	x	x	x	7	
Honestidade			x					x		x					x	x		x	6	
Camaradagem	x						x						x	x	x			x	6	
Justiça			x						x						x		x	x	5	
Altruísmo								x	x		x	x	x						5	
Profissionalismo	x	x								x	x				x				5	
Exemplo	x							x								x		x	4	
Humildade									x		x		x	x					4	
Solidariedade				x									x		x				3	
Coesão										x					x			x	3	
Sentido de missão	x			x								x							3	
Trabalho em equipa		x						x		x									3	
Perseverança	x													x			x		3	
Autodomínio						x			x										2	
Determinação											x							x	2	
Humor										x	x								2	
Inovação		x						x											2	
Adaptabilidade											x								1	
Alegria											x								1	
Autoconfiança											x								1	
Credibilidade	x																		1	
Democracia						x													1	
Fortitude											x								1	
Iniciativa							x												1	
Liderança										x									1	
N.º VALORES / VIRTUDES	10	6	6	5	3	6	6	15	7	12	9	10	6	5	10	10	12	8	9	14

Fonte: elaboração própria com base em Robison et al. (2008) e regulamentos e códigos de honra militares das FFAA portuguesas.

FIGURA 2. Valores e virtudes militares agregados por país

VALORES/ VIRTUDES	ISRAEL	AUSTRÁLIA	CANADA	JAPÃO	NORUEGA	ALEMANHA	FRANÇA	EUA	REINO UNIDO	PORTUGAL	OCORRÊNCIAS
Coragem		X	X		X	X	X	X	X	X	8
Disciplina	X			X		X	X	X	X	X	7
Lealdade		X	X			X		X	X	X	6
Responsabilidade	X		X	X	X			X		X	6
Integridade	X	X	X					X	X	X	6
Respeito	X				X			X	X	X	5
Dever						X	X	X	X	X	5
Excelência				X				X	X	X	4
Valores morais						X		X	X	X	4
Camaradagem	X						X		X	X	4
Profissionalismo	X	X							X	X	4
Honestidade			X					X		X	3
Justiça			X					X		X	3
Altruísmo								X	X	X	3
Exemplo	X							X		X	3
Humildade								X	X	X	3
Sentido de missão	X			X					X		3
Trabalho em equipa		X						X	X		3
Honra								X		X	2
Solidariedade				X						X	2
Coesão									X	X	2
Autodomínio							X	X			2
Perseverança	X									X	2
Determinação									X	X	2
Inovação		X						X			2
Humor									X		1
Adaptabilidade									X		1
Alegria									X		1
Autoconfiança									X		1
Credibilidade	X										1
Democracia						X					1
Fortitude									X		1
Iniciativa							X				1
Liderança									X		1
N.º VALORES/ VIRTUDES	10	6	6	5	3	6	6	18	22	21	

Fonte: elaboração própria com base em Robison et al. (2008) e regulamentos e códigos de honra militares das FFAA portuguesas.

caso de coragem, disciplina, lealdade, respeito, integridade, responsabilidade e dever que são mencionadas de cinco a oito vezes, em dez possíveis. Nota-se ainda a preocupação de, em Portugal, o exército, através do Colégio Militar e do Instituto dos Pupilos do Exército, ter a preocupação de educar e formar crianças e jovens segundo um conjunto de valores.

É de realçar, também, que, para além do facto de os valores serem conceitos contestados e cuja definição é quase inexistente, eles são raramente objeto de medição. A revisão da literatura efetuada para este texto revelou efetivamente a inexistência de uma medição dos valores militares em Portugal, pelo que, com este trabalho, se pretende colmatar esta lacuna, tentando determinar que valores servem de farol ao comportamento dos que, como militares, prestam serviço nas FFAA portuguesas. Para o efeito recorreremos à metodologia proposta por Bilhim e Correia (2016) no seu artigo sobre as perceções dos valores organizacionais nos quadros superiores do Estado.

4. Metodologia

Partindo do entendimento, quase consensual, de que o estudo dos valores organizacionais, para refletir a realidade social que se quer estudar, deve ser feito com recurso a um inquérito empírico, analisou-se em que medida o conjunto de valores, dos setores públicos e privados e de carácter generalista, que constavam no inquérito elaborado por Bilhim e Correia (2016) abarcavam os principais valores plasmados nas Figuras 1 e 2. Para o efeito procedeu-se à elaboração da Figura 3, tendo-se concluindo que todos os principais valores militares estavam refletidos no inquérito proposto por Bilhim e Correia (2016). O elemento «coragem» não aparece, mas tal facto não é significativo, uma vez que se trata de uma virtude. Constatou-se também que o valor «lucratividade» não tem correlação com nenhum dos valores militares fruto da natureza não lucrativa da instituição militar (IM). Outros valores houve em que, apesar de a correlação não ser direta, ela está implícita noutros valores militares, caso de «eficiência», «eficácia» e «valorizar o cliente/cidadão».

Face às referidas constatações e como forma de podermos estabelecer comparações entre os resultados obtidos por Bilhim e Correia, recorreremos ao mesmo inquérito retirando apenas o elemento «lucratividade». Assim, o inquérito englobará, para além das 19 questões que constam da Figura 4, nove variáveis de caracterização dos militares inquiridos: sexo, região de residência, idade, grau académico mais elevado concluído, ramo das FFAA em que presta serviço, anos de serviço sem aumentos, exerce ou exerceu cargos de

comando/direção/chefia, exercício de cargo de comando/direção/chefia mais elevado desempenhado (se aplicável) e há quanto tempo exerce cargo de comando/direção/chefia mais (se aplicável; em anos).

Para efeito de quantificação das 19 questões relativas aos valores organizacionais recorrer-se-á a uma escala de Likert, com dez pontos, em que o nível inferior diz respeito a «nível muito baixo» e o nível superior, «nível muito alto». Será sempre disponibilizada a opção de resposta «não sabe/não responde».

O questionário destina-se a ser submetido aos militares que prestam serviço nos diferentes ramos das FFAA e organizações deles dependentes. De acordo com os relatórios de atividade do ano de 2014 do Ministério da Defesa Nacional (MDN), os efetivos totais rondam os 36 921 militares. A sua divulgação e disseminação será efetuada com recurso ao correio eletrónico e à *intranet* das referidas instituições, sendo as respostas às questões efetuadas com recurso à tecnologia *Google Forms*, via *internet*. O tratamento estatístico dos resultados será efetuado com recurso à ferramenta SPSS.

FIGURA 3. Relação entre valores organizacionais e valores militares

LEGALIDADE	JUSTIÇA, INTEGRIDADE
INCORRUPIBILIDADE	INTEGRIDADE, HONESTIDADE
IMPARCIALIDADE	JUSTIÇA
HONESTIDADE	HONESTIDADE
LUCRATIVIDADE	NÃO APLICÁVEL
INOVAÇÃO	INOVAÇÃO
PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE
EXPERTISE	PROFISSIONALISMO
CONFIABILIDADE	LEALDADE
EFICÁCIA	EXCELÊNCIA E SENTIDO DE MISSÃO
EFICIÊNCIA	EXCELÊNCIA E SENTIDO DE MISSÃO
COLEGIALIDADE	CAMARADAGEM
OBEDIÊNCIA	DISCIPLINA
TRANSPARÊNCIA	LEALDADE E AUTODOMÍNIO
DEDICAÇÃO	DEVER, PERSEVERANÇA, SENTIDO DE MISSÃO
AUTORREALIZAÇÃO	EXCELÊNCIA
VALORIZAR O CLIENTE/CIDADÃO	SENTIDO DE MISSÃO
PRESTABILIDADE	RESPEITO
JUSTIÇA SOCIAL	SOLIDARIEDADE
SUSTENTABILIDADE	RESPONSABILIDADE E ALTRUÍSMO

Fonte: elaboração própria com base em Bilhim e Correia (2016) e em Correia e Bilhim (2017, in press) e em regulamentos e códigos de honra militares das FFAA portuguesas.

FIGURA 4. Dimensões, valores organizacionais e questões a inquirir

Dimensões	Valores organizacionais	Questões sobre valores organizacionais: Para um dirigente de topo da Administração Pública, é fundamental...
VALORES ORGANIZACIONAIS ASSOCIADOS AO SETOR PÚBLICO	Legalidade	Agir em conformidade com as leis e regulamentos existentes.
	Incorruptibilidade	Agir de modo a não apropriar poderes públicos ou do acionista para fins particulares.
	Imparcialidade	Agir de modo a considerar com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório, preservando a isenção e a confiança nessa isenção.
VALORES ASSOCIADOS AO SETOR PRIVADO	Honestidade	Agir com verdade e cumprir promessas.
	Inovação	Atuar com iniciativa e criatividade (para inventar ou introduzir novas políticas ou produtos/serviços)
VALORES ORGANIZACIONAIS PARTILHADOS (PÚBLICO/PRIVADO)	Prestação de contas	Ter vontade de justificar e explicar as suas ações junto das partes interessadas, nomeadamente superiores, colaboradores, acionistas, membros do governo, fornecedores, utentes/clientes aos cidadãos em geral.
	Expertise	Atuar com competência, habilidade e conhecimento.
	Confiabilidade	Agir de uma maneira confiável e consistente para as partes interessadas.
	Eficácia	Agir para alcançar os resultados desejados.
	Eficiência	Atuar para alcançar resultados com meios mínimos.
OUTROS VALORES ORGANIZACIONAIS	Colegialidade	Agir lealmente e mostrar solidariedade para com os colegas.
	Obediência	Agir em conformidade com as instruções e políticas (dos superiores e da organização).
	Transparência	Agir de forma aberta, visível, mas controlada.
	Dedicação	Atuar com diligência, entusiasmo e perseverança.
	Autorrealização	Estimular o desenvolvimento (profissional) e bem-estar dos colaboradores.
	Valorizar o cliente/cidadão	Agir de acordo com as preferências / necessidades dos cidadãos e clientes
	Prestabilidade	Ser prestável para com os cidadãos e clientes.
	Justiça social	Agir com equidade no contexto de uma sociedade justa.
Sustentabilidade	Agir de forma comprometida com a natureza e o meio ambiente, e com responsabilidade social.	

Fonte: elaboração com base em Bilhim e Correia (2016).

5. Discussão e Conclusão

O modelo teórico-metodológico a que se refere o presente artigo tem o objetivo de quantificar os valores militares, podendo contribuir, em função dos dados obtidos e das análises que se vier a fazer dos mesmos, para: determinar quais os valores mais valorizados pelos militares; se existem diferentes percepções entre os militares dos diferentes ramos das forças armadas podendo traduzir culturas organizacionais distintas; se as diferenças se fazem sentir a nível etário podendo refletir um diferença geracional, indiciando uma alteração do *ethos* da IM; comparar os resultados obtidos com os obtidos por Bilhim e Correia (2016), permitindo aferir se existem diferenças ao nível dos valores e das culturas que lhe estão subjacentes. Os resultados que se venham a obter permitirão ainda justificar a condução de análises mais profundas.

A aplicação prática do modelo teórico-metodológico aqui apresentado poderá cumprir, também, um papel relevante na forma como o setor da Defesa Nacional poderá passar a encarar a gestão de talentos, nomeadamente, através de trabalho futuro que estabeleça a ligação entre os valores organizacionais percebidos pelos seus efetivos e a melhor forma de gerir as suas habilidades e aptidões. Note-se acima de tudo, que os efetivos militares de qualquer um dos ramos das forças armadas constituem a riqueza humana dessas instituições, isto é, o talento do setor da Defesa Nacional, que importa cada vez mais gerir de forma proativa.

Uma das fragilidades do estudo prende-se com a dimensão do inquérito que, sendo relativamente grande (28 questões), pode dissuadir as pessoas de responderem às questões, facto que pode impedir a obtenção, em cada organização, de um número suficiente de respostas que permitam retirar conclusões estatisticamente válidas. De acordo com Huot (2002), para uma população de cerca de 40 000 indivíduos é suficiente uma amostra de 380 elementos para se retirarem conclusões robustas. Tendo em consideração que a população a inquirir ronda os 37 000 indivíduos, parece ser plausível que se venham a obter as respostas suficientes para se retirarem conclusões.

Referências

- Bilhim, J. (2013). *Ciência da administração*. Lisboa: Instituto Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J., & Correia, P. (2016). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. *Revista de Sociologia*, 31, 81-105. doi:10.21747/0872-3419/Soc31a4

- Burk, J. (1999). Military Culture. In L. Kurtz (Ed.), *Encyclopedia of violence, peace and conflict* (pp. 447-462). San Diego: Academic Press.
- Correia, P., & Bilhim, J. (2017). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal: Um estudo empírico. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 987-1004. doi:10.1590/0034-7612168818
- Dorn, E., Graves, H. D., & Ulmer, W. F. (2000). *American military culture in the twenty-first century: A report of the CSIS International Security Program*. Washington, D.C.: Center for Strategic and International Studies.
- Ferreira, J. J. B. (2003). *Inserção das forças armadas na sociedade*. Lisboa: Hugin.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. UK: Mc Graw Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, Royal Institute of Public Administration*, 69, 3-20. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget Edições.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Eabody Museum of American Archaeology.
- Ota, F. (2008). Ethics training for the samurai warrior. In P. Robinson, N. de Lee, & D. Carrick (Eds.), *Ethics education in the military* (pp. 147-152). UK, Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Robison, P., De Lee, N., & Carrick, D. (Eds.) (2008). *Ethics education in the military*. UK, Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Rocha, J. A. O. (2000). *Reformar a administração pública é possível*. Oeiras: INA
- Rocha, J. A. O. (2009). *Gestão pública e modernização administrativa*. Oeiras: INA
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. *Leadership*, 2. doi:10.1016/j.sbspro.2011.12.156
- Schweisguth, E. (1978). L'institution militaire et son système de valeurs. *Revue Française de Sociologie*, 19(3), 373-390. Disponível em <http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1978_num_19_3_6913>.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military culture. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the sociology of the military* (pp. 237-254). New York: Springer.
- Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory*. UK, London: Continuum International Publishing Group.
- Teixeira, C. (2003). Atitudes dos funcionários face à modernização da administração pública. In J. Mozzicafreddo (Ed.), *Ética e administração: Como modernizar os serviços públicos?* Oeiras: Celta Editores.

- Terry, L. D. (2005). The thinning of administrative institutions in the Hollow State. *Administration and Society*, 37(4), 426-444. doi.org/10.1177/0095399705277136
- Tylor, E. (1920). *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. Londres: J. Murray Editions.
- Vieira, B. (1995). A liderança e o clima ético na instituição militar. *Revista Militar*, 611-622.



Skills and Co-Evaluation Metrics: New Contexts in Management and Motivation

Competências e Métricas de Coavaliação:
Novos Contextos na Gestão e Motivação

PAULA OCHÔA^a

LEONOR GASPAR PINTO^b

Resumo

Tendo como objetivo participar no debate em curso sobre formas de avaliação de desempenho na gestão de talento, discutem-se as tendências da Inovação 4.0 — gerindo pessoas, coisas, processos, serviços e dados — e a importância do desenvolvimento de novas competências, realçando os papéis da cocriação e da coavaliação na motivação como um dos potenciais fatores de sucesso. Apresenta-se uma proposta de taxonomia de competências para a (co)avaliação na fase de transformação digital.

Palavras-chave: gestão do talento, avaliação do desempenho, competências, transformação digital

Abstract

This paper aims to contribute to the ongoing debate on ways to evaluate performance in talent management. It discusses Innovation 4.0 trends — managing people, things, processes, services and data — and the importance of developing new competences, stressing the roles played by co-creation and co-evaluation in motivation as a potential success factor. A proposal for a competency taxonomy for (co)evaluation in the digital transformation phase is presented.

Keywords: talent management, performance evaluation, competencies, digital transformation

^{a|b} Centro de História d'Aquém e d'Além-Mar, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. E-mail de contacto: paulatelo@csh.unl.pt

1. Introdução

O debate em torno do investimento em capital humano e do desenvolvimento de competências na denominada *transformação digital* das organizações tem vindo a aumentar nos últimos cinco anos, estando espelhado em vários dos relatórios das maiores empresas de consultoria internacionais (American Society for Training & Development, 2012; Project Management Institute, 2014; Boston Consulting Group, 2015; Deloitte, 2016a, 2016b, 2016c; The Economist Intelligence Unit, 2016; entre outros), sendo igualmente acompanhado por estudos do Cedefop (2015, 2015a), políticas e estratégias da Comissão Europeia (Agenda Digital^[1]; DIGCOMP – Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero Gomez, & Van den Brande, 2016), OCDE (2013, 2015) e por discussões em fóruns internacionais como a que o World Economic Forum de 2016^[2] teve em torno da questão: Como criar 470 milhões de novos empregos em 2030 se é expectável que a tecnologia destrua a própria natureza do trabalho?

Manuel Heitor, ministro português da Ciência e Ensino Superior, tem clarificado a complexidade dos anos que se avizinham ao afirmar que os jovens terão empregos que não sabemos o que vão ser. Na sua perspectiva, a par de um maior investimento, é exigida a corresponsabilização de atores públicos e privados para criar o talento necessário para enfrentar os desafios e as transformações do mundo digital.

O conceito de transformação digital refere-se às mudanças associadas à aplicação da tecnologia digital em todos os aspetos da sociedade, caracterizando-se pela velocidade da mudança e inovação e pela convergência tecnológica que cria sucessivas oportunidades, novos competidores, novos mercados e novas ameaças às cadeias de valor existentes.

A sobrevivência organizacional implica a avaliação da estrutura, produtos e serviços e da sua gestão de talento num mercado laboral aberto (Cappelli & Keller, 2014). Para estes autores, uma questão essencial a investigar é saber como as organizações lidam com a incerteza que envolve a previsão dos empregos estratégicos do futuro e como irá evoluir a gestão do talento para esses empregos (p.324).

.....
1. No âmbito desta política, em dezembro de 2016 foi lançada a Coligação para a Criação de Competências e Emprego na Área Digital, que reúne os estados-membros e as partes interessadas nas áreas da educação, do emprego e da indústria, para desenvolver talentos digitais e assegurar que os indivíduos e a mão de obra na Europa dispõem das competências digitais adequadas (mais informação em <<http://www.portugaldigital.pt/index/>>).

2. No encontro anual de janeiro de 2016 foi apresentada a 4.ª *Revolução Industrial* como principal tema de discussão e como um imperativo global: «O World Economic Forum Annual Meeting constitui uma plataforma única para que líderes globais de negócios, governos, organizações internacionais, academia e sociedade civil possam codesenhar, cocriar e colaborar e fazer avançar múltiplas agendas» (World Economic Forum, 2016).

A empregabilidade das pessoas, por sua vez, está ligada à aprendizagem ao longo da vida e às estratégias de gestão de competências para evitar níveis de obsolescência profissional ao longo da carreira e trajetórias profissionais (previsivelmente em mais do que um setor e organização, a nível nacional ou internacional) e o desemprego de longa duração. O papel da avaliação de desempenho, enquanto processo contínuo de identificar, medir e desenvolver o desempenho individual e das equipas, focaliza-se cada vez mais no alinhamento com a estratégia das organizações (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012).

O relatório *The future of jobs* (World Economic Forum, 2016a) põe a tónica na necessidade de as organizações desenvolverem um papel ativo na formação permanente das suas equipas (usando MOOCs — Massive Open Online Courses —, vídeos instrucionais, jogos, *e-coaching*, *coaching* virtual, aplicações móveis, como defendem Benson-Armer et al., 2016), enquanto caberá aos governos criar as condições facilitadoras. A colaboração interorganizacional deverá aumentar através de parcerias multissetoriais. Neste processo de transição, a forma como é realizada a seleção, desenvolvimento e avaliação do desempenho ganha uma maior dimensão, antecipando as mudanças no mercado de trabalho.

Ligando importantes modelos de gestão — como a excelência, a avaliação de desempenho^[3] e a inovação 4.0^[4] — e caracterizando os pilares organizacionais em culturas abertas, processos flexíveis, modelos de negócio dinâmicos, envolvimento das pessoas e planeamento estratégico assente na visão

3. Em muitos dos relatórios citados, a avaliação de desempenho e as métricas utilizadas são consideradas áreas a melhorar. Entre as áreas a medir, é recomendada a avaliação dos impactos internos e externos da estratégia de gestão de talento, bem como o desenvolvimento de indicadores chave de desempenho para monitorizar tendências na participação, mudanças no desempenho, eficácia e sucesso dos programas de aprendizagem, perceções da relevância, credibilidade e resultados alcançados.

4. Na Europa, é usado também o termo *Indústria 4.0* como integrando a 4.ª revolução industrial. Apresenta como características: a verticalização em rede, a integração horizontal, a reengenharia ao longo do ciclo de vida e a aceleração tecnológica. Na linha da inovação aberta (*open innovation* – Chesbrough, 2003), onde as ideias e inovações mais valiosas podem ter origem interna ou externa à organização, este conceito abrange a abordagem da coevolução (Geels, 2014), considerando as interações entre as mudanças económicas, organizacionais, sociais, políticas e tecnológicas, moldando as visões organizacionais, as interações em rede, os padrões de comportamento, a identidade dos agentes (Dosi & Marengo, 2007) e os seus efeitos nas *comunidades de inovação* (*innovation communities* – Von Hippel, 2006), nomeadamente na transferência de informação, sendo necessário estudar as relações que se formam entre os vários ambientes (Pettigrew, 2012), o que implica novas questões sobre a versatilidade da liderança, a gestão de diferentes gerações no local de trabalho, a gestão da mudança e o desempenho das organizações. De acordo com Kip e Schaufenbuel (2016), a digitalização das coisas, não só mudou os modelos de negócios, como tem vindo a alterar a terminologia usada na gestão de talento, que passou a incorporar termos como computação cognitiva (software que pode sentir, compreender e agir), ecossistema digital (rede de conexões e impactos de transformação em cadeia), internet das coisas (sistema inter-relacionado de dispositivos eletrónicos, máquinas mecânicas e digitais, objetos, animais ou pessoas a quem são atribuídos identificadores individuais e habilidade para transferir dados em rede sem interação humana) e a sigla SMAC (Social, Mobile, Analytics e Cloud).

digital, o debate tem enfatizado uma questão: Como irão reagir a estes desenvolvimentos os negócios, os governos e as pessoas?

Tendo como objetivo participar no debate em curso e apresentar novos contributos sobre a importância da avaliação de desempenho na gestão das pessoas na fase de transformação digital, este artigo enquadra-se na linha interdisciplinar de investigação em avaliação e dos estudos organizacionais, explorando os domínios e competências de coavaliação, na linha de pensamento de Collings e Mellahi (2009) de promoção da investigação em torno da conceptualização das fronteiras da gestão estratégica do talento. A avaliação pode ser entendida como uma área científica autónoma com vários campos de aplicação, sendo uma «transdisciplinar» de cariz fortemente multidisciplinar, que realça o papel das comunidades epistémicas caracterizadas por processos de aprendizagem que transcendem as suas fronteiras de práticas e refletem sobre elas (Amin & Roberts, 2008). Entre as tendências da Inovação 4.0, estas comunidades serão fulcrais para a inovação social, tendo os seus membros o papel de cocriadores e coprodutores, utilizadores e inovadores, confirmando a necessidade de as organizações alargarem as suas fronteiras com o objetivo de garantirem as suas redes de aprendizagem (Schmidt et al., 2014) e a participação em práticas de conhecimento inter e intra-organizacionais (Ibert, 2007; Wijk & Jansen, 2008).

Nesse sentido, são apresentadas e analisadas três importantes dinâmicas de gestão na transformação digital com implicações diretas na tipologia de empregos e perfis de competências: a valorização da gestão de talento no combate ao *gap* de competências digitais; a ligação entre a gestão estratégica organizacional e novos indicadores de desempenho focalizados nas ligações entre a gestão de pessoas, produtos, processos, serviços e dados; e a emergência da coavaliação num ambiente de coevolução.

2. Valorização da gestão de talento no combate ao *gap* de competências digitais

A primeira dinâmica de gestão é marcada pela importância da gestão de talento no combate ao *gap* de competências digitais, já sinalizado como existente na maioria das organizações, numa perspetiva alargada de *gestão da mudança* (Blass, 2009) e, associado a este crescendo, pela construção de novas métricas que evidenciem o seu impacto estratégico na gestão dos recursos humanos (Campbel & Hirsh, 2013; Collings & Melhali, 2009), nomeadamente na motivação para o desempenho ao lidarem com os efeitos dos *moldado-*

*res de trabalho*⁵ no alargamento das fronteiras das tarefas, na alteração das interações e dinâmicas interpessoais e na alteração cognitiva da função. De acordo com a abordagem proposta por Caracol, Palma, Lopes e Sousa (2016), as áreas de investigação futura do talento passam pela definição de métricas em duas perspetivas: a) para a sua identificação, analisando políticas, processos e práticas de desenvolvimento e retenção, na perspetiva do impacto percebido ao nível do desempenho individual por parte de chefias diretas; e b) para a avaliação do retorno do investimento efetivo ao nível do desempenho organizacional.

A American Society for Training & Development (2012) define o conceito de *gap* de competências como a discrepância existente entre as capacidades atuais de uma organização e as competências necessárias para atingir os seus objetivos, com implicações ao nível da sua sustentabilidade. Neste debate deve também ser dada particular importância ao *skills mismatch* (excesso ou deficiência de competências em relação ao posto de trabalho), considerado um fenómeno generalizado (Cedefop, 2010, Frey, et al., 2016) e que afeta os mais qualificados (Pouliakas, 2012), com implicações na motivação e satisfação no trabalho (Mavromaras et al., 2013). No mesmo sentido, o estudo *The future of employment* (Frey & Osborne, 2013), ao examinar mais de 700 tipos de ocupações profissionais, conclui que 47 por cento dos atuais empregos poderão vir a ser feitos por via informática nos próximos 20 anos.

Por sua vez, o conceito de *competências digitais* tem sido também alvo de vários desenvolvimentos (JICS, 2013; Gallardo-Echenique et al., 2015; Van Deursen et al., 2014), maioritariamente em torno de duas abordagens: *literacia digital* (em que a competência digital representa a convergência de múltiplas literacias) e *competência digital* (representando uma nova literacia que vai para além da soma das outras literacias).

Larraz (2013) apresenta o conceito como a capacidade de mobilizar diferentes literacias: a *literacia de informação* para gerir a informação digital; a *literacia computacional*, para tratar dados em diferentes formatos; a *literacia mediática* para analisar e criar conteúdos; e a *literacia comunicacional* para participar de forma ética e cívica na sociedade de informação. No âmbito da proposta da DIGCOMP (Ferrari, Brečko & Punie, 2014), a competência digital deve ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, atitudes e habi-

.....
5. De acordo com a perspetiva seguida por Caracol et al. (2016), o contexto social fornece ao trabalhador os recursos para construir a experiência individual de trabalho, considerando que parte da identificação social é moldada pelo trabalhador, com impactos na motivação e resultados de desempenho.

lidades necessárias para se ter uma parte ativa nos ambientes digitais e colher os benefícios das tecnologias no quotidiano. É uma competência básica para a aprendizagem ao longo da vida e pode ser considerada como um *continuum*, que vai desde a inclusão digital até ao nível profissional. A competência digital dos indivíduos depende das necessidades, interesses e contextos de cada pessoa, devendo estar adaptada a cada um. Depende também da disponibilidade tecnológica e das práticas de adoção dos utilizadores, mudando ao longo do tempo. Ser digitalmente competente significa ser capaz e disponível para acompanhar os novos desenvolvimentos e práticas tecnológicas.

A Unesco (2013) defende a via do estudo interdisciplinar, uma vez que a sua influência abrange toda a sociedade, justificando-se dessa forma a sua importância no estudo da gestão do talento e da sua transformação. Note-se que entre as tendências de transformação é dado especial realce à gestão das várias combinações de relações laborais (permanentes, à distância, temporárias e virtuais) com as tecnológicas, como a robótica e as máquinas inteligentes, bem como à emergência de um novo tipo de contrato social (Delloite, 2016c).

De acordo com o estudo da Cap Gemini (2013), existe uma necessidade crescente de competências de análise de dados, uso de plataformas de redes sociais e de dispositivos móveis, além de outras competências digitais, verificando-se um *gap* de competências que origina um novo tipo de «guerra pelo talento» com novas categorias de intervenientes e manifestando-se em toda a organização. Importa questionar se as organizações incluem as habilidades digitais como um componente-chave nos seus planos de recursos humanos? Os departamentos de recursos humanos estão equipados e qualificados para trazer soluções inovadoras para preencher as lacunas de competências digitais? Como estão a ser desenvolvidas estas competências?

Num estudo recente, The Economist Intelligence Unit (2016: 3) destaca ainda outros aspetos, como a falta de clareza sobre quem é responsável pela aquisição de talentos digitais (45 por cento) ou a oposição interna à criação de novos empregos digitais (49 por cento). Os entrevistados nesse estudo também demonstram preocupação com a falta de interesse dos trabalhadores digitais pela indústria (37 por cento). As áreas onde se verifica maior discrepância de competências são as do desenvolvimento de produto na *web*, cibersegurança, e *big data*. Entre as soluções propostas, o mesmo relatório apresenta os modelos de parceria, o uso de talentos na modalidade *freelance*, as competições de inovação e o *crowd-sourcing*. Por último, realça o facto de as organizações estarem a perceber que as competências digitais podem ser adquiridas pela

força de trabalho existente, e pela formação interna, permanecendo esta como uma medida eficaz para o futuro das organizações (p. 11).

A síntese das competências necessárias nos próximos anos é feita pela Oxford Economics (2012), com base num inquérito global realizado junto de 352 profissionais de recursos humanos (Tabela 1):

TABELA 1. Competências necessárias às organizações até à próxima década

COMPETÊNCIAS DIGITAIS	COMPETÊNCIAS DE PENSAMENTO ÁGIL	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E DE COMUNICAÇÃO	COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÃO GLOBAL
Competências empresariais digitais	Capacidade para equacionar e prepara-se para múltiplos cenários	Cocriatividade e <i>brainstorming</i>	Capacidade para gerir empregados diversos
Capacidade para trabalhar virtualmente	Inovação	Construção de relacionamentos (com <i>stakeholders</i>)	Compreensão dos mercados internacionais
Compreender os sistemas informáticos e <i>software</i> da empresa	Capacidade para lidar com complexidade e ambiguidade	Trabalho de equipa (inclusive em equipas virtuais)	Capacidade para trabalhar em múltiplos locais no estrangeiro
Competências de <i>design</i> digital	Gerir paradoxos, conciliar pontos de vista opostos	Colaboração	Competências em línguas estrangeiras
Capacidade para usar redes sociais, Web 2.0 e Web 3.0	Capacidade de visão panorâmica (" <i>big picture</i> ")	Comunicação oral e escrita	Sensibilidade cultural

Fonte: Adap. de Oxford Economics (2012). *Global talent 2021*, p. 5.

3. Gestão estratégica organizacional e novos indicadores de desempenho

A estreita ligação entre a gestão estratégica organizacional e novos indicadores de desempenho (Davenport, 2012; Manyika et al. 2015) focalizados nas ligações entre a gestão de pessoas, produtos, processos, serviços e dados (de consumo, de produtividade, de eficiência, estatísticos, dados ligados, *big data* — *data science*) e tendo por base o *design thinking*⁶, afigura-se essencial para

6. No Programa Horizon 2020 da UE, destaca-se, ao nível do pilar Mudanças Societais (Plano de Trabalho 2016-2017 *Europe in a changing world – inclusive, innovative and reflective societies*), o conjunto de tópicos centrado na *Co-creation for growth and innovation* (H2020-SC6-CO-CREATION-2016-2017). Neste âmbito, refira-se, por exemplo, o tópico *User-driven innovation: value creation through design-enabled innovation* em que «o envolvimento do utilizador

o estabelecimento de prioridades na investigação em Inovação Social e Organizacional, nomeadamente áreas como a cogestão, uma tendência atual das políticas públicas. A cogestão pode ser enquadrada na perspetiva de construção de compromisso e solidariedade com o interesse público, de capacidade reflexiva e autonomia dos sujeitos, afirmando a dimensão coletiva da gestão.

Por outro lado, a gestão estratégica do talento baseada em evidências ganha uma nova dimensão comunicacional e analítica, analisando os dados dos recursos humanos para avaliação e a segmentação do talento e usando ferramentas quantitativas para identificar riscos. Tornar a força de trabalho consciente do uso das ferramentas analíticas e das formas de como o desempenho está a ser avaliado e recompensado pode reforçar poderosamente uma mensagem de que as pessoas estão no centro de qualquer transformação de negócios bem-sucedida. A segmentação de talentos permite avaliar melhor as diferenças geracionais, os desafios específicos da vida profissional e os atributos culturais diferentes que podem afetar a motivação ou o desenho de incentivos. A segmentação permite ainda avaliar com mais precisão a contribuição individual de cada funcionário bem como as variações do desempenho (Oxford Economics, 2012).

Áreas tradicionalmente medidas, como a produtividade ou a retenção, equiparam-se ao desenvolvimento de competências, não já estritamente ligadas à progressão de carreira e à ocupação de cargos chave, mas à agilidade e estratégia organizacional de coevoluir através dos novos perfis de competências das pessoas e à sua mobilidade intra-profissional, dando maior atenção à estratégia de avaliação dos níveis de competências existentes e às medidas para o seu desenvolvimento contínuo.

Esta fase de transição necessita também de ser estudada quanto às suas implicações nos aspetos motivacionais nas várias gerações no mercado de trabalho. Se atendermos à investigação de Truxillo e colaboradores (2015), registam-se diferenças geracionais ainda marcantes entre os mais velhos e os mais novos: para os primeiros, destacam-se aspetos mais fortemente ligados a aspetos motivacionais e de bem-estar no trabalho (nomeadamente a satis-

no processo é central, uma vez que, em muitos casos, a inovação pode ser mais bem sucedida se recorrer à cocriação» e o foco avaliativo é direcionado para as seguintes atividades: «a) coligir dados e medidas relativas ao impacto das políticas e programas definidos, em termos de benefício para o utilizador e impacto no negócio, b) desenvolver uma metodologia transferível de avaliação da eficácia do design de processos de inovação, c) desenvolver uma metodologia que incida sobre a forma como os atores dos diferentes setores podem melhorar o relacionamento com a inovação que seja uma metodologia comum para a avaliação dos impactos (com os respetivos indicadores), aplicável a todos os setores e escalável a nível organizacional, regional, nacional e europeu.» (vid. <http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2016_2017/main/h2020-wp1617-societies_en.pdf>)

fação no trabalho e o envolvimento) como a autonomia, significado da tarefa, variedade de competências, especialização, apoio social e interdependência; enquanto para os segundos assumem destaque a variedade de tarefas, o *feedback* e a interação fora da organização. No entanto, ao nível da complexidade da função e do processamento de informação, o estudo sugere que estão dependentes de fatores individuais e não diretamente ligados à idade. No mesmo sentido apontam o estudo de Ng e Feldman (2015), que apresenta o contexto do trabalho como um fator determinante a ser examinado em futuras investigações e os estudos de Zacher e Hannes (2015) e Zacher e Schmitt (2016) que sugerem que as diferenças devem ser explicadas pela relevância dos comportamentos proativos, aqui se integrando as práticas de coavaliação do desempenho.

4. Coavaliação e cocriação num ecossistema organizacional de coevolução

A expressão e o tema da *coavaliação*^[7] podem ser considerados ainda emergentes, pelo que o seu papel neste novo contexto de gestão começa agora a ser debatido. Cumpre realçar, antes de mais que, no âmbito deste artigo, não iremos desenvolver o conceito aplicado à avaliação de desempenho realizada ao longo do funcionamento das novas cadeias de valor desenvolvidas com múltiplos *stakeholders*, com fortes impactos no médio e longo prazo, estando a nossa abordagem centrada na estruturação dependente da operacionalização das unidades de informação (por exemplo, indicadores) e da sua influência e implementação no processo de decisão e no ciclo de gestão de talento, ao nível do desenvolvimento de competências

Assim, o conceito de *coavaliação* refere-se aos instrumentos e práticas da avaliação de desempenho realizada em comunidades de práticas, em redes interorganizacionais ou interpares (redes de equipas), visando recolher informações que permitam fazer um balanço das aprendizagens, e recolher evidências que possibilitem estruturar e planear os desenvolvimentos de competências, bem como os autodiagnósticos do *gap* de competências e níveis de proficiência.

.....
7. Conceito com origem nas práticas pedagógicas de avaliação (Perrenoud, 1991), considerando a importância da aprendizagem como um processo intra-individual, resultado da interação social e do processo contínuo de adaptação, ação em contexto e transformação da realidade.

A atual convergência interdisciplinar em torno do alinhamento estratégico ao nível da avaliação, permite:

- Contactar com múltiplas influências e perspetivas (governamentais, cidadãos, empresas, universidades, etc.) e valorizar a visão de novas estruturas de avaliação complementares e colaborativas que contemplem indicadores de impacto setoriais ou globais e a sua publicitação junto dos cidadãos, não descurando o papel das avaliações sociais relativas à reputação e imagem das organizações (George et al., 2016).
- Realizar uma análise sistémica útil para as organizações e para a gestão multigeracional das pessoas (Finkelstein et al., 2015).

Os indicadores e os instrumentos de avaliação intersetoriais focalizados em novas dinâmicas sociais realçam ainda a gestão da sua governança e contemplam instrumentos de gestão baseada em evidências, políticas de comunicação, aprendizagem organizacional, estratégias de cidadania e relacionamentos com os *media* e outros *stakeholders*, alargando o âmbito de investigação a novas categorias organizacionais.

Uma revisão sistemática da literatura produzida sobre a categorização em organizações (nas áreas da gestão, sociologia e psicologia organizacional) demonstrou o potencial investigativo de uma visão integradora para a teoria organizacional (Vergne & Wry, 2014) com efeitos benéficos ao nível das análises micro e macro. Uma das áreas beneficiadas é a que incide nas estratégias organizacionais e nas várias formas de funcionamento da ecologia organizacional (competição, colaboração, extinção), nomeadamente as fronteiras organizacionais^[8] e o seu funcionamento interorganizacional, em fase de transição acelerada. Uma das áreas em evidência é a da retenção de talentos, evitando a sua mobilidade; outra é a do seu desenvolvimento, podendo apostar-se em modalidades de transferência de conhecimento ou em atividades de *cocriação*.

8. De acordo com Kerosuo (2006, p. 4), a definição de *fronteiras* inclui distinções e diferenças entre e no interior da atividade dos sistemas, criadas e acordadas por grupos e atores individuais ao longo do tempo e enquanto estão envolvidos nessas atividades. Estas distinções e diferenças podem ser categorizações de objetos materiais, pessoas e práticas, devendo ser estudadas a emergência, a formação, o envolvimento e a manutenção das fronteiras em ação e em reconstrução, em que se usa a aprendizagem colaborativa como uma das suas *social boundary interfaces*, lugares de troca de informação e de recursos (Long, 2001: 243) e um ponto crítico de interseção entre diferentes campos sociais. Long usa este conceito de interface para examinar as dinâmicas e transformação das relações interculturais e interinstitucionais, dentro e entre grupos. A delineação de fronteiras de atuação demarca o tipo de atuação e respetivas categorizações, influenciando os processos de governança e de avaliação.

Este último conceito parece vir a ganhar terreno nas práticas da gestão de talento e da avaliação de desempenho. A *cocriação*, um termo usado em várias disciplinas, nomeadamente em gestão (Amabile et al., 2001), em marketing (Vargo e Lusch, 2004), consumo (Zwass, 2010) e nas indústrias criativas e culturais (Hartley et al., 2012), contempla qualquer ato de criatividade coletiva que cria valor, considerando-se o seu contexto alargado de colaboração, abordagens centradas no utilizador e no envolvimento dos *stakeholders* nas diferentes fases de desenvolvimento de um produto, de um serviço ou nas experiências de aprendizagem e desenvolvimento de competências através de práticas de:

- criação conjunta de valor (entre duas ou mais partes);
- coconstrução de experiências personalizadas;
- definição conjunta do problema e da sua resolução;
- formas de aprendizagem colaborativa, compartilhando esforços, talentos e competências;
- criação de ambientes propícios ao envolvimento, à inovação e à criatividade

As experiências de cocriação demonstram um elevado potencial de concretização da co inovação e na adoção e no desenvolvimento de novas ideias — o *capital de ideias* (Howkins, 2001), ativos intangíveis resultantes da cooperação criativa –, permitindo identificar as necessidades de investigação, a condução do processo de desenvolvimento de competências e de conhecimento e o planeamento de impactos dos resultados dessa cocriação. Discute-se a integração de recursos, ou seja, os meios — conhecimento tácito e explícito e competências — que permitem a cocriação de valor e a perceção desse valor, determinada pelos beneficiários (Vargo & Lusch, 2004). Howkins (2001) realça ainda que este tipo de relações sai fortalecido pela aprendizagem contínua e pela criação de significado, diversidade, mudança e adaptação, essenciais à prática da avaliação de desempenho.

A perspetiva inovadora da cocriação recai no seu potencial e na compreensão de como diferentes atores criam o seu próprio *valor em uso* (o valor da prática epistémica) da informação, conhecimento e competências, desde fases iniciais do processo, dinamizando uma cultura de participação e envolvimento necessária ao desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento em diferentes setores ocupacionais para os quais os objetos epistémicos «ap-

pear to have the capacity to unfold indefinitely» (Knorr-Cetina, 2001: 181), alargando-se agora esta visão aos objetos digitais e à atual transformação digital.

Este envolvimento pode ainda constituir um ponto de acesso às culturas profissionais e às formas coletivas da sua aprendizagem (Nerland, 2012), gerador de uma *fluência epistémica*, tornando-se uma prioridade estudar e compreender como são interiorizados os princípios de produção e validação do conhecimento em domínios específicos, desenvolvendo competências de identificação, exploração e utilização do conhecimento e destacando as dimensões críticas destas práticas nas culturas profissionais e nas práticas de avaliação.

Uma abordagem avaliativa pode conceptualizar as modalidades praticadas, procurando novos indicadores e conceptualizações fruto da interação em torno e através de objetos partilhados, como são os casos da cadeia de valor, a nível organizacional e interorganizacional, ou da participação e motivação em contextos *online*, a nível individual. Desse modo, o campo de intervenção da coavaliação necessita também de ser equacionado, perspetivando os domínios e as competências que o devem contextualizar na gestão do talento.

5. Competências de coavaliação de desempenho

A análise de várias taxonomias de competências de avaliação de programas/projetos que têm sido construídas, nomeadamente por associações profissionais que operam nesta área, bem como de estruturas e métricas de competências digitais e/ou de literacia mediática e informacional, permitiu identificar sete abordagens com particular relevância para a coavaliação em contexto de transformação digital:

- Taxonomias de competências elaboradas por King e colaboradores (2001, 2015) e L. Stevahn e colaboradores (2005) — 50 competências, organizadas em seis domínios;
- *Competencies for Canadian evaluation practice* — 49 competências, distribuídas por cinco domínios de competências (Canadian Evaluation Society, 2010);
- *Professional competencies for qualitative research professionals* — 11 competências (Qualitative Research Consultants Association, 2003);
- *Evaluator competencies* — 14 competências agrupadas em quatro domínios gerais (Russ-Eft, 2008; baseada na investigação realizada

pele International Board of Standards for Training, Performance and Instruct);

- *Global media and information literacy assessment framework* — três componentes presentes em 12 competências principais, que compreendem 113 critérios de desempenho (Unesco, 2013).
- *Competences for democratic culture* — 20 competências, distribuídas por quatro domínios (Council of Europe, 2016);
- *European Digital Competence Framework (DIGICOMP)* — 21 competências estruturadas em cinco áreas de competência, que a Comissão Europeia considera necessárias para um cidadão europeu (Vuorikari, Punie, Carretero Gomez, & Van den Brande, 2016).

A Tabela 2 apresenta, assim, uma proposta de taxonomia de competências de coavaliação, que devem ser consideradas no modelo de transição da gestão de talento para a fase digital, organizada em torno de seis domínios: *Prática reflexiva*, *Prática de base técnica*, *Análise situacional*, *Gestão*, *Interorganizacional* e *Interpessoal*. Às competências identificadas foram associados três níveis de proficiência: *Básico (A)*, *Intermédio (B)* e *Avançado (C)*, seguindo a recomendação da Estrutura Europeia de Competências Digitais (DIGICOMP).

A proposta de taxonomia de competências de coavaliação na transformação digital aqui apresentada constitui um resultado preliminar de uma investigação em curso e, por isso, necessita ainda de ser aprofundada, visando a derivação de indicadores articulados com os níveis de proficiência e/ou com critérios de evidência, como base para a elaboração de uma ferramenta de (auto/co)avaliação.

6. Conclusão

O estudo da coavaliação constitui uma linha de pesquisa necessária para quem quiser antecipar as modalidades de avaliação de desempenho operacionalizadas pelos novos contextos de gestão do talento. As questões discutidas indicam que as práticas de coavaliação podem constituir um efeito moldador da experiência de trabalho em rede de equipas (intra e interorganizacionais), com efeitos na motivação e resultados de desempenho, individual e organizacional, que devem ser amplamente estudados, contemplando uma maior especificação das dimensões a avaliar e dos processos de comunicação e interação envolvidos na sua operacionalização.

TABELA 2. Competências de coavaliação na transformação digital

DOMÍNIOS	COMPETÊNCIAS DE COAVLIAÇÃO	NÍVEIS
<p>Prática reflexiva <i>Foco nas normas e valores fundamentais da prática avaliativa e na consciência das competências e necessidades de crescimento pessoais.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Aplicar as normas que regulam a coavaliação em contexto de gestão de talento ▫ Agir de modo ético, com integridade e honestidade numa cultura aberta, apoiando a colaboração e partilha ▫ Respeitar todos os stakeholders do processo de avaliação ▫ Atender aos direitos humanos e ao bem comum ▫ Adotar uma perspetiva independente e imparcial e demonstrar adaptabilidade 	<p>Básico (A) Intermédio (B) Avançado (C)</p>
<p>Prática de base técnica <i>Centra-se nos aspetos especializados da avaliação.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Compreender a base de conhecimento da avaliação (teorias, modelos, tipos, métodos e ferramentas) ▫ Realizar revisões de literatura e identificar oportunidade de inovação ▫ Especificar a estrutura conceptual do objeto de coavaliação ▫ Determinar o propósito da avaliação ▫ Fazer o enquadramento das questões de avaliação (por exemplo, mudanças no desempenho, eficácia e sucesso dos programas de desenvolvimento de competências) ▫ Desenhar a avaliação para criar valor na gestão de talento 	<p>Básico (A) Intermédio (B) Avançado (C)</p>
<p>Análise situacional <i>Foco na análise do contexto específico e único que é objeto de avaliação.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Respeitar a especificidade do contexto/estratégia digital ▫ Examinar o contexto (organizacional, social, económico, cultural) ▫ Compreender o <i>statu quo</i> (estado atual) e os desenvolvimentos registados no passado (história) ▫ Criar cenários/ visões de futuro(s) 	<p>Básico (A) Intermédio (B) Avançado (C)</p>

TABELA 2. (continuação)

DOMÍNIOS	COMPETÊNCIAS DE COAVIAÇÃO	NÍVEIS
Gestão Centra-se no processo de gestão da avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Definir os parâmetros, planos e consensos para a realização do trabalho ▫ Atender aos aspetos de viabilidade da coavaliação ▫ Identificar os recursos necessários (humanos, financeiros, físicos e tecnológicos), especialmente nos <i>gaps</i> de competências ▫ Monitorizar os recursos que foram afetados (humanos, financeiros, físicos e tecnológicos) 	Básico (A) Intermédio (B) Avançado (C)
Interorganizacional Foco no funcionamento em rede.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Estabelecer a ligação entre a avaliação <i>ongoing</i> dos processos de governança do trabalho em redes ▫ Estabelecer a ligação entre a avaliação de diferentes políticas e os seus efeitos e impactos em várias áreas da gestão de talento 	Básico (A) Intermédio (B) Avançado (C)
Interpessoal Competências / aptidões pessoais necessárias à prática avaliativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Comunicar por escrito e oralmente ▫ Comunicar através de tecnologias (incluindo redes sociais online) ▫ Saber ouvir e observar ▫ Empatia ▫ Saber negociar ▫ Ser capaz de resolver conflitos e problemas 	Básico (A) Intermédio (B) Avançado (C)

Ao associar o papel estratégico das competências digitais à mudança organizacional, alarga-se o debate sobre a transformação da sociedade em rede, a emergência de novos perfis profissionais e o olhar sobre o talento e a motivação de cada trabalhador, enquanto *cidadão-consumidor, utilizador, recetor, co-criador, analista de dados, gerador de conteúdos* (Paisana & Cardoso, 2013), e enquanto *coavaliador*, criando novas oportunidades de investigação nas áreas da gestão, psicologia social e do comportamento organizacional.

Referências

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616. doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007
- Amabile, T., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P., Marsh, M., & Kramer, S. (2001). Academic practitioner collaboration in management research: a case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418-431. doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007
- American Society for Training & Development (2012). *Bridging the skills gap: Help wanted, skills lacking. Why the mismatch in today's economy?* Alexandria: ASTD.
- Amin, A., & Roberts, J. (2008). Knowing in action: Beyond communities of practice. *Research Policy*, 37(2), 353-369. doi:10.1016/j.respol.2007.11.003
- Benson-Armer, R., Gast, A., & Van Dam, N. (2016). Learning at the speed of business. *McKinsey Quarterly*. Disponível em <<http://www.mckinsey.com/Business-Functions/Organization/Our-Insights/Learning-at-the-speed-of-business?cid=orgfuture-eml-alt-mkq-mck-oth-1605>>.
- Blass, E. (2009). *Talent management: Cases and commentary*. Houndsmills: Palgrave MacMillan.
- Boston Consulting Group (2015). *Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston: BCG.
- Campbel, V., & Hirsh, W. (2013). *Talent management: A four step approach*. Brighton: IES.
- Canadian Evaluation Society (2010). *Competencies for Canadian evaluation practice*. Renfrew: CES. Disponível em <http://www.evaluationcanada.ca/txt/2_competencies_cdn_evaluation_practice.pdf>.
- CAP Gemini Consulting (2013). *The digital talent gap: Developing skills for today's digital organizations*. Disponível em <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf>.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 305-331. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314

- Caracol, C. C., Palma, P. J. da, Lopes, M. P., & Sousa, M. J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), 10-21. doi 10.17652/rpot/2016.1.600.
- Cedefop (2010). *The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications*. Luxembourg: Cedefop Publications Office. Disponível em <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3056_en.pdf>.
- Cedefop (2015). *Skills, qualifications and jobs in the EU: The making of a perfect match?* Luxembourg: Cedefop Publication Office. Disponível em <<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-andresources/publications/3072>>.
- Cedefop (2015a). *Skill shortages and gaps in European enterprises: Striking a balance between vocational education and training and the labour market*. Luxembourg: Cedefop Publications Office. doi: 10.2801/042499
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-42.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Council of Europe (2016). *Competences for democratic culture: Living together as equals in culturally diverse democratic societies*. Strasbourg: Council of Europe.
- Davenport, T. H. (Ed.) (2012). *Enterprise analytics: Optimize performance, process, and decisions through big data*. Upper Saddle River: FT Press.
- Deloitte (2015). *Industry 4.0: Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. Zurich: Deloitte.
- Deloitte (2016a). *Novos modelos de negócios na era digital. A transformação sem fronteiras*. Zurich: Deloitte.
- Deloitte (2016b). *The changing role of people management in the digital age*. Zurich: Deloitte. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xe/Documents/human-capital/dme_hc_changing_role_of_people_management_in_the_digital_era.pdf>.
- Deloitte (2016c). *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Zurich: Deloitte. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/human-capital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>>.
- Dosi, G., & Marengo, L. (2007). On the evolutionary and behavioural theories of organizations: A tentative roadmap. *Organization Science*, 18(3), 491-502. doi 10.1287/orsc.1070.0279

- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Seville: European Commission-Joint Research Center. Disponível em <<http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>>.
- Ferrari, A., Brecko, B., & Punie, Y. (2014). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. *eLearning papers*, 38, 1-14. doi:10.2788/52966
- Finkelstein, L. M., Truxillo, D., Fraccaroli, F., & Kanfer, R. (eds.) (2015). *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach*. New York: Routledge.
- Frey, C. B., Osborne, M. (2016). *Technology at work v2.0: The future is not what it used to be*. London: Oxford Martin School, CITI.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Disponível em <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf>.
- Gallardo-Echenique, E., Oliveira, J., Marqués-Molias, L., & Esteves-Mon, F. (2015). Digital competence in the knowledge society. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 11(1), 1-16. Disponível em <http://jolt.merlot.org/vol11no1/Gallardo-Echenique_0315.pdf>.
- Geels, F. W. (2014). Reconceptualising the co-evolution of firms-in-industries and their environments: Developing an inter-disciplinary triple embeddedness framework. *Research Policy*, 43, 261-277. doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.006
- George, G., Dahlander, L., Graffin, S. D., & Sim, S. (2016). Reputation and status: Expanding the role of social evaluations in management research. *Academy of Management Journal*. 59(1), 1-13. doi.org/10.5465/amj.2016.4001
- Hartley, J. Potts, J., Cunninghams, S., Flew, T., Keane, M., & Banks, J. (2012). *Key concepts in creative industries*. London: Sage.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin.
- Ibert, O. (2007). Towards a geography of knowledge creation: The ambivalence between 'knowledge as an object' and 'knowing in practice'. *Regional Studies*, 1(41), 103-114. doi.org/10.1080/00343400601120346
- Joint Information Systems Committee (JISC) (2013). *Developing digital literacies (JISC report)*. UK: Joint Information Systems Committee (JISC).
- Kerosuo, H. (2006). *Boundaries in action: An activity-theoretical study of development, learning and change in health care for patients with multiple and chronic illnesses*. Helsinki: Helsinki University Press.
- King, J. A., & Stevahn, L. (2015). *Essential competencies for program evaluators*. Disponível em <<http://www.cehd.umn.edu/OLPD/MESI/spring/2015/KingStevahn-EssentialCompetencies.pdf>>.

- King, J. A., Stevahn, L., Ghere, G., & Minnema, J. (2001). Toward a taxonomy of essential evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 229-247. doi.org/10.1016/S1098-2140(01)00129-1
- Knorr Cetina, K. (2001). Objectual practice. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 175-188). London: Routledge.
- Kip, K., & Schaufenbuel, K. (2016). *Preparing business leaders for digital disruption*. UNC Executive Development. Disponível em <<http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/unc-white-paper-preparing-business-leaders-for-digital-disruption.pdf>>.
- Larraz, V. (2013). *La competència digital a la universitat* (Tese de Doutoramento, Universitat d'Andorra.) Disponível em <<http://hdl.handle.net/10803/113431>>.
- Long, N. (2001). *Development sociology: Actor perspectives*. London: Routledge.
- Manyika, J., Lund, S., Robinson, K., Valentino, J., & Dobbs, R. (2015). *A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age*. USA: McKinsey Global Institute
- Mavromaras, K., Mahuteau, S., Sloane, P., & Wei, Z. (2013). The effect of overskilling dynamics on wages. *Education Economics*, 21, 281-303. doi.org/10.5465/amj.2016.4001
- Nerland, M. (2012). Professions as knowledge cultures. In K. Jensen, L.C. Lahn, & M. Nerland (Eds.), *Professional learning in the knowledge society* (pp.27-48). Rotterdam: Sense publishers.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1, 64-78. doi:10.1093/workar/wau003.
- OECD (2013). *OECD skills outlook 2013: First results from the survey of adult skills*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264204256-en
- OECD (2015). *Building an effective skills strategy for Portugal*. Disponível em <<http://www.oecd.org/skills/nationalskillsstrategies/Diagnostic-report-Portugal.pdf>>.
- Oxford Economics (2012). *Global talent 2021: How the new geography of talent will transform human resource strategies*. Oxford: Oxford Economics.
- Paisana, M., & Cardoso, G. (2013). A literacia como cultura dos *media*. In G. Cardoso, (Eds.). *A sociedade dos ecrãs* (pp. 39-65). Lisboa: Tinta da China.
- Perrenoud, P. (1991). *Pour une approche pragmatique de l'évaluation formative*. Bruxelles: De Boeck.
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and action in the transformation of firms: A reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x

- Pouliakas, K. (2012). The skill mismatch challenge in Europe. In EU (Org.), *Employment and social developments in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Project Management Institute (2014). *Spotlight on success developing talent for strategic impact*. Newtown Square: PMI.
- Russ-Eft, D., Bober, M. J., de la Teja, I., Foxon, M., & Koszalka, T. A. (2008). *Evaluator competencies: Standards for the practice of evaluation in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, S., Brinks, V., & Brinkhoff, S. (2014). Innovation and creativity labs in Berlin: Organizing temporary spatial configurations for innovations. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 58(4), 232-247.
- Stevahn, L., King, J. A., Ghore, G., & Minnema, J. (2005). Establishing essential competencies for program evaluators. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 43-59.
- The Economist Intelligence Unit (2016). *The quest for digital skills: A multi-industry executive survey*. Disponível em <https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/Questfordigitaltalent_0.pdf>.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A research review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2, 351-381. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435.
- Unesco (2013). *Global media and information literacy assessment framework: Country readiness and competencies*. Paris: Unesco. Disponível em <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224655>>.
- Van Deursen, A. J. A. M., Helsper, E. J., & Eynon, R. (2014). *Measuring digital skills: From digital skills to tangible outcomes. Project report*. Disponível em <www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112>.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vergne, J. P., & Wry, T. (2014). Categorizing categorization research: Review, integration, and future directions. *Journal of Management Studies*, 51(1), 56-94. doi:10.1111/joms.12044.
- Von Hippel, E. (2006). *Democratizing innovation*. The MIT Press: Cambridge.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez, S., & Van den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The digital competence framework for citizens. Update phase 1: The conceptual reference model*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. doi:10.2791/11517.
- Wijk, R. V., & Jansen, J. J. P. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and con-

- sequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x
- World Economic Forum (2016). *Annual meeting 2016: Meeting overview*. Davos-Klosters: Suíça. Disponível em <http://www3.weforum.org/docs/AM16/AM16_MeetingOverview.pdf>.
- World Economic Forum (2016a). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Disponível em <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>.
- Zacher, H., & Hannes (2015). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, aging and retirement*, 1(4), 320-333. doi:10.1093/workar/wav020
- Zacher, H., & Schmitt, A. (2016). Work characteristics and occupational well-being: The role of age. *Frontiers in Psychology*, 7, 1411, 1-8. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01411.



Impact of Talent Management on Organizational Competitiveness

O Impacto da Gestão de Talento na Competitividade Organizacional

SURUCHI MITTAR^a

SHANKAR DASTIDAR^b

Resumo

A implementação da gestão de talentos não só oferece um grande retorno sobre o investimento como desempenha também um papel importante no crescimento pessoal dos colaboradores, o que poderá conduzir à melhoria do seu desempenho. Para ser sustentável e atingir os seus objetivos estratégicos e operacionais, uma organização precisa de atrair, reter e promover os talentos, desenvolvendo estratégias distintas, através da capacidade de inovar no ambiente de trabalho atraindo pessoas competentes. Este estudo indica como os proprietários de produtos da Appster ganharam competências integrando o treino individual e de grupo. As lacunas na comunicação com o cliente foram identificadas e o processo foi revisto com a aplicação de novas ferramentas de aprendizagem e estrutura das sessões de treinamento, *workshops* e sessões de *coaching*.

Palavras-chave: gestão de talento, comunicação com o cliente, competitividade organizacional, *feedback* ao cliente

Abstract

Talent Management implementation does not only offer a large return on investment but also plays an important role in employees' personal growth which eventually leads to improvement in performances. An organization always needs to attract, retain and promote talent who cannot only develop distinctive strategies, but also have an ability to innovate a work environment and attract other committed people. This study indicates how the product owners at Appster were up-skilled by integrating individual development with group training for high-performance, with a sustainable organization that meets its strategic and operational goals. The gaps were identified in their client communications and progress was reviewed by applying learning tools and framework from the training sessions, workshops and coaching sessions. The introduction of training programs for dealing with clients (product owners), as well as regular catch-ups, impacted on client communication at Appster.

Keywords: talent management, client communication, organizational competitiveness, client feedback

^a Director of Learning & Development and Culture, APPSTER. Email de contacto: suruchi.mittar@appster.in

^b Director Delivery, APPSTER.

1. Introduction

In this era, where human capital is the competitive leader, organizations must consider the significance of attracting and retaining talented people (Minchington, 2010; Mohapatra, 2005). Talent in any organization refers to the set of employees responsible for taking the business forward (Hansen, 2007). It is one of the core competencies and constitutes a small percentage of employees (Berger & Berger, 2003). It creates a need to execute the talent management system as a means to optimize the performance of employees and thus the organization. In the new millennium, corporations and organizations are facing challenges in several domains including profitability, satisfying stakeholders and shareholders and increasingly global competition. Besides achieving the financial and productivity goals, companies must expand beyond their existing boundaries to meet all the challenges and perform in more effective ways.

The fact that business is run by people lays the foundation for logic behind talent acquisition and retention. Undoubtedly, technology, processes, and capital are very important factors to keep a company growing, but people make the decisions, bring value by creating products, and provide clients with sufficient services.

It is clear that the more efficient people are in any organization, the more it will grow. In order to reach the desired outcomes, talent strategies should be well aligned with the organization's business strategy and human capital (Heinen & O'Neill, 2004). Along with this, the policies and processes ruling talent management are expected to be as flexible as the strategies themselves (Stone, 2002). Thus, to attract, develop and utilize the best brains is the main agenda for talent management in order to get superior business results.

According to learning professionals, the integration of major segments of talent management would not just improve organizational performance but will also create sustainable advantages for both the organization and the employees. It would assist the organization to meet immediate personnel needs and to secure a pipeline of leadership for future growth. The employees get the opportunity not to just grow professionally but also for their personal development and thus it influences business outcomes such as quality, customer service, and productivity as well as the entire organization's livelihood.

Information Technology (IT), a sector which has been growing exponentially for decades, has created a positive impact on millions of people by connecting them, providing employment, and also helping in the overall development of the economy. It has changed the way people communicate and do

business. The IT sector has earned itself a name as an important contributor to the GDP of several nations. One of the biggest IT giants, Infosys Technologies, considers employee engagement as an important part of talent management processes. Meaningful and customizable career paths provide an element of challenge and give direction to the employees (Jumade & Kulkarni, 2015).

In recent years, Agile methods have gained popularity in software development. The product owner in an Agile organization differs from that of the traditional product manager role in many ways. The product owner (or Agile PM) shoulders all the responsibility for project success, and is ultimately responsible to the team, stakeholders, and to the company. In order for scrum to work, the product owner has to focus his time on activities that matter. The product owner represents the customers, interfaces and engages with them as well as with stakeholders, to ensure the team is building the right product and therefore delivering the ROI expected of it. Product owners communicate status externally by being the voice of the team to the outside world, and should ensure that all channels of communication are open and that projects have the right amount of support required to succeed.

The focus for this study is on the responsibilities of product owners with regard to client communication. Appster, which is a mobility startup, was struggling with low NPS, and a low client feedback score. The HR department believed the hiring of product owners as competencies were well defined, and JDs were well equipped, so the challenge was to nurture the talent and develop their skills. At this time, learning and development is understood through holistic methodology for better client experience and improvement on the NPS score. The challenge was also to convince the employees to adapt to the changing culture of learning.

2. Literature review

Talent management is the implementation of integrated strategies especially designed to increase workplace productivity. It attracts, develops, retains and utilizes people with the required skills to meet current and future business needs. It is an additional management process and an opportunity that is made available to the people in the organization who are considered 'talent' (Ashridge Consulting, 2007; Likierman, 2007). It is also termed a systematic attraction, involved in the identification, development, engagement/retention, and deployment of those individuals who are of particular value to an organi-

zation, either in view of their 'high potential' for the future or because they are fulfilling business/operation-critical roles. (Cappell, 2008; McCartney, 2006).

According to SHRM's (2006) Talent Management Survey Report, 53% of organizations have specific talent management initiatives in place. Of these companies, 76% consider talent management a top priority. In addition, 85% of HR professionals in these companies work directly with management to implement talent management strategies. Other companies may not define talent the same way. The belief in talent and its impact on the bottom line are at the heart of talent management. To be effective, the talent mindset must be embedded throughout the organization.

The Resource Based View Theory of human resource management involves identifying the firm's potential key resources and deriving a strategy for applying them to create synergy. It is based on the idea that the effective and efficient application of all useful resources that the company can muster helps determine its competitive advantage.

According to Armstrong (2009), Resource Based View Theory aims to provide justification for attaching importance to resourcing activities, especially talent management, and can also be used to enhance the value of the HR contribution in achieving competitive advantage. The resource-based view defines characteristics which make a competitive process sustainable. These characteristics are described as valuable, rare, inimitable, and non-substitutable, referred to as VRIN. An organization should care for and protect the resources that possess these characteristics, because doing so can improve organizational performance.

The IT industry is emerging as an important contributor to the GDP of several nations. According to Ms. Sun Yafang, Chairwoman, Huawei technologies, the Information and Communication Technology Sector has contributed to around a quarter of the European Union's growth in GDP (The Global Information Technology Report, 2012). A huge number of people are employed and are going to be employed in this industry in the future. This has resulted in new challenges in the IT industry in the form of managing and retaining exceptional talent (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014).

Companies incur one-third of their cost from workforce management (Frank & Taylor, 2004). This particular fact indicates the importance of talent management. A corporation that does not encourage growth or learning would be considered a 'sick organization' according to *The Drucker Test for Organizational Dropsy*. Srivastava and Bhatnagar (2008) mention that organ-

izations that better attract, select, and retain these talented workers perform better than those that do not.

The very need to introduce such strategies has been mentioned in ASTD's report on talent management practices and opportunities which explains the role of learning in integrated talent management. The research team found that "integrating talent management components more effectively" is a major opportunity for organizations. It also found that companies were lagging behind in terms of coordinating approaches that integrate the components of talent management effectively.

The key talent requirements are defined on the basis of roles and competency and will be attained by close integration of all the talent management practices.

The foremost goal of talent management is a superior workforce. Talent management, when handled strategically, flows from the organization's mission, vision, values, and goals which helps every employee see where he or she fits within the organization. By performing the following few talent management practices, organizations can get the most out of their workforce:

1. Track the progress by aligning individual and organizational goals.
2. Provide regular feedbacks.
3. Identify and reward high performing employees.
4. Provide promotional and career development opportunities.
5. Conduct regular training, coaching, and mentoring sessions.
6. Hold exit interviews.

3. About the company case

Appster is a mobile app development company which provides end-to-end software solution to the entrepreneurs and startups to shape their ideas into mobile apps. Appster is accredited as one of the top five companies of the world in the mobility arena. The mobile apps developed have received awards like Devey for great UI/UX, and have been featured on App Store many times. Appster has a strong market presence with 400 employees throughout the USA, Australia and India. It works on the principles of moral management, and its executive team works each day to build a culture based on progressive principles. The advisors of the company include the founding CFO of Paypal, former CCO of Virgin Australia, and founder of Brock CRS as well as an FBI strategist. Appster firmly believes that culture is the ultimate recruiting tool

to build a phenomenal team. It is an agile driven organization and teams constitute scrum masters, product owners, UI/UX developers, quality analysts and developers who share common business goals for phenomenal customer service.

Last year the company achieved an extraordinary 83% growth rate, and is 10 times better than the industry standard. This is because the apps that the company builds have gone on to acquire millions of users, raised millions of dollars, are acquired by multinational companies, and reach multimillion dollar valuations.

A product owner in the organization has responsibilities which are:

- Writing and maintaining product backlog and facilitating knowledge transfer to cross-functional software development teams.
- Client communication.
- Identifying and providing ideas to correct product gaps.
- Providing ideas that will improve user experience.
- Prioritising user stories based on business value and customer impact.
- Working closely with developers within and between cross-functional teams to deliver products within planned timeframes.
- On-time and quality delivery with a customer satisfaction factor.
- Prompt response to the change requirements.
- Making sure that the product delivered to the customer is of high value and within budget.

This program has, as its main objective, a reduction of the gap in client communication by training and coaching Appster product owners. In this paper, we both review and assess the current communication process of clients, and formulate a 360 integrated plan for the improvement of client feedback.

4. Proposed recommendation

A two-tier training procedure was carried out for the product owners of the company for better client communication:

FIGURE 1. Proposed Cycle

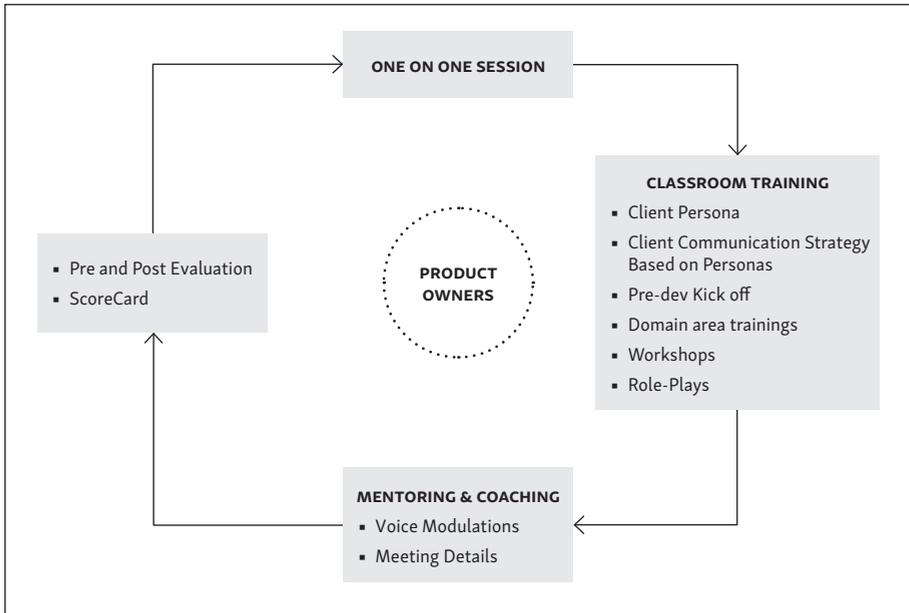
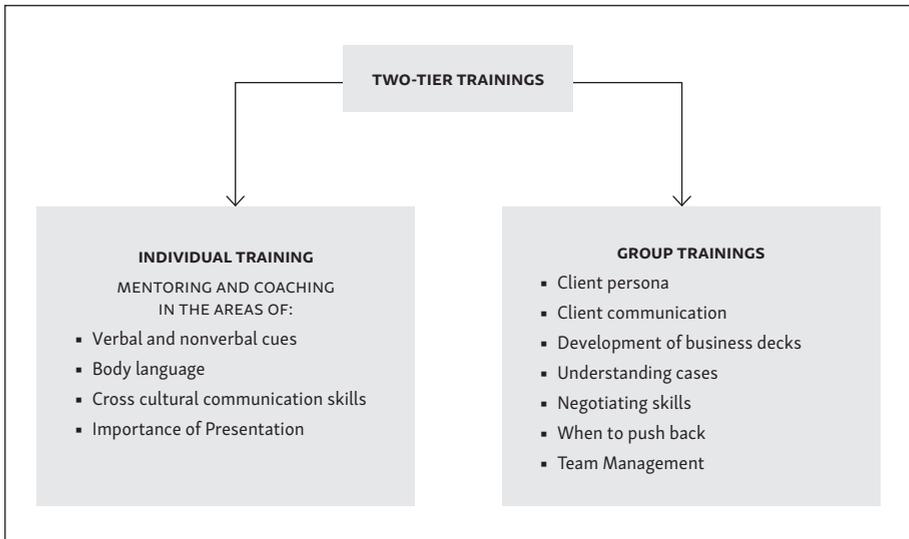


FIGURE 2. Two-Tier Training



5. Method

5.1 Secondary Data

Exploratory Research — Several research papers, research manuals and journals were reviewed to understand and identify the communication process in client interaction. An exhaustive list of parameters was framed for client satisfaction scores. The parameters identified were

1. Determine the client's communication style.
2. Keep better records of your interactions.
3. Pay attention to your communication tone.
4. Nail down project terms and expectations.
5. Set appointments for communication.
6. Be prepared to really listen.
7. Be sensitive to different sociocultural environments.

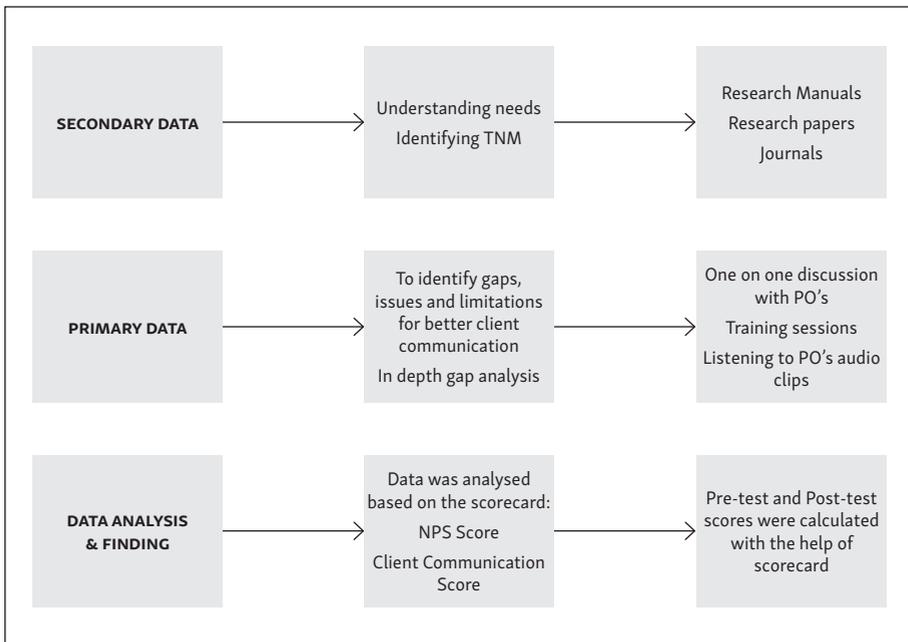
5.2 Primary Data

A two-tier approach was adapted to find the primary data and for its implementation. The primary data was collected through:

1. **Observational Research:** The phenomena of client communication involved was directly observed by L&D in the natural setting. This was formalised by observing all the client communication calls, understanding the gaps, and understanding the expectations of the clients for each product owner.
2. **Interview Research:** This was in the form of both informal and formal discussions with the focus group, i.e. product owners, to understand the issues which exist in the completed process. This was adopted to verify the parameters identified through secondary data to help build a scorecard.
3. **Feedback:** During one-on-one sessions the problems were not only listed but resolved spontaneously, along with consistent feedbacks.
4. **Training:** Regular training sessions were organized to improve the soft skills of product owners for client communication. The sessions included customer onboarding, client persona, client profiling, pre-dev-kick-off deck, perspectives from some movies, theoretical knowledge, classroom activities and workshops. Feedback from product owners after every session defined the success rate of trainings.

- Individual coaching sessions: These sessions focused on participants in order for them to become strategic positioners and credible activists. As with many businesses, the participants found that it is not always easy to change the status quo. The coaching worked on removing those barriers to change, and emphasized the need to look at the business from a business point of view, e.g., tone of voice, mindful communication, effective listening, responding well, understanding emotions well, appreciating the ego state of the client, etc.

FIGURE 3. Conceptual Framework



5.3 Data collection

Data was collected by one-on-one discussions, as well as listening to audio clips of PO's communicating with the client. Several parameters for preparing scorecards were identified using both primary and secondary data. The exhaustive list was reduced by the delivery director of the company, using a deductive method based on the relevancy for the business. Selected parameters and proficiency levels are mentioned in figure 4.

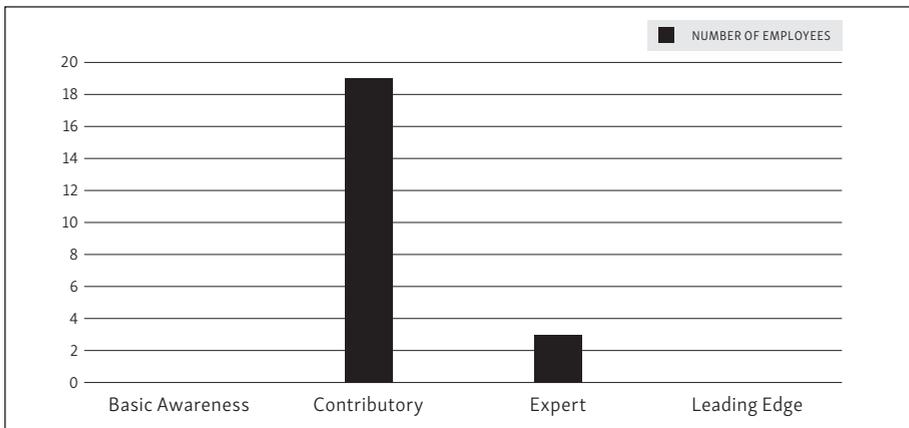
FIGURE 4. Analysis Table

		PROEFICIENCY LEVELS			
		Basic Awareness	Contributory	Expert	Leading Edge
SELECT PARAMETERS	Delivery/ Presentation				
	Delivery/ Structure				
	Delivery/ Preparedness				
	Fluency				
	Pronunciation				
	Correctness				

6. Results

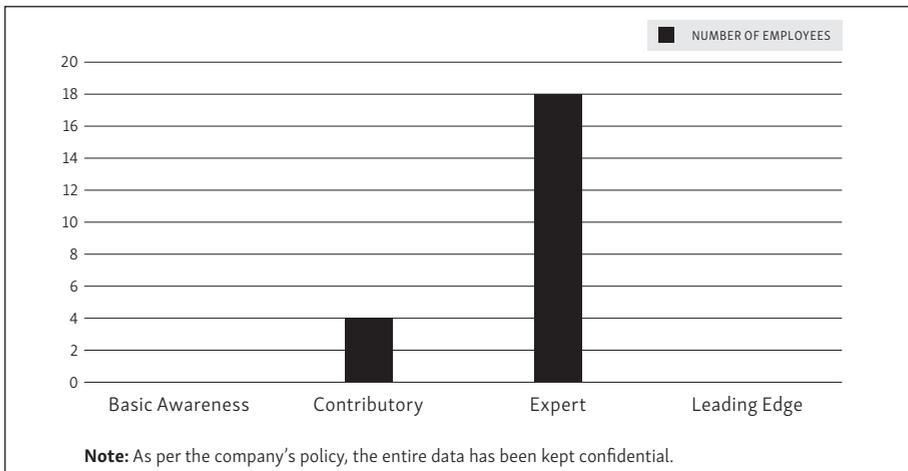
Experimental research was conducted where pre- and post-test analyses were performed. The net promoter score was found to be below average during the pre-test analysis.

FIGURE 5. Pre-test Analysis



An above-average net promoter score was found in post-test analysis, which was conducted after carrying out two-tier training including focus groups and individual mentoring and coaching.

FIGURE 6. Post-test Analysis



7. Conclusion

Every organization has an asset of talent in the form of human capital. Possessing resources alone does not guarantee success and development. Instead, resources must be accumulated, bundled, leveraged, managed, and aligned effectively with the business goals and realities. Talent management as a whole addresses all the concerns regarding recruitment, integration, growth and retention. In order to sustain and compete in the ongoing scenario, organizations should be able to develop such an environment through them. The best way to adapt is to create a conducive environment within. The talent management practices enhance the knowledge of the talent. A right bent of talent management practices would undoubtedly result in the right set of organizational learning. Different kinds of approaches can be designed and adopted for specific agendas. This paper studied how the implementation of training sessions and regular catch-ups contribute to the high-performance of product owners when communicating with the clients and thus improving the client feedback score. Also, the challenges were identified and dealt with by applying learning, tools, and framework from the workshops and coaching sessions. 86% of participants achieved higher levels of competency in their selected focus areas.

The group improved in every leadership domain as measured by follow-ups giving 360 group averages compared to their initial 360 averages. All participants successfully completed action learning projects that addressed

actual problems facing the organization. Participating in the workshops enabled leaders to build a broader network across the organization.

References

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong handbook: Human resource management practice*. London: Konga.
- Berger, L., & Berger, D. (2003). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. USA: McGraw Hill.
- Dhanabhakyaam, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.
- Frank, D. F., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- Hansen, F. (2007). What is 'talent'? *Workforce Management*, 86(1), 12-13.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67. doi.org/10.1002/ert.20018
- Jumade, P. S., & Kulkarni, S. (2015). A study of talent management strategies in I.T. sector in India. *International Journal of Multifaceted and Multilingual Studies*, 2(1), 1-9.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Australia: Collective Learning.
- Mohapatra, D. (2005). Kicking retention strategies into high gear. *Retention Strategy Journal Tata Group*, 29, 1-6.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273-292. doi/10.2307/20159292
- Stone, F. (2002). *Recruiting and retaining people*. Oxford: Capstone Publishing.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: Case of Motorola India. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 253-260. doi.org/10.1108/00197850810886496





INFORMAÇÃO AOS AUTORES

A *Ciências e Políticas Públicas* é uma revista científica publicada pelo Centro de Administração e Políticas Públicas, um Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

As publicações submetidas são apreciadas num regime de revisão por pares em duplo anonimato (*double blind peer-review*), reservando-se o Conselho Editorial a não publicar os artigos recebidos quando esta decisão se encontre apoiada pelo parecer dos revisores. O processo é dividido em três etapas:

1. Apreciação inicial dos artigos por parte dos Editores de Área, que decidem sobre a passagem dos artigos à fase de revisão.
2. Apreciação pormenorizada dos artigos selecionados num sistema de revisão por pares em duplo anonimato. Os revisores poderão sugerir aos autores alterações nos artigos propostos.
3. Os Editores de Área terão a palavra final sobre a publicação dos artigos mediante os pareceres produzidos pelos revisores.

Submissão de artigos

A revista aceita a submissão de artigos para publicação em todas as áreas das Ciências Sociais, devendo as submissões estar de acordo com as seguintes normas:

1. Os artigos submetidos deverão estar escritos preferencialmente em Português ou Inglês, sendo publicados numa destas línguas. A clareza e qualidade do texto são condição essencial para a sua publicação.
2. Os artigos devem obrigatoriamente incluir um *abstract* em Português e outro em Inglês, com um limite máximo de 150 palavras e quatro palavras-chave.
3. Os artigos não deverão exceder as 7500 palavras, em letra Times New Roman, corpo 12, espaçamento entre linhas de 1,5.
4. As citações e referências bibliográficas deverão respeitar as regras de formatação da American Psychological Association.
5. Elementos como gráficos e tabelas deverão ser incluídos no seu formato original. Estes elementos deverão ser formatados de modo a serem inteligíveis em impressão a preto e branco.
6. Os artigos submetidos deverão ser acompanhados de uma curta nota biográfica sobre o autor que inclua primeiro e último nome, um máximo de duas afiliações institucionais. Pelo menos um dos autores de cada artigo deverá indicar uma morada de correio eletrónico, como autor de contacto
7. Os artigos submetidos estarão sujeitos a um processo de *double-blind peer review*.

Os artigos podem ser apresentados às seguintes secções:

1. Investigação Pública e em Políticas Públicas: artigos de fundo decorrentes de pesquisa bibliográfica sistemática ou resultado de uma pesquisa empírica concreta, face a uma área específica relevante em Investigação Pública e/ou Políticas Públicas.
2. Redes em Investigação Pública & Políticas Públicas: apresentam-se conferências a realizar na área, assim como protocolos já realizados e outras pequenas notícias.
3. Recensões de livros: apresentações de listas bibliográficas temáticas com relevância para as áreas ou análises críticas de livros recentes.

Submissão de recensões e relatos de pesquisa

A revista encontra-se também disponível para receber outros tipos de submissões, nomeadamente:

- a) Recensões críticas de obras relevantes.
- b) Relatos de consultoria e pesquisa científica, incluindo pesquisa empírica.
- c) Relatos de desenho e implementação de políticas públicas.

As submissões para esta seção deverão respeitar as seguintes indicações:

1. As recensões e relatos submetidos deverão estar escritos preferencialmente em Português ou Inglês, sendo publicados numa destas línguas. A clareza e qualidade do texto são condição essencial para a sua publicação.
2. As recensões e relatos não deverão exceder as 3000 palavras, em letra Times New Roman, corpo 12, espaçamento entre linhas de 1,5.
3. As recensões e relatos deverão fazer-se acompanhar de quatro palavras-chave em português e quatro palavras-chave em inglês.
4. Não poderão ser incluídas notas de rodapé, tabelas ou gráficos exceto no caso de relatos de pesquisa empírica, não excedendo no total três gráficos ou tabelas que deverão ser enviados no seu formato original.

Envio de submissões

As submissões deverão ser enviadas em formato word (.doc ou .docx) ou Rich Text Format (.rtf), por correio eletrónico sob a forma de anexo para cappedicoes@iscsp.ulisboa.pt.

A revista inclui ainda uma secção intitulada "Investigação em Diálogo", constituída por entrevistas com investigadores de diferentes áreas.



INFORMATION FOR AUTHORS

Public Sciences & Policies is an academic journal published by the Centre for Public Administration and Public Policies, Institute of Social and Political Sciences, Universidade de Lisboa.

The submitted papers will be reviewed in a double blind peer review process, and the Editorial Board reserves the right not to publish the articles received when this decision is supported by the evaluation of the reviewers. The process is divided into three stages:

1. Initial assessment by the Editorial Board, who will decide on the advancement of submitted articles to the peer-review stage.
2. Detailed evaluation of the selected articles by reviewers in a double-blind process. Reviewers may suggest changes to authors.
3. The Editorial Board has the final decision over the publication of the selected articles, supported by the evaluations from reviewers.

Article Submission

The journal accepts submissions from all fields of the Social Sciences that conform to the following set of standards:

1. Articles should be preferably written in Portuguese or English, and will be published in one of these languages. The clarity and quality of the text are an essential prerequisite for publication.
2. Articles must include an abstract in Portuguese and a second one in English, with no more than 150 words each and four keywords.
3. Articles should not exceed 7500 words, in Times New Roman, size 12 and 1.5 spacing.
4. References and citations must follow the American Psychological Association standards.
5. Elements such as graphics and tables must be included in their original formats. These elements must also be formatted to be intelligible when printed in black and white.
6. Submitted articles must be accompanied of a short author biographical note including first name and surname, along with no more than two institutional affiliations. At least one of the authors must provide a valid e-mail address as a contact author.
7. Submitted papers will be subject to a process of double-blind peer review.

Articles can be submitted to the following sections:

1. Public Research and Public Policy: articles resultant from systematic literature research or result of a solid empirical research, face to a specific relevant area on Public Research and / or public policy;
2. Networks in Public Research and Public Policy: Conferences to be held in the area, as well as protocols already made and other small news;
3. Book reviews: submissions for bibliographical lists with relevance to the areas or critical analysis of recent books.

Public Sciences & Policies is also accepting other kinds of submission, such as:

- a) Consultancy and scientific research reports, including reports on empirical research.
- b) Reports on the design and implementation of public policies.

Submission of research reports

Submissions for these sections must follow the following standards:

1. Submissions should be preferably written in Portuguese or English, and will be published in one of these languages. The clarity and quality of the text are an essential prerequisite for publication;
2. Submissions should not exceed 3000 words, in Times New Roman, size 12 and 1.5 spacing;
3. Submissions will need to include four keywords;
4. Submissions for these sections cannot include footnotes, tables or images, except for empirical research reports. For empirical research reports, no more than three images or tables are permitted. These must be submitted in their original format.

The journal also includes a section titled "*Research in Dialogue*" with interviews with researchers in different fields.

1. Representação Política, Eleições e Sistemas Eleitorais *Manuel Meirinho*
2. A União Europeia como Actor Global *Carla Costa, Andreia Soares,
Marcos Ferreira & Maria João Pereira*
3. Economia do Desenvolvimento *António Rebelo de Sousa*
4. Economia Pública *José Albano Santos*
5. Comunicação Estratégica: As Relações Públicas *Sónia Sebastião*
6. Introdução ao Serviço Social *Maria José Silveira Núncio*
7. Os Conflitos Étnicos e Interculturais *Marina Pignatelli*
8. Gestão Financeira *António Rebelo de Sousa*
9. Cidadania e Participação Política *Manuel Meirinho Martins*
10. Temas de Relações Económicas Internacionais *Carla Costa*
11. Instituições e Políticas de Regulação *Eduardo Lopes Rodrigues*
12. Sociologia do Consumo: aplicada ao Marketing e à Comunicação *Raquel Barbosa Ribeiro*
13. Sociedade e Cultura na Área Islâmica *Teresa de Almeida e Silva*
14. Ciência Política – Estudo da Ordem e da Subversão (6.ª edição) *António de Sousa Lara*
15. Subversão e Guerra Fria *António de Sousa Lara*
16. Sociologia Política e Eleitoral (2.ª edição) *Paula do Espírito Santo*
17. Princípios de Economia *Carla Costa, Armando Cruz,
Elvira Pereira, José Dantas Saraiva & Jorge Rio Cardoso*
18. www.CulturasDigitais.com *Coord. Cláudia Vaz*
19. Teoria da Política Social *Hermano Carmo*
20. Sociologia da Comunicação *Maria João Cunha Silvestre*
21. Teorias das Relações Internacionais *Victor Marques dos Santos & Maria João M. Ferreira*
22. Sociedade Civil Transnacional *Victor Marques dos Santos & Maria João M. Ferreira*
23. Elementos de Análise Política Externa *Victor Marques dos Santos*
24. Cultura Contemporânea *Sónia Sebastião*
25. Estudos de Área: América Latina *Raquel Patrício*
26. Economia Pública (2.ª edição) *José Albano Santos*
27. Políticas da Família e Intervenção Social com Famílias *Maria José Silveira Núncio*
28. Ciência Política – Estudo da Ordem e da Subversão (7.ª edição) *António de Sousa Lara*
29. Teoria Fiscal (2.ª edição) *José Albano Santos*

30. Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas (7.^a edição) *João Abreu de Faria Bilhim*
31. Ciência da Administração – Fundamentos da Administração Pública *João Abreu de Faria Bilhim*
32. Parentalidade: um contexto de mudanças *Margarida Mesquita*
33. Marketing Político *Jorge de Sá*
34. Fundamentos de Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing *Sónia Sebastião*
35. Intervenção Social com Grupos *Hermano do Carmo, Ana Esgaio & Carla Pinto*
36. Desenvolvimento Comunitário *Hermano do Carmo, Ana Esgaio, Carla Pinto & Paula Campos Pinto*
37. Parentalidade(s) nas Famílias Nucleares Contemporâneas *Margarida Mesquita*
38. Introdução ao Serviço Social (2.^a edição) *Maria José Silveira Núncio*
39. História da Administração Pública Portuguesa *Joaquim Croca Caeiro*
40. Estado Social, Políticas Públicas e Política Social *Joaquim Croca Caeiro*
41. Ciência Política – Estudo da Ordem e da Subversão (8.^a edição) *António de Sousa Lara*
42. Representação Política, Eleições e Sistemas Eleitorais (2.^a edição) *Manuel Meirinho*
43. Gestão Estratégica de Recursos Humanos (5.^a edição) *João Bilhim*
44. A União Europeia e as Dinâmicas da Europeização *Maria João Militão Ferreira*
45. História e Conjuntura nas Relações Internacionais *Nuno Canas Mendes*
46. Ciência Política – Estudo da Ordem e da Subversão (9.^a edição) *António de Sousa Lara*
47. Gestão de Recursos Humanos I – Gestão e Economia *Coord. Miguel Pereira Lopes*
48. Gestão de Recursos Humanos II – Ciências Sociais *Coord. Miguel Pereira Lopes*
49. Gestão de Recursos Humanos III – Recursos Humanos] *Coord. Miguel Pereira Lopes*
50. Agenda Internacional – Os *Media* e as Relações Internacionais *Maria João Militão Ferreira*
51. Manual de Ciência Política – Teoria Geral da República *José Adelino Maltez*
52. História da Administração Pública Portuguesa.
II volume – Do Liberalismo ao Estado Novo *Joaquim Croca Caeiro*
53. Teoria das Relações Internacionais: uma perspetiva *Raquel de Caria Patrício*
54. Sociologia Política e Eleitoral
– Atitudes e Comportamento Eleitoral (3.^a edição) *Paula do Espírito Santo*
55. Grandes Pensadores da Gestão *Miguel Pereira Lopes, Patrícia Jardim da Palma
& Rosa Lutete Geremias (coord.)*

EDIÇÕES
ISCSP

————— Coleção —————
ESTUDOS POLÍTICOS E SOCIAIS

1. Abecedário de Teoria Política
– Pela Santa Liberdade I
José Adelino Maltez
2. Biografia do Pensamento Político
– Pela Santa Liberdade II
José Adelino Maltez
3. Mecanismo de Partilha de Poder
e Acomodação das Elites
Miguel Bembe
4. Colonização Moderna,
Descolonização e Dependência
António de Sousa Lara
5. Secularismo Pan-Indiano
vs. Fundamentalismo Hindu
Pedro Matias
6. Conceito Estratégico Nacional
Ângelo Correia
7. Guiné-Bissau: Um Caso
de Democratização Difícil (1998-2008)
Álvaro Correia de Nóbrega
8. Políticas de Saúde: Fundamentação,
Prioridades, Opções e Resultados
Ana Paula Harfouche

EDIÇÕES
ISCSP

— Edições de —
ANIVERSÁRIO

1. Valorizar a Tradição
– Orações de Sapiência no ISCSP
2. Uma Vida ao Serviço do ISCSP
– Homenagem ao Professor Óscar Soares Barata
3. Do Império por Cumprir – I
Portugal e o seu d'além.
Entre o ter e o estar (1820-1925)
José Adelino Maltez
4. Do Império por Cumprir – II
Portugal e o regresso ao d'aquém (1926-1976)
José Adelino Maltez
5. Paz e Guerra: Contributo para o diálogo entre Direito
Internacional e Relações Internacionais
– Homenagem ao Professor Luís Oliveira Fontoura

EDIÇÕES
ISCSP

————— *Coleção* —————
ESTUDOS SOBRE A CPLP

1. Comunidade dos Países de Língua Portuguesa: A afirmação global das culturas de expressão portuguesa
Sónia Pedro Sebastião (coord.)
2. Comunidade dos Países de Língua Portuguesa: A afirmação global das culturas de expressão portuguesa (volume 2).
Cidadania Lusófona
Sónia Pedro Sebastião (coord.)

EDIÇÕES
ISCSP

————— *Coleção* —————
ESTUDOS DO ORIENTE

1. Antologia Sobre a Ásia Contemporânea:
Perspetivas de Investigação no Instituto do Oriente
*Carlos Piteira, Nuno Canas Mendes,
Irene Rodrigues & Teresa de Almeida e Silva (coord.)*

EDIÇÕES
ISCSP

— Coleção —
ESTUDOS DE GÉNERO

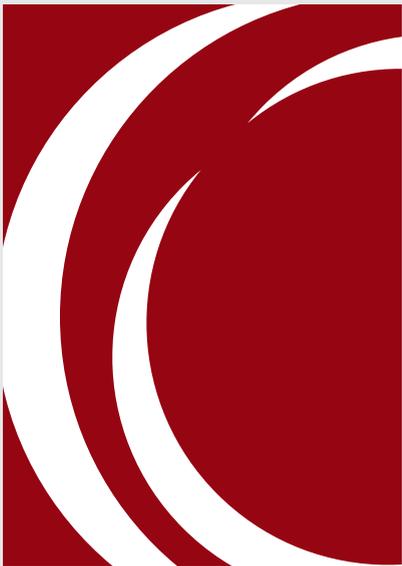
1. Violências de Género
Sofia Neves e Dália Costa (coord.)
2. Género, Direitos Humanos e Desigualdades
Anália Torres, Paula Pinto
& Cláudia Casimiro (coord.)
3. Estudos de Género:
Diversidade de Olhares num Mundo Global
Anália Torres, Dália Costa
& Maria João Cunha (org.)

ebook 

EDIÇÕES
ISCSP

ebook 

1. Terrorismo Contemporâneo:
Conferências Internacionais sobre Terrorismo
Contemporâneo, 2016-2017
Teresa de Almeida e Silva (coord.)
2. Ética em Comunicação: Reflexões sobre
os atributos, os desafios e as práticas
Sónia Pedro Sebastião & Paulo Martins (eds.)



ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

