

## **Políticas e Práticas de Gestão de Talentos nas Organizações**

### **Resumo**

Decidiu-se estudar Políticas e Práticas de Gestão de Talentos na Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, uma, instituição privada, situada na Cidade da Praia, Ilha de Santiago, Cabo Verde, por se tratar da primeira Universidade de Ensino Superior em Cabo Verde. O presente estudo tem como propósito analisar a existência e o funcionamento das Políticas de Retenção de Talentos nesta instituição, através das percepções dos colaboradores. Assim, as respostas aos questionários aplicados a uma amostra de 56 colaboradores da referida instituição evidenciam que estes têm uma percepção dos aspetos positivos e das debilidades da instituição relativos à existência e o funcionamento das Políticas e Práticas de Gestão de Talentos. Se por um lado reconhecem que a universidade possui boas condições de trabalho e uma imagem que lhes orgulha, por outro apontam défices a nível das oportunidades de crescimento na carreira, a nível da avaliação de desempenho e, conseqüentemente de estratégias de retenção de talentos. A percepção nos questionários foi testada com base na escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente), a 5 (concordo totalmente).

**Palavras-chave: Atração, Retenção, Talentos, Organizações.**

### **Résumé**

Il a été décidé d'étudier les Politiques et Pratiques de Gestion des Talents à l'Université Jean Piaget au Cap-Vert, une institution privée située dans la Ville de Praia, sur l'île de Santiago, au Cap-Vert, car c'est la première Université de l'Enseignement Supérieur au Cap-Vert. L'objectif de cette étude est d'analyser l'existence et le fonctionnement des politiques et des pratiques de gestion des talents dans cette institution à travers de la perception des employés. Ainsi, sur un échantillon de 56 employés de l'institution, les résultats obtenus sur la base d'un questionnaire démontrent quelques perceptions positives et des sceptiques dans l'institution référée à propos de l'existence et du

fonctionnement des politiques et pratiques de gestion des talents. D'une part, les employés reconnaissent les bonnes conditions de travail et la notoriété de l'Université qui n'est plus à démontrer. Cependant ils soulignent un déficit fort au niveau des politiques de promotions ce qui ne maintient pas les talents dans l'Université, l'évaluation du rendement de travail et la rotation au poste. La perception dans les questionnaires a été testée sur la base de l'échelle de *Likert* de 1 (totalement en désaccord) à 5 (tout à fait en accord).

**Mots Clés : attraction, rétention, talent, organisations.**

## 1. Introdução

A gestão de Recursos Humanos constitui uma área da gestão organizacional, voltada para as pessoas, enquanto o património mais importante das mesmas. Sabe-se que ao longo da história das organizações estas preocuparam, numas épocas mais de que noutras, em gerir eficazmente seus recursos humanos, focalizando em práticas voltadas à gestão de pessoas a fim de atingir os objetivos. De acordo com as contribuições teóricas, de vários autores, percebe-se que estas práticas evoluíram ao longo do tempo, considerando o contexto económico, político e cultural das sociedades.

No contexto atual, também designado de Era do Conhecimento, com um cenário empresarial cada vez mais globalizado, é necessária uma aposta forte no capital humano, de forma a conseguir alcançar resultados competitivos.

Apostar no capital humano significa considerar o colaborador mais do que uma simples força de trabalho, mas antes de mais um talento com potencial de desenvolvimento, adaptação, e inovação tanto a nível pessoal como profissional.

Assumindo esta perspetiva, o foco primordial da gestão organizacional, desloca-se para o conhecimento e valorização das pessoas que dela fazem parte ou que poderão vir a contribuir para o sucesso organizacional. Nesta linha o desafio da gestão de Recursos Humanos torna-se um ponto crítico, exigindo das organizações a capacidade de atrair, desenvolver e reter os talentos.

Entretanto importa compreender a complexidade do termo talento no contexto organizacional pois este possui um sentido polissémico, o que impõe uma clarificação inicial. Muitos estudiosos da área organizacional e das ciências de administração têm

debruçado sobre o conceito de talento, refletindo sobre a sua aplicabilidade no contexto da gestão das pessoas e destacando a importância de atrair e reter pessoas talentosas no sentido do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Neste contexto, apesar das diferentes perspectivas, os autores concordam que talentos são indivíduos com competências diferenciadoras dos demais e que através dessas competências podem ajudar a organização a atingir vantagem competitiva.

A valorização da ideia de talento associada a competências distintivas dos colaboradores tem levado estudiosos e dirigentes organizacionais a desenvolverem políticas e práticas de gestão de talentos nas organizações, de forma articulada à estratégica das mesmas.

Dentre os estudiosos, da gestão de talentos, pode-se destacar Gramigna (2004); Tansley & Stahl (2007); e Williams (2000); Cappelli, (2008), que abordaram a gestão estratégica de retenção de talentos e Gestão de Pessoas.

Em Cabo Verde a preocupação com a gestão organizacional eficiente e eficaz tem motivado reflexões e planos de estudos na área de GRH, contemplando temáticas voltadas para novas abordagens na gestão das pessoas.

A Universidade Jean Piaget de Cabo Verde na sua política de formação dos recursos humanos de Cabo Verde desde 2001, vem, desde 2013, considerando os novos desafios das organizações em contexto da globalização, disponibilizando o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e do Conhecimento com o propósito de oferecer uma formação sólida e com um nível avançado de conhecimentos que permita aos formandos desenvolver competências, centradas na gestão de pessoas, necessárias à definição de políticas e estratégias para o sucesso organizacional.

Enquanto estudante da quinta edição deste mestrado senti-me desafiada a aprofundar os meus conhecimentos sobre esta temática, particularmente a nível da abordagem de gestão de talentos escolhendo a própria Universidade como contexto empírico do estudo. Fazer um diagnóstico geral deste modelo de gestão através de uma análise documental minuciosa e das perceções dos colaboradores, estudar e compreender as políticas e práticas de gestão de talentos nesta organização de ensino superior, constitui desafio deste trabalho.

## 2. Objetivos e Metodologia

É hoje incontestável que a gestão de talento nas organizações é a parte fundamental para o bom funcionamento da empresa. A atual conjuntura da sociedade cria a necessidade de trabalhar o fortalecimento do crescimento pessoal e profissional no mercado de trabalho, atraindo e mantendo relacionamentos que gera satisfação pela atuação dos segmentos profissionais. Atrair talentos é um dos desafios muito importante que as organizações atualmente devem desenvolver estratégias no sentido de se tornarem apelativas no mercado de trabalho. A capacidade de as organizações atraírem talento está dependente da forma como a empresa é vista pelos potenciais candidatos.

O objetivo central deste estudo foi de verificar que políticas de retenção de talentos a Universidade Jean Piaget de Cabo Verde põe em prática para reter os seus funcionários e atrair os potenciais colaboradores.

Foram aplicados questionários a 75 colaboradores (pessoal docente e não docente) da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, no ano 2019 na Cidade da Praia, com o objetivo de conhecer as suas perceções em relação as políticas de retenção de talentos, e as entrevistas foram feitas a dois dirigentes da referida instituição.

Através dos resultados de aplicação do questionário foi possível testar as relações existentes entre as variáveis do estudo, designadamente as políticas e práticas de gestão de talentos percecionadas pelos colaboradores no que concerne a sua existência e o funcionamento na UniPiaget, a relação do sexo dos funcionários, variáveis demográficas com esta perceção. As entrevistas foram gravadas e transcritas, e para a análise utilizou-se a “análise de conteúdo”.

*Alpha de Cronbach* foi utilizado para averiguar a credibilidade das respostas apresentadas pelos inquiridos referentes a cada variável do parâmetro “Grau de discordância em relação a existência de uma política de gestão de talentos. De um modo geral, é consensual na literatura da especialidade que quando o *Alpha de Cronbach* apresenta um valor superior a 0.9 é considerado excelente ou muito boa, entre 0.8 e 0.9 boa, entre 0,7 e 0.8 razoável entre 0.6 e 0.7 fraca e menos que 0.6 é considerado inaceitável (Nunnally, 1978).

### 3. Análise dos Resultados

As análises estatísticas de cada uma das dimensões, de acordo com os dados da tabela 7, permite-nos fazer as seguintes interpretações sobre a percepção dos colaboradores da instituição em estudo. De acordo com a escala de *liker*, dos inquiridos discordam totalmente, com as práticas de gestão de talentos praticados na instituição. Cerca de 28.3% dos inquiridos não concordam e nem discordam. No entanto, 32.6% dos inquiridos concordam totalmente e apenas 14.9% discordam totalmente com as práticas de gestão de talentos. Na perspectiva de Silva (2009) “percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente que vivem”.

Relativamente à tabela 8, referente a Dimensões específicas das Políticas e Práticas de Atração de Talentos na instituição, constata-se que os colaboradores percebem de forma positiva a dimensão **Comunicação de forma clara e objetiva as Funções**, sendo que 55.4% concordaram com a forma como a instituição comunica com eles, 23.2% concordaram totalmente, 16.1% não discordaram e nem concordaram, e apenas 5.4% discordam. De acordo com Sekiou *et al.* (2009), a comunicação interna está intimamente ligada a forma de gestão e, a tipo de líderes que existe na organização, uma vez que a comunicação acaba por construir a essência e a base das relações dentro das organizações. No entanto, a ausência da comunicação, pode significar a base para o início de muitos problemas que surgem ligados aos cumprimentos ou incumprimentos das funções até a motivação, e, podem despertar ou não os seus talentos.

Questionados se sentem **orgulho em fazer parte da instituição**, constata-se que a maioria dos funcionários 62.5% perceberam de forma positiva ter orgulho em fazer parte da instituição, 19.6% não discordaram nem concordaram, ou seja, sem opinião formulada, 16.1% discorda e 1.8% discorda totalmente.

De acordo com a dimensão **proporcionar equilíbrio na vida profissional e pessoal**, a tabela ilustra que, 50.6% dos colaboradores concordam totalmente com as boas

condições que a instituição proporciona na vida profissional e pessoal, 28.6% não concordam e nem discordam, e 26.7% discordam totalmente.

**A instituição oferece estabilidade e segurança aos seus colaboradores**, os colaboradores responderam positivamente, 50.6% concordam totalmente com as boas condições que a instituição proporciona na vida profissional e pessoal, 21.4% não concordaram e nem discordaram, e 25.3% discordaram totalmente. Pode-se constatar que os colaboradores avaliam positivamente esta dimensão, ou seja, a instituição oferece estabilidade e segurança aos seus colaboradores.

A percepção dos colaboradores sobre o **ambiente de trabalho**, de acordo com os resultados dos questionários, pode-se dizer que os colaboradores da UniPiaget percebem de forma positiva o ambiente agradável para se trabalhar. Assim, comprova-se que, num total de 58.9% dos colaboradores concordaram totalmente com o ambiente agradável para se trabalhar, 23.2% não concordam e nem discordam, e finalmente apenas 17.9% discordam ou discordam totalmente.

**Valorização da qualificação profissional**, como uma das dimensões da PPGT percebidas pelos colaboradores da UniPiaget, apresenta os resultados na tabela 8. Os resultados indicam que 47.5% concordam totalmente com a forma como a instituição valoriza a qualificação profissional dos seus colaboradores, 29.1% não tem percepção da dimensão, e 23.7% dos inquiridos perceberam de forma negativa a valorização da qualificação dos funcionários.

Quanto à dimensão **Identificação de funcionários com competências**, pode-se constatar que os colaboradores perceberam esta dimensão, da seguinte forma, (35.7%) de forma positiva, (28.5%) discordaram totalmente, e (35.7%) também perceberam de forma negativa a identificação do colaborador com competências e experiências, na instituição.

Questionados se a instituição **promove o reconhecimento do mérito**, registou-se uma amostra de percepção moderada por parte dos colaboradores sendo que os resultados indicam que, 53.6% não concordam e nem concordam, ou seja, não tem opinião formulada, 37,6% concordam totalmente, 25% discordam e discordam totalmente.

Relativamente a dimensão **comprometimento com a instituição**, as percepções dos colaboradores sobre a capacidade da instituição em identificar funcionários comprometidos com a instituição, de acordo com os resultados dos questionários, os colaboradores percebem de forma negativa esta dimensão, um total de 55.3% dos colaboradores discordam totalmente da capacidade da instituição em identificar pessoas comprometidos ou não, 30.4% não discordam e nem concordam, apenas 14.3% dos inquiridos avaliaram de forma positiva esta dimensão, de acordo com a tabela 8.

Foram definidas as dimensões específicas das políticas e práticas de desenvolvimento e retenção de talentos que a instituição leva a cabo para reter talentos. Para uma melhor descrição e análise dos dados definimos, e para medir a dimensão as seguintes variáveis: oportunidade de evolução na carreira, estímulo na rotatividade, critérios para progredir, atividades desafiadoras, avaliação de desempenho e crescimento profissional.

Relativamente a dimensão **Rotatividade na instituição**, questionados se a instituição estimula a rotatividade, de acordo com os resultados, conclui-se que os colaboradores da UniPiaget percebem de forma moderada esta dimensão, assim comprova-se que, um total de 46.4% dos colaboradores discordaram totalmente com a existência da rotatividade na instituição, 30.4% não discordam nem concordam, ou seja, não deram a sua opinião acerca das suas percepções, 23.2% dos inquiridos concordam totalmente com esta dimensão, de acordo com a tabela 9.

No que concerne as **Oportunidades internas de evolução na carreira se são adequadamente divulgadas**, registou-se uma percepção negativa por parte dos colaboradores. Os resultados indicam que, 62.5% discordam totalmente, 23.2% não discordam e nem concordam, apenas 14,3% concordam totalmente. Sekiou (2001), afirma que as organizações devem criar e apresentar aos seus colaboradores vários métodos e fontes que sirvam de materiais que ajudem cada colaborador a se desenvolver profissionalmente e ascender dentro da organização. Ele afirma ainda que, gerir carreira é algo que envolve as duas partes dentro das organizações, designadamente os subordinados e os superiores hierárquicos.

Quanto à dimensão **Crescimento Profissional**, neste caso os colaboradores também posicionaram de forma moderada, no entanto, estão satisfeitos com as oportunidades de

crescimento profissional que a instituição oferece. De acordo com os resultados do estudo 41.0% dos colaboradores inquiridos perceberam de forma positiva as oportunidades de crescimento profissional, 26.8% não discordam e nem concordam, ou seja, não tem percepção da dimensão, 32.2% discordaram totalmente.

Relativamente a dimensão **Avaliação de Desempenho**, verifica-se uma percepção negativa por parte dos inquiridos. Os resultados indicam que 66.1% dos colaboradores discordam totalmente com a política clara e objetiva de avaliação de desempenho, 19.6% não discordam e nem concordam, e apenas 15.3% concordam totalmente. De acordo com (Gomes *et al.*, 2008), os objetivos principais de avaliar o desempenho dos colaboradores têm a ver com o auxílio que essa avaliação pode fornecer as outras práticas, como transferências, promoções, remunerações, retorno de informações e orientação profissional dos colaboradores.

Questionados se **a Instituição possui estratégia de retenção de talentos**, os colaboradores tiveram uma percepção negativa da mesma, observa-se que 50% perceberam de forma negativa a referida dimensão, 32.1% não tiveram percepção e apenas 17.9% perceberam de forma positiva tal dimensão, resultados na tabela 11.

No que se refere as percepções dos colaboradores sobre a **política de remuneração diferenciada em virtude de desempenho**, de acordo com os resultados dos questionários, os colaboradores inquiridos perceberam de forma moderada a existência de uma política de remuneração diferenciada em virtude de desempenho, assim comprova-se que um total de 44.6% dos colaboradores discordam totalmente, 21.4% dos não deram a sua opinião acerca das suas percepções, 33.9% concordam totalmente.

Questionados se a Instituição dispõe de um **plano de formação e desenvolvimento para os seus colaboradores**, os colaboradores da UniPiaget inquiridos perceberam de forma moderada esta dimensão. Num total de 42.9% discordaram totalmente, 25% dos totais inquiridos não deram a sua opinião acerca das suas percepções, 32.2% concordam totalmente. Na perspetiva de Neves e Costa (2012), as organizações devem elaborar planos de formação tendo como base as necessidades da qualificação dos



colaboradores com os objetivos específicos onde devem conter informações como entidades formadoras, as ações de formação o local e horário da formação.

Relativamente as **percepções dos colaboradores sobre as ações para reter talentos**, de acordo com os resultados dos questionários, os colaboradores perceberam de forma negativa a existência de ações para reter talentos, assim comprova-se que um total de 53.6% dos colaboradores discordam totalmente, 35.7% dos totais inquiridos não deram a sua opinião acerca das suas percepções, apenas 10.7% dos colaboradores concordam totalmente, isto de acordo com a tabela 13.

De acordo com as análises das entrevistas efetuadas aos dirigentes da UniPiaget

A análise dos resultados das entrevistas, que compõem a parte qualitativa da pesquisa, foi feita com base na análise do conteúdo. Primeiramente foi feita uma leitura, e em seguida a exploração do material das entrevistas. Com isso, identificou-se as categorias existentes no discurso, levando sempre em consideração o referencial teórico já formulado na parte teórica.

A dimensão **Gestão de Talento** caracteriza-se por todas as práticas e processos que a instituição desenvolve para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores talentosos. Esta categoria foi alcançada através da identificação e categorização de cinco subcategorias, nomeadamente:

- Política Institucional de retenção de talentos,
- Estratégias e atividades concretas,
- Apreciação de gestão de talentos na instituição,
- Limitações e Pretensão de alterar algum aspeto na GRH.

Na primeira subcategoria **política institucional de retenção de talentos**, esta diz respeito aos meios e práticas que as organizações utilizam para reter os seus colaboradores. Existe um vasto conjunto de práticas de retenção, no entanto, cada organização necessita de conhecer a sua própria realidade para utilizar aquelas que mais se adequam. Dos resultados obtidos, constata-se que realmente não existe essa política, na instituição, através das entrevistas pode-se verificar que a tendência maior prevalece

na não existência, na prática, mas presume-se que à intenção, embora, a sua implementação e o seu funcionamento talvez ainda não seja, o ideal.

Outra categoria mencionada, **estratégias e atividades concretas desenvolvidas em cada uma das dimensões**, de acordo com um dos entrevistados, “existem a flexibilidade nos horários dos docentes que pretendem fazer Doutorado e Pós-Doutorado. A prioridade da Universidade é encontrar programas internacionais que possibilitem a formação de quadros altamente qualificados”.

Também no Plano estratégico prevê o apoio ao corpo docente, e aos funcionários. O regulamento do pessoal docente também prevê apoio para o desenvolvimento das competências, e das habilitações.

No que concerne a apreciação em relação ao processo de **gestão de talentos na instituição**, De acordo com os entrevistados, é um processo que precisa ser implementado de raiz. Mas também é necessário implementar uma política voltada para o reconhecimento, aproveitamento de estímulo não apenas de ordem monetário.

No entanto, poderíamos ser muito melhores, se estas políticas fossem implementadas, desde o início, estamos muito longe de qualquer triunfalismo. Infelizmente observamos ao longo dos últimos anos uma fuga de talentos, principalmente dos Docentes que saíram para trabalhar nas outras instituições congêneres que oferece melhores condições de trabalho e melhores salários.

Em termos de **aspectos positivos**, a universidade funciona, e tem algumas iniciativas interessantes. Temos uma equipa jovem com dinamismo, boas estruturas, e alguns créditos no mercado.

A nível de **limitações**, temos falta de uma maior proximidade entre a chefia e os profissionais, a inexistência de um Departamento de RH, falta de pessoal formado na área para dar o devido segmento aos processos de Gestão de Pessoas.

No que se refere as **possíveis alterações de algum aspeto na Gestão de Recursos Humanos na instituição**, constata-se que a Universidade pretende mudar, começando por criar um Departamento de Recurso Humanos, com pessoas capacitadas para o efeito, além do sistema de processamento de salário que é realizado mensalmente, é

necessário criar outros sistemas de recompensa não monetárias, como por exemplo proporcionar aos colaboradores mais qualidade de vida, implementar a gestão de carreira, transição ao plano de cargos carreiras e salários, avaliação de desempenho entre outros. Acima de tudo continuar a investir na formação dos colaboradores.

Também, há intenção de implementar uma política de GRH com uma estrutura para dar respostas aos desafios de RH. A Universidade vai iniciar com o manual de Gestão de Qualidade, por isso a política de RH tem de estar muito bem definida.

A instituição pretende ainda, pôr em funcionamento a progressão na carreira Docente, e não só, por causa dos graus académicos, mas também principalmente por causa da investigação, queremos que haja de fato a progressão na carreira e de alguma maneira espera-se que isso motiva melhor os nossos Docentes.

## **CONCLUSÃO**

As “Políticas e Práticas de Gestão de Talentos nas Organizações” é um tema bastante pertinente dentro da área de Gestão de Recursos Humanos. Esse estudo teve como propósito caracterizar as políticas e práticas de gestão de talentos na Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, e analisar a percepção dos colaboradores sobre este assunto, procurando identificar aspetos que podem estar na base do desenvolvimento, da fuga ou da retenção de colaboradores. Partiu-se do pressuposto de que a gestão de talentos é um processo fundamental na gestão dos RH, na medida em que as organizações são compostas por pessoas e precisam delas para que suas metas e objetivos sejam alcançados, sendo necessário utilizar seus recursos humanos de forma racional. Assim sendo, acredita-se que o investimento no desenvolvimento e retenção de seus talentos seja justificável, pois quanto melhor for a qualidade do quadro de colaboradores, maior é a eficiência da organização.

No início do século XX as pessoas eram vistas como meros recursos de produção, influenciadas por recompensas financeiras. Com o decorrer do tempo surgiram novas abordagens e a administração de recursos humanos que passou a integrar o trabalhador no contexto das organizações como parte de um sistema dinâmico e inter-relacionado. Atualmente, a gestão de pessoas é responsável por mais do que apenas essa integração.

Ao gerir pessoas, as organizações devem ir além das atividades básicas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remuneração, manutenção, entre outras.

Para uma gestão estratégica dos recursos humanos é fundamental alinhar os objetivos de Recursos Humanos com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano. Com efeito, na era do conhecimento as organizações que queiram prosperar e obter sucesso precisam atentar-se a buscar a capacidade de reter pessoas talentosas e só conseguem esse feito a partir do momento em que as mesmas perceberem que os seus colaboradores possuem requisitos que fazem jus a serem qualificadas e se encontrem motivados para permanecerem no quadro da organização.

No que se refere a análise estatística conclui-se que 39.1% dos colaboradores da UniPiaget discordaram da existência e do funcionamento de Políticas e Práticas de Gestão de Talentos na organização. Os resultados da análise aos dados apontam alguns itens e algumas áreas que se consideram prioritárias em termos de melhoria, em prol de uma gestão de talentos na instituição. Entretanto, o estudo mostra que a percepção dos colaboradores que discordam com a existência dessa política na instituição é elevada. Assim sendo, com relação à análise de dados conclui-se que:

Os itens/variáveis com maior percentagem de respostas negativas verificados, foram a inexistência de uma política de recursos humanos capaz de identificar funcionários comprometidos ou não com a instituição, (55.3%), inexistência de uma política clara de avaliação de desempenho (66.1%), os critérios para progredir (64.3%), a oportunidades de evolução na carreira que não são divulgadas adequadamente (62.5%), e inexistência de uma política de desenvolvimento e retenção de talentos (63.5%).

Em termos de práticas de acolhimento e socialização organizacional, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com a forma do acolhimento e distribuição de tarefas na instituição (78.6%), com o ambiente agradável para trabalhar (58.9%) e evidenciando orgulho em fazer parte da instituição (62.5%).

Os resultados do questionário aplicado aos colaboradores evidenciam que a maioria concorda com a existência de certas práticas favoráveis à retenção de talentos na

UniPiaget tais como: (um ambiente de trabalho agradável, a possibilidade de trabalhar em projetos desafiadoras; as boas condições de trabalho.

Por outro lado, a maioria dos colaboradores mostraram-se insatisfeitos com as dimensões, oportunidades de formação (53.6%), critérios para progredir, (64.3%), e rotatividade (46.4%), e sistemas de avaliação de desempenho (66.1 %) deram respostas negativas quanto às dimensões estudadas.

Assim concluímos que, de forma a reter talentos, a organização utiliza um conjunto de práticas e estratégias para o efeito, estimula um ambiente de trabalho agradável, proporciona boas condições de trabalho, facilita a oportunidade de trabalhar em projetos desafiadoras e dá autonomia aos Docentes. Essas dimensões foram percebidas e valorizadas de forma muito positiva pelos colaboradores inquiridos. Ter um bom ambiente de trabalho é um dos ativos muito importante dentro de uma organização, por um lado, aumenta a produtividade e a satisfação, por outro motiva os colaboradores. Quando, numa organização existe um bom clima organizacional, este reflete diretamente no desempenho dos seus colaboradores.

A uniPiaget proporciona boas condições de trabalho aos seus colaboradores, com instalação própria, boa localização e de fácil acesso, todas as salas estão equipadas com computadores e ar condicionado e um bom espaço de lazer. Ainda dentro das práticas de retenção de talento, a formação contínua e as oportunidades de progressão na carreira foram percebidas de forma negativa. No entanto, os dirigentes entrevistados, reconhecem essas limitações e afirmam, que pretendem pôr em funcionamento o sistema de progressão na carreira docente e implementar um sistema de formação contínua para todos os colaboradores.

No que se refere a importância atribuída à gestão estratégica de recursos humanos, conclui-se que a instituição atribui teoricamente uma importância significativa a este assunto, constando no seu plano estratégico esta dimensão. Para a instituição, os **recursos humanos** são a verdadeira gênese da diferenciação das organizações quando revelam uma cultura forte, competência, motivação, profissionalismo e responsabilidade. O plano estratégico também contém um discurso sobre a importância da comunicação facilitada no seio da Universidade permite alinhar estrategicamente

toda a equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da mesma. Entretanto, de acordo com os inquiridos a comunicação no seu da Universidade precisa ser melhorada.

Ao estudar o modelo de gestão de talentos, concluiu-se que existe alguns pontos comuns em relação ao modelo de RH utilizados na Universidade Jean Piaget, pelo fato de todos os colaboradores terem um salário de acordo com as suas atribuições ou categorias. No início do funcionamento da instituição, havia um sistema de supervisonamento dos desempenhos das tarefas pelos trabalhadores sistematicamente. Hoje já não é utilizado com frequência. A instituição também privilegia regras, leis e princípios, que podem ser verificadas através dos regulamentos existentes, ou seja, praticamente todo o funcionamento da instituição é regulamentada por regulamentos.

Podemos assim dizer, que existe uma cultura de ordem, coordenação e controlo pela hierarquia interna o que se aproxima ao modelo burocrático referido pelo Weber tendo em conta as regras e o respeito pelos regulamentos. Por exemplo há alguns assuntos que poderiam ser resolvidos de imediato, mas por causas, dessas regras e pelo respeito pelas normas internas, não é resolvido a tempo, porque tem de seguir os trâmites legais.

## **BIBLIOGRAFIA**

Allen, W.E. (2008). *A Vida do Homem de Múltiplos Talentos*. Public Management. American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6ª edição). Washington: APA.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edição 70 Lda, Lisboa.

Benest, F. (2008). *Retaining and growing talent: Strategies to create organizational “stickiness”*. Public Management.

Branham, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Bryant, P. & Allen, D. (2013). *Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent*. Compensation & Benefits Review.

Camara, P.B., Guerra, P.B., Rodrigues, J. V., (2013). *HUMANATOR XXI – Recursos Humanos e sucesso empresarial* (7ª edição atualizada) Lisboa- Portugal: Publicação Dom Quixote.

Camara, T. (2013). *A Guerra dos Talentos*, 6ªEd. Lisboa: Editora RH.  
Camara, T. (2014). *Gestão de Pessoas – Novo paradigma dos Recursos Humanos nas Organizações*. (4ª edição) São Paulo: Editora Manole.  
Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*, 1ªEd. Lisboa: Lidel, Lda.

Carmo, H, e Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação-Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.  
Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. *Harvard business review*.

Carreira e Sucesso, (2009). *Talent Retention*. São Paulo Editora Atlas.  
Ceitil, M. (2002). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Chiavenato, I., (2012). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. Edição rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company.

Chiavenato, I. (2003). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas.