

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

# O IMPACTO DA GESTÃO DE TALENTOS NO EMPREENDEDORISMO

---

Sérgio Miguel Barreiros Mourato

Lisboa, Fevereiro de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

# O IMPACTO DA GESTÃO DE TALENTOS NO EMPREENDEDORISMO

Sérgio Miguel Barreiros Mourato

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Hélder Fanha Martins, Professor Doutor da área científica de Ciências da Informação e Comunicação.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutor José Moleiro Martins

Vogal \_\_\_\_\_ Especialista Rui Vieira Dantas

Vogal \_\_\_\_\_ Professor Doutor Hélder Fanha Martins

Lisboa, Fevereiro de 2015

*Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.*

Ao meu filho, que me inspirou na elaboração deste trabalho.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Helder Fanha Martins, pelo seu interesse e disponibilidade, pelo ensinamento e partilha de conhecimentos.

À minha família, em particular aos meus pais e irmão, pelo apoio incondicional.

À empresa FERGRUPO que autorizou que se respondesse às questões dirigidas ao departamento de RH.

Finalmente, agradeço ainda a todos os professores que contribuíram para a acumulação de conhecimento, ao longo do meu percurso académico.

## RESUMO

O impacto da gestão do talento no empreendedorismo é o tema de estudo desta Dissertação de Mestrado. Cada vez mais as empresas têm-se consciencializado que a prática da Gestão de Talentos é determinante para conseguirem conquistar vantagem competitiva.

No entanto, para conseguirem tirar efetivamente proveito desta, necessitam de saber o que é, e quais as estratégias a definir para que a sua prática conduza a resultados vantajosos.

O tema desta investigação, que representa um importante domínio da Gestão e Empreendedorismo, aborda a questão da Gestão de Talentos e do intraempreendedorismo, que assume cada vez mais relevância nas empresas.

Esta temática é particularmente relevante no contexto das empresas, uma vez que são estas que dependem dos recursos humanos para conseguirem atingir melhores resultados. Assim, neste trabalho tentar-se-á investigar como é que a prática da Gestão de Talentos numa empresa tem impacto no seu sucesso organizacional e no intraempreendedorismo.

Analisando o caso particular da FERGRUPO estudar-se-á como é que esta gere os seus talentos, como os atrai e retém e como os incentiva a empreender.

**Palavras-chave:** Gestão de talento, talento, recursos humanos, empreendedorismo, intraempreendedorismo.

## **ABSTRACT**

The impact of talent management in entrepreneurship is the topic of this Master's Thesis. Increasingly, companies have been made aware that the practice of talent management is critical to achieving competitive advantage.

However, to achieve taking advantage of this in an effective manner, they need to know what it is, and what strategies to set so that their practice will lead to beneficial results.

The theme of this research, which is an important field of Management and Entrepreneurship, discusses the issue of Talent Management and intrapreneurship, which is becoming increasingly important in business.

This issue is particularly relevant in the context of companies, since these are dependent on what human resources are to achieve better results. So, this work will try to discover how the practice of Talent Management has an impact on the organizational success and intrapreneurship in a company.

Analyzing the particular case of Fergrupo, we will be studying how the company manages their talents, how it attracts and retains them and how it encourages them to be entrepreneurs.

**Keywords:** Talent management, talent, human resources, entrepreneurship, Intrapreneurship.

## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1. Conceito de Gestão de Talento .....	2
2.2. A Gestão de Talentos como fator de competitividade.....	8
2.3. Gestão estratégica do Talento .....	12
2.4. A Gestão de Talento em Portugal .....	18
2.5. O Empreendedorismo em Portugal: breve reflexão.....	20
2.5.1. Noção de Empreendedorismo .....	20
2.5.2. O Empreendedorismo como vantagem competitiva .....	25
2.6. Intraempreendedorismo e a competitividade das empresas.....	30
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	38
4. METODOLOGIA .....	39
4.1. Justificação .....	39
4.2. Estudo de caso .....	39
4.3. Abordagem qualitativa.....	40
4.4. A Entrevista .....	41
4.5. Técnica de recolha de dados .....	41
5. GESTÃO DE TALENTOS NA FERGRUPO .....	43
5.1. Apresentação da FERGRUPO .....	43
5.2. Missão, Objetivos e Valores .....	46
5.3. A Cultura da FERGRUPO.....	46
5.4. A Gestão de Recursos Humanos na FERGRUPO .....	47
5.5. Práticas de Gestão de Talentos na FERGRUPO.....	49
5.5.1. Retenção e Satisfação .....	49
5.5.2. A Avaliação do desempenho na FERGRUPO.....	51
5.6. O Intraempreendedorismo na FERGRUPO.....	52
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO.....	55
6.1. Análise de caso .....	55
6.2. Discussão .....	57
7. CONCLUSÃO .....	60
7.1. Conclusões.....	60
7.2. Limitações do estudo .....	62

7.3. Estudos futuros .....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
APÊNDICE .....	74

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1 - Questões para uma Gestão de talentos estratégica. ....	16
Figura 2.2 - Ecossistema do empreendedorismo .....	24
Figura 2.3- Modelo de aprendizagem organizacional. ....	34
Figura 5.1 - Áreas de Negócio Fergrupo. ....	44
Figura 5.2 - Organigrama da Fergrupo. ....	44
Figura 5.3 - Características pessoais .....	48
Figura 5.4 - Variáveis determinantes para a Retenção de Talentos.....	50
Figura 5.5 - Benefícios e recompensas atribuídas aos colaboradores da FERGRUPO.....	51

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 2.1 – Gráfico de avaliação do potencial do colaborador .....	13
Gráfico 5.1 - Distribuição das habilitações académicas dos colaboradores.....	45

## **Lista de Abreviaturas**

**EDP** - Energias de Portugal

**E.g** – Por exemplo

**GEM** - Global Entrepreneurship Monitor

**IBM** - International Business Machines

**INDEG/ISCTE** – Instituto Universitário de Lisboa

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RH** – Recursos Humanos

**TAE** - Taxa de Atividade Empreendedora

**QI** – Questão de Investigação

# 1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Talento é entendida na literatura como uma política de gestão de recursos humanos que tem como finalidade a atração, desenvolvimento e retenção de profissionais qualificados e produtivos (Lockwood, 2006). Cada vez mais as empresas adotam medidas para reter talentos de forma a garantir o sucesso empresarial que depende do knowlegde workers (Harro e Miller, 2009).

Neste trabalho procura-se averiguar qual o impacto da gestão de talentos no empreendedorismo em Portugal, mais concretamente no setor da construção ferroviária. A atual crise do setor requer uma nova estratégia de forma a reorganizar o sector e a colocá-lo no topo. Com este estudo pretende-se investigar se uma das estratégias seguidas passa pela gestão de talentos.

O trabalho de investigação a desenvolver será dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo fará referência aos principais conceitos inerentes à Gestão de Talentos e empreendedorismo/intraempreendedorismo, com a revisão bibliográfica.

Na segunda parte do estudo, apresentarei as questões de investigação. No terceiro capítulo será apresentada a metodologia a seguir, as técnicas de recolha de dados e a entrevista.

No quarto capítulo será apresentado o estudo de caso, onde será analisado o impacto da gestão de talentos no empreendedorismo. Para tal, será realizada uma entrevista à responsável do Departamento de Recursos Humanos da FERGRUPO, de maneira a conhecer as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos e de que forma essa política contribui para o empreendedorismo/intraempreendedorismo. Para completar a informação irei recorrer à análise de documentos disponibilizados pela empresa.

No quinto capítulo será feita uma discussão com base nos dados recolhidos através da entrevista, articulada com a literatura estudada.

Por fim, no sexto capítulo serão apresentadas as conclusões, as limitações e potenciais estudos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será analisada a literatura existente na área desta investigação proporcionando, assim, o enquadramento teórico deste estudo.

### 2.1. Conceito de Gestão de Talento

Vários investigadores sustentaram que o sucesso das empresas dependia de três tipos de capital: o capital humano, o capital físico e o capital organizacional (Barney e Wright, 1998). Com a crescente modernização tecnológica e consequente rapidez na partilha de informação, o capital humano assumiu maior importância. Portanto, cabe à gestão de recursos humanos adaptar-se para se tornar mais eficaz e eficiente em relação à concorrência no que respeita ao fluxo de talentos e a respectiva “fuga de cérebros” (Tarique e Schuler, 2010).

Dada a facilidade no desenvolvimento de processos de produção, é normal que a sustentabilidade de uma organização dependa da qualidade do seu capital humano (e.g. desenvolvimento de novas ideias, novos produtos) (Bingham, 2008), daí, a necessidade das empresas investirem de forma continuada nos seus colaboradores (Chhabra e Mishra, 2008). Tornou-se quase imprescindível para as empresas a atração e retenção de capital humano de forma a tornarem-se mais competitivas, o que motiva a prática de políticas de Gestão de Talento (Cook e Macaulay, 2009).

Em períodos de recessão económica, Yamamoto (2011) notou que a tendência é para aumentar a fluidez de emprego em resultado das mudanças laborais, intensificando a competição e protegendo da concorrência os indivíduos competentes, com desempenhos elevados e os futuros colaboradores chave da empresa.

O termo talento é utilizado recentemente pela literatura para designar as pessoas que se destacam na área artística ou do saber. A origem do termo é latina e provém de *talentum*, provinda do grego *tálanon*. O talento está relacionado com as aptidões que cada pessoa tem, umas mais do que outras. Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002) o talento é um conjunto de aptidões que uma pessoa possui, ou seja, os seus dons, habilidades, conhecimento, inteligência, experiência, atitude, carácter e impulsos inatos, assim como a sua capacidade de apreender e desenvolver-se. Segundo Jericó (2001) o talento é

contextual, na medida em que um profissional com talento é comprometido e coloca em prática as suas capacidades para obter melhores resultados. Este autor aponta algumas diferenças entre um profissional tradicional e um profissional com talento, chegando à conclusão de que vale a pena a organização investir num profissional com talento.

Gehring (2001) afirma que é mais fácil observar do que explicar o que é um talento. Deste modo, o autor sugere que os profissionais com talento são colaboradores que pela sua opinião e principalmente, pelas suas ações, fazem com que a empresa siga em frente.

Para Chowdhury (2003:31), «uma pessoa com talento é um criador, alguém que quebre regras, inicia mudanças e gera conhecimento. Os talentos são os espíritos de uma empresa. Eles abrem a porta do conhecimento a todos».

Para outros autores, o talento é a interseção entre a ação, a paixão e a visão. A ação requer a existência de um conjunto de competências técnicas e comportamentais que permitem ao profissional desempenhar as suas funções. A paixão está relacionada com a motivação do talento, com o entusiasmo que transmite na realização do seu trabalho, a dedicação, a vontade que introduz na dinâmica do seu comportamento e compromisso que assume com a empresa. A visão corresponde à capacidade de percepção e antecipação do futuro.

As organizações procuram profissionais com perfil, com um conjunto de conhecimentos, atitudes e comportamentos indispensáveis para o sucesso da pessoa no cargo que ocupa. São pessoas com elevado potencial ou talento, bem como profissionais que se destacam em variadas situações, independentemente da sua função na organização. Num mercado competitivo, é crescente a procura destes profissionais que se diferenciam e por conseguinte, diferenciam a organização. Ter talento significa ter profissionais que possuem as características necessárias para a posição desejada e os requisitos essenciais para alcançar os objetivos da organização. Assim, para atrair os melhores talentos, a empresa tem de ter uma marca forte, positiva e reputação para que seja atrativa para os candidatos (Dell, 2002).

Assim sendo, a gestão de talentos implica em primeiro lugar identificar o talento necessário e o seu valor, depois é necessário desenvolver medidas para atrair o novo talento de forma a responder às exigências do negócio. Numa empresa talentosa, atrair, reter e desenvolver determina uma gestão de pessoas mais exigente.

No entendimento de Cappelli (2009) a gestão de talentos é uma estratégia que vai de encontro à necessidade das organizações para assegurar recursos humanos talentosos, representando simultaneamente um desafio geral: contratar as pessoas certas com as competências certas para as funções certas.

As organizações para conseguirem reter talentos satisfeitos, motivados e envolvidos, precisam de ter determinadas características como: potenciar o crescimento dos talentos; investir na credibilidade; centrar-se na produtividade e inovação; ter visão; possuir políticas de remuneração fixa e variável e com participação nos resultados e ser detentora de um ambiente desafiante.

Como refere Yamamoto (2011), existem desvantagens na saída de colaboradores ou na falha da organização em reter os colaboradores tais como:

- No curto prazo existem custos relacionados com a formação de novos colaboradores, diminuição da produção e desmotivação;
- A longo prazo a perda de conhecimento específico organizacional, competência e *know-how* adquiridos pelo colaborador ao longo do tempo que esteve na organização.

Neste sentido, e para perceber as razões da saída e poder atuar em conformidade, principalmente dos mais qualificados e competentes, com experiência que contribuem para a vantagem competitiva da organização, é essencial delinear medidas de retenção que fazem parte da estratégia organizacional (Hytter, 2007; Ortlid e Sieben, 2012).

Essas medidas passam por incentivos aos colaboradores para permanecerem na organização o máximo de tempo possível (James e Mathew, 2012).

Segundo estes autores, a melhor forma de aumentar a retenção dos colaboradores é perceber o que eles pretendem da organização e proporcionar-lhes alguns incentivos, visto que cada colaborador tem necessidades distintas aos quais a organização deverá atender de acordo com os seus limites. Desta forma, a organização mostra aos colaboradores como estes são valiosos. Para isso, as organizações têm de aplicar políticas e práticas de recursos humanos para entenderem as necessidades dos seus colaboradores e implementarem estratégias mais eficazes que sejam entendidas pelos colaboradores-chave para que a retenção seja eficiente. Assim, pode-se afirmar que a forma como os talentos são geridos

irá afetar o seu desempenho e determinará se estes escolhem a organização para continuar (Torrington; Hall e Taylor, 2011).

Para atrair e reter talentos, a literatura apresenta um variado leque de medidas e estratégias estudadas e apresentadas pelos autores de recursos humanos. Porém, cada organização terá de adaptar as medidas e técnicas de retenção que sejam valorizadas pelos seus colaboradores, influenciando de forma positiva a retenção (Ortlieb e Sieben, 2012).

Torrington [et al.] (2011) apresentam seis medidas que têm um impacto positivo na retenção. A recompensa é uma delas, sendo que o empregador que oferece recompensas mais atrativas apresenta uma taxa de saída mais baixa. Contudo, as recompensas não são um fator determinante quando existem outros fatores que motivam sair. Por exemplo, os benefícios sociais atribuídos aos colaboradores são mais eficazes porque são mais difíceis de imitar pela concorrência, em particular os descontos, férias, seguros de saúde ou planos de pensões têm efeitos mais vantajosos na retenção do que mormente o salário base elevado.

Também Ortlieb e Sieben (2012) referem as estratégias de retenção de talento como normas, valores e incentivos. A retenção através de normas e valores pressupõe atos organizacionais simbólicos que dão prestígio e reconhecimento social. Como exemplos, são apontados os seminários para encorajar a identificação como os objetivos da organização, eventos sociais organizados pelo empregador para fortalecer a cultura organizacional, incentivos com base na motivação monetária (perspetiva de carreira, fundos de pensões, possibilidade de obter ações da empresa), e incentivos não monetários (apoios para creches, seguros de saúde...).

Num estudo realizado por Vos e Meganck (2009), para perceber a perspetiva dos diretores de recursos humanos e colaboradores, os estímulos relacionados com a gestão da carreira devem ser considerados como fator base para a retenção, assim como a satisfação com o trabalho, as recompensas financeiras, o ambiente social e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Deste modo, são cinco os fatores relacionados com o contrato psicológico dos colaboradores que previnem a saída de trabalhadores como preserva a lealdade para com a organização.

Na mesma linha de pensamento, Yamamoto (2011) defende um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, assim como a gestão dos benefícios relacionados com a retenção de talentos. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é referido como um fator que melhora a produtividade e a retenção de trabalhadores com bom desempenho. As medidas apontadas são licenças para prestar assistência, diminuição do horário de trabalho para cuidar de crianças ou idosos, subsídios para tratar crianças ou idosos, sistemas de horário flexível, licenças parentais para cuidado infantil e possibilidade de existência de creche na organização. Como os benefícios não são passíveis de uma quantificação objetiva da satisfação dos colaboradores, é importante a introdução de práticas que procurem aferir dessa satisfação, sendo as medidas destinadas aos colaboradores e respetiva família um fator que contribui para reter talentos (planos de pensões, subsídios para a aquisição de habitação, atividades de lazer). Hagel e Miller (2011) acrescentam factores como a sensação de respeito e valorização, bons benefícios, e a boa relação com a gestão e a chefia directa.

Estudos recentes sobre a gestão de recursos humanos concluíram que a aposta de algumas organizações em práticas de gestão de talento determinou um melhor desempenho dos colaboradores e melhores níveis de satisfação laboral (Abrudan e Matei, 2008). No estudo realizado pelos investigadores Guthridge; Komm e Lawson (2008) conclui-se que as organizações que investiam na gestão do talento apresentaram melhores resultados financeiros (apurados em lucro por trabalhador). A relação observada entre os resultados financeiros superiores e a aplicação de métodos de avaliação do talento (um dos factores) ainda é significativa. Pelo contrário, as empresas que apresentam uma menor pontuação nas diferentes dimensões da Gestão do Talento têm menor possibilidade de se tornarem empresas com elevado desempenho.

Atendendo ao estudo conduzido pela consultora The Hackett Group Inc (HR Focus, 2010) as empresas que apostaram na Gestão do Talento tiveram margens de lucro significativas e maior retorno do investimento realizado. Acresce ainda referir que outras vantagens são atribuídas à Gestão do Talento: forte cultura organizacional, melhores índices de retenção de profissionais, maior facilidade na identificação de necessidades de talento específico, recrutamento e avaliação do desempenho.

No contexto empresarial, são diversas as práticas que as empresas utilizam para reter talentos. Por exemplo, a Cisco Systems dá ênfase ao equilíbrio entre a vida profissional e

pessoal, à flexibilidade laboral, onde 95% dos colaboradores aproveitam essa flexibilidade (In <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/42.html>). A USAA, uma seguradora que tem um pacote de benefícios bastante atrativo e prémios de desempenho, oferece vales de desconto para massagens e fisioterapia (In [http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/40.html?iid=bc\\_lp\\_arrow1](http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/40.html?iid=bc_lp_arrow1)). A Microsoft valoriza o trabalho de cada um dos seus colaboradores, permitindo que cada um deles defina o que mais os motiva, oferecendo uma remuneração competitiva e um conjunto de benefícios flexíveis, tendo estes a possibilidade de investir na saúde e/ou no seu futuro financeiro. O colaborador ainda pode escolher entre os 2000 programas de formação online, virtualmente ou em salas de aula. A partilha do conhecimento, experiências e recursos são valorizados para ajudar no crescimento profissional e pessoal através do *mentoring*, *networks*, ou grupos sociais com os mesmos interesses (In <http://careers.microsoft.com/careers/en/pt/home.aspx>).

O Santander Totta tem colocado em prática medidas de forma a melhorar a *performance* corporativa e o bem-estar dos seus *stakeholders* internos, como por exemplo: dispensam uma tarde aos colaboradores no dia de aniversário dos filhos; tempo extra para pertencer à Associação de Pais das escolas; seguro de saúde complementar aos SAMS para colaboradores e familiares; oferta de um kit de nascimento sempre que nasce um bebé; programa de férias para os filhos nas instalações do banco (In [http://issuu.com/dianovaportugal/docs/exit\\_26\\_gestaotalento](http://issuu.com/dianovaportugal/docs/exit_26_gestaotalento)).

Conforme exposto, as organizações definem diferentes medidas e práticas de retenção de talentos, deixando ao critério dos seus colaboradores aquelas que melhor se ajustam às necessidades de cada um e mais os motivam. De referir que é prática usual de uma empresa manter um equilíbrio entre os aspetos profissionais e pessoais dos seus colaboradores.

Importa agora para este estudo perceber como a gestão de talentos é determinante para a competitividade da empresa.

## **2.2. A Gestão de Talentos como fator de competitividade**

As últimas décadas foram marcadas por profundas mudanças políticas, económicas, sociais, ambientais e tecnológicas. O mundo encontra-se em constante transformação e evolução, pelo que é necessário as organizações adaptarem-se a um ambiente de mudança quase permanente. Nesse sentido, as organizações têm de repensar as estratégias, funções, programas e alianças, e, reavaliar a sua legitimidade em novos conceitos. Surgem novos desafios, novas problemáticas e oportunidades, novos atores e formas de interação que convertem a capacidade de mudar e adaptar-se num fator chave de sucesso para todas as organizações, independentemente do sector de atividade. A organização deverá escutar o meio envolvente, prever, antecipar-se às alterações sociais e atuar em consequência, inovando e modificando a organização, torna-se assim numa virtude indispensável das organizações e dos líderes transformadores. A capacidade de antecipação, apesar do custo inicial contribui para um maior impacto da organização.

Para isso, é essencial contar com os melhores. Atualmente, trata-se de uma necessidade estratégica, ou seja, ajustar as nossas competências com os nossos objetivos. Avaliar o talento, avaliar o que é preciso desenvolver ou atrair para que nos possa levar a atingir uma clara vantagem competitiva através das pessoas, dos talentos, para além de ser um elemento de motivação e retenção. A organização deverá focar-se nos talentos, porque são as pessoas que inovam. Trata-se de converter ideias em valor, capacitando as pessoas para gerar esta inovação.

Tal como o referido no ponto anterior, a gestão de talentos é um processo para conseguir incrementar a competitividade, visando identificar o que melhor se adequa aos objetivos atuais da organização e do perfil que mais exigem: maior flexibilidade, criatividade, capacidade de gerir incertezas, maior empreendedorismo, etc. Atavés da gestão de talentos é possível motivar e reter os melhores.

Para implementar um processo de gestão de talentos é necessário dispor de sistemas e ferramentas que permitam identificar e desenvolver o talento nas organizações. Para isso, a área dos recursos humanos é importante, devendo gerir as informações de forma fiável, para reconhecer quem tem o talento crítico para o sucesso, quem o pode desenvolver e aqueles que pouco podem contribuir com valor acrescentado. A definição de uma

estratégia na gestão dos recursos humanos para uma melhor gestão de talentos é defendida por Devine e Powel (2008).

Segundo Rodríguez Ballesteros e Escobar Fuente (2010), um número cada vez maior de empresas têm um departamento de gestão de talentos, o que indica que consideram que a gestão de talentos é um factor determinante para o futuro da empresa.

Focarei como exemplo de implementação de processo de gestão de talento, a Dianova. Esta empresa criou um modelo próprio de gestão de pessoas, que se baseia nas seguintes componentes (Jiménez, 2011):

- ✓ Processo de socialização e de incorporação: a forma como a empresa incorpora novos colaboradores nos seus diversos postos de trabalho e nas instâncias que estão disponíveis para introduzir os novos elementos.
- ✓ O desenvolvimento de competências: formação disponibilizada aos colaboradores.
- ✓ Gestão de qualidade de vida no trabalho: quantificação dos aspetos objetivos e subjetivos relacionados com a satisfação dos que trabalham na empresa.
- ✓ Gestão de desempenho: avaliação do desempenho mediante dispositivos formais de segmentação, acompanhamento, feedback de desempenho.
- ✓ Renovação e reconversão: possibilidade de mobilidade dos seus membros dentro da organização, tendo papeis distintos, dependendo das possibilidades e necessidades.

Esta empresa reconhece como objetivo estratégico o desenvolvimento das relações laborais baseadas na igualdade de oportunidades, a não discriminação e o respeito pela diversidade, incentivando um ambiente favorável, facilitando medidas de conciliação da vida profissional e pessoal, procurando as melhores práticas. Neste sentido, desenvolveu um Plano de Equidade e Conciliação, que assegura o compromisso entre a organização e os seus colaboradores, a saber: conhecer o nível de satisfação dos colaboradores; verificar os canais de comunicação; identificar oportunidades de melhoria; trabalhar para uma cultura empresarial flexível e responsável.

A comunicação interna tem sido apontada como um factor chave no êxito de processos e no desempenho organizacional.

Segundo o estudo WorkEurope 2007-2008 (Jiménez Rosario, 2011), os trabalhadores com um alto nível de compromisso têm duas vezes e meia mais probabilidades de serem empregados de alto rendimento do que o resto de seus companheiros.

Do mesmo modo, a pesquisa realizada pela Price Waterhouse Coopers (2009) concluiu que os gestores consideram que a gestão de talentos é uma questão importante para o desenvolvimento, mesmo em períodos de crise. O investimento em pessoas talentosas pode ser uma “arma” para resolver a crise tendo em conta que a crise tem diferentes padrões e impacto em cada país.

Assim, tudo isto leva-nos a colocar uma questão, o porquê das empresas atualmente recorrerem à Gestão de Talentos? A gestão de talentos sempre foi abordada, embora de uma forma muito tímida. Desde os gregos até hoje, as empresas têm sempre tentado seleccionar os melhores, o que significa que as pessoas têm talentos. Atualmente, esta questão ganhou maior visibilidade, porque as empresas começaram a entender que a gestão de talentos pode ser uma fonte de vantagem competitiva, o que lhes permite ser pioneiras, quando comparadas com empresas que não utilizam a gestão de talentos, o que significa ser uma empresa de sucesso.

No entanto, há autores que consideram que o investimento em talento poderá surgir pela abordagem do marketing, que tenta vender tudo o que se produz (Rodríguez, 2006:34). Neste caso, a empresa não necessita de gerir talento, pois apenas terá de convencer os consumidores a adquirir os produtos que a empresa comercializa. Mas não nos podemos esquecer que o departamento de marketing é composto por pessoas e, mesmo que a empresa adote ou não uma abordagem de marketing, a empresa precisa de investir nas pessoas e nos seus talentos, porque ela precisa que as pessoas dêem o seu melhor. Além disso, as empresas têm de satisfazer as necessidades dos seus clientes e adaptar-se aos seus comportamentos, daí a necessidade de investir em pessoas talentosas para descobrirem formas de colmatar essas necessidades.

Num mundo em que a inovação é uma constante, é cada vez mais difícil descobrir novas formas de inovar, por isso a importância do investimento em talentos, como forma de “escape” das empresas à elevada competição, é o investimento que fazem nos recursos humanos (Björling, 2010). Daí, reconhecemos que o incentivo e a criação de talento são necessários para as organizações.

No seguimento desta abordagem, passo a explicar porque é que a Gestão de Talentos é uma questão importante para as empresas:

Acolhendo a explicação de Davis; Cutt; Flynn; Mowll e Orme (2007), a Gestão de Talentos é necessária quando as empresas querem formar equipas vencedoras que serão compostas por pessoas talentosas. A empresa irá utilizar estas equipas para resolver problemas que surgem ou para evitar pontos fracos dos departamentos. Por exemplo, se surge um problema no departamento da produção a empresa vai formar uma equipa especializada para resolver o problema, sendo que à partida o problema será resolvido uma vez que os profissionais são pessoas competentes e experientes nesse campo.

Deste modo, Davis [et al.] (2007) pensam que a empresa precisa de planear o futuro, o que significa que poderão antecipar-se tornando-se pioneiras no mercado. Por essa razão, devem utilizar a Gestão de Talento, se querem adaptar-se às mudanças externas, uma vez que tomam em consideração todas as situações possíveis. Assim, a empresa consegue ser ágil nos negócios e pode aproveitar as oportunidades que vão surgindo.

Como já foi referido, o mercado é complexo e incerto, por essa razão as empresas devem ter agilidade e flexibilidade para se adaptarem às mudanças, ao comportamento dos clientes e às novas tendências de consumo.

Apesar disso, teremos de considerar que a mudança pode ser reactiva ou proactiva. A mudança reactiva acontece após alguma ameaça ou oportunidade que obrigou a empresa a implementar novas práticas. O que significa que a empresa é alheia a esta mudança antes de ela ocorrer. A mudança proactiva é uma prática frequente da empresa que procura antecipar-se às alterações do mercado fazendo da mudança uma oportunidade. O que significa que a empresa controla a mudança.

Sintetizando o exposto, existe uma relação positiva entre a estratégia da empresa e a gestão de talentos, na medida em que esta última promove o sucesso das empresas. É por essa razão que várias empresas, apesar de atravessarem um período conturbado para os negócios, estão a investir na Gestão de Talentos, pois esse investimento vai permitir que elas se tornem líderes do mercado após a crise. Assim sendo, a Gestão de Talentos pode ser uma fonte de desenvolvimento sustentável e de vantagem competitiva, em que o capital humano é a peça chave.

Em conclusão, nas palavras de Drucker «successful enterprises create the conditions to allow their employees to do their best work» (Drucker, *apud* Rodríguez, 2010:21). Isto quer dizer que as empresas que querem obter sucesso devem investir na gestão de talentos dos seus colaboradores oferecendo-lhes determinadas condições tais como o bom ambiente. Assim, os colaboradores vão dar o seu melhor, graças ao esforço da empresa, sendo motivados e comprometidos com a missão da organização (Snell, 2005).

### **2.3. Gestão estratégica do Talento**

O conceito de gestão de talento é, como se viu, consensual, abrangendo a forma como os recursos humanos são geridos tendo em consideração um conjunto específico de elementos, como a competência, a motivação, a performance e o potencial dos recursos humanos. A Gestão de Talentos é considerada a evolução natural dos Recursos Humanos (Collings e Mellahi, 2009).

Nesta perspetiva, a gestão estratégica de talentos é um conjunto de atividades que envolvem a identificação contínua de elementos chave que contribuem para a vantagem competitiva e sustentabilidade da organização. Portanto, será a escolha de recursos humanos de alto potencial (*talent pool*) com as qualidades certas para ocuparem cargos centrais nas empresas. Collings e Mellahi (2009:144), definem a expressão *talent pool* como:

A group of high potential and high performing employees who will fill the pivotal positions, to create that, HR professionals have to identify the talented people inside the organization. In addition, not all employees are high performers, so not all employees will be members of the talent pool. It does not mean that the less performers should leave the organization, but they will not occupy any pivotal positions.

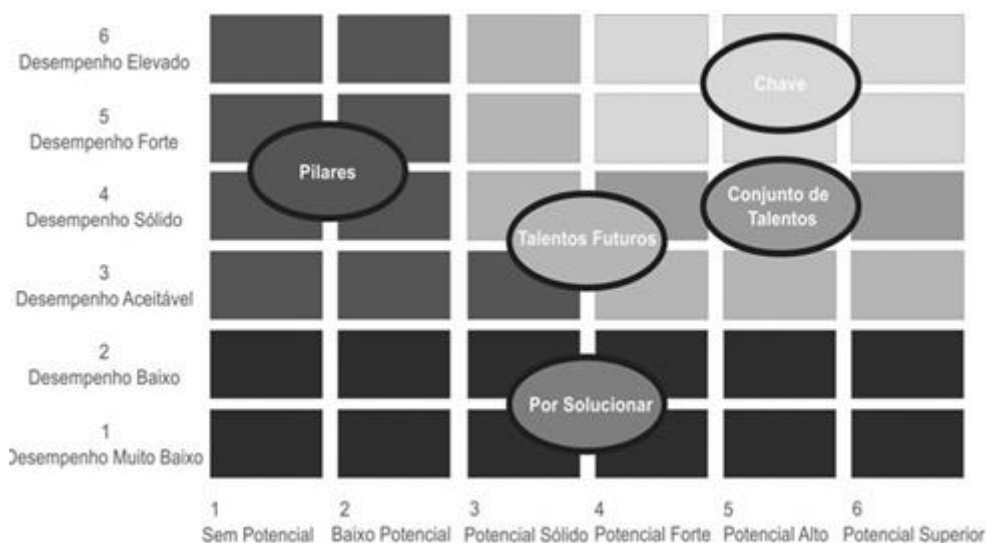
A escolha de talentos para determinadas posições chave tem maior impacto no desempenho organizacional, embora esta posição seja a qualquer nível hierárquico e não restrita a cargos de gestão de topo.

Segundo Becker e Huselid (2006), não é rentável, nem desejável para a empresa preencher todas as posições com recursos humanos de elevado potencial. Por essa razão, as empresas

têm de garantir um processo de recrutamento eficaz, capaz de formar, gerir, apoiar e compensar os talentos.

Como afirma Bancaleiro (2011:32), «o investimento feito na motivação e retenção dos atuais colaboradores é bastante mais rentável que igual investimento feito na atração de novos colaboradores». Daí, a preocupação crescente dos empresários e dos gestores em “investir” na gestão do talento.

Esta consciencialização levou a que as empresas procurassem seleccionar e segmentar os talentos que têm afetos à empresa. Deste modo, surgem os designados *talent inventory systems*, que permitem avaliar cada colaborador em particular, nomeadamente os aspetos relacionados com o potencial, competências, perfil e valores organizacionais, nível de vinculação à empresa, entre outros aspetos. O que se pretende avaliar são quatro grandes factores: Motivação, Competência, *Performance* e Capacidade de evolução. O Gráfico 2.1 indica a avaliação do potencial do colaborador.



**Gráfico 2.1** – Gráfico de avaliação do potencial do colaborador

**Fonte:** Adaptado de Bancaleiro (2011:33)

Por conseguinte, é da responsabilidade dos gestores a aplicação de critérios de segmentação do conjunto de colaboradores, não por razões de hierarquia mas pelas características que possuem, no sentido de elaborar propostas criativas e diferenciadas a oferecer a cada colaborador, que poderão ser de carreira, formação e desenvolvimento, recompensas e até novas formas de trabalho. É necessário ter a capacidade de gerir pessoas, ou seja, criar condições que garantam a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu desempenho. Isto traduz-se num compromisso entre a empresa e os colaboradores.

De acordo com Stahl; Bjorkman; Farndale; Morris; Paauwe; Stiles; Trevor e Wright (2012), existem determinadas políticas de Gestão do Talento que quando adotadas pelas empresas apresentam melhores resultados:

- Alinhar a estratégia de Gestão de Talentos com a estratégia da empresa, tendo em conta os valores e a cultura organizacional;
- Fazer da Gestão de Talentos parte da cultura organizacional;
- Incentivar todos os responsáveis na empresa em participar no processo de gestão de talentos, ou seja concentrarem-se em desenvolver e motivar talentos;
- Encontrar o equilíbrio de integração global (práticas de gestão de talentos semelhantes em diferentes regiões) e localização (adaptar as práticas de gestão de talentos às circunstâncias);
- Melhorar e apostar na diferenciação para atrair talentos.

No estudo realizado por Langenegger, Mahler e Staffelbach (2010) sobre a eficácia das estratégias de Gestão de Talentos em empresas suíças, os autores concluíram que numa perspectiva financeira as empresas que definem estratégias de Gestão do Talento conseguem obter maiores lucros. Numa perspectiva não financeira essas empresas conseguem ser mais atrativas e a taxa de motivação de talentos é superior. A prática de gestão de talento com ênfase na estratégia empresarial demonstra maiores resultados para as empresas. A prossecução de uma estratégia baseada na atração e retenção de talentos implica maior efeito a nível do talento, do processo de aprendizagem e do seu valor para a melhoria da qualidade do trabalho e qualificação. Estudos anteriores confirmam também uma maior taxa de retenção com efeito da gestão de talento (e.g. Staffelbach, 2010; Tansley; Turner; Foster; Harris; Stewart; Sempik e Williams, 2007), o aumento da excelência operacional (e.g. DiRomualdo; Joyce e Bression 2009) e o impacto na

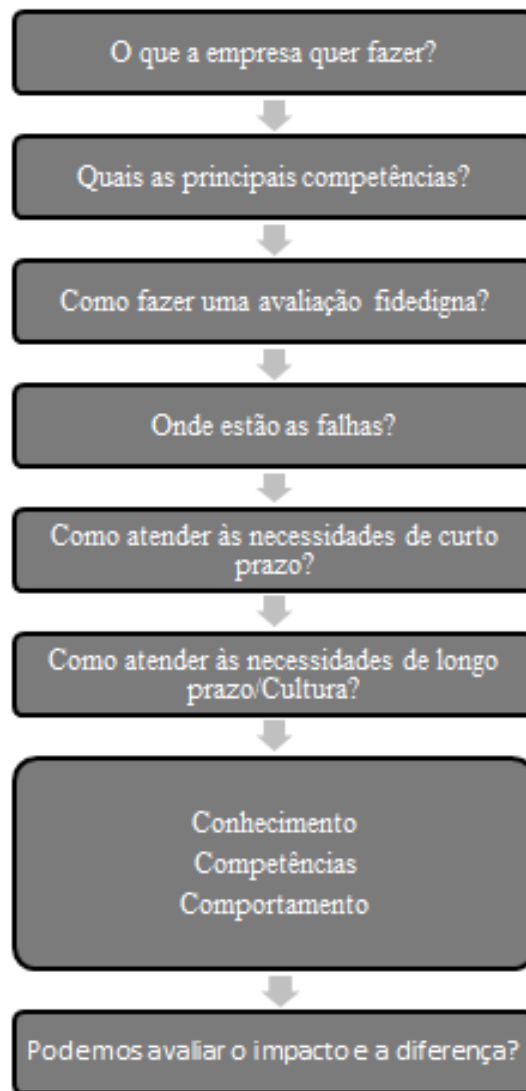
produtividade (e.g. Steinweg, 2009; Yapp, 2009). Deste estudo resulta também que o que pode ser uma ótima estratégia de gestão de talentos num país, poderá não o ser num outro.

No caso da empresa *Npower* (empresa de gás e eletricidade), o processo de gestão de talento implementado em 2008 originou um aumento de 54% nas vendas, um aumento de aproximadamente 5% na produtividade e uma redução das queixas dos clientes em 14%. Para além disso, cerca de 11% dos colaboradores recomendaria trabalhar na empresa e a confiança dos colaboradores na liderança aumentou 7% (Yapp, 2009).

Contudo, nesta avaliação, é importante saber as variáveis que foram utilizadas ou omitidas. No caso descrito acima, poderá colocar-se a questão de saber se a reorganização dos segmentos estratégicos das unidades de negócio ou a implementação simultânea de um processo de gestão de talentos teve um impacto mais forte sobre a cultura e a produtividade da empresa.

Portanto, a estratégia de gestão de talento a adotar vai depender de empresa para empresa, em que cada uma adota a estratégia com base nas suas necessidades.

A Figura 2.1 ilustra o processo que as empresas podem/devem seguir para implementar uma estratégia de gestão de talento.



**Figura 2.1** - Questões para uma Gestão de talentos estratégica.

**Fonte:** AQR, 2012

Uma estratégia de Gestão de Talento permite desenvolver indivíduos e empresas, ou seja, identifica os colaboradores com talento e garante que recebem o apoio que necessitam.

Para identificar os talentos, a empresa terá de desenvolver uma abordagem estratégica para a gestão de talento, que contempla os valores da organização indo de encontro aos objetivos do negócio para, deste modo, a equipa poder obter todo o seu potencial.

Se a estratégia for bem-sucedida, as empresas podem beneficiar da melhoria do desempenho organizacional, assim como os colaboradores podem aumentar as suas competências, conhecimentos e experiência para trabalharem de forma ainda mais eficaz.

Neste sentido, é possível identificar os seguintes benefícios:

- ✓ Possibilidade dos colaboradores terem oportunidade para se desenvolverem;
- ✓ Permitir que a equipa tenha as competências para poder desempenhar cargos mais elevados;
- ✓ As empresas podem premiar e reconhecer os colaboradores que têm bom desempenho;
- ✓ Os colaboradores sentem-se mais valorizados e motivados a permanecer na organização;
- ✓ Maior retenção de pessoal e menor custos no recrutamento;
- ✓ Permite a progressão dos colaboradores;
- ✓ Oferece oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores quando não é possível a sua promoção;
- ✓ Permite que a equipa ganhe novas experiências;
- ✓ Verificar se a empresa tem o pessoal qualificado para atingir as metas propostas.

No entanto, a falta de ligação entre a Gestão de Talentos e a estratégia de negócio estabelecida, a falta de oportunidades e uma política de diversidade podem representar uma barreira para uma gestão de talentos eficaz, o que pode conduzir a que as pessoas com mais qualificações ocupem cargos para os quais não sejam necessários tantos conhecimentos podendo resultar na desmotivação dos colaboradores talentosos.

Para superar essas barreiras, os especialistas sugerem que as empresas estabeleçam uma estratégia simples e eficaz de Gestão de Talentos e que os gestores se envolvam com a identificação de indivíduos qualificados com potencial para ser desenvolvido. Isto pode exigir que as empresas possuam gestores com conhecimento e competências para identificar, desenvolver, motivar e reter pessoas talentosas para que eles possam progredir e seguir uma estratégia de Gestão do talento.

## 2.4. A Gestão de Talento em Portugal

A gestão de talento envolve práticas de atrair, desenvolver e reter pessoas que marcam a diferença numa organização. Porém, existem empresas que não encontram razões para investir recursos nas práticas de gestão do talento. É necessário confrontar as práticas de gestão do talento com a realidade empresarial de cada sector de atividade e da organização. Portanto, a Gestão do talento só fez sentido em organizações que dependem de colaboradores qualificados. Por outro lado, o tecido empresarial português é constituído principalmente por Pequenas e Médias Empresas (PME) (em 2012, 99,9% das empresas eram PME, sendo 95,9% microempresas, as grandes empresas eram apenas 0,1% das sociedades do sector não financeiro (INE, 2014)), sendo responsável por 78,1% dos postos de trabalho (INE, 2014). Os dados também apontam para uma menor produtividade do fator trabalho e do volume de negócio *per capita* das PME quando comparado com as grandes empresas (INE, 2014). Estas especificidades aliadas à baixa escolaridade média dos trabalhadores podem ser um desincentivo ao investimento nas práticas de Gestão do Talento.

A prática de Gestão do Talento pode também estar associada à dimensão das empresas: grandes empresas ou pequenas empresas. É recorrente os estudos nesta área serem limitados a empresas multinacionais, por serem estas que à partida necessitam de colaboradores mais talentosos para gerirem o negócio. No entanto, a dimensão de uma empresa não é determinante para a Gestão do Talento pois uma empresa com pequena ou média dimensão poderá investir nesta área.

Em estudos recentes realizados em Portugal, verificou-se que as empresas começam a investir na Gestão do Talento (Fonseca, 2009; Ribeiro, 2010; Jamnadas, 2012; Rudokvas, 2013; Madeira, 2013), sendo que a prática mais utilizada para a Gestão do Talento é a gestão dos recursos humanos alinhada com a estratégia empresarial. As estratégias de recrutamento utilizadas pelas empresas estão orientadas para a atração, desenvolvimento e retenção dos melhores talentos. Assim, o mais comum é a criação de programas específicos para a Gestão do Talento. As práticas de recrutamento e seleção, acolhimento, formação, evolução na carreira, iniciativas de responsabilidade social existentes e até mesmo a cultura organizacional são as formas utilizadas para promover a motivação e o desempenho além do expetável dos colaboradores.

Um estudo sobre a Gestão de Talentos realizado pela *Deloitte* (2008), revela que em Portugal as empresas começam a dar sentido à temática da Gestão do Talento, sendo a principal preocupação a retenção de colaboradores-chave (87% das empresas inquiridas). O estudo revela que o desemprego é uma realidade que afecta todas as economias, mais acentuado em alguns países. Contudo, os resultados mostram que o problema dos talentos está relacionado com a disponibilidade de competências e não com o número de colaboradores no mercado de trabalho. Em Portugal, as empresas estão menos preocupadas com a disponibilidade de Trabalhadores indiferenciados/*Blue Collar* (51% dos inquiridos). O aspeto “gerir trabalhadores globalmente” é considerado como decisivo para o sucesso das empresas (53%). Há uma ligação clara entre a Gestão do Talento e o desempenho da empresa. Assim, 40% das empresas nacionais consideram que os aspetos da Gestão de Talentos influenciam a produtividade e a eficiência da empresa. Por outro lado, o estudo revela que a ausência de bons colaboradores afeta a capacidade de inovar (33%). Para as empresas nacionais, é importante que seja evidente o impacto entre o talento e a expressão desse talento junto dos seus clientes, pois uma pequena percentagem (10%) considera que a falta de talento limita a capacidade em associar as exigências da produção com as necessidades do cliente. Portanto, será desejável a consciencialização de que a diferença no mercado se faz, também, pelo talento crítico de uma empresa.

Ainda atendendo ao estudo promovido pela Heidrick & Struggles e pelo INDEG/ISCTE (2012), que permitiu avaliar a gestão do capital humano nas empresas portuguesas, concluiu-se que 77% aposta na dinâmica organizacional; 73% no clima; 72% nos processos e 71% na gestão de recursos humanos. Como política de recursos humanos adotada pelas empresas: 67% valoriza a Gestão de talentos; 68% - desenvolvimento de competências e 77% - condições de trabalho.

Cada vez mais, as empresas têm consciência de que são as pessoas que fazem a diferença. Por essa razão, para a empresa ter sucesso, é essencial apostar nas pessoas. Assim, por exemplo, a CARRIS reconhece o mérito dos colaboradores através do “Desempenho +”, que é um prémio atribuído a cada quatro meses e que “é uma forma de valorizar a importância do trabalho e premiar quem o faz de forma distintiva”. Para além das recompensas monetárias, a empresa aposta na formação e na progressão de carreira.

A Gestão de Talentos de grandes, médias e pequenas empresas portuguesas passa pela valorização dos colaboradores. Essa valorização passa não só por recompensas monetárias,

mas essencialmente pelo reconhecimento do seu trabalho. É importante os gestores mostrarem/reconhecerem o contributo que cada um dos colaboradores oferece à organização. O saber ouvir os colaboradores, a flexibilidade de horários, a comunicação interna, o relacionamento informal, etc. são políticas que motivam os colaboradores a contribuir de forma ativa para o sucesso da organização.

## **2.5. O Empreendedorismo em Portugal: breve reflexão**

### **2.5.1. Noção de Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo foi evoluindo ao longo do tempo. Cada vez mais estudos estão relacionados com o tema, em resultado da importância que este assume na economia da era moderna.

O empreendedorismo é visto por Hisrich e Peters (2004) como um processo de criar algo novo com valor que implica dedicação, tempo e esforço, em que a pessoa envolvida tem de «assumir os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal» (Hisrich e Peters, 2004:29).

Atualmente, o empreendedorismo é também encarado como uma característica individual que pode ser incentivada ao longo da vida, através da aprendizagem e desenvolvimento de competências (Sarkar, 2007; Portela; Hespanha; Nogueira; Teixeira e Baptista, 2008 e Faria, 2010 e 2012).

Os autores Aveni; Nunes e Cruz (2010) agrupam o empreendedorismo em quatro categorias:

- ✓ O empreendedor;
- ✓ O inter-empreendedor;
- ✓ O empreendedor social;
- ✓ O empreendedor do conhecimento.

O primeiro elemento é o mais conhecido e objeto de vários estudos das ciências económicas e de administração, podendo-se incluir nesta categoria o empreendedorismo cooperativo, o empreendedorismo social, e o empreendedorismo familiar, distinto do tradicional empresário.

O inter-empendedor é aquele que faz as coisas acontecer, são os inventores que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro das organizações. É aquele que testa, cria novos serviços, tecnologias e métodos de uma organização.

O empreendedor social é um indivíduo ou um grupo de indivíduos que usam as suas qualidades empreendedoras para uma mudança social. O empreendedor social nasce quando o seu intuito não é o lucro mas apenas mudanças sociais.

O empreendedor do conhecimento é a pessoa que inova e modifica com a sua forma de atuar, em qualquer área do conhecimento humano.

Portanto, o empreendedor é aquele que inova, cria ou desenvolve uma nova atividade em seu próprio benefício ou em proveito da coletividade.

Sendo o empreendedorismo uma característica do indivíduo, existem estudos que mostram quais são essas qualidades, ou seja, aquilo que caracteriza o empreendedor.

Assim, no estudo desenvolvido por Faria (2010) sobre as competências empreendedoras dos estudantes do ensino superior, é realçada a importância que tem a promoção do empreendedorismo. Esta promoção passa por criar programas que incentivem a inovação e o desenvolvimento de competências essenciais como: o autocontrole, a confiança, a persistência, a determinação, entre outras.

Este autor identifica as seguintes características comuns aos empreendedores: i) ser arrojado e assumir riscos; ii) detetar oportunidades; iii) tirar partido de uma informação, cuja distribuição é imperfeita; iv) explorar uma mudança, identificar oportunidades onde outros veem problemas; v) deter oportunidades além dos recursos disponíveis; vi) apresentar-se como *homo economicus* singularmente dotado; vii) expor-se como praticante de uma gestão extraordinária; viii) mostrar-se como criador de novas empresas, quer por oportunidade ou por necessidade.

Para Damasceno (Damasceno, 2010 *apud* Quintas, 2013), os empreendedores são indivíduos com atitude inovadora que identificam, criam oportunidades de negócio, procuram benefícios (individuais ou coletivos) que coordenam os recursos de forma a proporcionar benefícios com as suas inovações num meio inconstante.

Apesar de as características singulares dos empreendedores, Vasconcellos (Vasconcellos, 2011 *apud* Quintas, 2013) refere que é importante para além das características individuais, analisar as semelhanças entre as várias definições de empreendedorismo: a tendência de fracassar, permitir riscos nos cálculos, uso de recursos disponíveis de forma mais criativa e ter ideias originais para montar um novo negócio. Para este autor, o empreendedor é aquele que produz os meios com o objetivo de vende-los para acrescentar valor e aumentar o seu rendimento. Desta forma, o empreendedor arrisca no desenvolvimento de uma atividade, criando grande responsabilidade individual que é a sua principal força.

O empreendedorismo cria novas empresas quando os empreendedores inovam e identificam oportunidades de negócio onde mais ninguém consegue identificar. O empreendedor é um indivíduo com uma grande capacidade de imaginação, que estabelece metas e fixa alvos. Como refere Santos (2011), o empreendedor introduz novos produtos e serviços, tornando a inovação no principal fator que caracteriza o empreendedorismo. Também é defendida a ideia de que o empreendedorismo é um meio para a criação de emprego, assumindo um papel decisivo na inovação da economia e no desenvolvimento de um país.

Ao considerar a literatura sobre o tema, conclui-se que o empreendedor é um indivíduo que reúne um conjunto de capacidades (tabela 2-1) que podem ser agrupadas em três grupos: i) competência empreendedora; ii) capacidade técnica e iii) capacidade de gestão.

No estudo realizado por Kutzhanova; Lyons e Lichtenstein (2009), foram identificadas quatro dimensões de capacidade: i) competências técnicas – são as capacidades inerentes à produção ou à prestação de serviços pela empresa; ii) competências de gestão – capacidades básicas para a gestão e administração da empresa no seu dia-a-dia; iii) Competências empresariais – que se traduz no reconhecimento de oportunidades e saber aproveitá-las; iv) Competências pessoais – englobam o autoconhecimento, responsabilidade; capacidade emocional e aptidão criativa.

Já O'Hara (2012), identificou um conjunto de elementos chave determinantes para o empreendedorismo:

- ✓ O esforço criativo para desenvolver um negócio ou construir algo de valor;
- ✓ A vontade de empreender;

- ✓ Competência para organizar os recursos necessários para responder às oportunidades.

Kelley; Bosma e Amorós (2010) propôs que, em qualquer sociedade, é importante apoiar todas as pessoas com “espírito empreendedor” e não apenas os empresários, uma vez que cada um tem potencial para inspirar outros a começar um negócio, argumentando que a formação educacional deve permitir que as pessoas desenvolvam outras competências para além das necessárias para iniciar um negócio, isto é, que sejam capazes de serem empreendedoras em qualquer situação da vida.

Tem sido defendido pela literatura que o desenvolvimento desse conjunto de capacidades vai motivar pessoas empreendedoras que devem ser incitadas para desenvolverem o seu potencial como empresários ou não. A Tabela 2-1 indica as capacidades dos empreendedores.

**Tabela 2-1 Capacidades dos empreendedores**

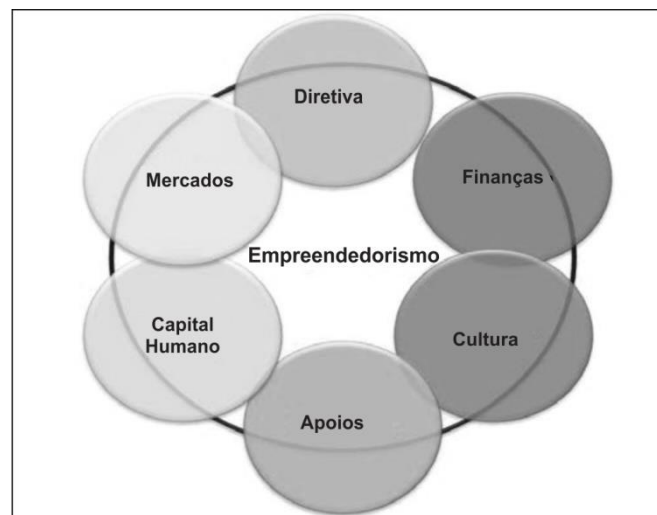
<i>Competências empresariais</i>	<i>Competências técnicas</i>	<i>Competências de gestão</i>
Disciplina interior	Operações específicas para a indústria	Planeamento
Capacidade para assumir riscos	Comunicação	Tomada de decisão
Inovador	<i>Design</i>	Motivar
Atitude de mudança	Pesquisa e desenvolvimento	<i>Marketing</i>
Persistência	Observação do meio envolvente	Finanças
		Vendas

**Fonte:** elaboração própria

Como já referido as características/capacidades empreendedoras são importantes para o empreendedorismo, existindo, no entanto, obstáculos ao seu desenvolvimento. Assim, Cardoso (2010) salienta que o empreendedorismo é condicionado por determinados fatores, entre os quais destaca: i) O aspeto financeiro; ii) A educação e a formação, segundo Gibb (2010), a forma como o empreendedorismo é ensinado têm de ser alterado, uma vez que o modelo tradicional de empreendedorismo não é mais aplicável ao ambiente atual de negócios; iii) Os programas e políticas do governo, Freitas e Tunzelmann (2008), refere que a preocupação dos governos na elaboração de políticas para estimularem a

prática empreendedora é constante, assim como da Comissão Europeia; iv) A investigação e desenvolvimento; v) A abertura do mercado; vi) As normas sociais e culturais.

Apesar do progresso no que respeita à atividade empreendedora, é importante incentivar as pessoas a desenvolver o seu negócio (se é isso que elas pretendem alcançar), os serviços de apoio às empresas e os governos devem avaliar as políticas e efetuar ajustes nesta matéria, permitir o acesso aos mercados, desenvolver uma cultura de apoio e oferecer um maior acesso ao financiamento, para que possam criar um ecossistema empresarial positivo, através do qual as empresas possam progredir (Figura 2.2). A formação para o desenvolvimento de competências empreendedoras para as empresas vocacionadas para o crescimento teriam como característica o Capital Humano e o suporte no ecossistema do empreendedorismo em geral.



**Figura 2.2** - Ecossistema do empreendedorismo

**Fonte:** Inno-Grips (2011)

## 2.5.2. O Empreendedorismo como vantagem competitiva

Em Portugal a atividade empreendedora ainda é pouco significativa, embora tenha registado uma melhoria significativa em 2011 e 2012 face ao ano de 2010 (Tabela 2-2).

De acordo com os dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE) ilustra a proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) que está envolvida num processo de *start-up* (negócio nascente) ou na gestão de negócios novos e em crescimento, em cada País participante. Em Portugal, em 2012 a TAE foi de 7,7%, o que significa que existem cerca de 7 a 8 indivíduos empreendedores em cada 100. Este resultado representa um ligeiro aumento face a 2011, ano em que se registou uma TAE de 7,5%.

Em Portugal, os sectores onde se regista uma maior percentagem de empreendedores são o sector orientado para o consumidor final (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final) com 44,9% dos empreendedores, o sector da transformação (construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista) com 26,2% dos empreendedores, e o sector orientado ao cliente organizacional com 23,8% dos empreendedores. O sector extrativo registou apenas 5,1% dos empreendedores.

**Tabela 2-2 - Evolução da Taxa de Atividade Empreendedora em Portugal**

	2001	2004	2007	2010	2011	2012
TAE	7,1%	4%	8,8%	4,5%	7,5%	7,7%

**Fonte:** Global Entrepreneurship Monitor

A Taxa TAE em Portugal no ano de 2004 foi de 4%, constituindo uma descida de mais de 3% relativamente aos 7,1% obtidos em 2001, o que corresponde a cerca de 4 empreendedores (em cada 100 indivíduos com idades entre 18-64 anos). Em 2007 a TAE aumentou de forma considerável (5%) sendo até ao momento a melhor taxa registada por Portugal (8,8%) o que corresponde a 9 empreendedores. Em 2012 a TAE registou 7,7% o que significa que houve entre 7 a 8 indivíduos empreendedores.

Portugal regista uma TAE baixa quando comparada com outros países (Tabela 2-3).

**Tabela 2-3 - Evolução da TAE em alguns países GEM**

Países	2001	2004	2007	2010	2011	2012
Austrália	15,50%	13,40%	-	7,80%	10,50%	-
Alemanha	8%	4,50%	-	4,20%	5,60%	5%
China	-	-	16,40%	14,40%	24%	13%
Espanha	8,20%	5,20%	7,60%	4,30%	5,80%	6%
Estados Unidos	11,60%	11,30%	9,60%	7,60%	12,30%	13%
França	7,40%	6%	3,20%	5,80%	5,70%	5%
Grécia	-	5,80%	5,70%	5,50%	8%	7%
Holanda	6,40%	5,10%	5,20%	7,20%	8,20%	10%
Perú	-	40,30%	25,90%	27,20%	22,90%	20%

**Fonte:** GEM

Pela Tabela 2-3 observa-se que os países cuja economia é orientada por fatores de produção apresentam uma atividade empreendedora mais intensa (Perú- 20%; China – 13%). A estes valores de TAE nas economias orientadas por fatores de produção e, até certo ponto, nas economias orientadas para a eficiência, está associado um défice de trabalho dependente, que obriga a população ativa a enveredar pelo empreendedorismo.

Ainda com base no estudo GEM (2012), a atividade empreendedora está condicionada por fatores relacionados com as condições estruturais. Neste estudo foram identificadas as seguintes:

- ✓ Apoios financeiros;
- ✓ Políticas governamentais;
- ✓ Programas governamentais;
- ✓ Educação e formação;
- ✓ Transferência de Investigação e desenvolvimento;
- ✓ Infraestrutura Comercial e Profissional;
- ✓ Abertura do mercado;
- ✓ Acesso a infraestruturas físicas;
- ✓ Normas sociais e culturais.

No que respeita aos apoios financeiros, os especialistas consideram que os mesmos são insuficientes para a atividade empreendedora. Este facto deve-se às dificuldades que as empresas portuguesas têm em aceder ao crédito. A disponibilidade de financiamento através do capital de risco é uma forma que as empresas encontram para fomentar a atividade empreendedora.

Quanto às políticas governamentais, estas são de carácter insuficiente, nomeadamente a importância dada pelo governo central e local ao apoio ao crescimento das empresas e a falta de favorecimento das empresas novas e em crescimento por parte das políticas públicas, a carga fiscal e a carga burocrática.

Os programas governamentais no que se refere à atividade empreendedora têm sido favoráveis, nomeadamente no que respeita à criação de parques de ciência e tecnologia e incubadoras de empresas e o número de programas de apoio disponíveis para novas empresas. Embora sejam apontados aspectos negativos a esses programas, principalmente a eficiência dos programas e a sua eficácia na prestação de assistência. É disso exemplo, o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011, de 16 de Dezembro. Este programa destina-se à promoção do empreendedorismo: criação e capacitação de redes de suporte ao empreendedor, de carácter local, de acordo com metodologias selecionadas, ferramentas e planos de ação territoriais, no âmbito do desenvolvimento e apoios a projetos de empreendedorismo; mapeamento para redes locais de oportunidades de negócio de âmbito local que possam ser desenvolvidas por potenciais empreendedores; identificação de equipamentos partilháveis com vista à diminuição das necessidades de investimento inicial; articulação das atividades existentes a nível regional no âmbito do empreendedorismo, para alinhamento de objetivos, eliminação de sobreposições e rentabilização dos recursos disponíveis; divulgação de iniciativas de empreendedorismo, desenvolvimento de competências empreendedoras, apoio aos empreendedores com ideias e projetos empresariais, em fase anterior à criação de empresa, e apoio a empresas em fase de arranque, durante o primeiro ano de atividade comercial; articulação com potenciais financiadores, nomeadamente, com instituições bancárias, redes locais de *business angels*, Programas Operacionais Regionais; e atribuição de acompanhamento técnico durante o primeiro ano de atividade da empresa.

A educação e formação não é de todo positiva. Assim, na opinião dos especialistas, os níveis básico e secundário quanto à sua capacidade de promoção da atividade empreendedora é negativa, avaliando de forma positiva o desempenho do ensino superior em gestão e negócios (com base nos dados do Eurobarometer (2012), cerca de 24% dos portugueses fizeram um curso de empreendedorismo o que está dentro dos níveis europeus (23%)).

Já a transferência de investigação e desenvolvimento tem uma avaliação negativa em 2012, embora a facilidade de acesso das novas empresas e em crescimento à tecnologia e subsídios governamentais à investigação e desenvolvimento sejam positivos. A estrutura comercial e profissional de apoio à actividade empreendedora é limitada. A disponibilização de serviços de consultoria, contabilidade, acessoria jurídica e finanças é favorável. Por outro lado, o custo destes serviços é o principal obstáculo.

Em relação à abertura do mercado e barreiras à entrada, as novas empresas em crescimento vêm como um obstáculo o custo de entrada. O acesso a infraestruturas físicas em termos globais é avaliado de forma positiva. As infraestruturas do país, serviços e utilidades são positivas.

A cultura e normas sociais têm um impacto negativo no fomento do empreendedorismo. Sendo o fator risco aquele que maior impacto tem na condição estrutural, por outro lado, o fomento da inovação e criatividade é visto de forma positiva.

Um dos principais obstáculos ao empreendedorismo continua a ser a falta de recursos financeiros e o clima económico desfavorável atual para começar um negócio (Comissão Europeia, 2012).

Apesar das limitações existentes à prática empreendedora, a verdade é que estudos empíricos (e.g. Weerawardena e O'Cass, 2004; Lee e Hsieh, 2010; Mokaya, 2012) revelam que o empreendedorismo pode ser determinante para as empresas alcançarem vantagens competitivas.

A vantagem competitiva e o melhor desempenho tão ambicionados pelas empresas não estão nos elevados padrões de qualidade, melhor serviço ou menores custos. Não obstante, encontram-se na adaptabilidade, flexibilidade, velocidade, agressividade e capacidade de inovação. Todas estas características são atribuídas ao empreendedorismo (Mokaya, 2012).

As empresas com elevada capacidade empreendedora têm um melhor desempenho, maior crescimento e maior rentabilidade.

O empreendedorismo pode ser um factor determinante para a vantagem competitiva e sustentabilidade de uma empresa (Weerawardena e O'Cass, 2004).

No estudo realizado por Lee e Hsieh (2010), concluiu-se que o empreendedorismo influencia directamente a capacidade de marketing, a capacidade inovadora e a vantagem competitiva. A empresa precisa de desenvolver o espírito empreendedor e dois tipos de recursos, o marketing e a inovação para aumentar a sua vantagem competitiva sustentada.

Nesse sentido, para acompanhar a tendência do mercado cada vez mais global, as empresas têm de ser empreendedoras e flexíveis com o meio ambiente e os sistemas que estimulam o empreendedorismo dos colaboradores.

Actualmente, o empreendedorismo é um conceito multidimensional, pois aplica-se a vários aspectos da sociedade atual, ou seja o empreendedorismo não consiste apenas em criar uma nova empresa. Também poderá ter um papel preponderante no desenvolvimento socioeconómico, sendo enquadrado em políticas que o fomentem a vários níveis. Portugal apresenta uma situação pouco favorável no que respeita ao empreendedorismo, sendo a cultura portuguesa o seu principal obstáculo. Contudo, assiste-se a um crescente aumento do ensino do empreendedorismo nas Universidades e estabelecimentos de ensino como forma de preparar as gerações mais novas para a sua prática, não sendo apenas uma forma de se afirmar como empresário.

Para que o empreendedorismo em Portugal seja encarado como uma ferramenta no desenvolvimento económico e social é necessário fomentar, educar e motivar as pessoas. Assim, será importante definir medidas muito concretas para fazer do empreendedorismo uma realidade com utilidade prática.

## **2.6. Intraempreendedorismo e a competitividade das empresas**

Uma das formas de promover o crescimento de uma empresa é permitir que os colaboradores contribuam com ideias inovadoras. Então, o intraempreendedor será aquele indivíduo que faz com que uma ideia se concretize na prática. Assim ao invés de abrir a sua própria empresa, toma a iniciativa de criar, inovar e procurar novas oportunidades e negócios para a empresa na qual trabalha.

Mokaya (2012:133) refere que:

The concept of intrapreneurship is characterized by new business venturing, innovativeness, self-renewal and pro-activeness. In a supportive environment, employees have the opportunity to work independently, are given tremendous latitude and are expected to generate and implement new ideas to enhance firm performance.

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990), definem intraempreendedorismo como um comportamento estratégico dos colaboradores para explorar uma determinada oportunidade de negócio.

Na visão de Carrier (1996) o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo podem ser usados como método para estimular a inovação e utilizar as ideias criativas dos colaboradores.

O factor inovação pode ser encarado como iniciativa dos colaboradores, em relação à introdução de novos processos, novos produtos e novos mercados (Amo e Kolvereid, 2005). O que se pretende com o intraempreendedorismo é o comportamento inovador dos colaboradores de uma empresa.

Como realça Carrier (1996), o intraempreendedorismo é diferente de empreendedorismo na medida em que o empreendedor é aquele que inova para si, enquanto o intraempreendedor inova em nome da empresa.

O intraempreendedorismo depende de duas características identificadas pela literatura como o ambiente externo e o ambiente interno da empresa (Antoncic, 2007). Assim, as características relacionadas com o ambiente externo como o dinamismo, oportunidades

tecnológicas, o crescimento da indústria e a procura de novos produtos são pontos favoráveis ao intraempreendedorismo. Enquanto características adversas temos a mudança desfavorável e a rivalidade competitiva. As características desfavoráveis criam ameaças para a empresa, o que poderá consistir num estímulo para a prática intraempreendedora.

O dinamismo está relacionado com a percepção das constantes mudanças no mercado da empresa, o que se traduz na busca favorável pelo intraempreendedorismo, pois tende a criar oportunidades nos mercados da empresa.

As empresas que operam num ambiente tecnológico tendem a adotar uma postura empreendedora, bem como a percepção dos mercados em crescimento também poderão determinar o crescimento das atividades intraempreendedoras das empresas. Também a procura por novos produtos cria um importante impacto incentivando o intraempreendedorismo dentro da organização.

Antoncic (2007) constatou que o intraempreendedorismo nas empresas é afetado positivamente por características relacionadas com o ambiente externo (maior dinamismo, aumento das oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria, o aumento da procura por novos produtos; a mudança desfavorável e o aumento da rivalidade competitiva).

São vários os estudos empíricos (e.g. Marcus; Tesolowski e Isbell, 2000; Zahra; Dharwadkar e George, 2000) que comprovam a importância do intraempreendedorismo na melhoria do desempenho organizacional.

Nesse sentido, Marcus [et al.] (2000) estudou o impacto de programas intraempreendedores em quinhentas empresas industriais, verificando resultados positivos nas vendas, lucros e no retorno do investimento. O mesmo aconteceu com um estudo realizado por Zahra et al. (2000), que mostraram resultados positivos sobre o lucro líquido, o retorno sobre os ativos, o crescimento das vendas e o aumento das receitas. Estes autores reconhecem a importância da aprendizagem e da criação do conhecimento como resultado das atividades intraempreendedoras, fundamentos para a vantagem competitiva e suporte para uma *performance* superior da empresa. Esse desempenho engloba vantagens não financeiras, tais como: a satisfação do cliente e a satisfação profissional dos colaboradores.

De acordo com Andreassi (2005), o termo intraempreendedorismo pode ser entendido, em linhas gerais, como a capacidade que os colaboradores de uma empresa têm para agir como empreendedores.

Na visão de Hashimoto (2006), ao incentivar o intraempreendedorismo, as empresas retiram um duplo proveito: aproveitam o espírito empreendedor dos colaboradores para benefício da empresa em troca de estrutura para os empreendedores realizarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Num estudo realizado em 271 empresas finlandesas, os investigadores certificaram uma relação positiva e significativa entre o intraempreendedorismo e o desempenho organizacional em termos de quota de mercado, volume de vendas, rentabilidade e desenvolvimento e acesso ao mercado (Jantunen; Puumalainen; Saarenketo e Kylaheiko, 2005). Por outro lado, Luo, Zhou, e Liu (2005), no estudo efetuado em 218 empresas na China, revelaram que o empreendedorismo corporativo está positivamente correlacionado com o desempenho do negócio.

De acordo com Schaper e Volery (2007), são várias as razões que justificam o desenvolvimento do intraempreendedorismo numa organização:

- ✓ Crescimento e diversificação do negócio;
- ✓ Satisfação, retenção e motivação dos colaboradores talentosos;
- ✓ O aproveitamento de recursos subaproveitados em novos projetos;
- ✓ Eliminação de atividades dispensáveis.

Como refere Pinelli (Americas Director, Strategic Growth Markets, Ernst & Young LLP, 2012), «o intraempreendedorismo não é um gesto de bem-estar, é uma estratégia de negócio vital para o sucesso do negócio e essencial para a recuperação económica». Sendo o intraempreendedorismo uma prática bem-sucedida, ajuda as empresas a manter a sua trajetória de crescimento, manter vantagem competitiva e garantir o futuro da empresa.

Portanto, existem determinadas práticas que conduzem ao sucesso do intraempreendedorismo numa determinada empresa. Assim, é importante criar uma estrutura formal para o intraempreendedorismo, ou seja, dar espaço, tempo aos colaboradores para trabalharem as ideias criativas, ao mesmo tempo criando uma estrutura que permita o desenvolvimento dessas ideias. Por exemplo, a *Corning Incorporated*, dá

liberdade aos seus cientistas e engenheiros para que fora do seu ritmo de trabalho desenvolvam ideias para novos projetos. Os empregadores devem solicitar ideias aos seus colaboradores. O empregador deverá ser capaz de incentivar os seus colaboradores na sugestão de ideias independentemente da função que ocupam. Desta forma, está a contribuir para o processo de inovação que é essencial para criar um conjunto de novas ideias. Por exemplo, a IBM utiliza as conferências *online* para criar ideias e resolver problemas. Este sistema inovador permitiu o envolvimento de 150.000 participantes resultando em 100 milhões dólares, permitindo a criação de 10 novas empresas. O Millennium BCP, com o programa “Mil ideias”, incentiva todos os colaboradores a sugerir ideias para aumentar a eficiência, melhorar os serviços e reduzir os custos. Só no ano de 2011, 799 colaboradores do banco em Portugal, Polónia e Grécia apresentaram um total de mais de 1.100 sugestões.

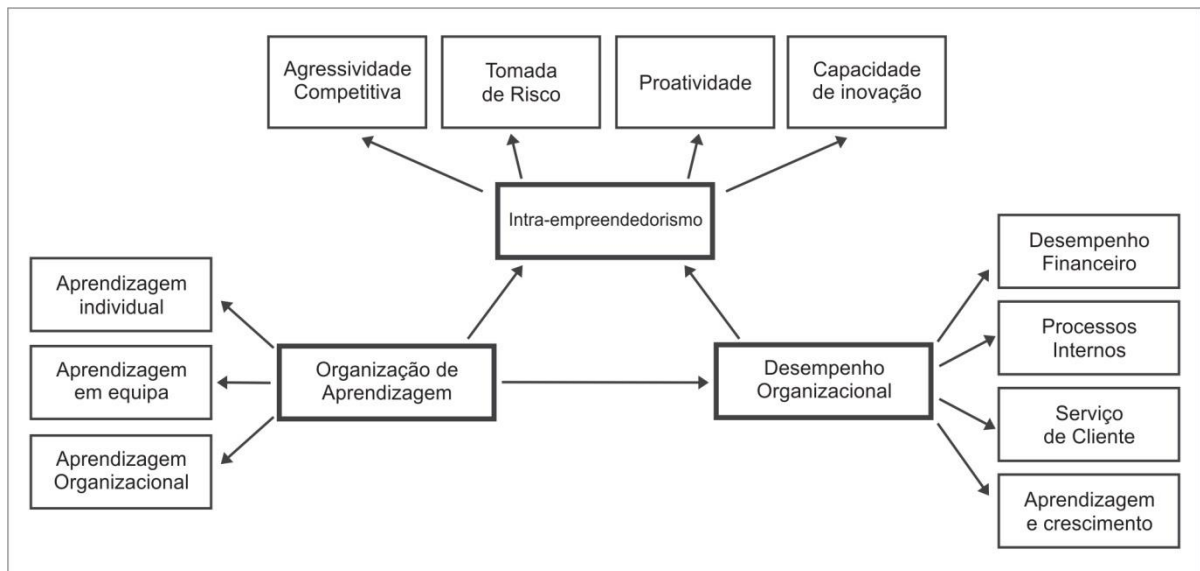
Existe a necessidade de possibilidade de carreira para o intraempreendedor. O intraempreendedor não se identifica com trabalhos administrativos convencionais, pelo que será importante estabelecer uma forma de progressão na carreira através de formas não convencionais. A atribuição de recompensas financeiras e sociais pode ser uma forma eficaz de promover o crescimento profissional. Neste sentido, a Hovione oferece aos seus intraempreendedores prémios para novas ideias e/ou desenvolvimento de novos produtos.

Outra prática é a prevenção do medo de falhar. Ideias arrojadas nem sempre funcionam. As empresas devem estar preparadas para assumir/lidar com projetos fracassados, os conflitos internos, riscos financeiros e disputas pela propriedade intelectual. Estabelecer limites é uma forma de lidar com esses obstáculos, aceitando as consequências. O intraempreendedorismo bem-sucedido significa olhar para o fracasso como uma oportunidade e não como um obstáculo à prevenção de riscos. O sucesso destas iniciativas dependem do apoio da administração, os intraempreendedores precisam de motivação, apoio, e a liberdade de fracassar sem serem ameaçados por isso.

Assim, seguindo estas práticas estratégicas, e proporcionando um ambiente de apoio e de estímulo, as empresas podem institucionalizar o intraempreendedorismo, como uma parte inseparável das suas operações.

É desta forma que o processo contínuo de inovação ocorre, o que permite a uma empresa manter a sua posição no mercado como líder.

Com isto quer-se dizer que o objetivo mais importante para uma empresa é alcançar a melhor *performance*. Para manter a *performance* e desenvolver uma vantagem competitiva, as empresas precisam de se concentrar no intraempreendedorismo como factor de competitividade. Assim sendo, as empresas têm de se tornar em organizações de aprendizagem (Figura 2.3).



**Figura 2.3-** Modelo de aprendizagem organizacional.

**Fonte:** adaptado de Alipour e Karimi, 2011.

Por vezes acontece que as falhas não têm a ver com um produto/serviço, mas com a situação do mercado. Mesmo em situações em que a ideia do intraempreendedor não conduz aos resultados, é importante manter as recompensas/gratificações pelo seu trabalho. Esta atitude por parte da empresa é essencial para manter o fluxo de criatividade.

O estudo INTRApneurship in Portugal (2012), analisou empresas de grande sucesso no mercado português, revelando que na EDP, os intraempreendedores estabelecem as suas próprias metas e a gestão do seu trabalho com autonomia e pouca supervisão. Estes grupos são recompensados financeira e “emocionalmente” através de eventos internos.

O mesmo estudo refere que, no Millennium BCP, as ideias dos colaboradores são publicadas no *site* da internet do banco, e todos os colaboradores são incentivados a avaliar e a votar nas ideias “teste” propostas antes de avançar para a sua implementação.

O diretor geral da AIG-Portugal afirmou que «Portugal é um bom país para a inovação, não só porque tem pessoas competentes, mas também porque é grande o suficiente para testar o sucesso de um produto e pequeno o suficiente para evitar perdas significativas», destacando a orientação empreendedora da cultura da empresa. É uma grande companhia de seguros mas flexível.

Esta empresa fomenta uma cultura de intraempreendedorismo. Vários elementos chave são “o motor de arranque” da cultura intrapreendedora. Isto inclui:

- ✓ Cada área de negócio é tratada como uma única empresa;
- ✓ As funções são desempenhadas com elevado sentido de compromisso;
- ✓ Orientação por objetivos sem comprometer o desempenho dos colaboradores;
- ✓ A organização da empresa e das unidades que suportam os processos de inovação;
- ✓ A cultura da empresa tolera a falha de forma a não comprometer o foco na inovação.

Para apoiar o processo de inovação, a organização da empresa é muito importante, concentrando o conhecimento técnico por tipo de produção internacional, mas tem de ter em simultâneo uma pessoa no local para acompanhar o processo. Existe também compromisso entre os recursos alocados para a equipa de desenvolvimento de novos produtos.

Outro exemplo referido pelo estudo é a CISCO Portugal, que é constituída por um departamento de vendas e um centro internacional de serviços partilhados entre os vários países (Europa, Médio Oriente e Rússia). O departamento de vendas é constituído por 50 colaboradores. Nuno Carvalho, Diretor do departamento comercial, explica «que o mercado português o torna muito atraente para a inovação: grande o suficiente para criar uma referência, pequeno o suficiente para não ser muito arriscado» (INTRApreneurship in Portugal, 2012:27). Estas características criam uma abordagem pró-ativa da CISCO Portugal, ou seja, quando o departamento de investigação e desenvolvimento cria novos produtos, ou quando a empresa adquire uma nova tecnologia. «Geralmente Portugal é o primeiro país a ser escolhido para desenvolver projetos relativos a novas tecnologias» (INTRApreneurship in Portugal, 2012:28). Assim, Portugal representa múltiplas vantagens como: tempo, cultura, preços, segurança, boa comida, pessoas acolhedoras e qualificadas. «Não quer dizer que somos os melhores em cada um desses fatores, mas provavelmente apresentamos as melhores combinações entre eles».

A CISCO, também considera que a inovação pode vir de qualquer colaborador. A empresa tem disponível uma ferramenta designada “*Workforce Experience*” que permite aos colaboradores obter informações atualizadas em tempo real sobre as áreas ou temas em que estão interessados. Existe também uma área dedicada à inovação em que qualquer colaborador em qualquer parte do mundo pode fazer perguntas e sugerir ideias em qualquer área da CISCO, desde serviços administrativos ao desenvolvimento de produtos. A empresa entende que o ciclo de desenvolvimento do produto deve-se iniciar nos clientes, assim o *site* permite minimizar as etapas, sendo o *feedback* dos clientes dirigido para as pessoas certas. A atitude pró-ativa é valorizada pela administração através de prémios trimestrais que são distribuídos para as melhores ideias, oportunidades e projetos mais inovadores.

A CISCO, também tem consciência dos riscos e falhas mantendo uma atitude tolerante quando as coisas correm menos bem.

A cultura assume um papel importante na manutenção da dinâmica empresarial da CISCO. Sendo o papel dos Recursos Humanos determinante na defesa da cultura, Nuno Carvalho refere, «as pessoas são os principais ativos da empresa que fazem a diferença. Precisamos de pessoas auto motivadas, que vão mais longe e principalmente nos tempos mais difíceis. Porque é nos tempos difíceis que os clientes precisam de ser conquistados».

Esta atitude de assumir os riscos, aliada aos prémios pelas melhores ideias conduz a um ambiente favorável à pro-atividade, ou seja, que os colaboradores procurem melhorar a forma de trabalhar o que se reflete nos produtos CISCO. Como afirma Nuno Carvalho «a inovação é aquilo que podemos fazer mais do que os outros, tentando ficar de fora da zona de conforto».

Também a EDP valoriza as ideias de todos os seus colaboradores através da iniciativa “Click Ideia”. Esta iniciativa por parte da empresa é essencial para motivar os colaboradores e, ao mesmo tempo melhorar as condições de trabalho e promover a inovação do próprio negócio.

Do estudo que se apresenta nota-se uma intenção clara das empresas em incentivar as atitudes ligadas ao intraempreendedorismo. Cada vez mais os gestores acreditam que o

intraempreendedorismo é um factor determinante para as empresas atingirem os seus objetivos e sobreviverem num mercado cada vez mais agressivo.

Assim, pode-se dizer que o intraempreendedorismo está ligado à inovação e à melhoria contínua dos processos de uma empresa.

De reter também que o intraempreendedor é uma pessoa criativa e que necessita de um certo “espaço” para poder trabalhar as suas ideias e desenvolver projetos inovadores/criativos. Importante será para este processo de criatividade que a empresa/gestores percebam que poderão existir falhas e de que afinal a ideia apresentada não apresente resultados práticos.

A empresa deverá ter capacidade para lidar com os riscos associados e saber transmitir confiança, segurança e liberdade ao intraempreendedor, para que este se sinta motivado a continuar a criar ideias e a inovar.

Conforme já se referiu, neste processo de inovação é importante o intraempreendedor sentir que é uma mais-valia para a empresa. Como estímulo será fundamental apresentar um programa de recompensas para valorização do seu trabalho. Por conseguinte, as empresas têm de ter consciência de que um pacote de incentivos financeiros e não financeiros é necessário para manter os intraempreendedores dentro da empresa.

Outro ponto que parece determinante no que concerne ao intraempreendedorismo é a cultura organizacional. Assim, sou da opinião que para uma estratégia orientada para a inovação/criatividade dentro de uma empresa funcionar é imprescindível implementar uma cultura organizacional baseada na aprendizagem coletiva de todos os intervenientes. Acredito que uma empresa terá maior sucesso se estiver disposta a aprender.

### **3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Como resultado da revisão da literatura surgiram as questões de investigação que, em conjunto, tenta-se averiguar o impacto da Gestão de Talentos no empreendedorismo e no sucesso da empresa.

Q1 – Qual o impacto da Gestão de Talentos no sucesso organizacional da FERGRUPO?

Q2 – Qual o impacto das práticas de Gestão de Talentos no intraempreendedorismo?

## **4. METODOLOGIA**

Este capítulo abordará a metodologia deste trabalho, mais concretamente, a justificação do método utilizado na recolha e análise dos dados.

### **4.1. Justificação**

A FERGRUPO é uma empresa de referência a nível nacional no setor da Construção Ferroviária e na qual o autor do presente estudo é colaborador, e por essa razão foi a empresa escolhida para esta pesquisa. Com o estudo de caso pretende-se perceber qual o impacto da Gestão de Talentos no empreendedorismo e conseqüentemente na vantagem competitiva e sucesso da organização. Após este diagnóstico tentar-se-á perceber como potenciar a Gestão de Talentos de forma a responderem aos atuais desafios.

### **4.2. Estudo de caso**

O estudo de caso é definido por Yin (1993, 2005) como um método que considera um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Segundo, o autor é possível distinguir o estudo de caso como: exploratório, descritivo, explicativo e avaliativo.

O mesmo autor (1993, 2005) salienta a relevância da utilização, em alguns métodos de investigação, simultaneamente dados qualitativos e quantitativos. A utilização de dados qualitativos e quantitativos, na mesma investigação, vai permitir que estas metodologias se complementem.

Para Yin (2005), a necessidade de realizar estudos de caso resulta da complexidade que o estudo dos fenómenos sociais representa. Portanto, para este autor, os estudos de caso devem ser realizados quando se lida com situações contextuais pertinentes para a investigação. A importância que o autor atribui ao contexto está presente na sua própria definição de estudo de caso: «Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos» (Yin, 2005:30).

O mesmo autor defende que os estudos de caso, tal como as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a generalizações estatísticas. O objetivo consiste na generalização analítica para expandir e generalizar teorias.

Pelas características associadas ao tipo de investigação referido e pela complexidade do fenómeno a explorar considerou-se esta metodologia a mais adequada para analisar a problemática em estudo.

Para contextualizar a problemática será feito, em primeiro lugar, um breve enquadramento, da FERGRUPO - Construções e Técnicas Ferroviárias, S.A., da missão, visão e valores da empresa. Para perceber as práticas de Gestão de Talentos e o seu impacto no empreendedorismo, será realizada uma entrevista à responsável pelo departamento dos Recursos Humanos (Dra. Rute Sousa), departamento esse que é composto por três colaboradores.

### **4.3. Abordagem qualitativa**

A expressão *investigação qualitativa* tem sido usada em termos gerais para todos os tipos de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados qualitativos (e.g. a etnografia, a investigação naturalista, os estudos de caso, as aproximações biográficas e a investigação narrativa) (Rodríguez Gómez; Gil Flores e Garcia Jiménez, 1999). Segundo Bogdan e Biklen (1994:16) nesta investigação «os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas e, de complexo tratamento estatístico». Na perspetiva de Ponte, Oliveira, Moura e Barbosa (2007) este tipo de pesquisa tem como objetivo dar resposta ao “quê?”, “porquê?” e “como?”.

O uso da metodologia qualitativa tem como base as unidades sociais privilegiando os estudos de caso. Este método caracteriza-se pela amplitude e profundidade em que assenta o estudo, com a finalidade de elaborar uma explicação válida para o caso em estudo, convicto que o resultado das observações é sempre parcial. O que sustenta e garante a validade do estudo é «o rigor que vem da solidez dos laços estabelecidos entre as nossas interpretações teóricas e nossos dados empíricos» (Laperrière, 1997).

Na opinião de Araújo e Oliveira (1997), a investigação qualitativa é rica em dados descritivos, obtido no contato direto do pesquisador com a situação estudada. Este tipo de

método permite retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível, e estuda a realidade de forma complexa e organizada.

#### **4.4. A Entrevista**

A entrevista qualitativa é um instrumento de inquirição útil para os pesquisadores das ciências sociais. Esta técnica é utilizada quando não é possível a recolha de dados em registos e fontes documentais, sendo obtidos através de contactos pessoais (Cervo e Bervian, 1996).

As entrevistas podem ser classificadas segundo o grau de diretividade e a profundidade dos dados recolhidos. As entrevistas não diretivas são mais extensas e necessitam de uma prática psicológica confirmada, enquanto que, as semi-diretivas caracterizam-se por ser mais breves e realizadas tendo como suporte um guião para orientação (Bardin, 2011).

A entrevista realizada teve por base o guião previamente elaborado (Anexo) e teve a duração de uma hora e trinta minutos, tendo sido realizada no início do mês de junho de 2014, no gabinete dos Recursos Humanos da FERGRUPO.

O guião foi elaborado com o objetivo de tentar perceber a importância que a Gestão de Talentos tem na FERGRUPO. A entrevista foi realizada à responsável dos Recursos Humanos da FERGRUPO.

Para a recolha de informação resultante da entrevista exploratória foi realizada uma análise de conteúdo.

#### **4.5. Técnica de recolha de dados**

O investigador deve ter presente o formato em que vai recolher os dados, a estrutura e os meios tecnológicos que pretende utilizar (Vázquez e Angulo, 2003). O estudo de caso tem por base a diversidade de formas de recolha de informação, dependendo da natureza do caso e a possibilidade de cruzar ângulos de estudo ou de análise (Hamel, 1996). Existem vários instrumentos de recolha de informação como por exemplo, o diário, o questionário, as fontes documentais, a entrevista individual e de grupo e outros registos que as tecnologias de informação e comunicação nos permitem obter.

Neste estudo de caso as técnicas utilizadas foram as seguintes (Yin, 2005):

- A análise documental é uma operação ou um conjunto de operações que visam interpretar o conteúdo de um documento de uma forma distinta do original, com a finalidade de facilitar, num estudo, a sua consulta e referência (Chamier, 2004). No que se refere ao tratamento da informação contida nos documentos, a análise documental tem o propósito de um modo conveniente apresentar essa informação de outro modo, por intermédio de procedimentos de transformação (Bardin, 2011).
- A análise documental incide sobre os registos documentais já existentes na FERGRUPO, com o objetivo de recolher informação relativa ao modo de funcionamento da mesma.
- A entrevista semi-diretiva, onde o entrevistador tem conhecimentos dos temas a abordar, é uma entrevista mais curta e realizada com base num guião.

## **5. GESTÃO DE TALENTOS NA FERGRUPO**

Seguidamente será caracterizada a empresa FERGRUPO. Neste ponto será apresentada a forma como a empresa gere os seus talentos.

### **5.1. Apresentação da FERGRUPO**

A FERGRUPO é uma empresa que pertence ao Grupo COMSAEMTE que opera a nível internacional nas áreas das Infraestruturas, Energia, Serviços e Tecnologia. O Grupo está presente em 25 países: Alemanha, Andorra, Argélia, Argentina, Austrália, Brasil, Chile, China, Colômbia, Equador, Espanha, Estados Unidos, França, Letónia, Lituânia, Marrocos, México, Panamá, Perú, Polónia, Portugal, Roménia, Suíça, Turquia e Uruguai. Apresentou um volume de negócios de 751 milhões de euros em 2013, empregando 3.310 colaboradores (comsaemte, 2014).

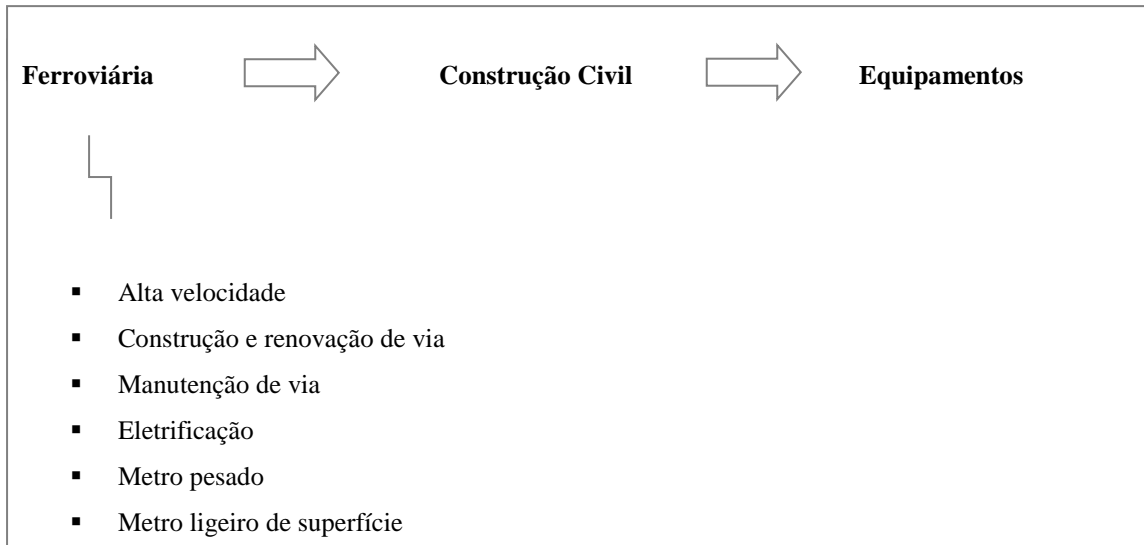
Segundo informação institucional presente na página de internet e no Relatório e Contas de 2013, a FERGRUPO – Construções e Técnicas Ferroviárias, S.A. é uma sociedade anónima constituída em 15 de março de 1989, que tem como atividade principal a construção de vias férreas.

A empresa foi responsável pela construção de grandes infraestruturas em Portugal, nomeadamente: a eletrificação da linha da Beira Alta; construção da infraestrutura necessária à circulação ferroviária e ligação do Eixo Norte/Sul (Ponte 25 de Abril); duplicação e eletrificação da linha do Minho; reabilitação da superestrutura linha do Douro; beneficiação da linha do Tua; reabilitação da linha do Leste, etc. A empresa também participou nas obras de modernização da Rede do Metropolitano de Lisboa e na construção do Metro do Porto.

Em 2013, a FERGRUPO adjudicou empreitadas para a REFER nas várias especialidades, principalmente, dois contratos de manutenção de construção civil, um contrato de manutenção de via e catenária e um contrato de manutenção de baixa tensão.

O Volume de negócios da empresa em 2013 ascendeu a 8.657.253 euros.

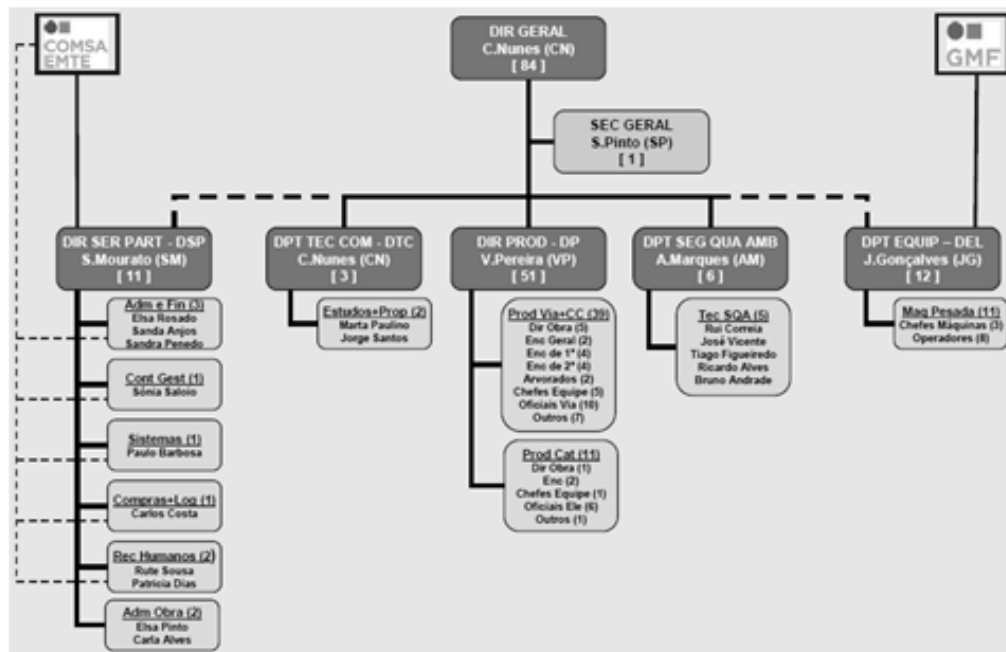
A atividade da FERGRUPO está centrada em três áreas de negócio (Figura 5.1).



**Figura 5.1** - Áreas de Negócio Fergrupo.

**Fonte:** Fergrupo, 2013.

A 31 de Dezembro de 2013 a empresa tinha ao seu serviço 95 colaboradores. Actualmente, fruto da recessão económica, tem apenas 84 colaboradores (Figura 5.2).

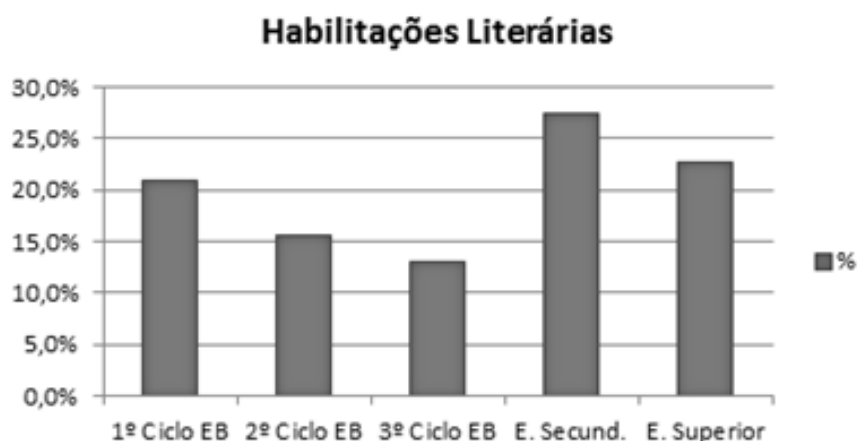


**Figura 5.2** - Organograma da Fergrupo.

**Fonte:** Fergrupo, 2013.

Para Rute Sousa (2014), responsável dos Recursos Humanos da FERGRUPO, o capital humano é um dos principais ativos imateriais da empresa.

Nas instalações da FERGRUPO, 16% dos colaboradores são do sexo feminino e 84% do sexo masculino, e etariamente, a idade média é de 42 anos. Quanto às habilitações literárias, em média os colaboradores possuem o ensino secundário. O Gráfico 5.1 indica a Distribuição das habilitações académicas dos colaboradores.



**Gráfico 5.1** - Distribuição das habilitações académicas dos colaboradores.

**Fonte:** Fergrupo, 2013.

O departamento de Recursos Humanos tem por missão a seleção dos colaboradores e a sua utilização eficiente de forma a alcançar os objetivos da empresa. Rute Sousa, responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, afirma que neste processo “não é descurado o bem-estar dos colaboradores”.

Na FERGRUPO a gestão de recursos humanos passa por diversas funções: pelo planeamento de recursos humanos; recrutamento e seleção; integração dos novos colaboradores; avaliação de desempenho; gestão de remunerações; incentivos e benefícios e gestão da formação profissional.

## **5.2. Missão, Objetivos e Valores**

A missão é caracterizada pela contribuição ao desenvolvimento do Transporte Ferroviário em Portugal, através da prestação de serviços de alta qualidade, proporcionando valor acrescentado aos seus clientes, colaboradores e acionistas.

O objetivo da empresa consiste na credenciação no Mercado Ferroviário Nacional, assumindo uma posição de cooperação com os seus clientes, na procura de soluções mais competitivas e adequadas aos seus interesses.

As diretrizes que caracterizam a FERGRUPO são o planeamento, a organização e execução das empreitadas de Construção, Manutenção e Renovação de Infraestruturas Ferroviárias de forma adequada que permitam alcançar os objetivos propostos, proporcionando o crescimento sustentado da empresa (Fergrupo, 2011).

## **5.3. A Cultura da FERGRUPO**

Um dos aspetos que a empresa considera fundamental para o bom funcionamento é a partilha de informação e reciprocidade. As reuniões que se realizam com frequência entre os directores e responsáveis, e o administrador da Fergrupo, permitem planear, definir e debater novas estratégias. Entre os colaboradores promove-se a partilha de conhecimento, a entreatajuda, a confiança no trabalho dos colegas, pois esta área de trabalho é muito perigosa, onde a mínima falha pode originar inúmeros prejuízos materiais e pessoais.

A cultura da FERGRUPO assenta numa hierarquia bem definida, com uma liderança forte auxiliada pelos seus directores e responsáveis, seguindo-se as directrizes e orientações do grupo COMSAEMTE adaptadas à realidade nacional, existindo uma forte entreatajuda interdepartamental e responsabilização.

Promove-se a partilha de conhecimento e o trabalho em equipa, existem objectivos definidos, reconhece-se o esforço desenvolvido, e incentiva-se que os trabalhos sejam realizados com a máxima segurança, e de acordo com as boas práticas a que as normas de certificação obrigam.

#### **5.4. A Gestão de Recursos Humanos na FERGRUPO**

Ao longo das últimas décadas a gestão de Recursos Humanos (RH) tem sofrido alterações, em parte em resultado das mudanças ao nível das relações laborais. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007), a Direção de Recursos Humanos é considerada uma “boa aposta” a nível internacional, com resultados comprovados na atração e retenção de talento, num ambiente caracterizado pela mudança, pelo mercado cada vez mais volátil, pela elevada mobilidade de quadros, cujo mercado de trabalho é cada vez mais global.

Para Rute Sousa (2014), o perfil do colaborador tem-se vindo a alterar nos últimos anos. Anteriormente o *know-how*/conhecimento do colaborador era resultado da sua experiência profissional, hoje esse conhecimento é derivado da sua aplicação prática e no futuro o conhecimento será resultado de um processo de aprendizagem contínuo. Enquanto que antes o colaborador era um profissional acomodado e resistente à mudança e até dependente dela, hoje os profissionais são mais confiantes e criativos, o que gera mudança. No futuro serão cada vez mais curiosos, estudiosos e líderes de mudança. O salário também deixou de ser a principal fonte de motivação para o colaborador, dessa forma já não é a empresa que define o salário, mas este passou a ser negociado com a empresa e conquistado pela importância que o colaborador representa. No futuro não será apenas conquistado pelo seu trabalho mas também pela sua equipa.

A gestão dos Recursos Humanos assume especial importância na FERGRUPO, tendo para isso sido definida uma estratégia que combina a contratação de profissionais com provas dadas no mercado (recorrendo por vezes a profissionais que trabalharam em empresas concorrentes) e a integração de estagiários, apoiando dessa forma a transição do sistema de qualificações e o mercado de trabalho.

Tal como salientam Becker e Huselid (2006), as empresas devem definir um processo de recrutamento eficaz de maneira a gerir os talentos. Nesse sentido, a FERGRUPO durante o processo de seleção tenta escolher aquele indivíduo que melhor ocuparia determinado cargo, com base numa avaliação de competências técnicas e pessoais. Para Rute Sousa, responsável dos Recursos Humanos, a seleção “nem sempre significa escolher a pessoa que revela melhores aptidões técnicas, mas sim aquela que melhor se adequa a determinada ocupação”. Assim sendo, as condições psicológicas e comportamentais do candidato são

um factor a ter em consideração para que os conhecimentos técnicos que este possui sejam uma mais-valia para a empresa.

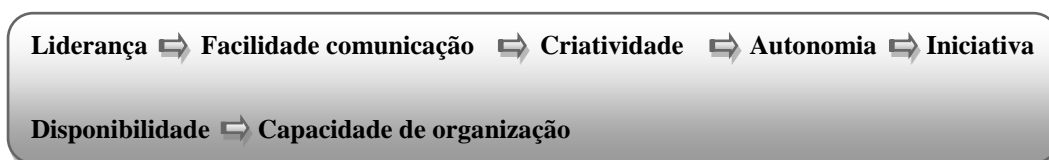
No atual contexto, existe no mercado de trabalho uma grande oferta de profissionais altamente qualificados do ponto de vista técnico. Por essa razão as características pessoais são aquelas que marcam a diferença.

O mais importante para as empresas é que os seus colaboradores estejam motivados, ou melhor, auto-motivados para desenvolverem o seu trabalho. O espírito de equipa e de colaboração também são qualidades bastantes apreciadas aquando o processo de seleção. Segundo Rute Sousa, haverá situações em que para a realização de determinadas atividades é necessária a ajuda. Nestes casos, o bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho, clientes e fornecedores, poderá facilitar em muito o trabalho. O bom senso também será privilegiado, pois trata-se de uma qualidade muito particular e já incutida no candidato, que dificilmente é transmissível.

A FERGRUPO valoriza para além das qualidades técnicas dos candidatos, as qualidades pessoais, tendo em consideração o posto de trabalho que irá ser ocupado pelo candidato.

Por fim, espera-se que o candidato selecionado se integre no espírito da empresa, assimile a cultura e os valores da mesma, e cumpra com os objetivos traçados para alcançar os resultados desejados.

As características pessoais valorizadas pela FERGRUPO são aquelas que se apresentam na Figura 5.3.



**Figura 5.3 - Características pessoais**

**Fonte:** Elaboração Própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Fergrupo.

## **5.5. Práticas de Gestão de Talentos na FERGRUPO**

A FERGRUPO considera que os talentos são a chave para o sucesso da empresa, nesse sentido a empresa tenta reter e motivar os melhores colaboradores, ajustando os seus objetivos aos da empresa.

Como estratégia para reter os melhores colaboradores a empresa não oferece apenas uma boa remuneração, por achar que não é suficiente. Existem outros factores igualmente importantes que motivam os colaboradores a permanecerem na empresa. Como exemplo, desses incentivos é prática da empresa atribuir prémios de produtividade aos colaboradores que atinjam as metas definidas pela empresa, seguros de saúde e de vida, os *Tickets* Infância e Ensino e o cartão Refeição. Estas atribuições permitem à FERGRUPO reter os seus melhores profissionais e mantê-los constantemente motivados a continuarem a trabalhar na empresa. Para além destes incentivos, a FERGRUPO também apoia a formação contínua dos seus colaboradores, através de formações específicas para a execução de determinadas tarefas e através de formações de cariz académico. Esta prática traduz a preocupação da FERGRUPO em manter os seus colaboradores atualizados, melhorando as suas competências técnicas e consequentemente o seu desempenho, permitindo desta forma a oportunidade de progressão de carreira.

Rute Sousa refere ainda outros factores para além dos que já foram mencionados. Assim, na perspectiva da profissional de RH, a cultura organizacional é também importante na retenção de talentos, deste modo, a aprendizagem e o crescimento profissional, ou seja, sentir que o trabalho é significativo para a empresa e que este é reconhecido, através de uma chefia clara, que se relaciona com os colaboradores e valoriza o seu trabalho. Por último, permitir que haja equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores, aspecto relevante a considerar nas variáveis determinantes para a retenção de talento.

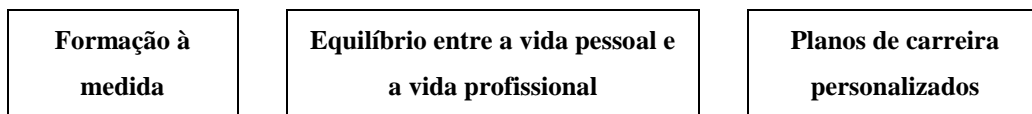
### **5.5.1. Retenção e Satisfação**

A empresa investe em planos de carreira personalizados, atendendo às características pessoais e profissionais dos seus colaboradores como forma de reter os seus melhores colaboradores.

A empresa oferece, dentro das suas possibilidades, formação à medida do colaborador. A empresa desenvolve planos de remuneração e benefícios sociais para os talentos. Como

exemplo, a atribuição de portáteis quer para uso profissional e pessoal e telemóveis. Estes planos personalizados têm em consideração as características individuais dos colaboradores, sendo estes benefícios atribuídos na medida em que são fundamentais para criação/retenção de talentos na empresa, por conseguinte, associadas a estes planos, mas por via do talento do colaborador e não da variável pessoal por si só.

As variáveis determinantes para a Retenção de Talento na FERGRUPO são as seguintes (Figura 5.4).



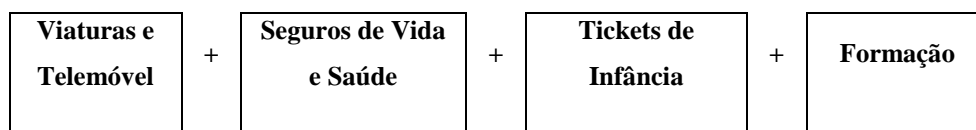
**Figura 5.4** - Variáveis determinantes para a Retenção de Talentos.

**Fonte:** Elaboração Própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Fergrupo.

A estratégia para retenção do talento na FERGRUPO é definida tendo em consideração o próprio colaborador, ou seja, as suas características pessoais/profissionais e os objetivos estabelecidos pela empresa. A empresa tem consciência de que o colaborador tem de sentir-se motivado para melhor desempenhar as suas funções, por outro lado, a auto-motivação leva-o a sentir-se mais confiante, com maior capacidade de inovar e a participar ativamente na persecução dos objetivos da empresa.

No seguimento da estratégia definida pela FERGRUPO no que respeita à retenção dos melhores profissionais, a empresa oferece, entre outros, portátil e telemóvel quer para uso profissional, quer pessoal, assim como seguros de vida e de saúde e *tickets* de infância e formação profissional e, em casos específicos, formação a nível académico.

Os benefícios e recompensas atribuídos aos colaboradores da Fergrupo são os seguintes (Figura 5.5):



**Figura 5.5** - Benefícios e recompensas atribuídas aos colaboradores da FERGRUPO.

**Fonte:** Elaboração Própria baseada na Entrevista realizada à Responsável de RH da Fergrupo.

### **5.5.2. A Avaliação do desempenho na FERGRUPO**

A avaliação do desempenho está diretamente relacionada com os objetivos/metast definidos com o colaborador, sendo alinhados com os objetivos da empresa. Os colaboradores da empresa são avaliados anualmente pelo superior hierárquico, em concreto pelos responsáveis de direção e dos responsáveis dos departamentos. O objetivo dessa avaliação é avaliar o desempenho dos colaboradores, após a definição das metas/resultados a alcançar. Sendo a avaliação positiva, esta pode resultar no aumento do salário, na promoção de carreira e na atribuição de prémios.

Nem todos os colaboradores são avaliados segundo os mesmos parâmetros. Assim, os parâmetros utilizados para o pessoal de obra são distintos dos parâmetros utilizados para o pessoal de apoio.

O pessoal de Obra é avaliado segundo os seguintes parâmetros:

- ✓ Execução de trabalhos no prazo estipulado no plano de trabalhos;
- ✓ Melhoria da eficiência inicialmente definida (em tempo ou recursos);
- ✓ Observância e cumprimento de medidas e meios para prevenir os Acidentes de Trabalho;
- ✓ Elaboração de relatórios atempadamente;
- ✓ Execução de trabalhos sem defeitos ou necessidade de mais intervenções.

O pessoal de Apoio é avaliado nos seguintes termos:

- ✓ Execução dos trabalhos nas datas exigíveis, quer por entidades internas quer externas;
- ✓ Qualidade e detalhe da Informação;
- ✓ Apoio prestado a terceiros (interdepartamental, obras, fornecedores, clientes);
- ✓ Cumprimento de horários e disponibilidade;
- ✓ Espírito de Equipa, Iniciativa, otimizações diversas.

## **5.6. O Intraempreendedorismo na FERGRUPO**

Uma empresa promove o intraempreendedorismo quando incentiva os seus colaboradores a serem empreendedores, ou seja, incentiva-os a contribuir com ideias/sugestões que possam acrescentar valor à empresa.

No caso concreto da FERGRUPO, existe a preocupação por parte da administração e da direcção de “ouvirem” as ideias/sugestões dos seus colaboradores. Nesse sentido, todos os anos é realizado um inquérito interno em que os colaboradores são chamados a responder, contribuindo com a sua opinião/sugestões sobre os mais variados assuntos, desde a segurança aos métodos de trabalho, entre outros. Este procedimento é essencial para o processo de inovação na empresa, na medida em que permite avaliar as várias opiniões e ideias em relação aos vários sectores de atividade da empresa. Após a avaliação das ideias/sugestões de melhoria, são divulgadas as melhores que são também premiadas de acordo com a sua importância, sector e abrangência.

Para além da realização do inquérito interno a todos os colaboradores, é usual nas reuniões departamentais realizar-se uma apreciação geral sobre os problemas concretos do departamento, formas de resolução e sugestões que contribuam para a sua melhoria. Desta forma, a empresa dá abertura a todos os colaboradores para apresentarem o seu contributo no sentido de se melhorar o desempenho organizacional e se atingir uma vantagem competitiva. Por outro lado, nas reuniões de direcção são abordadas questões que possam contribuir para resolver potenciais problemas e onde são analisadas possíveis soluções.

Estas estratégias levadas a cabo pela empresa contribuem de forma positiva para o intraempreendedorismo, permitindo o desenvolvimento da capacidade imaginativa e criativa dos seus colaboradores. Isto acontece porque as ideias apresentadas são de facto aproveitadas pela empresa e não “colocadas de parte”. Já em algumas situações, em

ambiente de obra, ocorreu que uma ideia de um colaborador foi mesmo colocada em prática, dada a sua importância no desempenho mais eficaz de determinada tarefa.

Por conseguinte, a FERGRUPO considera que o intraempreendedorismo contribui de forma positiva para alcançar vantagens competitivas. Em todos os departamentos se permite que os colaboradores tenham uma “voz”, que apresentem sugestões, que partilhem ideias, que participem ativamente no dia-a-dia. Esta atitude faz com que os colaboradores pensem frequentemente em melhorias contínuas, dado que nos dias de hoje temos de “fazer mais com menos”, e ao pensarem e falarem sobre as dificuldades do dia-a-dia, está-se a melhorar a forma de trabalhar e de agir. Na opinião de Rute Sousa “Consideramos ser uma vantagem competitiva pois os colaboradores sentem-se como fazendo parte de um grupo que os reconhece, que lhes dá valor, e já se registaram situações em que alguns colaboradores foram aliciados por outras empresas e os mesmos não saíram porque se sentiam devidamente reconhecidos na FERGRUPO. Obviamente que há que reconhecer que provavelmente a parte financeira não deverá ter sido muito mais aliciante que a situação atual”.

Com o intraempreendedorismo a empresa pretende claramente incentivar a capacidade inovadora dos seus colaboradores, conseguindo dessa forma destacar-se da concorrência e afirmar-se cada vez mais no mercado.

De maneira a facilitar o desenvolvimento de ideias/sugestões pelos colaboradores, a empresa não tem como intenção “pressionar”. A empresa cria mecanismos que facilitam a divulgação das ideias dos colaboradores através dos meios atrás referidos, avaliando e aproveitando aquelas que merecem ser colocadas em prática. Isto significa que, quando um colaborador apresenta alguma ideia, à partida esta contribui de forma positiva para a melhoria significativa dos métodos de trabalho, para a segurança, ou outra, ao seleccionar aquela melhor ideia, o risco de falhar quando colocada em prática é praticamente nula. No entanto, poderá eventualmente ocorrer que afinal aquela que parecia ser uma ótima ideia, na prática não obterá os resultados esperados. A empresa tem consciência que trabalhar com seres humanos é também aceitar os erros, mas há regras. O erro é tolerado desde que o mesmo não resulte do incumprimento das regras, do dolo ou negligência, e que não seja repetitivo. A tolerância do erro vai também depender de quem o comete. De uma maneira geral, a empresa fomenta a iniciativa e tolera o erro que surja de forma natural, pois é com

o erro que se aprende e evolui, melhoram-se os processos, o que permite no futuro alcançar ganhos financeiros, ganhos temporais, materiais e humanos.

Para a FERGRUPO, o mais importante é implementar uma política que permita desenvolver a capacidade de iniciativa dos seus colaboradores, aceitando o risco de que por vezes poderão ocorrer erros, mas que também poderão contribuir para uma melhoria significativa do desempenho organizacional e financeiro a médio/longo prazo.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Neste ponto será analisado o caso da FERGRUPO e, em seguida, apresentada uma perspectiva integrada da investigação.

### 6.1. Análise de caso

Neste ponto procurar-se-á responder às QI anteriormente propostas.

A QII estava relacionada com o impacto que a Gestão de Talentos tem no sucesso organizacional da FERGRUPO.

No caso da FERGRUPO, existe prática de Gestão de Talentos que permite à empresa alcançar o sucesso organizacional. Os gestores da empresa consideram que o sucesso da empresa depende dos seus recursos humanos. Desse modo, a estratégia da empresa passa por uma política de Gestão de Talentos que visa a atração e a retenção dos melhores colaboradores. A estratégia passa pelo departamento de Recursos Humanos onde existe uma gestão dos recursos humanos que envolve um conjunto de atividades que permite identificar o colaborador que mais se ajusta a determinada função/cargo. Segundo Rute Sousa “mais do que gerir recursos humanos, é necessário definir estratégias que permitam assegurar que o talento dos seus colaboradores é colocado ao serviço do negócio, e por conseguinte, o sucesso do negócio é capaz de atrair e estimular talento”. A estratégia de Gestão de Talentos da FERGRUPO passa por alinhar as políticas de recursos humanos com as estratégias da empresa. Esse alinhamento passa por gerir os recursos humanos que a empresa possui em função das necessidades da mesma, ou seja, selecionar e gerir os colaboradores de forma eficiente para alcançar os objetivos da empresa, considerando sempre o bem-estar dos colaboradores. Apesar de o ponto fulcral da empresa ser o de aumentar a sua capacidade produtiva e financeira, não é de todo alheia às motivações dos seus colaboradores, pois sabe que para alcançar os seus objetivos é necessário a ajuda e a colaboração destes. Neste sentido, uma das políticas de recursos humanos seguidas é a gestão de remunerações, incentivos e a gestão da formação profissional. Esta política vai de encontro ao que a empresa considera como fundamental para motivar e incentivar os seus colaboradores. Para evitar que os seus principais talentos sejam aliciados por outras empresas, a FERGRUPO assegura um conjunto de incentivos para que os seus melhores colaboradores não abandonem a empresa. Para além da remuneração atrativa existem

outros incentivos como por exemplo: prémio de produtividade, seguros de saúde, formação profissional, etc., que em conjunto com o bom ambiente de trabalho são elementos determinantes para reter os melhores.

Assim sendo, a FERGRUPO aplica práticas de Gestão de Talentos que lhe permite obter sucesso. Nas palavras de Rute Sousa, a Gestão de Talentos permitiu aumentar a qualidade do trabalho prestado, aumentar a produtividade, diminuir os erros e a saída de colaboradores. Por essa razão, tem havido uma crescente preocupação com a retenção e motivação dos verdadeiros talentos da empresa.

A QI2 respeita ao impacto que a Gestão de Talentos tem no intraempreendedorismo na FERGRUPO.

A FERGRUPO pratica a Gestão de Talentos com o objetivo de conseguir maior sucesso organizacional, motivando e incentivando os seus colaboradores a cooperar e a envolverem-se ativamente para atingir os objetivos estabelecidos pela empresa, alcançando desta forma vantagem competitiva que lhe permite continuar a ser uma das empresas pioneiras no sector ferroviário português.

A política estratégica da empresa passa pela gestão dos recursos humanos, pois são as pessoas os ativos mais importantes da empresa.

Considerando as pessoas os elementos chave para a empresa conseguir sobreviver num mercado global e agressivo, é importante apostar nelas, isto é, fazer com que elas se sintam integradas na empresa como um todo. Dessa forma, a empresa proporciona a cada um dos seus colaboradores a contribuírem com ideias/sugestões e opiniões que ajudem de alguma forma a melhorar o desempenho organizacional. Essa liberdade permite aos colaboradores darem importância a determinadas situações, a estarem mais atentos a possíveis soluções, a métodos que poderão contribuir para a melhoria do trabalho prestado. A FERGRUPO incentiva o intraempreendedorismo, na medida em que possibilita cada um dos seus colaboradores a desenvolverem as suas capacidades criativas, ouvindo as suas opiniões e ideias, mostrando o seu interesse através da seleção e divulgação das melhores ideias e colocando-as em prática. Este procedimento é muito importante, pois o colaborador sente que a sua ideia afinal teve utilidade e foi aproveitada para benefício da organização. Esta atitude por parte da administração/gestores em premiar a melhor ideia faz com que o

intraempreendedorismo dentro da própria empresa seja incentivado e desenvolvido. Assim, podemos afirmar que na FERGRUPO a Gestão de Talentos tem um impacto positivo no intraempreendedorismo, pelo facto de a empresa perceber que são as pessoas o elemento crucial para o seu crescimento, para o seu sucesso, apoiando constantemente a sua criatividade dentro da organização através de inquéritos internos e fomentando a iniciativa através das reuniões mensais e departamentais.

A prática corrente da empresa é apoiar, motivar, cultivar o espírito de entreaajuda entre os seus colaboradores, de forma a permitir que eles se sintam o mais possível integrados no processo de crescimento e desenvolvimento da empresa, sendo também considerados o elemento mais importante para a empresa conseguir alcançar as metas propostas. Nesse sentido, a responsável pelos recursos humanos da empresa, Rute Sousa, considera que “sem dúvida que o intraempreendedorismo é uma das vantagens competitivas da FERGRUPO”.

## **6.2. Discussão**

Este ponto pretende confrontar a literatura apresentada com as QI definidas anteriormente.

Em relação à QI1, a FERGRUPO utiliza práticas de Gestão de Talentos através da gestão dos Recursos Humanos. Através de uma política estratégica definida pela empresa no que respeita ao planeamento, recrutamento e seleção, integração dos novos colaboradores, avaliação do desempenho, gestão de remunerações, incentivos e benefícios e gestão da formação profissional, são avaliados os colaboradores com base nas suas características pessoais e profissionais de maneira a serem identificados os talentos mais relevantes para determinada função (Devine, 2008). A gestão de talentos é uma preocupação por parte da empresa, empenhando-se na sua implementação como forma de alcançar vantagem competitiva.

Gerir talentos significa também definir políticas estratégicas para os reter e atrair. Nesse sentido, a empresa tem criado vários incentivos que tem como objetivo atrair e reter os seus melhores colaboradores. À semelhança do que é proposto pela literatura, a FERGRUPO tem motivado os seus colaboradores através da atribuição de prémios monetários, seguros de saúde e de vida, atribuição de viatura e telemóvel, etc. Para além dos factores monetários, também há outros factores que influenciam a permanência dos

colaboradores na empresa, como os benefícios sociais, a flexibilidade e o bom ambiente de trabalho. Na FERGRUPO, existe um bom ambiente de trabalho e também é dada flexibilidade aos seus colaboradores quando têm assuntos pessoais para resolver, desde que não interfira directamente com o normal funcionamento da empresa. Todos estes factores em conjunto são determinantes para que os colaboradores se sintam motivados e felizes no seu posto de trabalho contribuindo para um melhor desempenho organizacional (Vos e Meganck, 2009; Hagel e Miller, 2011; Yamamoto, 2011; Ortlieb e Sieben, 2012).

Com efeito destas medidas de Gestão de Talentos, a FERGRUPO obteve melhores resultados, nomeadamente a nível operacional. Assim, conforme divulgado por Rute Sousa, a empresa teve melhorias significativas a nível financeiro e não financeiro. Verificou-se um aumento do espírito de equipa entre os colaboradores, redução dos conflitos, diminuição dos custos operacionais e um aumento da produtividade (Abrudan e Matei, 2008; Tansley [et al.], 2007; Steinweg, 2009; Yapp, 2009). Este resultado vem corroborar as sugestões da literatura de que a Gestão de Talentos quando aplicada na prática empresarial permite alcançar melhores resultados.

No que respeita à QI2, a FERGRUPO desenvolve uma política que promove o intraempreendedorismo no seio da empresa. Tal como sugere a literatura sobre o tema, a FERGRUPO impulsiona o desenvolvimento da criatividade e inovação através da valorização das opiniões/ideias dos seus colaboradores. Esta atitude por parte da empresa permite criar condições para os colaboradores se sentirem valorizados e integrados na missão e objetivos da empresa. Assim sendo, o intraempreendedorismo contribui para a melhoria do desempenho organizacional (Marcus [et al.] 2000; Zahra [et al.] 2000). Estas melhorias refletem-se a nível do desempenho dos colaboradores; nota-se maior motivação e satisfação no desempenho das suas funções; aumento da produtividade; maior entreaajuda e espírito de equipa.

Todavia, a empresa não parece apresentar uma estrutura formal que suporte o intraempreendedorismo, para que os seus colaboradores disponham de um tempo específico, liberdade para se dedicarem à inovação (Amo e Kolvereid, 2005). Assim, as ideias/sugestões são recolhidas através de um inquérito interno ou ouvidas nas reuniões que a empresa faz, não existindo um determinado tempo/espço para que certos colaboradores se dediquem à investigação/desenvolvimento.

A prática de Gestão de Talentos na empresa apresenta-se como uma ferramenta indispensável para fomentar o intraempreendedorismo. A política remuneratória e os estímulos sociais são fundamentais para a persecução do intraempreendedorismo na FERGRUPO à semelhança do que acontece noutras empresas estudadas, como é o caso da Havione.

## 7. CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões e limitações da investigação e propostas para futuros estudos.

### 7.1. Conclusões

Este estudo visa perceber como a prática de Gestão de talentos influencia o sucesso organizacional da FERGRUPO, assim como o seu impacto no intraempreendedorismo.

A Gestão de Talentos tem como principal objetivo a seleção, atração e retenção dos melhores colaboradores de uma empresa. Um talento é uma pessoa que tem determinadas características, quer pessoais quer técnicas, que faz com que se destaque dos outros. É uma pessoa com grande motivação, com capacidade de transmitir o seu conhecimento em prol da organização. As suas ideias/opiniões conduzem a empresa ao sucesso.

Gerir os talentos é essencialmente desenvolver políticas de recursos humanos que selecionem, atraem, retenham, valorizem e desenvolvam essas pessoas.

As políticas de gestão de talentos irão depender de empresa para empresa, e cada empresa definirá as suas estratégias para atrair e reter os melhores colaboradores. Normalmente, as empresas seguem políticas remuneratórias, mas cada vez mais assiste-se à adopção de outro tipo de políticas como as sociais. Cada vez mais, o salário não é uma questão determinante para um talento ficar na empresa. Sendo importante, não é decisivo. Existem outros incentivos que quando combinados são decisivos, como é o caso dos incentivos sociais e também a própria cultura organizacional. No caso da FERGRUPO, verifiquei precisamente isso, os talentos são motivados através de um pacote salarial atrativo, mas também através de outras regalias como: prémios, seguros, formação profissional/académica. A estratégia de Gestão de Talentos da empresa passa principalmente por uma gestão de recursos humanos. A cultura organizacional também tem influência positiva quando se trata de atrair talentos ou retê-los. Isto porque a empresa incentiva uma cultura de aprendizagem de entreajuda de espírito de equipa e isso tem impacto ao nível da diminuição de conflitos entre os colaboradores, e entre estes e as chefias.

Um ambiente empresarial estável é importante para que as pessoas se sintam satisfeitas e motivadas a permanecer.

Assim, a política de Gestão de Talentos seguida pela FERGRUPO tem um impacto positivo no sucesso organizacional. O sucesso organizacional é conseguido através de um conjunto de factores. Na FERGRUPO, o sucesso organizacional é atingido através da melhoria contínua do trabalho prestado pelos seus colaboradores, quer pelo aumento da produtividade, diminuição de erros, melhoria nas relações entre os trabalhadores, e pela diminuição dos custos operacionais.

Por essa razão, a empresa tende a valorizar cada vez mais as pessoas, pois são elas que fazem toda a diferença. Por acreditar que os recursos humanos quando combinados com outros recursos (financeiros, materiais) são fundamentais para o sucesso empresarial, a FERGRUPO segue uma política de Gestão de Talentos.

A prática de Gestão de Talentos também influencia o intraempreendedorismo na empresa.

O intraempreendedor é uma pessoa com capacidade de inovar, com uma certa sensibilidade para perceber as oportunidades que o rodeiam e aproveitá-las, é basicamente uma pessoa com imaginação e com vontade de aprender e arriscar na melhoria ou criação de novos produtos/serviços.

Na FERGRUPO, os colaboradores são incentivados a participar ativamente no processo de crescimento e desenvolvimento da empresa, através da partilha de ideias/sugestões que considerem relevantes para a melhoria da *performance* da empresa. Estas ideias/sugestões são partilhadas com a empresa através do preenchimento de um inquérito interno para o efeito, e/ou ouvidas nas reuniões que regularmente são realizadas. As melhores ideias são escolhidas pela empresa e divulgadas a todos os colaboradores e colocadas em prática. Como forma de valorizar a atitude dos colaboradores e a incentivar o seu desenvolvimento criativo a empresa premeia os seus autores, fomentado assim a prática empreendedora na empresa. Desta forma é aproveitado o conhecimento das pessoas em benefício da organização.

Uma das principais limitações no que respeita à persecução do intraempreendedorismo é a falta de condições em termos de tempo/espço para que os colaboradores possam desenvolver projetos inovadores ou trabalharem com mais afinco as suas ideias. O que se permite na FERGRUPO é a contribuição dos colaboradores com opiniões/sugestões e não

que trabalhem no sentido de criar novos projetos, que neste caso seria, por exemplo, a criação de novos métodos de trabalho que permitissem melhorar a qualidade do trabalho/serviço prestado.

Outra questão tem a ver com a forma como a empresa encara o risco de erro. Parece que a empresa tolera certas falhas dentro dos chamados limites normais/aceitáveis. No entanto, verifico que a empresa só estará disposta a testar ou a implementar uma ideia se à partida souber que irá funcionar, e não o contrário, ou seja testar uma ideia/sugestão que à partida é uma incógnita, ou seja que irá ou não funcionar. Isto demonstra que a empresa apesar de incentivar a prática intraempreendedora, o que é de louvar, ainda não está totalmente consciencializada para aceitar os riscos que poderão ocorrer da prática empreendedora.

## **7.2. Limitações do estudo**

Uma das principais limitações deste estudo foi a escassez de tempo e de recursos. Isto levou a que o objeto de estudo se limitasse à FERGRUPO e não ao Grupo COMSAEMTE. Desta forma, não foi possível explorar as mesmas questões do ponto de vista do grupo.

Outra das limitações deste trabalho, foi ao nível da recolha da informação, tanto na Internet, como junto da COMSAEMTE. Em relação à primeira, a recolha de informação foi difícil devido à conjugação do tema da Gestão de Talentos na literatura com a Gestão de Talentos praticada na empresa. Já na empresa, surgiram limitações no acesso a informações internas relativas a dados estatísticos que comprovem de forma objetiva os resultados alcançados com a prática de Gestão de Talentos na empresa.

## **7.3. Estudos futuros**

Para investigações futuras, sugere-se efetuar o mesmo estudo mas a nível da COMSAEMTE, permitindo comparar resultados e obter uma investigação mais completa sobre o tema. Para além disso, sugere-se também a elaboração de inquéritos aos colaboradores para obter dados estatísticos que quantifiquem o impacto para a empresa da prática da Gestão de Talento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUDAN, Maria; MATEI, Mirabela - *Talent management: a strategic priority. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2008.

ALIPOUR, Farhad; KARIMI, Roohangiz - Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning organization and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, (2) 19, 2001.

AMO, Bjorn; KOLVEREID, Lars - Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), 7-19, 2005.

ANDREASSI, Tales - Empreendedorismo corporativo. *GV Executivo*, São Paulo, Vol.4, n.º 3, 63-67, 2005

ANTONCIC, Boštjan - Intrapreneurship; a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3), 309-325, 2007.

ARAÚJO, Aneide; OLIVEIRA, Marcelle - *Tipos de pesquisa*. São Paulo: Departamento de Controlo e Contabilidade da USP, 1997.

ASSET SKILLS - *Talent Management Strategies*. Research Report, 2012.

AVENI, Alessandro; NUNES, Carlos; CRUZ, Lucineide - Um estudo do comportamento de mulheres empreendedoras no distrito federal [Em linha]. [Consult. 10 jan. 2014]. Disponível em <http://www.facsenac.edu.br/portal/images/documentos/revista-nova-gestao/3artigo1ed.pdf>.

BANCALEIRO, José - Talentos vs Talentos. *Revista exit*, 26, 32-33, 2011

BARDIN, Laurence - *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, Jay; WRIGHT, Patrick - *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*. *Human Resource Management*, 37 (1), 1998.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark - Strategic Human Resources management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32, 898 – 925, 2006.

BINGHAM, Trista - The talent factor. *Public Manager*, (37) 3, 80-83, 2008.

BJORLING, Maxmikael - *Course of Consultant Management*, [Lectures], Kalmar: Baltic Business School, 2010.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari - *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 1994.

CÂMARA DE COMERCIO AMERICANA EM PORTUGAL – *Intrapreneurship in Portugal* [Em linha]. (2012). [Consult. 14 jan.2014]. Disponível em: [http://www.amcham.org.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=82c4bd9b-585a-4021-9a01-0231652f5d42&groupId=10124](http://www.amcham.org.pt/c/document_library/get_file?uuid=82c4bd9b-585a-4021-9a01-0231652f5d42&groupId=10124).

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim.- *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

CAPPELLI, Peter - A supply chain model for talent management. *People & Strategy*, 32, 2009.

CARDOSO, Florentino - *O Empreendedorismo em Cabo Verde: Ambiente, Oportunidades e Processos*. Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação, 2010.

CARRIER, Camille - *Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(1): 5-20, 1996.

CERVO, Amando; BERVIAN, Pedro - *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAMIER, Jacques - *Les techniques documentaires*. Paris: PUF, 2004.

CHHABRA, Neeti; MISHRA, A. - Talent management and employer branding: retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7 (11), 50-61, 2008.

CHOWDHURY, Subir - *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. Tradução Sónia Midori. São Paulo: Pearson Education, 2003.

COLLINGS, David; MELLAHI, Kamel - Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313, 2009.

COMISSÃO EUROPEIA - Entrepreneurship. Flash Eurobarometer 354, 2012.

COMSAEMTE - Sobre a Comsaemte. [Em linha] [Consult. 10 jun 2014]. Disponível em:[http://www.comsaemte.com/wps/portal/ComsaEmteWP?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/WPes/WebPublica/Menu+Superior/Quienes+somos/AS+Quien+es+GRUPO+CO](http://www.comsaemte.com/wps/portal/ComsaEmteWP?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/WPes/WebPublica/Menu+Superior/Quienes+somos/AS+Quien+es+GRUPO+CO).

COOK, Sarah; MACAULAY, Steve - Talent management: key questions for learning and development. *Training Journal*, 2009.

COONEY, Thomas - *Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses* [Em linha]. (2012). [Consult. 11 mar. 2014]. Disponível em: [http://www.oecd.org/cfe/leed/Cooney\\_entrepreneurship\\_skills\\_HGF.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Cooney_entrepreneurship_skills_HGF.pdf).

DAVIS, Tony; CUTT, Maggie; FLYNN, Neil; MOWL, peter; ORME, Simon - *Talent assessment: a new strategy for talent management*. England: Gower Publishing Limited, 235, 2007.

DELL, David; HICKEY, Jack - Sustaining the Talent Quest. New York: The Conference Board, In Lockwood, N. (2006). *Talent Management: Driver for Organizational Success*. Society of Human Resource Management: Research Quarterly, 2-11, 2002.

DELOITTE - *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?*. Portuguese Survey, 2008.

DEVINE, Marion; POWELL, Marcus - *Talent management in the public sector* [Em linha]. (2008). [Consult. 10 fev. 2014]. Disponível em: [http://www.ashridge.com/Website/IC.nsf/wFARATT/Talent%20Management%20in%20the%20Public%20Sector/\\$File/TalentManagementInThePublicSector.pdf](http://www.ashridge.com/Website/IC.nsf/wFARATT/Talent%20Management%20in%20the%20Public%20Sector/$File/TalentManagementInThePublicSector.pdf).

DIANOVA – *Revista Exit*. [Em linha] (2013) [Consult. Nov.2013] Disponível em: [http://issuu.com/dianovaportugal/docs/exit\\_26\\_gestaotalento](http://issuu.com/dianovaportugal/docs/exit_26_gestaotalento)

DIROMUALDO, Tony; JOYCE, Stephen; BRESSION, Nathalie - *Key Findings from Hacketts Performance Study on Talent Management Maturity*. Palo Alto: Hackett Group, 2009.

EUROBAROMETER - *Entrepreneurship Country Report Portugal* [Em linha]. (2012). [Consult. 10 abr. 2014]. Disponível em:[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_354\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf)

ERNST & YOUNG - *Foreign Direct Investment in Portugal. What does the Future hold?* Portuguese Attractiveness Survey, 2009.

FARIA, Maria - *Questionário de Competências Empreendedoras (QCE): Aplicação a Estudantes do Ensino Superior. Comunicação no I Seminário Internacional - Contributos da Psicologia em Contextos Educativos*. Braga: Universidade do Minho, 287-301, 2010.

FARIA, Maria - Promoção do Empreendedorismo Parental. *Revista de Psicologia*, 1(4), 103-109, 2012.

FERGRUPO – *Fergrupo 2011*. [Em linha] [Consul 10 jun 2014]. Disponível em: <http://www.fergrupo.pt/index.html>.

FERGRUPO - *Relatório de Contas*. Disponibilizado pelo Departamento Financeiro da Fergrupo, 2013.

FONSECA, Lisa - *Captação de talentos GALP Energia S.A.: A eficácia de um processo de seleção e integração de trainees*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa. 2009. Dissertação de Mestrado. [em linha] [Consul.31 março 2014]. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2522?mode=full>.

FORTUNE - *100 Best Companies to Work For* . [Em linha] (2013) [ Consult. 10 mar. 2014] . Disponível em: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2013/snapshots/40.html?iid=bc\\_1p\\_arrow1](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2013/snapshots/40.html?iid=bc_1p_arrow1).

FREITAS, Isabel; TUNZELMANN, Nick - *Mapping Public Support for Innovation: A Comparison of Policy Alignment in the UK and France*. *Research Policy*, (37) 9, 1446 – 1464, 2008.

GEHRINGER, Max - *Corra até aos 40*. [Em linha] (2001) [Consul.30 agost.2013]. Disponível em: [http://www.club33.com.br/v3/us/arquivos/Corra\\_Ate\\_os\\_40.pdf](http://www.club33.com.br/v3/us/arquivos/Corra_Ate_os_40.pdf).

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – *Executive Report 2004*. [Em linha] (2004) [Consult. 10 setemb.2013]. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/260>.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – *Executive Report 2007*. [Em linha] (2007) [Consult. 10 setemb.2013]. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/263>.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - *Global Report 2010*. [Em linha] (2010) [Consult.10 setemb.2013]. Disponível em: <http://igitur-archive.library.uu.nl/socgeoplan/2012-0223-200456/266.pdf>.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - *Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*. [Em linha] (2011) [Consult.10 setemb.2013]. Disponível em : <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200>.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - *Estudo sobre o Empreendedorismo*. [em linha] (2012) [Consult. 3 setemb. 2013]. Disponível em: [http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM\\_PORTUGAL\\_2012.pdf](http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM_PORTUGAL_2012.pdf).

GIBB, Allan - *Towards the Entrepreneurial University* - NCGE, Birmingham, 2010.

GUTHRIDGE, Matthew; KOMM, Asmus; LAWSON, Emily - Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59, 2008.

HAGEL, William; MILLER, Leslie - Precipitating Events Leading to Voluntary Employee Turnover among Information Technology Professionals. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 14-33, 2011.

HAMEL, Gray - Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82, 1996.

HARRO, Ted; MILLER, Leslie - Are you a net creator or destroyer of talent? Seven indicators of organizational health for talent-intensive organizations. *Journal of Leadership Studies*, (3) 1, 62-64, 2009.

HASHIMOTO, Marcos - *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HEIDRICK & STRUGGLES - *Excelência no trabalho 2012*. *Diário Económico*, 5621, 2013.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael - *Empreendedorismo*. 5.<sup>a</sup> Ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

HR FOCUS - *Study finds experienced talent management brings higher earnings and other benefits*, March 2010.

HYTTER, Anders - Retention Strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79, 2007.

Inno-Grips - *Policies in Support of High-Growth Innovative SMEs* - INNO-Grips Policy Brief, n.º 2, Bonn, Germany, June 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA - *Empresas em Portugal 2012* [Em linha]. (2012). [Consult. 30 mar. 2014]. Disponível em: [www.ine.pt › ngt\\_serve](http://www.ine.pt/ngt_serve).

JAMNADAS, Riddhi - *Organização de recursos internos para o talento: estudo de caso CISCO Portugal.2012*. Lisboa: ISCTE Business School, Departamento de Gestão. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial [em linha]. [Consul. 10 março 2014]. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5371>.

JAMES, Leena; MATHEW, Lissy - Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, IX (III), 79-87, 2012.

JANTUNEN, Ari; PUUMALAINEN, Kaisu; SAARENKETO, Sami; KYLAHEIKO, Kalevi - Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243, 2005.

JERICÓ PILAR - *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación, 2001.

JIMÉNEZ Rosario - A Gestão de Talento como fator de competitividade. *Revista exit*, 26, 34-36, 2011.

KELLEY, Donna; BOSMA, Niels; AMORÓS, José - *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report* - Babson College, Wellesley, MA, 2010.

KURATKO, Donald; MONTAGNO, Ray; HORNSBY, Jeffrey - Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (summer), 28-49, 1990.

KUTZHANOVA, Nailya; LYONS, Thomas; LICHTENSTEIN, Gregg - Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development, *Economic Development Quarterly*, (20) 10, 2009.

LANGENEGGER, Pamela; MAHLER, Philippe; STAFFELBACH, Bruno – Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. Universität Zürich. Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, 2010.

LAPERRIÈRE, Anne - La theorisation ancrée (grounded theory): demarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. In: POUPART, J. et al. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Canadá: Gaëtan Morin Éditeur, 1997.

LEE, Chung; HSIEH, Feng - A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research* – September, 2010.

LOCKWOOD, Nancy - Talent management: driver for organizational success. *Society for Human Resources Management Research Quarterly*, 2006.

LUO, Xueming; ZHOU Lianxi; LIU, Sandra (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 3, 277-284, 2005.

MADEIRA, João - *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: Programa de Trainees, Galp Energia*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa. Tese de Mestrado. 2013. [em linha] [Consul. 31 mar. 2014]. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6433?mode=full>.

MARCUS, Melissa; TESOLOWSKI, Dennis; ISBELL, Clinton - The Impact of Intrapreneurial Programmes on Fortune 500 Manufacturing Firms. *Journal of Industrial Teacher Education*, (37) 2, 2000.

MICHAELS, E.; HANDFIELD, H.; AXELROD, B. - *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MICROSOFT – *Careers*. [Em linha] (2013) [Consult. 10 jan. 2014]. Disponível em: <http://careers.microsoft.com/careers/en/pt/home.aspx>

MOKAYA, Samuel - *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes* [Em linha] (2012). [Consult. 4 setemb. 2013]. Disponível em: <http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol. 1 No. 4/12.pdf>.

O'HARA, Bernard - *Entrepreneurship in Ireland*. Dublin: Gill and MacMillan, 2012.

ORTLIED, Renate; SIEBEN, Barbara - How to Safeguard Critical Resources of Professional and Managerial Staff: Exploration of a Taxonomy of Resource Retention Strategies. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (8), 1688-1704, 2012.

Pinelli, Maria – *Successful Entrepreneurship* [Em linha] (2012). [Consult. 10 setemb. 2013]. Disponível em: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Strategic-Growth-Markets/Igniting-innovation--how-hot-companies-fuel-growth-from-within---Successful-entrepreneurship>

PONTE, Vera; OLIVEIRA, Marcelle; MOURA, Heber; BARBOSA, João - *Análise das Metodologias e técnicas de pesquisas adoptadas nos estudos brasileiros sobre Balanced Scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006*. Fortaleza: UNIFOR, 2007.

PORTELA, José; HESPANHA, Pedro; NOGUEIRA, Cláudia; TEIXEIRA, Mário; BAPTISTA, Alberto – *microempreendedorismo em Portugal: experiências e perspectivas*. Lisboa: INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, 2008.

PRICE WATERHOUSE COOPERS - 13th Annual Global CEO Survey. Setting a smarter course for growth, Q&A: Telling the CEO survey story, 2009.

QUINTAS, Júlio – *O Empreendedorismo Feminino: Estudo no Mercado de Huambo-Angola* [Em linha] (2013) [Consult. 10 mar. 2014]. Disponível em: [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3885/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL\\_J%C3%BAlio%20Quintas.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3885/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL_J%C3%BAlio%20Quintas.pdf).

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 54/2011. D.R.I Série A. 240 (16.12.2011) 5315-5316.

RIBEIRO, João - *A Gestão do Talento em Três Sociedades de Advogados Portuguesas: um estudo exploratório*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. 2010. Dissertação de Mestrado [Em linha] [Consul. 30 agost. 2013]. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/44883/2/JO%C3%83O%20PEDRO%20RIBEIRO.pdf>.

RODRÍGUEZ BALLESTEROS, Sara; ESCOBAR FUENTE, Imaculada - *Talents: the Key for Successful Organizations* [Em linha] (2010) [Consult. 5 fev. 2014]. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:327021/FULLTEXT01>.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier; GARCIA JIMÉNEZ, Eduardo - *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, 1999.

RODRÍGUEZ INMA - *Principios y Estrategias de Marketing*. Editorial UOC, 34, 2006.

RUDOKVAS, Tamara - *Atração e retenção de talento na Portugal Telecom*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. 2013. Dissertação de Mestrado [Em linha] [Consult. 31 mar. 2014]. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/6042>.

SANTOS, E. - O caso das mulheres empreendedoras na cidade do recife. *Revista de Iniciação Científica FCAP-UPE*, (01), 2011.

SARKAR, Soumodip - *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

SCHAPER, Michael; VOLERY, Thierry - *Entrepreneurship and small business*. 2 and Pacific Rim Edition: England, 2007.

SNELL, A. - Peter Drucker's Legacy: It's All About the People, Taleo Talents drives performance, 2005.

STAHL, Gunter.; BJORKMAN, Ingmar.; FARNDALE, Elaine.; MORRIS, Shad; PAAUWE, Jaap.; STILES, Philip; TREVOR, Jonathan; WRIGHT, Patrick - Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32, 2012.

STAFFELBACH, Bruno - Effekte des Talentmanagements [Em linha] (juli.2010) [Consult. 3 jan. 2014]. Disponível em: [http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/ba\\_katja\\_marxer.pdf](http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/ba_katja_marxer.pdf).

STEINWEG, Svea - *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Schäffer-Poeschel, 2009.

TANSLEY, Carol; TURNER, Paul; FOSTER, Carley; HARRIS, Lynette; STEWART, Jim; SEMPIK, Anne; WILLIAMS, Hazel - *Talent: Strategy, management, measurement*. Plymouth: Chartred Institute of Personal & Development, 2007

TARIQUE, Ibraiz.; SCHULER, Randall - Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research. *Journal of World Business* 45, 122-133, 2010.

TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen; ATKINSON, Carol - *Human Resource Management*, 8ª Ed. England: Pearson, 2011.

VÁSQUEZ, Recio; ANGULO, Rasco - Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica. Málaga: Ediciones Aljibe, 2003.

VOS, Ans.; MEGANCK, Annelies - What HR Managers Do versus What Employees Value: Exploring both Parties' Views on Retention Management from a Psychological Contract Perspective. *Personnel Review* 38 (1), 45-60, 2009.

WEERAWARDENA, Jay; O'CASS, Aron - Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management* 33, 419-428, 2004.

YAMAMOTO, Hiroshi - The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3550-3564, 2011.

YIN, Robert - Applications of case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1993.

YIN, Robert - Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YAPP, Maria - Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5–10, 2009.

ZAHRA, Shaker; DHARWADKAR, Ravi.; GEORGE, Gerard - Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts. Published in *Conference Proceedings, Entrepreneurship, Academy of Management*, Toronto, Canada, August 4-9, 2000.

## **APÊNDICE**

## **Apêndice A – Questionário (entrevista)**

- 1. Quando é que foi formado o Departamento de RH?**
- 2. Quantos profissionais trabalham atualmente no Departamento de RH?**
- 3. Quais foram as principais razões/necessidades que levaram à criação deste Departamento?**
- 4. Quais as principais funções do Departamento de RH da empresa?**
- 5. A responsável dos RH está presente nas reuniões entre o gestor/administrador da empresa?**
- 6. A gestão do talento é discutida nessas reuniões?**
- 7. Na sua opinião, atualmente qual é função chave e o maior desafio do Departamento de RH?**
- 8. Quais são as principais fontes utilizadas no recrutamento de profissionais?**

- 9. A estratégia da empresa quanto ao recrutamento vai no sentido de contratar profissionais com provas dadas no mercado, na oferta de estágios a profissionais com elevado potencial, ou uma combinação entre as duas estratégias?**
  
- 10. Qual é o perfil que a empresa procura nos candidatos? Que características técnicas e pessoais dos candidatos são mais valorizadas?**
  
- 11. Quais são as principais estratégias de retenção dos talentos da empresa?**
  
- 12. A empresa tem investido em planos de carreira personalizados (tendo em conta as características pessoais e profissionais de cada um dos profissionais)?**
  
- 13. A empresa tem desenvolvido planos de remuneração, e de benefícios sociais, específicos para os talentos? Em que medida as variáveis pessoais moldam estes planos?**
  
- 14. Como é realizada a avaliação do desempenho dos profissionais? E quem realiza esta prática e quais são os parâmetros avaliados?**
  
- 15. A empresa incentiva os seus profissionais a contribuírem com ideias/sugestões que possam ser colocadas em prática?**
  
- 16. Pode descrever como funciona?**

**17. Que estratégias são seguidas pela empresa para fomentar o intraempreendedorismo?**

**18. O intraempreendedorismo é reconhecido pela empresa? Como?**

**19. Acha que o intraempreendedorismo constitui uma vantagem competitiva para a empresa?**

**20. Como é que a empresa lida com o risco/fracasso de um projeto?**