

A GESTÃO DE PESSOAS E DOS TALENTOS: UM ESTUDO SOBRE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS GESTORES DA UNISCED EM MOÇAMBIQUE

Stefan Leonel Janeiro Mussa¹
Nilton Soares Formiga²

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a percepção gestão de talento na perspectiva dos decisores de uma instituição de ensino superior em Moçambique denominada Unisced. Pretende-se perceber até que pontos decisores da Unisced tem conhecimento sobre as práticas de gestão de talento e qual é o seu impacto na retenção de talentos. Foram entrevistadas 4 decisores que ocupam cargos estratégico como o reitor, vice-reitor, administradora e chefe do departamento de recursos humanos. Optou-se por uma pesquisa de carácter qualitativo, onde foi realizado uma análise de conteúdo, onde foi possível analisar o conteúdo da entrevista com objetivo previamente estabelecido. Após a discussão dos resultados do estudo proposto nesta pesquisa, pode-se perceber que mesmo a Unisced não tendo uma área ou uma pessoa que cuida especificamente da gestão de talento, percebe-se que a mesma em alguns momentos consciente e em outros de forma inconsciente tem implementado as práticas de gestão de talento com o objetivo principal de manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho fazendo assim que eles desejem permanecer na organização. Com base nos resultados da investigação, observou-se que os colaboradores embora não sintam uma gestão de talento formal e institucionalizada os mesmos percebem que a Unisced tem se dedicado para que os mesmos sintam o suporte necessário dado pela sua organização, compreende-se que quando os colaboradores percebem este suporte tendem a estar mais motivados, satisfeitos, comprometido com o seu trabalho e sua organização o que lhes motiva a permanecer no seu trabalho.

Palavras-chave: Gestão de talento; Retenção de talento; Gestores

PEOPLE AND TALENT MANAGEMENT: A CONTENT ANALYSIS STUDY OF UNISCED MANAGERS IN MOZAMBIQUE

ABSTRACT

This research aims to analyze the perception of talent management from the perspective of decision-makers at a higher education institution in Mozambique called Unisced. The aim is to understand the extent to which decision-makers at Unisced are aware of talent management practices and their impact on talent retention. Four decision-makers were interviewed who occupy strategic positions such as the rector, vice-rector, administrator and head of the human resources department. We opted for a qualitative study, where we carried out a content analysis, where we were able to analyze the content of the interview with a previously established objective. After discussing the results of the study proposed in this research, it can be seen that even though Unisced does not have an area or a person who specifically deals with talent management, it can be seen that at times it has consciously and at others unconsciously implemented talent management practices with the main aim of keeping its employees motivated and satisfied with their work, thus making them want to stay with the organization. Based on the results of the research, it was observed that although employees do not feel that there is formal and institutionalized talent management, they perceive that Unisced has dedicated itself to ensuring that they feel the necessary support from their organization. It is understood that when employees perceive this support, they tend to be more motivated, satisfied and committed to their work and their organization, which motivates them to stay in their jobs.

Keywords: Talent management; Talent retention; Managers

Recebido em 27 de fevereiro de 2024. Aprovado em 07 de maio de 2024

¹ Universidade Aberta Isced (Unisced) / Universidade de Aveiro. stefanmussa@ua.pt

² Universidade Potiguar/Ecosistema Ânima. nsformiga@yahoo.com

INTRODUÇÃO

A gestão de talento tem um papel preponderante para o sucesso organizacional pois as pessoas são os ativos mais importantes de qualquer organização, pois são elas que garantem o desenvolvimento e competitividade organizacional, no entanto torna-se necessário e preponderante que as organizações desenhem estratégias que possibilitem fazer a gestão eficaz de colaboradores que apresentem alto desempenho a estes são denominados talento.

O presente artigo tem como tema a gestão de pessoas e dos talentos na perspectiva dos gestores de uma universidade aberta no contexto Africano concretamente em Moçambique, como este estudo pretende-se trazer uma abordagem de gestão de talento na perspectiva dos gestores para entender o impacto da gestão de talento do desenvolvimento e do sucesso organizacional bem com a sua influencia na retenção de talentos.

Trata-se de um estudo de carácter qualitativo, que foi realizado em uma universidade Moçambicana, onde foram entrevistado 4 gestores de topo que ocupam cargos decisão dentro da Unisced organização, para auferir como estes gestores estratégicos lidam com a gestão de talento, através da entrevista feito aos gestores estratégicos recorreu-se a análise de conteúdo do discurso dos mesmos, para isto solicitou-se a assinatura do termo de Consentimento livre e esclarecido com vista que os mesmos soubessem do objetivo desta pesquisa.

A problemática da gestão de talento é um tema recente na área de recursos humanos, porem tem levantando interesse de especialistas e magos nesta área, em Africa alguns estudos já tem sido desenvolvido neste campo de investigação porem em Moçambique de acordo com as pesquisas feitas na principais bases de dados não foi possível encontrar estudos que versam sobre a gestão de talento, principalmente em instituições de ensino superior, daí surgiu o interesse de estudar e aprofundar sobre este tema sobre tudo tendo em conta a visão de gestores estratégicos que muitas vezes são eles que tem o poder de decisão sobre a aplicação de uma efetiva gestão de talento.

Outro fator que ressalta a importância do tema, versa sobre o atual debate em torno da escassez da mão de obra em Moçambique principalmente na área de ensino superior, onde e uma luta destas instituições em identificar e reter talentos, razão pela qual se chama a atenção aos gestores estratégicos sobre a necessidade de traçar políticas estratégicas que tem como vista a identificam e retenção de talento, sabendo que esses são recursos mais importantes para que as organizações tenham a competitividade no mercado de trabalho bem como alcance a excelência e o desenvolvimento organizacional.

Dado o atual panorama, as organizações sentem a necessidade de apostar no seu capital humano, de forma a conseguirem alcançar resultados competitivos com isso, distinguem-se no mercado dos seus concorrentes. Assim sendo, é necessário que as organizações tenham a capacidade de atrair, desenvolver e reter os talentos (Gebelein, 2006).

Segundo Maxwell (2007) outro fator é a intensa competição entre as empresas para empregar profissionais qualificados e graduados universitários a partir do pequeno número de pessoas disponíveis. A competição por funcionários talentosos, de acordo com Armstrong Michael (2002), é alimentada por três forças fundamentais, a saber, uma mudança irreversível da era industrial para a era da informação, intensificando a demanda por talentos gerenciais de alto calibre e uma propensão crescente para as pessoas mudarem de uma empresa para outra. Como essas forças estruturais não mostram sinais de diminuição, a luta por uma gestão talentosa será uma característica definidora do cenário de negócios por muitos anos.

Na concepção de Meyer (2016) as organizações devem criar uma política de gestão de talento para melhor orientar os conceitos subjacentes aos processos e estratégia de gestão de talento. O mesmo autor vai mais longe e explica que, embora as estratégias de gestão de talento possam variar ao longo do tempo à medida que a dinâmica muda, as políticas de gestão de talento devem ser seguidas de forma consistente e justa.

Além disso, as organizações devem articular sua ideologia de gestão de talento, aspectos de prestação de contas, questões de governança e mensuração do processo de gestão de talento (Bussin, 2014). As estratégias de gestão de talento são em grande parte das pessoas que ocupam cargos de gestão estratégica designados por decisores, pois estes são capazes de desenhar as melhores estratégias de gestão e retenção de talento, com o auxílio dos gestores de RH que são responsáveis por aplicação destas práticas a nível organizacional. Outro aspecto de extrema importância que esta gestão deve ser transparente e comunicada aos demais colaboradores para que a mesma seja percebida como justa e eficaz. Após a discussão dos resultados do estudo proposto nesta pesquisa, pode-se perceber que mesmo a Unisced não tendo uma área ou uma pessoa que cuida especificamente da gestão de talento, percebe-se que a mesma em alguns momentos consciente e em outros de forma inconsciente tem implementado as práticas de gestão de talento com o objetivo principal de manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho fazendo assim que eles desejem permanecer na organização.

METODOLOGIA

Esta pesquisa contemplou 4 decisores que ocupam cargos estratégico como o reitor, vice-reitor, administradora e chefe do departamento de recursos humanos. A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Aberta Isced em Moçambique.

A Entrevista foi aplicado aos decisores que ocupam cargos de gestão estratégica na Unisced de forma individual, de acordo com a disponibilidade do tempo e espaço físico em suas salas de trabalho. Estes entrevistados foram contatados por meio de um email formal dirigido a eles de forma individualizada descrevendo o objetivo da pesquisa e qual era o seu objetivo. Todos eles foram convidados a participar de forma voluntária, anônima e privada para responder as questões apresentadas. Nenhum deles foi obrigado participar da pesquisa, podendo desistir da a qualquer momento.

Aos participantes que concordaram em participar da pesquisa, por vontade própria, solicitou-se a assinatura do termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde se informou o objetivo do estudo, bem como, os riscos e benefícios e em seguida o próximo passo do estudo, que foi responder o questionário.

Após a coleta de dados, foi feita a transcrição integral das gravações. O questionário sócio demográfico foi analisado por meio de estatística simples. E a partir do material transcrito, e, tendo em vista a grande quantidade de respostas obtidas, preliminarmente submeteu-as a uma análise de semântica do conteúdo, por meio da Análise de Conteúdo do Discurso (Bardin, 2009) possibilitando, uma primeira análise léxica e lógico-estrutural de seus conteúdos, pois, segundo Bardin (2009, p. 14) “por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sendo que convém desvendar”.

Os estudos realizados por meio das representações sociais, conforme Moscovici (1981), possibilita-nos a compreensão social por meio da cultura e sociedade na qual o sujeito está inserido, pois, indivíduo, grupo e sociedade são indissociáveis na apreensão do saber cotidiano, o que faz com que as representações sociais sejam constantemente alimentadas por conhecimentos originados na experiência cotidiana e pelas reapropriações dos significados consolidados historicamente.

Segundo a Teoria das Representações Sociais (TRS) a interação humana e a comunicação cotidiana nos grupos sociais influenciam nos conhecimentos que o indivíduo social acumula por meio das experiências, informações, saberes e modelos de pensamento que recebe e transmite pela tradição, educação e comunicação social, construindo uma compreensão própria sobre determinando fenômeno e originando o senso comum e as “filosofias de vida” (Jodelet, 1989; Moscovici, 1976).

As representações sociais, por sua vez, são um corpo de conhecimentos organizados e uma das atividades psíquicas, que possibilitam ao indivíduo a integração à grupos sociais, fornecendo-lhe valores, noções e práticas para que possa se orientar no contexto social e material (Moscovici, 1961/2003), pois possibilitam aos indivíduos entenderem e comunicarem o que sabem. Jodelet (1984) explicita que as representações sociais podem surgir de várias formas: imagens, sistemas de referências, categorias e teorias.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como proposto no capítulo da metodologia esta investigação caracterizou-se por um estudo de natureza qualitativa; sendo assim será apresentado, a pesquisa designada por um estudo qualitativo, o qual, tem como objetivo avaliar de forma mais subjetivo, bem como analisar as informações dos decisores, este por sua vez, tem o poder de decisão e de aplicação do sistema de gestão talento.

A entrevista foi orientada para as pessoas que ocupam cargos de decisão sobre a área de GRH concretamente na gestão de talento; com isso, quatro profissionais, três do sexo masculino e do sexo feminino, com mais de dez anos de trabalho, idade variando de 35 a 55 anos, distribuídos na função de Reitor, o vice-reitor para a área acadêmica, administradora e o chefia de departamento de RH.

Os entrevistados foram informados atempadamente sobre o objetivo da entrevista e todos assinaram um termo de consentimento, a entrevista foi realizada nas instalações da Unisced na sala de cada interveniente respeitando todos os protocolos éticos de investigação, a entrevista seguiu um roteiro de questões previamente estabelecida e todos intervenientes foram contextualizado sobre o tema e objetivo da pesquisa. O guião de entrevista foi composto por 9 questões abertas relacionado com a gestão de talentos, para garantir o sigilo bem como a codificação das questões os intervenientes doravante serão designados por *P1*, *P2*, *P3* e *P4*, para referir aos participantes da entrevista, e a letra *Q*, para se referir o numero de questão do guião de entrevista.

A primeira questão apresentada aos participantes foi mesmo relacionada com o seu entendimento sobre a gestão de talento.

Q1- O que compreende por gestão de talento?

P1: Gestão de talento é a estratégia para gerir funcionários para que eles possam dar o melhor deles e desenvolver no máximo as próprias capacidades.

P2: Entendo a gestão de talento como o processo de identificação ou reconhecimento de pessoas ou colaboradores institucional que tem um grande potencial, conhecimento que possam ser uteis para o desenvolvimento da instituição, estas pessoas sendo identificadas devem ser acompanhadas havendo necessidade de um treinamento adicional devem ser sujeitas a treinamento, e o acompanhamento compreende proporcionar-lhes o carinho necessário para que continuem na instituição e usem o conhecimento que tem para o desenvolvimento da instituição.

P3: A gestão de talento é uma combinação de esforços que visam atrair e reter os colaboradores dentro de uma organização.

P4: A gestão de talento é o empenho, esforço que a gestão do topo e a empresa no seu todo emprega para captar os potenciais candidatos do mercado e retê-los.

Torna-se notório dos entrevistados um certo conhecimento sobre a gestão de talento, tanto que as ideias por eles apresentadas vão de encontro com o que a literatura e o os autores abordam sobre o conceito da gestão de talento, como a literatura mesmo adverte não existe uma definição consensual sobre a gestão de talento como advoga alguns autores, A literatura fornece várias definições de gestão de talento (Armstrong Michael, 2006; Noe et al., 2006; Silzer &

Dowell, 2010). Apesar dessas definições, não existe uma definição universalmente aceita de gestão de talento (Ashton & Morton, 2005). Apesar de não existir ainda um conceito claro e consensual acerca da gestão de talento e do seu alcance, a generalidade dos autores (Festing & Business, 2014; Mellahi & Collings, 2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização

Nas respostas dadas pelos participantes da entrevista e possível destacar alguns termos comuns que demonstra o claro entendimento sobre a gestão de talento como por exemplo todos são unânimes em afirmar que a gestão de talento envolve necessariamente aspetos como: *uma gestão virada aos talentos (Colaboradores), a mesma tem objetivos desenvolver as habilidade e capacidade dos talentos, a gestão de talento esta sempre ligada a ao desempenho dos colaboradores e que a mesma é um processo e estratégia.*

Estes pontos reforçam que os decisores da Unisced tem pleno conhecimento e entendimento sobre a gestão de talento.

Q2- Na sua conceção, a gestão de talento é uma prioridade na gestão da UNISCED? Por quê?

P1: *A gestão de talento mais que uma prioridade é um desafio para Unisced, desafio porque a instituição está a crescer, e precisa de mais funcionários o número de estudantes esta a aumentar e precisa-se de colaboradores que saibam gerir este aumento, e por outro lado a instituição que regula o ensino superior em Moçambique(Ministério de ensino superior e tecnologia), exige que os professores tenham um elevado nível académico (Mestres e professores doutores) e tem de ser pessoas com uma certa experiência na área, isto traz desafios com relação a expectativas salarial destes profissionais que muita das vezes vai além da tabela salarial da Unisced.*

P2: *Sim a Unisced prioriza e valoriza a gestão de talento, porque ela tem uma visão de ser uma universidade eficiente que esta atento as mudanças que acontecem no contexto e que deve estar pronta a responder estas mudanças, se não a Unisced fica para traz, e o talento é fundamental para este efeito.*

P3: *Sim a gestão de talento é uma prioridade, porque estamos no ramo de ensino e a Unisced não é única, existe varias universidades, sendo assim a prioridade destas outras universidades é fazer de tudo para reter os melhores profissionais possíveis (Talento), então a Unisced esta sempre preocupada com esta gestão de talento, fazendo de tudo para criar incentivos para atrair novos talentos e também o esforço para reter os que já estão na Unisced.*

P4: *Sim a gestão de talento para a Unisced é prioritário, primeiro porque nos processos que tenho visto de recrutamento, a nossa busca tem sido baseada no melhor que o mercado oferece, depois criamos formas de ajustar as condições e as políticas que a Unisced da ao talento, de forma a motiva-los, mas também a permanecer. Porque não adianta em nada convidar um candidato alicia-lo com políticas e praticas e depois não conseguir retê-los.*

Esta evidente a unanimidade dos decisores sobre a importância de gestão de talento na Unisced, pois todos acreditam que a mesma esta ligada aos objetivos e estratégia da própria organização, (Hughes & Rog, 2008) olham para a gestão de talento como um procedimento sistemático pelo qual as organizações que identificam os cargos vagos, contratam funcionários valiosos para sustentar a vantagem competitiva.

Assim sendo possibilita que a organização consiga atrair e reter colaboradores qualificados, e que sintam a necessidade de permanecer na Unisced. (Festing & Business, 2014; Mellahi & Collings, 2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização.

Não, mas na perspectiva dos decisores a gestão de talento na Unisced tendo em conta as exigências do ministério que tutela as IES torna-se uma obrigatoriedade o desenvolvimento e

capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores para que estes possam se ter um desempenho elevado para responder com os desafios impostos pelo mercado onde a Unisced atua. Neste sentido, é evidente a importância de uma organização realizar um processo de gestão de talento adequada através da criação de modelos adequados onde seja possível potencializar os diversos colaboradores pois o talento organizacional é um dos principais fatores para transformar, a longo prazo, a crise em sucesso organizacional (McDonnell, 2011).

Q3-Sabe dizer se existe alguém e/ou alguma área com responsabilidade na gestão de talento na Unisced?

P1: Não, porque temos um desafio na área de RH, a gestão de talento faz parte de RH e temos um déficit de colaboradores nesta área, estamos a trabalhar com um número de colaboradores abaixo do necessário, mas estamos no processo de contratação. Mas sou de opinião que devemos ter uma área de gestão de talento, porque a instituição esta a crescer caso não tenhamos esta área, coremos risco de no futuro perder talento que não se sentem valorizados pela Unisced, este constitui um grande desafio para Unisced.

P2: Não temos alguém ou uma área específica de gestão de talento na Unisced, mas a filosofia geral da Unisced prevê que se identifique talento, desenvolva e que se retenha o talento.

P3: Não existe, hoje na Unisced não temos um departamento, uma secção ou uma pessoa que é virada para trabalhar na área de gestão de talento.

P4: Não existe na Unisced uma pessoa ou área que tem uma responsabilidade específica da gestão de talento. Mas todas as equipas de gestão do topo tem a responsabilidade de fazer uma gestão de talento da sua equipa isto faz parte da estratégia da Unisced.

Ficou evidente que embora exista na Unisced o departamento de recursos humanos, a gestão de talento ainda não é uma realidade, pois constitui um desafio para esta organização uma vez que no departamento de recursos humanos não esta virada a gestão de talento e não tem um responsável e pessoas capacitadas e formadas na gestão de talento o que torna um grande desafio para a Unisced.

A gestão de talento tornou-se um dos maiores desafios organizacionais das décadas recentes (Lewis & Robert, 2006; McDonnell, 2011), a gestão do talento assume neste contexto um papel chave para as organizações uma vez que os desafios são constantes no entanto esta é ainda um problema para muitas organizações (Valverde et al., 2013).

Porem segundo os decisores apesar de não ter um departamento ou alguém responsável pela gestão de talento a empresa esta comprometida com a gestão de talento, segundo a estratégia da organização foram unanimes em afirmar que cada gestor tem a responsabilidade de desenhar estratégias de gestão de talento com intenção de atrair, desenvolver e reter talento na Unisced, Uma estratégia de gestão de talento bem construída e alinhada desde o topo até à base contribui efetivamente para que a organização consiga obter melhores desempenhos financeiros.

O investimento na gestão de talento que produz resultados pois existe uma correlação positiva entre o investimento numa estratégia de gestão de talento e o desempenho organizacional (Bethke-Langenegger et al., 2011). No entanto, para que a gestão de talento seja efetiva e funcione de forma plena é necessário que haja envolvimento da gestão de topo e um sistema de gestão de desempenho eficiente (Stahl et al., 2012). Mesmo a Unisced não tendo a gestão de talento como pratica a mesma considera ser importante porem considera o mesmo como sendo desafiante.

Q4- Você considera que a gestão de talento na Unisced abrange todos os colaboradores ou somente um grupo específico? Poderia explicar porquê?

P1: A gestão de talento na Unisced, este direcionado a todos os colaboradores, pois ainda não há um direcionamento só para o talento, porque ainda não existe um trabalho de identificação de talento, pois estamos neste momento iniciando o processo de avaliação de

desempenho que abrange todos colaboradores na Unisced, o que não havia antes. Com base nisto pretendemos identificar pessoas com talento.

P2: *A gestão de talento na Unisced abrange todos os colaboradores, de principio nos consideramos todos os colaboradores que estão na Unisced como uma pessoa talentosa, é verdade que depôs ao logo das nossas interações vai haver aqueles que vão se destacar, por isto que a nossa gestão não vai só se focar naqueles que se destacam. Por isto que temos um pograma de promoções e formação dos nossos colaboradores.*

P3: *A gestão de talento não é feita para um grupo específico de talento já identificado, no momento não estamos a fazer uma gestão de talento propriamente dita a fundo da coisa, por esta razão a gestão de talento abrange a todos os colaboradores.*

P4: *Na Unisced a gestão de talento abrange todos os colaboradores tanto que as nossas politicas de atracão e retenção não tem exceção, elas envolvem todo o mundo desde da base até ao topo, acredito que todos os departamentos tem pessoas com capacidades, no entanto é necessário potencializa-las para que se torne em um talento para a Unisced, razão pela qual afirmo que a gestão de talento abrange todos os colaboradores.*

De acordo com as informações obtidas percebe-se que a Unisced não adota a pratica de gestão de talento, pois como pode se constatar não existe um departamento ou uma pessoa responsável pela gestão de talento na Unisced, porem é evidente que isto constitui o desafio para a instituição. O estudo de (Mogwere, 2014) estipula que é importante lembrar que os desafios diferem de organização para organização e mesmo de um continente para outro em termos de experiência e escassez de talento'. O referido autor, destaca a África como exemplo; para ele, as organizações não têm a capacidade de contratar e reter uma força de trabalho qualificada e enfrentam desafios como salários ruins, condições de trabalho, falta de engajamento adequado dos funcionários e recompensas reduzidas.

Os decisores foram unanimes em afirmar que a gestão de talento não é desenvolvida pelos recursos humanos. A gestão de talento oferece uma nova abordagem para abordar o tema quente por meio da afluência de recursos humanos, pois muitos desafios precisam ser considerados, especialmente os desafios do nível organizacional e do funcionário (Silzer & Dowell, 2010).

Porém a Unisced como estratégia adota a gestão de talento uma vez que cada gestor, diretor ou chefe de departamento ou secção tem a função de desenvolver algumas praticas de como motivar, comunicar e adotar uma estratégia que visa a reter os colaboradores.

Porém como a literatura advoga estas praticas quando aplicada não tem um grande impacto na retenção de talento. De acordo com (Sparrow et al., 2014) há muitos debates e críticas sobre a forma como a gestão de talento é aplicada na prática e o tema ainda carece de definição e precisa de crescimento teológico.

Esta mais que provado que a gestão de talento é de extrema importância para as organizações que pretende ter uma vantagem competitiva no mercado através do desempenho dos seus colaboradores, Colaboradores engajados, motivados e qualificados trabalham na direção estratégica das metas e objetivos da organização, o que cria uma vantagem competitiva (Ott et al., 2018). Com isso, foi importante perceber como os decisores da Unisced olham para componente de gestão de talento na organização que eles dirigem, porem como já se sabe a gestão de talento é um tema bastante recente na área de recursos humanos.

A gestão de talento oferece uma nova abordagem para abordar o tema quente por meio da afluência de recursos humanos, pois muitos desafios precisam ser considerados, especialmente os desafios do nível organizacional e do funcionário (Silzer & Dowell, 2010), e por este motivo as organizações tem muitos desafios nesta área principalmente em Africa.

O estudo de Mogwere (2014) estabelece que é importante lembrar que os desafios diferem de organização para organização e mesmo de um continente para outro em termos de experiência e escassez de talento'. O referido autor, destaca a África como exemplo; para ele,

as organizações não têm a capacidade de contratar e reter uma força de trabalho qualificada e enfrentam desafios como salários ruins, condições de trabalho, falta de engajamento adequado dos funcionários e recompensas reduzidas.

Outro desafio destacado por Mogwere (2014), enfatiza a escassez de talento decorrente da deterioração da qualidade do sistema educacional, devido ao baixo financiamento causado pela educação inadequada e falta de instalações, equipamentos e ferramentas; o desafio mais crítico é a falta de pessoal acadêmico qualificado.

Sendo a Unisced uma IES, torna-se importante que os seus decisores ou líderes se assim quisermos nos referir, tomem em consideração a importância de boas práticas de gestão de talento, como foi proposto o estudo com os decisores visava essencialmente perceber primeiro se eles tinham conhecimento e domínio sobre a gestão de talento e depois fazer uma confrontação com o primeiro estudo quantitativo que foi orientando os colaboradores da Unisced.

Como forma de partida procurou-se perceber se os mesmos tinham conhecimento sobre o que de facto era a gestão de talento, de uma forma clara todos demonstraram ter uma ideia do que era a gestão de talento cada um deles deu a sua definição com base no seu entendimento. A literatura fornece várias definições de gestão de talento (Armstrong Michael, 2006; Noe et al., 2006; Silzer & Dowell, 2010). o que conduz a percepção de que todos eles tinham pleno conhecimento sobre a temática.

A gestão de talento também diz respeito a uma organização que tem um senso de urgência em relação às pessoas que estão em posições de liderança e críticas (Conaty & Charan, 2010). Sabe-se que a gestão de talento é muito importante para qualquer organização principalmente por envolver pessoas, os decisores da Unisced quando confrontado com esta questão assumiram sem hesitar que para Unisced a gestão de talento tem um carácter de urgência e um grau de importância muito grande pois eles acreditam que sem as pessoas a Unisced não alcançariam o sucesso e o desempenho que hoje apresenta no mercado Moçambicano nestes 9 anos de sua existência.

Ehlers e Lazenby (2007) destacam em seu estudo, que o maior erro dos gestores é esquecer o fator mais importante quando se trata de gestão, ou seja, o ser humano. Eles não são mostrados no balanço, mas são o aspecto mais importante quando se trata de implementar com sucesso as estratégias da organização.

Como se sabe a gestão de talento faz parte da gestão de recursos humanos, apesar de não existir ainda um conceito claro e consensual acerca da gestão de talento e do seu alcance, a generalidade dos autores Festing e Business (2014) e Mellahi e Collings (2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização. Segundo (Blass, 2009), os cínicos argumentavam que “a gestão de talento é apenas mais uma moda de recursos humanos, mas poucas modas parecem ter se transformado em uma nova trincheira no mercado de trabalho”.

De acordo Lewis e Robert (2006), o talento é uma característica fundamental pois está na base de uma boa gestão de recursos humanos (GRH) que tem por finalidade atingir uma elevada performance. A Unisced tem um departamento de recursos humanos onde são tratados as questões dos colaboradores, porém a gestão de talento como prática ainda não é uma realidade na uma vez que não existe uma área específica ou alguém responsável por tratar a questão de gestão de talento, porém de igual modo como defende alguns autores a gestão de talento constitui um desafio para várias IES em particular.

Segundo Riccio (2010), há uma carência de gestão de talento nas instituições de ensino, pois elas gastam muito pouco tempo identificando seus futuros líderes enquanto afirmam ser instituições de ensino superior e treinamento. Vários pesquisadores compartilham a mesma visão de que há necessidade de gestão de talento em todas as organizações e deve ser

incorporada para criar e manter uma forte associação de desenvolvimento de recursos humanos. (Kibui et al., 2014).

Pelo facto de não ter uma área específica no departamento de recursos humanos nem mesmo uma pessoa responsável pela gestão de talento os decisores afirmam categoricamente que a gestão de talento abrangem todos os colaboradores o que os autores discordam, pois a gestão de talento esta focada em colaboradores com alto desempenho.

Para Armstrong e Taylor (2014), talento é uma característica dos indivíduos que demonstram altos níveis de potencial e fazem a diferença nas organizações através das suas habilidades e do seu desempenho. Assim os talentos são indivíduos que para além de apresentam um alto desempenho, se encontram completamente alinhados com os valores e cultura da organização (Dries, 2013).

Assim sendo percebe-se claramente que a gestão de recursos humanos na Unisced não esta alinhado com a gestão de talento, porem percebe-se que os decisores tem um conhecimento deturpado quando se fala de gestão de talento, pois eles associam isto com a gestão de recursos humanos.

Para que a gestão de talento tenha o sucesso pretendido torna-se fundamental que elas estejam alinhadas com as estratégias organizacionais. Uma estratégia de gestão de talento de acordo com Armstrong (2012), consiste em uma visão de como os processos de gestão de talento se combinam com o objetivo geral da organização de adquirir e nutrir talento onde quer que estejam.

Segundo Poisat *et al.* (2018), as estratégias de gestão de talento devem ser ajustadas para acomodar os diversos valores, características e atitudes em relação ao trabalho e visão de mundo corporativo dos diferentes associados geracionais que trabalham juntos. No entanto percebe-se que a Unisced tem em suas politicas e estratégias as praticas que tem como objetivo criar um ambiente de valorização dos seus colaboradores porem falta com que elas tenha um foco em colaboradores com um grande desempenho o que os autores referem a estes como talento.

De acordo com Bethke-Langenegger *et al.* (2011), as práticas de gestão de talento garantem que as organizações tenham foco na pessoa certa, no lugar certo, no momento certo para responder a demanda de negócios. Torna-se claro que nem todos os decisores da Unisced conhecem as praticas de gestão de talento, o que muitas das vezes pode se tornar um grande problema para a implementação de praticas de gestão de talento, o que pode directamente afetar no desempenho organizacional bem como na motivação dos seus colaboradores colocando em causa a retenção dos seus talentos.

Essas práticas de gestão de talento são componentes importantes para o aprimoramento e retenção de talentos e também garantem que os funcionários estejam motivados e aprimorem suas competências que precisam para se comprometer com a organização (Naim & Lenka, 2017).

Um dos grandes desafios que as organizações enfrentam é a retenção de colaboradores com elevados desempenho, isto é, talento, o que faz com que muitas destas organizações percam a sua vantagem competitiva por não ter talento no seu quadro de pessoal. Devido aos altos custos associados à perda de talentos, é difícil para as organizações obter e manter uma vantagem competitiva sem reter seus talentos (Ott et al., 2018).

Porém a Unisced tem alguns pacote de compensações que são oferecido aos seus colaboradores bem como uma politica salarial competitiva no mercado Moçambicano, porem os decisores afirmam categoricamente que estas praticas e estratégias desenvolvida porá os seu colaboradores tem surtido o feito desejado, porem refirmam que o numero de rotatividade tem estado abaixo de 1% na Unisced, razão pela qual reafirma m que as estratégias de retenção de talento tem surtido o efeito desejado.

Apos a discussão dos resultados do estudo proposto nesta pesquisa, pode-se perceber que mesmo a Unisced não tendo uma área ou uma pessoa que cuida especificamente da gestão de talento, percebe-se que a mesma em alguns momentos consciente e em outros de forma inconsciente tem implementado as praticas de gestão de talento com o objetivo principal de manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho fazendo assim que eles desejem permanecer na organização.

Com base nos resultados da investigação, observou-se que os colaboradores embora não sintam uma gestão de talento formal e institucionalizada os mesmos percebem que a Unisced tem se dedicado para que os mesmos sintam o suporte necessário dado pela sua organização, compreende-se que quando os colaboradores percebem este suportem tendem a estar mais motivados, satisfeitos, comprometido com o seu trabalho e sua organização o que lhes motiva a permanecer no seu trabalho.

Um facto que também ficou claro é que o grande nível de rotatividade tem um custo muito elevado para as organizações, e a Unisced já percebeu isto razão pela qual que no desenho das suas politicas e estratégias tem sempre como foco os seus trabalhadores traçados assim pogramas e pacotes de compensação adequado para os seus colaboradores para que os mesmos tenham a necessidade de permanecer, garantindo assim a sua competitividade no mercado onde ela actua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de talento envolve colocar os funcionários antes da estratégia e garantir que eles sejam valorizados como maiores ativos. Ehlers e Lazenby (2007) confirmam que o maior erro dos gestores é esquecer o fator mais importante quando se trata de gestão, ou seja, o ser humano. A gestão de talento também diz respeito a uma organização que tem um senso de urgência em relação às pessoas que estão em posições de liderança e críticas (Conaty & Charan, 2010)

Existe em Moçambique uma escassez de literatura que versam sobre a gestão de talento embora em Africa já seja um tema que começa a despertar o interesse em pesquisar nesta área, assim sendo este trabalho trará um contributo na literatura Moçambicana onde existe uma grande deficiência de artigos e trabalhos científicos que versam sobre a gestão de talento.

Este estudo vai permitir que os acionistas gestores e lideres da Unisced comecem a perceber a importância que gerir seus talentos bem como reter os melhores na organização, este estudo pretende contribuir não só para a gestão de talento na Unisced, mas também mas servira como um guia pratico de consulta para todos os gestores de recursos humanos e lideres empresariais, pois aqui será apresentado conceitos e abordagens importantes referente a gestão de talento, retenção de colaboradores aliado a motivação no trabalho.

Espera-se com esta investigação que a Unisced assim como outras instituições seja elas publicas ou privadas que possa se olhar para a questão da gestão e retenção de talento como um tema pertinente que mereça a atenção da organização, apesar de ser uma abordagem recente na gestão de recursos humanos a mesma já esta ou deveria estar presente em todas as organizações a muito tempo, pois só assim estas organizações poderão chegar a atingir os níveis desejados de desempenho organizacional e fazer face a competitividade dos mercados modernos e globalizados.

Este artigo também pretende reforçar o repositório da literatura sobre a gestão de talento, embora a Africa seja um dos continentes que mais tem desenvolvido estudos e uma produção científica sobre este tema; mas, na Unisced ainda não foi identificado um estudo desta natureza, justamente, devido a escassez de material desta área de estudo em Moçambique, sendo assim estes são os contributos que a pesquisa espera trazer para a comunidade académica e empresarial.

Ao final desta pesquisa sobre a gestão de talento e sua influencia na retenção de talento na visão dos decisores, importa ressaltar a importância da mesma para área moderna da gestão de recursos humanos, esta embora seja uma temática recente, ela é de grande importância pois de um lado visa a salvaguardar a competitividade da organização e do outro lado a valorização dos talentos existentes.

O estudo de (Mogwere, 2014) estipula que é importante lembrar que os desafios diferem de organização para organização e mesmo de um continente para outro em termos de experiência e escassez de talento'. O referido autor, destaca a África como exemplo; para ele, as organizações não têm a capacidade de contratar e reter uma força de trabalho qualificada e enfrentam desafios como salários ruins, condições de trabalho, falta de engajamento adequado dos funcionários e recompensas reduzidas.

Outro desafio de acordo com Mogwere (2014) trata-se da escassez de talento decorrente da deterioração da qualidade do sistema educacional, devido ao baixo financiamento causado pela educação inadequada e falta de instalações, equipamentos e ferramentas; o desafio mais crítico é a falta de pessoal acadêmico qualificado. Ao mesmo tempo torna-se importante frisar que esta pesquisa ao esgotou todos ângulos do tema proposto porém existe varias saídas e sugestões para a pesquisas futuras nesta área.

Maritz (2012) prevê que a procura de talento em África ultrapassará a oferta e, como resultado da maior procura de talento, o seu preço é e continuará a subir enquanto houver escassez de competências, no entanto. Importa referir que esta investigação é bastante original tendo em conta o tema investigado e o contexto que ela mesma foi aplicada e desenvolvida, esta pesquisa trará um contributo muito grande para o tema em referencia, pelo facto de existir escassez de literatura que versam sobre esta questão em Africa e concretamente em Moçambique.

Assim, salientar que modelo de praticas de gestão de talento não tinha sido desenvolvido antes como uma escala que pudesse mensurar as praticas de gestão de talento, o modelo proposto nesta investigação fruto de uma extensa busca de aspetos teóricos que foram cruzadas com métodos estatísticos e de análise de conteúdo, de acordo com o que a literatura estabelece, fazendo assim com que os dados apresentados nesta investigação sejam bastante fiáveis. De forma geral esta investigação consegui-o alcançar todos os objetivos propostos inicialmente na medida que foi possível estudar o impacto das práticas da gestão de talento na retenção na perspectiva dos decisores da Unisced bem como identificar e compreender as práticas de gestão de talento na mesma organização.

As práticas de gestão de talentos são implementadas por meio de gerentes de RH para controlar a escassez de talentos e também atender às necessidades futuras da organização (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Considerando tais achados, a gestão e retenção de talentos é muito importante para as organizações e faz parte da gestão estratégica de recursos humanos e também é um grande desafio para as organizações emergentes e mesmo para as que já atuam no mercado há bastante tempo.

Por fim a escassez de trabalhadores com competências é um fator importante uma vez que as economias desenvolvidas deparam-se cada vez mais com a falta de mão-de-obra qualificada e com competências para preencher os lugares disponíveis (Schuler et al., 2011), em Moçambique é um grande desafio para os gestores de instituições de ensino superior pois nestas instituições apresentam muita escassez de talento, o que dificulta em grande parte para que estas mesmas instituições sejam competitivas e ofereçam produtos e serviços de qualidade.

De acordo com Riccio (2010), existe uma carência de gestão de talento nas instituições de ensino, pois elas gastam muito pouco tempo identificando seus futuros líderes enquanto afirmam ser instituições de ensino superior e treinamento. Para Rhodes e Brundrett (2012), a falta de pessoal altamente qualificado para cargos-chave nas áreas administrativa e de pesquisa internas às IES é causada pela falta de incentivos para reter o talento, a idade avançada do

pessoal docente, demissões, mortes ou rotatividade involuntária provocada pela gestão da mudança de poder. Assim sendo recomenda-se que as IES, em Moçambique em particular na Unisced que invistam mais na formação e capacitação dos seus talentos para quês os decisores assim como o departamento de recursos humanos comece efetivamente a tratar das questões ligadas a gestão de talento de forma efetiva e alinhada com os objetivos organizacionais e dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Armstrong Michael. (2002). *Employee rewards* (3.^a ed.).
- Armstrong Michael. (2006). *A handbook of human resource management in practice*. (10.^a ed.).
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa: Portugal
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5):524-539., 5(5), 524-539. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>
- Blass, E. (2009). *Talent Management: Cases and Commentary*.
- Bussin, M. (2014). *Remuneration and Talent Management*.
- Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. Random House.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2013.05.001>
- Ehlers, T., & Lazenby, K. (2007). Strategic Management, Southern African concepts and cases. *CTP Book Printers: Cape Town*.
- Festing, M., & Business, L. S. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 269-271.
- Gebelein, S. (2006). Talent management: Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI). *Minnesota Business Magazine*, 5-12.
- Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086/FULL/HT>
- Jodelet, D. (1984) Réprésentation sociale: phénomènes, concept et théorie. Em, S. Moscovici (Org.) *Psychologie Sociale*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Jodelet, D. (1989) Representations sociales: un domaine en expansion. Em, D. Jodelet (Org.) *Les Representations Sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Kibui, A., Gachunga, H., & Namusonge, G. (2014). Role of talent management on employees retention in Kenya: A survey of state corporations in Kenya: Empirical review. *International Journal of Science and Research*, 214-424.

- Lewis, R., & Robert, H. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, .
- Maritz, J. (2012). *Attracting talent: how leading companies are managing Africa's skills shortage*.
- Maxwell, J. (2007). *Talent is Never Enough Workbook*.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the «War for Talent»? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173. <https://doi.org/10.1007/S10869-011-9220-Y>
- Mellahi, K., & Collings, D. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 304-313.
- Meyer, T. (2016). *Shaping Africa's Talent: Enabling Africa's Potential*. KR Publishing.
- Mogwere, P. (2014). *The relationship between talent management, employee engagement and service quality of support staff in a South African Higher Education Institution*. North West University.
- Moscovici, S. (1981). On social representations. In J. P. Forgas (Org.), *Social cognition. Perspectives on everyday understanding* (pp. 181-209). Londres: Academic Press.
- Moscovici, S. (1976). *Psuchanalyse: son Image et son Public*. Paris: Presses Universitaires de France. (Edição original de 1961).
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Mentoring, social media, and Gen y employees' intention to stay: Towards a conceptual model. *International Journal of Business and Systems Research*, 11(1-2), 28-41. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2017.080832>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. *Human Resources Management*.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152/FULL/HTML>
- Poisat, P., Mey, M. R., & Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V16I0.1044>
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2012). Retaining leadership talent in schools. *International Studies in Educational Administration*, 40(1), 19-34.
- Riccio, S. (2010). Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. *digitalcommons.unl.edu*.
- Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 506-516.
- Silzer, R., & Dowell, B. (2010). Strategic talent management matters. Strategy-driven talent management: A leadership imperative, 3-72. Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: future directions*. Lancaster University.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. . (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, 25-42. *MIT Sloan Management Review*, 25-42.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>