



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

GESTÃO DE TALENTOS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO: Vantagens e Desafios

Catarina Inês Pereira Rana

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Henrique Manuel Caetano Duarte, Departamento de
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional, ISCTE Business School

Outubro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**GESTÃO DE TALENTOS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO:
Vantagens e Desafios**

Catarina Inês Pereira Rana

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Henrique Manuel Caetano Duarte, Departamento de
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional, ISCTE Business School

Outubro, 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, como não poderia deixar de ser, ao Professor Henrique Manuel Caetano Duarte, meu orientador neste processo, pela transmissão de conhecimento que me foi tao útil em todos os momentos e aspetos, pela paciência e dedicação para que tudo corresse da melhor maneira possível, procurando o caminho certo comigo sem nunca o revelar totalmente, fazendo-me chegar a lugares que achava não conseguir chegar “sozinha”. Por tudo isto, e talvez muito mais, muito obrigada!

Aos sete participantes, pela disponibilidade em me ajudar neste estudo e por todo o conhecimento que me transmitiram durante as nossas conversas, obrigada.

Aos meus pais, por todo o esforço que sei que fizeram ao longo de todos estes anos para que eu chegasse aqui, dotando-me de todas as ferramentas de que precisava e ficando sempre do meu lado, partilhando comigo todos os momentos bons e menos bons como se fossem momentos deles, com a sua maneira especial de me dar na cabeça e de me fazer voltar ao trabalho, sem nunca me pressionarem, mas sempre a dar aquele empurrãozinho que os pais sabem ser necessário mesmo quando nós ainda não sabemos que é. Obrigada por serem os melhores pais do mundo, não poderia pedir melhor, nem neste momento, nem em todos os outros!

À minha irmã, que merece todo um agradecimento especial, que certamente não cabe nestas páginas, mas que farei o possível para resumir. Sem ti isto não era possível, não teria chegado aqui se não me tivesses levantado de todas as vezes que quis desistir, se não me tivesses mandado recompor de todas as vezes que chorei e achei que não ia conseguir, se não tivesses gritado comigo em todos os ataques de ansiedade desnecessários, se não me tivesses dito que eu ia conseguir, porque sempre consegui e agora não seria diferente, e vê só? Tu tinhas razão! Nunca vou conseguir agradecer por tudo o que és e por tudo o que fazes por mim, foste paz em momentos que secalhar não soubeste que estavas a ser, foste uma voz irritante na minha cabeça sempre que parava de escrever para procrastinar no índice, foste noites bem dormidas, foste formatações bem feitas, foste o meu ansiolítico natural, foste tudo e mais um par de botas (como aqueles ditados do século passado que tanto gostas de usar). Por tudo isto e mais alguma coisa, obrigada!

Aos meus avós, e à minha avó, por toda a ajuda e apoio que me deram durante todo o meu percurso e por terem sempre acreditado em mim, com o maior orgulho de todos, daquele que só os avós sabem ter, são os melhores do mundo. Em especial, um agradecimento ao meu avô Rana, que mesmo sem saber me fez reorganizar as minhas prioridades e lembrar-me que com esta família eu consigo tudo e nunca nada me vai faltar, foi muito importante para mim e sem

dúvida que fez toda a diferença, mesmo que parecesse óbvio, às vezes o óbvio precisa ser dito, e foi, na altura certa. Ainda, agradecer do fundo do meu coração, ao meu avô Vítor, que desejava muito que estivesse ao meu lado, o meu anjinho da guarda, que sei que tem o maior orgulho em mim e em todo o meu percurso, e que esteja onde estiver, presente eu sei que estará sempre.

Às minhas tias e primos, por todo o apoio e confiança que sempre tiveram em mim. À tia João agradeço por ter sempre umas quantas palavras inspiradoras para me dizer sobre o quanto estar ansiosa não é produtivo e sobre o quanto eu ia acabar isto em grande. À tia Elsa agradeço por todas as vezes, que na maneira bruta dela, me disse que eu era capaz, me deu direções e me motivou. Um agradecimento especial à minha prima Inês, porque disse que ia incluí-la aqui então achei que deveria incluir como sendo especial, porque há maneira dela me apoiou, mesmo que nunca queira ter lido a minha tese, eu sei que ela se orgulha muito de mim.

À mais nova da família, a minha cadela Bacci, que apesar de ter aparecido só mais perto do fim, um obrigada por todos os abraços e beijinhos produtores de serotonina que me acalmaram tantas vezes.

Agora às minhas amigas, principalmente à Mariana, à Rita e à Mafalda, as que mais me ouviram a ter desvaneios e a dizer que não ia conseguir e as que nunca deixaram de me apoiar e de me dar na cabeça. Para a Mariana um obrigada muito especial por ter feito sempre parte de todos os altos e baixos, por todas as vezes que me ligou para dizer tudo o que precisava de ouvir, por todas as vezes que fingiu estar super interessada num tema que no fundo não lhe interessa para nada, por todas as vezes que me limpou as lágrimas mas também por todas as vezes que gritou comigo de euforia por ter feito um check em mais uma etapa, sem ti esta vitória e tantas outras teriam sido muito mais difíceis. À Rita quero agradecer toda a paciência que teve para ler e reler capítulos e capítulos desta tese, por ficar sempre tão feliz com as minhas vitórias, por me acalmar e por todas as pausas antes de começar que me obrigou a fazer, tão boas e necessárias que foram.

Aos meus colegas de Mestrado, a Maria e o Miguel, que me aturaram em todos os trabalhos de grupo até aqui e que apesar de todas as discussões e de acharem que eu sou uma chata me aturaram nesta fase também, revelando um espírito muito mais calmo que o meu e que me ajudou a ver as coisas de maneira diferente, um obrigada gigante.

Por todos os motivos descritos, e por muitos outros, agradeço do fundo do meu coração a todos pelo apoio nestes dois anos, sobretudo neste último ano, de altos e baixos, alegrias e frustrações, mas que sem vocês teria sido muito mais difícil, sem vocês nunca teria chegado até aqui. Muito obrigada a todos, conseguimos!

E como os últimos são sempre os primeiros, quero agradecer a mim também, por todas as vezes que me levantei, por todas as vezes que disse que era capaz e por nunca ter desistido. Porque sem mim isto não era mesmo possível. Consegui!

Resumo

No atual ambiente dinâmico e altamente competitivo, as organizações tendem a procurar mais mecanismos de retenção e valorização dos seus recursos humanos, aumentando a sua performance e protagonismo no sucesso das organizações, o que pode ser alcançado pela aposta no desenvolvimento de uma estrutura sólida e eficaz de Gestão de Talentos. A Gestão de Talentos prende-se aos mais diversos aspetos do ciclo de vida dos colaboradores na organização, sendo um dos pontos principais os processos de Recrutamento, sejam estes Internos ou Externos.

O objetivo desta investigação passa por alargar as temáticas relativas aos processos de Recrutamento e quais as formas mais eficazes de desenvolver os mesmos nas diferentes funções, potenciando as suas vantagens e promovendo práticas organizacionais que possam ser definidas e aplicadas pelos Gestores de Recursos Humanos, relacionando o sucesso destes processos com o apoio numa Gestão de Talentos bem desenvolvida e aplicada.

Este projeto apresenta resultados provenientes de uma investigação qualitativa, junto de sete profissionais de Recursos Humanos, através de entrevistas semiestruturadas de modo a examinar as suas experiências e perceções acerca dos processos de Recrutamento e da importância da Gestão de Talentos no sucesso da organização. Os resultados refletem que as organizações se preocupam cada vez mais com o capital humano, apoiando-se no desenvolvimento interno dos colaboradores através do aumento da mobilidade interna e na aposta de carreiras cada vez mais técnicas, tendo estes procedimentos um aumento do impacto da Gestão de Talentos no sucesso dos processos de Recrutamento no geral, e no Recrutamento Interno em particular.

Palavras-Chave: Gestão de Talentos; Recrutamento Interno; Recrutamento Externo; Mobilidade Interna; Capital Humano.

JEL Classification System: M51 (Firm Employment Decisions; Promotions); M54 (Labor Management)

Abstract

In the current dynamic and highly competitive environment, organizations tend to search for retention mechanisms and appreciation of their human resources, in order to develop their performance and leadership in the success of organizations, which can be achieved by betting on the development of a solid and effective Talent Management structure. The Talent Management is deeply linked to the aspects of the life cycle of employees inside the organization, this being one of the most important steps in the Recruitment processes (Internal or External).

The goal of this investigation is to widen the topics related to Recruitment processes and to understand which are the most effective ways to develop them in all the different functions, potentiating their benefits and promoting organizational practices that can be defined and applied by the HR Managers, connecting the success of these processes with the support in a Talent Management.

This project shows the results from a qualitative investigation along with seven professionals within the HR area, performing semi-structured interviews in order to examine their experiences regarding the Recruitment processes and the importance of the Talent Management when it comes to the success of the organization. The results reflect that the organizations have been worrying more with the HR nowadays, relying on the development of internal employees by increasing the internal mobility and betting on more technical careers, making these procedures the reason for an increased impact of the Talent Management in the success of Recruitment processes in general, and in the Internal in particular.

Keywords: Talent Management; Internal Recruitment; External Recruitment; Internal Mobility; Human Resource.

JEL Classification System: M51 (Firm Employment Decisions; Promotions); M54 (Labor Management)

Índice

CAPÍTULO 1	1
Introdução	1
1.1. Enquadramento Geral	1
1.2. Motivação e Relevância do Tema	2
1.3. Objetivos de Investigação	3
CAPÍTULO 2	7
Revisão de Literatura	7
2.1. Gestão de Talentos: Definição, Políticas e Práticas de Recursos Humanos, Obstáculos à Definição e Aplicação das Políticas e Práticas	7
<i>Definição</i>	7
<i>Políticas e Práticas de Recursos Humanos</i>	8
<i>Obstáculos à Definição e Aplicação das Políticas e Práticas</i>	9
2.2. Recrutamento	10
2.2.1. Recrutamento Interno: Definição, Modo e Situação de Aplicação, Retenção de Talentos	11
<i>Definição</i>	11
<i>Modo e Situação de Aplicação</i>	12
<i>Retenção de Talentos</i>	14
2.2.2. Recrutamento Externo: Definição, Modo e Situação de Aplicação, Atração de Talentos	15
<i>Definição</i>	15
<i>Modo e Situação de Aplicação</i>	16
<i>Atração de Talentos</i>	17
2.3. Papel do Gestor	18
<i>Na Gestão de Talentos</i>	18
<i>No Recrutamento Interno</i>	19
<i>No Recrutamento Externo</i>	21
CAPÍTULO 3	25
Metodologia	25
3.1. Método e Participantes	25
<i>Metodologia Qualitativa</i>	25
<i>Participantes</i>	25

3.2. Recolha de Dados	26
<i>Procedimentos</i>	26
<i>Entrevistas Semiestruturadas</i>	26
<i>Guião da Entrevista</i>	27
<i>Seleção dos Participantes</i>	27
<i>Método de Recolha de Dados - Entrevistas</i>	28
3.3. Análise de Dados	28
<i>Procedimentos</i>	28
CAPÍTULO 4	31
Análise dos Resultados	31
4.1. Análise de Categorias e Subcategorias	31
<i>Gestão de Talentos</i>	31
<i>Papel do Gestor</i>	33
<i>Tipo de Recrutamento</i>	33
<i>Motivos de Escolha do Tipo de Recrutamento</i>	34
<i>Processos de Recrutamento</i>	34
<i>Relação entre Gestão de Talentos e Sucesso dos Processos de Recrutamento</i>	37
4.1. Síntese da Análise dos Resultados	39
CAPÍTULO 5	41
Discussão, Principais Conclusões, Limitações, Pesquisas Futuras e Implicações	41
<i>Discussão e Principais Conclusões</i>	41
<i>Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura</i>	46
<i>Implicações e Contributos</i>	46
Referências Bibliográficas	49
ANEXOS	51
Anexo A: Guião da Entrevista	51
Anexo B: Introdução das Empresas – Participantes	53
Anexo C: Tabela da Análise dos Dados	55

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1. Enquadramento Geral

O desenvolvimento estratégico das organizações tem passado cada vez mais pela vertente da Gestão de Talentos, existindo um número cada vez maior de organizações preocupadas em realçar o crescimento profissional dos seus colaboradores (Rothwell et al., 2005). Desta forma, é importante compreender como os gestores e as organizações encontram, selecionam e gerem os seus talentos, sendo que a valorização destes recursos surge como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações face à concorrência.

A Gestão de Talentos define-se como um conjunto de atividades empreendidas por uma pessoa para iniciar, orientar e seguir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização, de modo a poder desenvolver plenamente as suas aptidões, capacidades e competências, sendo tão vantajosa para os indivíduos como para as organizações (Sekiou et al. 2001).

No que toca ao Recrutamento, este é um processo de pesquisa, identificação e atração de candidatos cujas competências/características promovem uma melhor correspondência com as ofertas de emprego atuais e futuras (Muscalu, 2015), envolvendo uma seleção de colaboradores com potencial. Deste modo, é exigido, de forma positiva, que os indivíduos se mostrem disponíveis para seleção nos mercados relevantes, de modo a maximizar o conjunto de candidatos qualificados para preencher as vagas existentes (Taylor, 2014). Apesar de os conceitos de seleção e recrutamento serem diversas vezes colocados lado a lado, estes revelam algumas diferenças, existindo, no entanto, uma parte do recrutamento na seleção e vice-versa.

Assim, o intuito principal é compreender o papel da Gestão de Talentos no sucesso dos processos de recrutamento escolhidos pelas organizações, sendo estes o Recrutamento Interno e o Recrutamento Externo. Procura-se, ao longo da dissertação, compreender quais as situações em que se aplicam os diferentes tipos de recrutamento, o modo como estes são feitos e qual o papel dos gestores em cada situação, sempre com o objetivo de reforçar a importância dos Recursos Humanos na organização a vantagem da retenção dos talentos no sucesso da mesma.

1.2. Motivação e Relevância do Tema

A Gestão de Talentos é uma das prioridades das organizações no que toca à gestão dos recursos humanos e acarreta 80% do sucesso das mesmas, representando a harmonia entre a cultura organizacional e a estratégia delineada pela organização, uma vez que o planeamento e a gestão de carreiras devem ocorrer em simultâneo para que sejam totalmente eficazes (Ariss et al., 2014; Van Zyl et al., 2017; Dries, 2013, cit. por Mousa & Ayoubi, 2019).

Uma das vertentes pela qual passa a Gestão de Talentos é o Recrutamento, este pode ser feito de duas formas distintas - Recrutamento Interno e Recrutamento Externo – podendo ocorrer a utilização de mais de uma forma em simultâneo dentro da mesma organização. É importante que se verifique de forma clara a distinção entre os processos de recrutamento, acarretando cada um deles vantagens e desvantagens para a organização consoante a forma como são aplicados e em que funções isso ocorre.

A outra vertente da Gestão de Talentos é a Gestão de Sucessão, que se foca no investimento que a organização faz junto das capacidades dos seus colaboradores, de forma a que estes se tornem capazes de assumir novas funções e tarefas, dentro e fora do departamento no qual normalmente operam, reforçando a ideia de aquisição e criação contínua de trabalho através da utilização ótima de todas as competências dos colaboradores, de modo a fomentar a empregabilidade dos mesmos (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, cit. por Froehlich, Segers, Beausaert & Kremer, 2019). Esta baseia-se nos movimentos internos que ocorrem de forma planeada e com base na avaliação do potencial dos colaboradores, por escolha da organização sob os colaboradores.

O Recrutamento Interno, tal como a Gestão de Sucessão é planeado, o primeiro depende da escolha do colaborador, isto é, apesar de acontecer internamente, este surge quando os colaboradores se candidatam aos cargos disponíveis por opção própria. Os dois tipos de recrutamento podem ocorrer tanto nas promoções como na rotação de postos, alterando só o fator de planeamento por parte da organização ou por parte do colaborador.

O Recrutamento Externo, baseia-se na contratação de colaboradores no mercado externo, este permite às organizações aumentar o capital humano, adquirir novos conhecimentos e utilizar as novas contratações para a melhoria do desempenho da organização, podendo até levar à sobrevivência da própria organização em alguns casos (Mahoney & Pandian, 1992; Wright, Smart, & McMahan, 1995; Phillips, 2002, cit. por Hong, 2020).

Posto isto, a Gestão de Talentos surge como uma alavanca para o sucesso das organizações através da procura e desenvolvimento dos recursos humanos, integrando os diferentes processos de recrutamento. Este é feito através das três vertentes anteriormente referidas, sendo que a

maioria das organizações opta por utilizar mais do que uma vertente em simultâneo, de modo a atrair um maior número de candidatos competitivos (Muscalu, 2015). A atração de candidatos adequados leva ao aumento da capacidade de uma organização para obter excelentes resultados e, desta forma, é importante que não existam barreiras, nem à criação de grupos de talento internos, nem à acessibilidade externa de talentos. Por outro lado, a retenção de talentos aumenta com o recrutamento de candidatos de qualidade através do desenvolvimento e gestão dos mesmos, criando uma relação entre as partes que, de certo modo, os faça permanecer na organização (Sahay, 2015, cit. por Shikweni, Schurink & Wyk, 2019).

O papel do gestor de talentos é de elevada importância para o sucesso de uma organização, devendo combinar a utilização racional e eficaz de todas as fontes de recrutamento, avaliar as vantagens e desvantagens de cada situação, assegurando sempre que o candidato certo preenche a vaga de emprego certa (Acikgoz, 2019).

A Gestão de Sucessão e o Recrutamento passam pelo início e desenvolvimento das carreiras dos colaboradores, desta forma, estes devem ser baseados em motivações que passem pelo indivíduo, olhando para os objetivos/motivações destes como um alicerce para a organização cumprir os seus próprios objetivos (Desrochers, 1999, cit. por Sekiou et al., 2001), traduzindo-se na atração e retenção de talentos, através de práticas que produzam atitudes positivas, comportamentais e de desempenho de resultados, que com base num planeamento detalhado criam vantagem competitiva, suportado numa gestão financeira eficaz promove ainda um negócio de sucesso sustentável (Shikweni, Schurik & Wyk, 2019).

1.3. Objetivos de Investigação

Esta investigação visa abordar as temáticas que se focam na relação existente entre a Gestão de Talentos e o tipo de Recrutamento utilizado pelas organizações, procurando clarificar, à partida:

Qual a relação entre a Gestão de Talentos e a utilização de processos de Recrutamento?

A Gestão de Talentos e a forma como as organizações abordam e desenvolvem estrategicamente a questão do recrutamento pode estar na base do sucesso do mesmo, neste sentido, procura-se não só esclarecer qual o papel da Gestão de Talentos no sucesso do Recrutamento, mas também esclarecer: Qual a decisão dos gestores face ao tipo de Recrutamento e quais os motivos que levam a essa tomada de decisão? Em que situações e funções optar por um dos tipos de Recrutamento (Gestão de Sucessão, Recrutamento Interno ou Recrutamento Externo) pode ser mais vantajoso e porquê? Quais as vantagens e desvantagens de cada tipo de Recrutamento? Existe algum tipo de Recrutamento onde a Gestão

de Talentos tem mais impacto? A forma como o Recrutamento Interno é feito facilita a Gestão de Talentos?

A investigação tem como finalidade maximizar a função da Gestão de Talentos dentro das organizações e, desta forma, melhorar o aproveitamento dos recursos, sobretudo a longo prazo, permitindo às organizações a criação de uma vantagem competitiva sustentável, focando-se, em particular, na articulação entre a Gestão de Talentos e o Recrutamento Interno.

1.4. Estrutura e Organização da Dissertação

A dissertação está desenvolvida em diferentes capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução teórica, objetivos principais e foco na motivação e relevância da temática a desenvolver.

O Capítulo 2, a revisão bibliográfica, apresenta-se dividido em quatro grandes tópicos: Gestão de Talentos, Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Papel do Gestor. Em primeira instância começa por desenvolver os conceitos alargados acerca da Gestão de Talentos, como base para o desenvolvimento do estudo principal, que se prende à função desta no sucesso dos processos de Recrutamento. Em seguida, de forma a ir mais fundo nas questões de investigação, são desenvolvidas as Práticas e Políticas de Recursos Humanos referentes à Gestão de Talentos e principais obstáculos. Nos tópicos dois e três surge uma investigação mais aprofundada acerca dos tipos de Recrutamento, esclarecendo em que situações é utilizado cada tipo de Recrutamento e o modo como são aplicados, apresentando ainda uma pequena revisão acerca da retenção e atração de talentos de modo a potenciar a sua importância, com base no pressuposto de que são duas estratégias de extrema importância no sucesso das organizações. Por fim, no tópico quatro, referente ao Papel do Gestor, são apresentados os subtópicos referentes a cada tipo de Recrutamento de maneira a compreender-se o papel do mesmo em cada um dos processos.

O Capítulo 3 descreve os métodos de investigação utilizados, tais como os procedimentos de recolha e análise de dados e os instrumentos utilizados na seleção dos participantes.

O Capítulo 4 fornece uma descrição aprofundada dos principais resultados retirados da análise dos dados recolhidos, distribuídos em temas de maior relevância, incluindo ainda uma síntese dos resultados analisados.

O Capítulo 5 descreve as principais conclusões retiradas da análise dos resultados e consequentemente da investigação, com base nos pontos de discussão mais relevantes. Este capítulo inclui ainda as principais limitações e possíveis investigações futuras, bem como as principais implicações e contributos que a investigação agrega a níveis académicos e empresariais.

Por fim, todos os instrumentos utilizados e passivos de consulta, encontram-se nos anexos, estando devidamente identificados ao longo da dissertação.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

2.1. Gestão de Talentos: Definição, Políticas e Práticas de Recursos Humanos, Obstáculos à Definição e Aplicação das Políticas e Práticas

Definição

Existe, atualmente, uma escassez de talento que leva a que a competição entre as organizações se prenda à existência de um talento superior, sendo este considerado um recurso único e fundamental (Serban & Andanut, 2014; Boeck, Meyers & Dries, 2018; cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020). Esta perspectiva leva a que as organizações, que promovem e desenvolvem a gestão dos seus talentos, tenham uma vantagem competitiva face às organizações que contrariamente não o fazem, maximizando os talentos e considerando-os como uma das principais fontes que sustentam essa vantagem (Walker, 1998, cit. por Rothwell et al., 2005; Scullion et al., 2010, cit. por Ariss, Cascio, Paauwe, 2014).

O processo da Gestão de Talentos envolve um conjunto de atividades que passam pela identificação de *posições-chave* que contribuam para a criação de vantagem competitiva sustentável da organização, esta é feita através de uma arquitetura de recursos diferenciada de modo a que o preenchimento dessas posições seja feito com base em recursos competentes, garantindo ainda o compromisso contínuo dos mesmos (Collings & Mellahi, 2009, cit. por Taylor, 2014).

O investimento no desenvolvimento dos recursos humanos leva ao aumento da qualificação dos mesmos, promovendo um preenchimento mais eficaz das posições e consecutivamente uma diminuição de *turnover*, refletindo-se numa redução da perda de *key workers*, aumento do crescimento/satisfação dos indivíduos e organização como um todo, aumentando a probabilidade de criar relações perfeitas entre os trabalhadores e os cargos aos quais estes se destinam. Sendo este, o papel principal da Gestão de Talentos (Johnson et al, 1994, cit. por Rothwell et al., 2005).

A definição do conceito de Gestão de Talentos altera-se consoante a forma como esta é aplicada, surgindo assim duas abordagens: *abordagem inclusiva* que se refere à gestão de talentos feita sobre todos os colaboradores e, em oposição, a *abordagem exclusiva* onde são geridos apenas os colaboradores que apresentem talentos com elevado potencial e/ou

desempenho (Iles, Chuai & Preece, 2010; Vaiman, Scullion, & Collings 2012; Stahl et al. 2012, cit. por Ariss, Cascio, Paauwe, 2014).

Na visão exclusiva da Gestão de Talentos, os autores consideram que esta é um processo distinto que se concentra apenas nos indivíduos que têm potencial para criar vantagem competitiva para uma organização, gerindo-as de uma forma eficiente e eficaz que garanta esta competitividade a longo prazo (Bethke et. al, 2011 cit. por Taylor, 2014). Desta forma, esta visão foca-se num grupo exclusivo de colaboradores que corresponde a cerca de 10-20% da organização (Van Zyl et al., 2017, cit. por Mousa & Ayoubi, 2019). As opiniões diferem quanto à mais valia desta vertente para a organização, por um lado, acredita-se que a contribuição desse pequeno grupo de talentos justifica o investimento desproporcional de tempo e dinheiro face ao restante capital humano, por outro, considera-se que esta abordagem pode ser prejudicial para os colaboradores “não talentosos” ao excluí-los dos processos de Recursos Humanos (Thunnisen & Van Arensbergen, 2015; Boeck, Meyers & Dries, 2018, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020).

Na visão inclusiva da Gestão de Talentos, por outro lado, considera-se que o planeamento, seleção e implementação das estratégias de desenvolvimento devem ser feitas junto de todos os colaboradores, com o objetivo de assegurar a oferta atual e futura de talentos no que toca ao cumprimento de objetivos e atividades nos processos de gestão dos mesmos (Garavan, Carbery & Rock, 2012, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020). Esta visão defende a existência de talento na organização de uma forma mais ampla, acreditando que cada colaborador tem talento e potencial, distribuindo as oportunidades de desenvolvimento de forma imparcial por todos, levando de certa forma, à redução do risco de exclusão de possíveis talentos (Bratton, 2018; Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzalez-Cruz, 2013, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020).

Políticas e Práticas de Recursos Humanos

A existência de talento é considerada a principal fonte de vantagem competitiva, assim, é prioritário que as organizações criem oportunidades para o desenvolvimento individual e coletivo através da criação e implementação de práticas eficazes (Morethe, Swarts & Schultz, 2020). As práticas de Gestão de Talentos salientam a ligação entre a forma de pensar e de fazer - os discursos variam consoante o tamanho e a complexidade da organização e são alterados ao longo do tempo e do ambiente no qual se inserem - influenciando o pensamento e comunicação dos gestores e, conseqüentemente, a compreensão e ação sobre essas práticas (Van Djik, 2014; Thunnisen et al., 2013, cit. por Painter-Morland, Kirk, Deslandes & Tansley, 2019). Neste sentido, a forma como as práticas são moldadas, comunicadas e aplicadas têm mais impacto na

eficácia dos Recursos Humanos, do que a existência isolada das práticas em si (Boxall & Macky, 2012, cit. por Meyers & Woerkom, 2014).

É, desta forma, de extrema importância a adoção de abordagens socialmente responsáveis na definição e implementação das práticas de Gestão de Talentos, tais como a gestão de desempenho, reconhecimento e recompensas – estas permitem o aumento da satisfação, empenho, compromisso, intenção de continuidade e retenção e atração dos indivíduos – através de remunerações competitivas e alinhamento de recompensas (Painter-Morland et. al, 2019; Kock & Burke 2008; Mastigar & Chan, 2008; Dubey & Gunasekaran, 2015, cit. por Shikweni, Schurink, Wyk, 2019).

As políticas e práticas de Gestão de Talento focam-se na rotação de trabalho, *coaching*, programas de feedback, avaliações 360°, modelos de avaliação, conferências, trabalho em rede e formação de competências (Golik & Blanco, 2014; Garavan, Carbery, & Rock, 2012; Bussin, 2014; Rezaei & Beyerlein, 2017, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020) e têm como principal meta o cumprimento dos objetivos das organizações a longo prazo, desta forma, e devido aos ambientes dinâmicos nos quais estas se inserem, é necessário que sejam revistas e ajustadas com alguma regularidade, não querendo deste modo dizer que os objetivos mudem, mas sim as ferramentas utilizadas (Taylor, 2014). Neste sentido, as políticas e práticas são todas as estratégias disponíveis dentro de uma organização que desenvolvam os colaboradores de forma tática e unificada, assegurando a disponibilidade e continuidade dos mesmos (Caplan, 2014, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020).

Obstáculos à Definição e Aplicação das Políticas e Práticas

Os principais obstáculos à definição e aplicação das políticas e práticas surgem devido às estratégias desenvolvidas em prol das organizações e não com base nos interesses dos colaboradores, valorizando cargos hierárquicos superiores e planos de carreira unilaterais que limitam o foco sob os objetivos dos indivíduos (Sekiou et al., 2001), excluindo os colaboradores que se encontram num nível de classificação inferior ou considerados menos “talentosos”, limitando o acesso dos mesmos às oportunidades relativas ao aumento de capital e progressão de carreira e que, conseqüentemente, levam as organizações a perder a oportunidade de desenvolver pessoas que podem desempenhar papéis importantes e que apresentem elevadas capacidades (Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

Ultrapassar estes obstáculos passa por considerar o verdadeiro interesse da organização sem colocar em causa o trabalhador, criando uma sintonia entre todos (Sekiou et al., 2001), sem desvalorizar a contribuição que o investimento numa Gestão de Talentos eficaz tem no sucesso

financeiro de uma organização a longo prazo, promovendo a implementação de políticas e práticas contínua como fonte de oportunidade e competitividade (Taylor, 2014). Outro dos obstáculos advém da antiguidade e natureza dos negócios, na medida em que estas variáveis influenciam as técnicas que podem ou devem ser utilizadas na previsão de procura de recursos humanos (Taylor, 2014).

A internacionalização, globalização e aparecimento de entidades multinacionais aumentou a mobilidade dos talentos, exigindo às organizações a criação de práticas de Gestão de Talentos mais inovadoras que promovam a atração, desenvolvimento e retenção dos melhores talentos do mercado e, conseqüentemente, políticas mais adequadas aos ambientes multinacionais e transculturais onde se inserem (Alkire, 2014; Nilsson & Ellström, 2012; Sambartolo, 2015; Ratten & Ferreira, 2016, cit. por Shikweni, Schurink, Wyk, 2019; Vaiman, Scullion, & Collings 2012; Stahl et al. 2012, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014). Esta expansão geográfica e disponibilização de talentos globais surgem como duas das ferramentas de crescimento das organizações que asseguram a sustentabilidade das mesmas, no entanto, devido à sua complexidade surgem também como dois grandes obstáculos no desenvolvimento e implementação de práticas e políticas de Gestão de Talentos (Gundling et al., 2016, cit. por Shikweni, Schurink & Wyk R., 2019).

Segundo um estudo feito junto de 33 organizações multinacionais, as organizações não devem, no entanto, reger-se pelas práticas e políticas utilizadas nas organizações concorrentes, devendo sim alinhar as suas práticas de Gestão de Talentos à sua estratégia e valores, adotando as que melhor se adequam ao seu contexto em particular, (Vaiman, Scullion, & Collings 2012 & Stahl et al. 2012, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

Atualmente, os principais desafios para os gestores de Recursos Humanos prendem-se sobretudo à inovação tecnológica, escassez prolongada de talentos e procura de estratégias de envolvimento dos colaboradores (Tladinyane & Van der Merwe, 2016, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020; Morethe, Swarts & Schultz, 2020). Assim, os princípios chave para o sucesso da Gestão de Talentos passam pelo alinhamento estratégico, a coerência interna e a participação da Gestão ao longo do processo de implementação das práticas (Vaiman, Scullion & Collings 2012; Stahl et al. 2012, cit. por Ariss, Cascio, Paauwe, 2014).

2.2. Recrutamento

Os gestores de talentos devem identificar em primeira instância as posições organizacionais de missão crítica, os chamados *key-workers*, assumindo a existência de papéis estratégicos e não-estratégicos dentro das organizações, de modo a desenvolver *pools* de talento a partir das quais

podem realmente preencher-se as posições. Desta forma, o recrutamento é gerido com base nos requisitos das posições em questão e implementado através da combinação do desenvolvimento interno e do recrutamento externo (Collings & Mellahi, 2009, cit. por Ariss, Cascio & Pauwe, 2014).

2.2.1. Recrutamento Interno: Definição, Modo e Situação de Aplicação, Retenção de Talentos

Definição

O Recrutamento Interno, independentemente do formato em que é realizado, pressupõe sempre que os candidatos internos tenham acesso às oportunidades e sejam tidos em consideração de forma prioritária face aos candidatos externos (Taylor, 2014).

As organizações, no âmbito da substituição de colaboradores, têm a necessidade de compreender como deve o processo de Recrutamento ser feito (Taylor, 2014), sendo que alguns autores defendem que, em primeira instância, as organizações devem ter o talento interno como a solução, sendo o desenvolvimento do mesmo o melhor caminho para evitar a escassez de talento, de forma mais sustentável para a maioria das mesmas, ao invés do Recrutamento Externo que, apesar de ser o método de sobrevivência de muitas organizações, é muito mais dispendioso (Caplan, 2014, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020). Existindo, contudo, a mesma probabilidade de encontrar o talento procurado dentro ou fora da organização (Mineiro 1973, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

O Recrutamento Interno surge assim como uma solução eficaz e menos onerosa sobretudo em ambientes com mudanças mais lentas (Caruth et. al, 2004; Muscalu, 2015), promovendo uma melhor reintegração interna, devido ao conhecimento existente acerca da organização e dos respetivos colaboradores, surgindo também como um fator facilitador da relação cargo-trabalhador (Sekiou et al., 2001) e, conseqüentemente, aumentando a probabilidade de construir relações estáveis de longo prazo (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014 cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020). Este, quando feito com base nos dados de antigos candidatos, possibilita a escolha de um candidato do qual já existe uma vasta informação, diminui a duração do processo e garante à priori a compatibilidade face às capacidades, personalidade, valores e atitudes, sendo este processo facilitado quando existe um sistema de alerta contínuo de vagas, uma base de dados dos colaboradores com referências e uma base de dados com os candidatos recusados em recrutamentos anteriores (Muscalu, 2015).

São identificadas quatro atividades distintas: as promoções, transferências laterais, rotação de postos e contratação de ex-colaboradores (Fuller & Huber, 1998, cit. por Taylor, 2014). Nos níveis hierárquicos mais baixos, o Recrutamento Interno leva os colaboradores a concorrer uns com os outros de modo a adquirir um currículo mais vasto de experiência através de movimentos laterais e interfuncionais e, conseqüentemente, puderem ocupar as vagas disponíveis nos níveis superiores através de promoção (Rothwell et al., 2005). Aqui surge a rotação de postos, um dos movimentos de transferência lateral, dentro do mesmo nível hierárquico, onde o colaborador experiencia várias tarefas dentro de uma mesma organização, permitindo ao colaborador desenvolver-se e desenvolver as suas capacidades, aumentando a motivação do mesmo (Kampkötter, Harbring, Sliwka, 2018; Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994; Wright & Snell, 1998, cit por Kampkötter, Harbring, Sliwka, 2018). Estas transferências tornam os colaboradores mais eficazes na resolução de problemas complexos e aquisição de conhecimentos específicos, criando uma elevada capacidade de adaptabilidade ao dinamismo das organizações, diminuindo o tempo e esforço necessários na determinação dos conhecimentos que têm ou não relevância, promovendo desta forma o desenvolvimento contínuo de conhecimentos e competências (Narayanan et al., 2009; Pass & Van Merriënboer, 1994; Gerken et al., 2018 cit. por Froehlich, Segers, Beusaert, Kremer, 2019). Existem, no entanto, algumas desvantagens relacionadas com a rotação de postos, como por exemplo, a dificuldade de adaptação a um novo cargo (Muscalu, 2015).

Os gestores organizacionais têm então diversos motivos para promover internamente, sobretudo quando existe por base uma Gestão de Talentos eficaz, onde o foco está no desenvolvimento do capital humano da organização, procurando aumentar a qualidade do mesmo e, conseqüentemente, a sua retenção, assim, os gestores tendem a explorar a força de trabalho interna para cargos-chave sobretudo quando os colaboradores já estão dotados de competências e formação específica, facilitando o preenchimento das vagas e eficácia do processo (Walker, 1998, cit. por Rothwell et al., 2005).

Modo e Situação de Aplicação

No setor privado, a maioria das organizações procura preencher os postos de trabalho disponíveis através do Recrutamento Interno antes de considerar os candidatos externos, contrariamente, no setor público, os postos são colocados à disposição dos candidatos internos e externos em simultâneo (Taylor, 2014). No entanto, os estudos referem que, de modo geral, metade dos cargos ocupados nas organizações são preenchidos através do Recrutamento Interno (Crispin & Mehler, 2013, cit. por Keller, 2018).

A progressão vertical, para um nível hierárquico superior, ocorre sobretudo através de promoção interna ao invés de Recrutamento Externo (Bidwell & Mollick, 2015; Kauhanen & Napari, 2012; Lazear & Oyer, 2004; DeVaro & Morita, 2013, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019; Bidwell & Keller, 2014).

Assim, no processo de promoção o foco está no capital humano específico da própria organização, criando uma vantagem junto dos trabalhadores internos face aos externos ao nível da produtividade, promovendo uma contratação interna que leva ao aumento do esforço/motivação por parte dos trabalhadores que ambicionam essa promoção (Bidwell & Keller, 2014; Lazear & Rosen, 1981; Ghosh & Waldman, 2010, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019).

Vários autores defendem que quando não existe a possibilidade de promover um trabalhador talentoso por meio de promoção interna, deve apostar-se na rotação de postos, tendo estes trabalhadores uma maior capacidade de adaptação a novas experiências e a um maior desempenho, revelando este procedimento, que a própria organização se encontra preocupada com o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores e que valoriza o seu trabalho e contributo (Gibbons & Waldman, 1999; Champion et al., 1994; Dohmen et al., 2004; Ference, Stoner, & Warren, 1977; Hsieh & Chao, 2004; Miller et al., 1973, cit. por Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018).

A rotação de postos pode ser benéfica em variados fatores, levando ao aumento do desafio junto dos colaboradores, criando uma oportunidade dos mesmos aplicarem diferentes conhecimentos de diferentes maneiras, promovendo e acelerando a aquisição dessas competências permitindo às organizações conhecer a fundo os seus colaboradores a nível técnico e, conseqüentemente, uma melhor correspondência entre o colaborador e o cargo que este exerce ou que pode vir a exercer (Champion et al., 1994; Ortega, 2001, cit por Kampkötter, Harbring, Sliwka, 2018; Froehlich, Segers, Beausaert & Kremer, 2019).

Assim, a rotação de postos permite o aumento da empregabilidade dos mesmos e a durabilidade dos colaboradores de forma eficaz na organização (Van der Heijden et al., 2009; Van Harten et al., 2016; De Lange et al., 2010, cit por Froehlich, Segers, Beausaert & Kremer, 2019).

Nos cargos de gestão, a rotação de postos apresenta-se como um fator essencial no desenvolvimento interno das carreiras dos executivos, cujo objetivo principal é que os jovens gestores disponham de um amplo conhecimento e uma variedade de experiências relevantes, desempenhando diferentes cargos em diferentes unidades dentro da organização, permitindo

uma maior eficácia nos cargos de gestão, sendo esta prática utilizada por empresas como a Continental, Bayer, Henkel e Chevron (Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018).

O Recrutamento Interno, feito com base na rotação de postos, deve também ser aplicado quando existe um baixo desempenho por parte de um colaborador num certo posto, considerando esta teoria, que o baixo desempenho ocorre devido ao ajustamento errado entre o colaborador e o posto em que este opera, assim, a rotação de postos leva à promoção de uma melhor gestão dos talentos e à consecutiva motivação dos mesmos (Williams & Livingstone & Trevor, 1994; Gerhart, & Boudreau, 1997, cit. por segundo Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018). Esta é mais provável de acontecer, segundo um estudo realizado junto de um grande conjunto de empresas dinamarquesas, em grandes empresas com um número elevado de níveis hierárquicos e com maior investimento em formação (Eriksson & Ortega, 2006, cit. por Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018).

O processo de recrutamento interno apresenta-se como o mais benéfico quando se trata de promoções em posições executivas de topo, sem se considerarem os movimentos horizontais (Frederiksen & Kato, 2018, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019). Em contrapartida, o Modelo Teórico de Jin e Waldman (2016, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019) revela que os movimentos horizontais internos ocorrem com base na acumulação de competências específicas, isto é, os colaboradores que se deslocam horizontalmente ao longo da sua carreira adquirem um elevado número de competências e conhecimento, desta forma, quando existe uma vaga num nível hierárquico superior que exige elevadas competências técnicas esses colaboradores têm maior probabilidade de promoção.

Retenção de Talentos

Os resultados da *Society for Human Resource Management Retention Practices Survey* revelam que, um número considerável de especialistas (61% de mais de 450) na área dos Recursos Humanos, considera que as falhas existentes no planeamento e gestão de talentos levam ao aumento do risco no tópico relativo à retenção dos indivíduos nas organizações (Institute of Management and Administration, 2001, cit. por Rothwell et al., 2005).

O *turnover* é inevitável e ocorre por muito que a organização se dedique ao desenvolvimento de programas de gestão de talentos e carreiras, no entanto, o investimento em programas eficazes de desenvolvimento do capital humano ajudam a minimizar esse fator e, conseqüentemente, promove a retenção de talentos (Rothwell et al., 2005). O desenvolvimento da força de trabalho interna através da maximização do investimento feito na formação dos colaboradores aumenta a motivação e desempenho dos mesmos, o que cria, para estes, uma

razão para permanecerem na organização e, para as organizações, a possibilidade de reter uma *pool* de talentos com maior conhecimento e, conseqüentemente, a criação de um processo de recrutamento mais eficaz e menos arriscado (Taylor, 2014). Assim, a retenção de talentos é vista como um investimento ao invés de um custo, preparando os colaboradores para enfrentar os desafios competitivos e o dinamismo das organizações (Rothwell et al., 2005).

A retenção de talentos, a longo prazo, só pode ser alcançada se os colaboradores recrutados tiverem valores, atitudes e personalidades que se encaixem na cultura organizacional existente na organização (Muscalu, 2015), com base em dimensões culturais como o envolvimento, consistência, confiança e partilha de conhecimento, surgindo desta forma, a cultura organizacional, como um dos fatores facilitadores da gestão e retenção de talentos (Goh & Lawson, 2002 cit. por Mousa & Ayoubi, 2019). As práticas de recrutamento interno, em particular a rotação de postos, são também vistas como mecanismos que levam à redução de despedimentos e a uma menor taxa de *turnover* (Batt & Colcin 2011; Haines, Jalette & Larose, 2010, cit. por Kampkötter, Harbring, Sliwka, 2018).

O *National Institute of Standards and Technology* (2001, cit. por Rothwell et al., 2005) reforça a necessidade de os diretores executivos das organizações apresentarem estratégias claras para o desenvolvimento do capital humano, considerando que o valor das organizações é medido em parte pela competência que estas têm em recrutar e reter os talentos.

2.2.2. Recrutamento Externo: Definição, Modo e Situação de Aplicação, Atração de Talentos

Definição

O capital humano é considerado como um dos fatores que mais eleva a vantagem competitiva de uma organização face à concorrência, sendo dotado de uma elevada liberdade, o capital humano apresenta uma circulação entre as várias organizações alterando consecutivamente as propriedades das mesmas face a este recurso (Barney, 1991; Lepak & Snell, 1999; cit. por Hong, 2020).

O Recrutamento Externo baseia-se na contratação de colaboradores no mercado de trabalho externo de modo a aumentar o capital humano, ocorrendo na sua maioria quando a organização considera que os colaboradores internos não têm as competências adequadas/necessárias para um determinado cargo, tendo como principal vantagem a introdução de novas ideias, conceitos e métodos nas organizações, promovendo mudanças positivas nas mesmas (Muscalu, 2015). Este pode, no entanto, também ser utilizado sem potenciar a aquisição de conhecimento,

sobretudo nos níveis hierárquicos inferiores que não necessitem de elevado conhecimento/experiência, mas que beneficiem do preenchimento por meio de contratações externas (Kacmar, Andrews, Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006, cit. por Hong, 2020).

A atração destes novos talentos, essencial no processo de recrutamento externo, é feita na sua maioria através dos *mídia*, imprensa externa, agências de recrutamento, contactos profissionais e outros meios de comunicação, existindo de igual forma, métodos mais informais, tais como o *word of mouth* ou também a aposta em universidades, sindicatos e feiras de emprego (Taylor, 2014; Muscalu, 2015). As organizações continuam a utilizar bastante as fontes de recrutamento externo tradicionais, no entanto, com a evolução dos mercados têm vindo a aumentar, junto das práticas organizacionais, o recrutamento online, sobretudo nas duas últimas décadas, realizado através dos sites oficiais das empresas e redes sociais das mesmas (Acikgoz & Bergman, 2016, cit. por Acikgoz, 2019).

Modo e Situação de Aplicação

Na análise da relação entre o crescimento e o emprego, é possível concluir-se que a forma como as vagas são preenchidas altera-se, isto é, com o aumento das vagas, o número de candidatos internos acaba por se esgotar sendo necessário optar-se pela contratação externa a partir de certo ponto (Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019). Nas últimas décadas, com a dispersão geográfica das organizações, derivada da globalização e internacionalização, as organizações começam a concorrer em mercados altamente competitivos apresentando assim um crescimento bastante rápido, não conseguindo formar os colaboradores internos dentro do tempo necessário para que estes ocupem as vagas disponíveis, optando desta forma, cada vez mais, pelo recrutamento externo (Muscalu, 2015; Bidwell & Keller, 2014; Royal & Althausser, 2003; Somaya, Williamson, & Lorinkova, 2008, cit. por Hong, 2020). Assim, quando o *stock* de conhecimento atual é inadequado ou insuficiente, a contratação de gestores externos torna-se uma opção atrativa, sobretudo quando estas alterações envolvem experiências de elevado risco e com taxas de retorno incertas (Wiklund & Shepherd, 2011, cit. por Hong, 2020).

O recrutamento externo permite, desta forma, às organizações saírem de momentos de estagnação, diversificando-se e expandindo-se, através da contratação de novos colaboradores com novas ideias e conhecimento, promovendo um progresso na organização com novas formas de pensar, menor discriminação e com custos de formação mais baixos (Muscalu, 2015), apesar destes colaboradores externos apresentarem na maioria das vezes salários mais elevados do que os que são promovidos internamente e, conseqüentemente, necessitarem de um maior esforço e tempo para se tornarem eficazes (Bidwell, 2011, cit. por Bidwell & Keller, 2014).

Os movimentos externos, que ocorrem quando o colaborador é recrutado para ocupar na nova empresa a mesma função que desempenhava anteriormente, levam ao aumento da produtividade com base na posterior existência das competências necessárias, assim, os movimentos externos são na sua maioria horizontais ao invés de verticais (Bidwell & Mollick, 2015, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019).

No entanto, o estudo feito por Chan (2006, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019) confere uma maior probabilidade de promoção e um maior nível de promoções futuras feitas junto dos candidatos externos, mesmo que não se considere o nível de experiência e educação que estes possuem, fator esse que é referido por outros autores como uma das principais diferenças entre os colaboradores internos e os candidatos contratados externamente e que os leva a ser promovidos de forma mais rápida após a contratação (Baker et al. 1994; Bidwell 2011; Kauhanen & Napari 2012, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019).

O recrutamento externo, nos níveis hierárquicos mais baixos, ocorre sobretudo quando existe uma preocupação acerca dos incentivos, podendo estes, neste caso, ser feitos através de salários mais baixos (Ke, Li & Powell, 2018, cit. por Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019). Nos níveis hierárquicos superiores, este tipo de recrutamento ocorre quando se procura desafiar o *status quo* através de “sangue novo”, evitando a estagnação e falta de originalidade associada muitas vezes ao recrutamento interno e aumentando, conseqüentemente, a diversidade na composição das organizações (Taylor, 2014). Nas funções de gestão, este deve ser ponderado e ter em atenção a reorganização dos cargos, na medida em que seja permitido aos novos gestores implementarem novas práticas de trabalho de forma rápida e eficaz, assim, quanto maior for a autoridade fornecida aos novos gestores externos na tomada de decisão, mais asseguradas estarão as mudanças organizacionais que estes podem promover no cumprimento dos objetivos e sucesso da organização (Hong, 2020).

O recrutamento externo é, na maioria das organizações, o processo mais utilizado quando se procura uma força de trabalho altamente qualificada (Muscalu, 2015).

Atração de Talentos

O processo de seleção e recrutamento e a forma como este é aplicado pelas organizações junto dos candidatos, têm uma elevada influência na imagem criada acerca da organização e do ambiente de trabalho, podendo promover um impacto positivo ou negativo junto dos candidatos e, conseqüentemente nas impressões que estes transmitem para o exterior (Lievens & Chapman, 2010, cit. por Taylor, 2014).

Neste seguimento, os processos de atração de talentos são distintos para os diferentes tipos de colaboradores – por um lado existem práticas de recrutamento que têm como objetivo atrair indivíduos que estão à procura de emprego e, por outro existem práticas dedicadas a atrair indivíduos que já se encontram colaboradores – desta forma, as práticas de atração diferem entre estes dois casos, sendo que no primeiro caso os métodos de recrutamento passivo (site da empresa ou sites de empregos online) podem funcionar, contrariamente àquilo que ocorre no segundo caso, onde a atração tem de ser mais ativa (Acikgoz, 2019).

Segundo o quadro de ASA (*attraction-selection-attrition*) de Schneider (1987, cit. por Acikgoz Y, 2019), os candidatos são atraídos de forma diferente pelas organizações com base na congruência que existe ou não entre as suas características e as características das organizações em avaliação.

2.3. Papel do Gestor

Na Gestão de Talentos

O papel do gestor na Gestão de Talentos apresenta diversas teorias na literatura, sendo que alguns autores focam a importância dos gestores de topo, outros os gestores de Recursos Humanos, existindo ainda teorias holísticas que relevam que o sucesso da Gestão de Talentos se prende ao trabalho em equipa de todos os gestores envolventes.

De forma individual, os gestores de topo, junto da Gestão de Talentos, têm como principais objetivos delinear e orientar a mesma, conferindo uma espécie de poder organizacional, construir e reter talentos, gerindo-os com base nas necessidades estratégicas e nas oportunidades da organização, permitindo a criação de uma estrutura mais inovadora e eficaz (Joyce & Slocum, 2012, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014; Mousa & Ayoubi, 2019).

Existem perspetivas que relevam um aumento da importância dos gestores de Recursos Humanos na Gestão de Talentos, uma vez que os postos hierárquicos mais elevados tendem a focar-se sobretudo na própria evolução, contrariamente ao que acontece com os gestores de Recursos Humanos que procuram a promoção da carreira dos trabalhadores e cumprimento dos objetivos da organização em simultâneo, apresentando desta forma um papel multifacetado (Seikou et al., 2001). Estes têm como principais objetivos aplicar a estratégia de Gestão de Talentos após esta ser definida (Mousa & Ayoubi, 2019) ou, noutros casos, planear e implementar as práticas e políticas referentes à Gestão de Talentos (Kim et al., 2014, cit. por Painter-Morland, Kirk, Deslandes & Tansley, 2019). É possível ainda definir a sequência de funções a ocupar de forma a ajudar os colaboradores a alcançarem o lugar pretendido,

incentivando e sensibilizando cada trabalhador para que conheçam todas as funções e postos de trabalho suscetíveis de promoção (Sekiou et al., 2001).

As perspectivas mais holísticas referem, no entanto, que a Gestão de Talentos é feita através da colaboração entre os gestores de topo, os gestores de Recursos Humanos e todos os interessados no sucesso da organização, com base nas capacidades internas e orientação estratégica, tendo em conta que cada um tem perspectivas diferentes acerca das fontes de vantagem competitiva para a organização. Defendem, desta forma, a inclusão de todos os profissionais na aplicação das práticas de Gestão de Talentos, construindo uma relação entre os objetivos dos colaboradores e os da organização, como um todo. (Paauwe, 2004; Thunissen et al. 2013; Mousa, 2017; Mousa & Ayoubi, 2019 cit. por Mousa & Ayoubi, 2019; Dries & Pepermans, 2012, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

O modelo desenvolvido por King, em 2015, defende esta teoria holística, reforçando a ideia de que a Gestão de Talentos é um processo interativo que inclui quatro fatores principais: os gestores de topo responsáveis por definir uma estratégia de talentos que passa pelo planeamento e definição do conceito, supervisores de Recursos Humanos que atraem, desenvolvem e empregam talentos, gestores de talentos que reconhecem e recrutam talentos e, por fim, os próprios colaboradores através da aprendizagem e autodesenvolvimento. Este processo é mais eficaz quanto maior for a cultura de colaboração da organização, baseada em ferramentas e práticas para monitorizar e avaliar o desempenho dos talentos de forma regular (King, 2015 cit. por Mousa & Ayoubi, 2019).

Em suma, os gestores têm obrigação de cumprir com o contrato psicológico feito junto dos colaboradores, de forma a não quebrar a confiança ou a falhar na satisfação das expectativas, evitando a rotação excessiva e, conseqüentemente, o risco de perda de colaboradores valiosos (Ariss, Cascio & Paauwe, 2014). Desta forma, estes devem preocupar-se em fornecer talento, liderança e capacidade, de modo a levar as organizações ao sucesso no ambiente dinâmico em que se inserem, agindo como protetores do desenvolvimento dos colaboradores, implementando as políticas e práticas de Recursos Humanos, como parte integrante das mesmas (Pereira & Fontinha, 2016; Ingham & Ulrich, 2016, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020).

No Recrutamento Interno

Inúmeras organizações não capitalizam a oportunidade de sucesso que uma boa Gestão de Talentos acarreta, não sendo, desta forma, tão bem-sucedidas na Gestão de Talentos interna feita por meio de Recrutamento Interno (Joyce & Slocum, 2012, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

Os gestores devem fazer parte de duas grandes fases, o recrutamento (identificação dos candidatos) e a seleção (avaliação dos candidatos) durante o processo de contratação interna de colaboradores (Keller, 2018). Um estudo feito por diversos autores, reforça a necessidade dos gestores priorizarem o desenvolvimento e aproveitamento das competências dos seus colaboradores, promovendo a retenção de talentos dentro das organizações (Fuller, Raman, Wallenstein & De Chalendar, 2019).

O desenvolvimento e aproveitamento dos talentos são paralelos aos esforços necessários para oferecer desafios de trabalho, que começam pela conceção dos mesmos, onde são definidos objetivos de carreira e fornecidas oportunidades de formação e desenvolvimento da mesma, permitindo aos colaboradores construir uma ampla experiência para assumir papéis de liderança dentro da organização (Ferguson, 1990, cit. por Chew & Chan, 2008). A valorização dos gestores junto dos colaboradores pode ocorrer muitas vezes através da implementação, por parte do departamento de Recursos Humanos, de uma aprendizagem em linha, que promova a criação de oportunidades na procura de feedback, ajuda e partilha de informação com base em fóruns de discussão para melhorar o nível de especialização dos seus colaboradores, otimizando e aumentando a empregabilidade dos mesmos ou através de um modelo de aprendizagem alargado, onde os colaboradores são colocados em diferentes cargos, influenciando na otimização da conceção do trabalho e da relação entre trabalho-trabalhador (Froehlich, Segers, Beausaert & Kremer, 2019; DeVaro & Gurtler, 2016, cit. por Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018).

Desta forma, surge uma das vertentes do recrutamento interno e da gestão de sucessão, a rotação de postos. A rotação de postos acarreta custos associados, uma vez que ao alocar-se um trabalhador a um novo posto todos os conhecimentos e capacidades adquiridos e traduzidos em produtividade no posto anterior podem deixar de ser tão valiosos, neste sentido, é necessário que o gestor tenha capacidade para avaliar e decidir se os benefícios são superiores aos custos, para que a rotação seja benéfica (Cosgel & Miceli, 1999, cit. por Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018; Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018).

A oportunidade de trabalhar numa tarefa desafiadora aumenta o compromisso organizacional e a intenção de permanecer na organização, com base em diversos estudos realizados junto de colaboradores técnicos, foi possível concluir que os trabalhadores ao receberem uma tarefa desafiadora, estimulante e interessante tendem realmente a envolver-se e a satisfazer-se mais, levando consecutivamente a um maior comprometimento com a organização, tornando-se menos propensos ao abandono da mesma (Idaszak & Drasgow, 1987;

Pil e Macduffie, 1996; Price & Mueller, 1981; Udo et al., 1997; Workman & Bommer, 2004, cit. por Chew & Chan, 2008).

A *Teoria da Troca Social* referida por Blau, em 1964, corrobora esta informação, relatando a importância dos gestores e da organização em satisfazer as expectativas de carreira dos colaboradores, apostando no seu desenvolvimento e competências, criando no colaborador a sensação de compromisso e, conseqüentemente, uma menor intenção de rotatividade externa (Chen et al., 2004 cit. por Chew & Chan, 2008). Estes devem também garantir que os colaboradores estão preparados para assumir os cargos e desenvolver as competências necessárias, através da gestão eficaz dos programas de desenvolvimento (Muscalu, 2015) e do investimento nas promoções como fonte de motivação e recompensa para os seus colaboradores (Lazear, Rosen & Rosenbaum, 1981, cit. por Bidwell & Keller, 2014).

Taylor (2014), considera ainda, de elevada importância, a capacidade dos gestores para lidar com o insucesso dos candidatos no processo de recrutamento, isto é, quando um candidato interno é recusado durante o processo de recrutamento este tem tendência a tornar-se insatisfeito e desvalorizado, considerando que a confiança que existia entre ele e a organização foi quebrada, assim, é necessário que os gestores tenham competências de reabilitação dos candidatos internos reprovados, de forma a evitar uma diminuição do desempenho, demissões indesejadas ou rutura de relações positivas.

No Recrutamento Externo

Os gestores devem ter em especial atenção a forma como fazem o seu recrutamento e seleção, reconhecendo a importância destes processos na atração de novos talentos (Taylor, 2014), desta forma o sucesso do recrutamento externo depende da capacidade do gestor em atrair, seleccionar e envolver os novos colaboradores (Bidwell & Keller, 2014).

No último quarto do século, existiu uma mudança visível nos mercados de trabalho que levou ao aumento da mobilidade entre organizações (Bidwell, 2013, cit. por Keller, 2018), desta forma, tornou-se mais necessário que os gestores focassem a sua atenção em práticas de recrutamento externo (Fernandez & Mors, 2008; Dineen & Soltis, 2011; Rivera, 2011; Breugh, 2013, cit. por Keller, 2018) e na expansão das estruturas de talento das organizações (Arthur, 1994; Barley & Kunda, 2004; O'Mahony & Bechky, 2006; Bidwell & Briscoe, 2010, cit. por Keller, 2018).

Os diversos métodos para o recrutamento externo são utilizados para diferentes fins conferindo às organizações diferentes custos e benefícios, consoante a situação em que são e devem ser utilizados, deste modo, os gestores ao definirem o método de recrutamento a utilizar

deverão ter em conta uma variedade de considerações - a precisão com que a abordagem escolhida atinge o público-alvo desejado, a imagem que a organização vai retratar no mercado de trabalho, o número de candidaturas que uma certa abordagem vai resgatar e os custos/benefício do mesmo - associando estas considerações à capacidade do departamento de Recursos Humanos para administrar os candidatos e os métodos utilizados da maneira mais eficaz possível (Taylor, 2014). Assim, os gestores devem utilizar as relações organizacionais existentes para recolher candidatos o mais talentosos possível e aumentar a informação acerca dos mesmos, de modo a elevar a eficácia do processo (Zottoli & Wanous, 2000; Castilla, 2005; Yakubovich & Lup, 2006, cit. por Keller, 2018).

Não obstante, é necessário que não se banalizem certos fatores, para que o conhecimento adquirido externamente seja traduzido em resultados positivos para a organização, é importante que os gestores tenham em atenção a dimensão da organização (Almeida, Dokko, & Rosenkopf, 2003, cit. por Hong, 2020), o grau de dependência (Song, Almeida, & Wu, 2003, cit. por Hong, 2020) e as competências específicas dos candidatos, de forma a garantir que os candidatos externos selecionados serão benéficos para a organização (Groysberg, Lee, & Nanda, 2008; Huckman & Pisano, 2006, cit. por Hong, 2020).

Um bom processo de recrutamento, estrategicamente bem concebido e implementado, promove oportunidades não só para as organizações, a nível de custos e de preenchimento de vagas de forma eficiente, como também para os candidatos que conseguem candidatar-se a empregos onde existam realmente hipóteses de sucesso, desta forma, se os atributos e experiência procurados forem transparentes e esclarecedores durante o processo de recrutamento a atração dos talentos será mais restrita e eficaz, assim, os dois lados beneficiam (Taylor, 2014).

Os gestores, no processo de aquisição de capital humano, devem ter em consideração o valor que o conhecimento do candidato tem para os objetivos e resultados organizacionais (Kogut & Zander, 1992, cit. por Hong, 2020), isto é, a escolha do capital humano não é por si só uma fonte de vantagem competitiva, é necessário que os gestores tenham capacidade para utilizar todo o potencial do capital adquirido em prol da vantagem competitiva da organização, sobretudo quando o conhecimento adquirido junto dos novos candidatos é uma novidade face aos recursos atuais da organização (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Barney & Mackey, 2005; cit. por Hong, 2020).

A investigação levada a cabo por Priyadarshini et al., em 2017, foca-se no impacto dos meios de comunicação utilizados na comunicação da organização, considerando que para que o recrutamento seja eficaz é necessário que exista uma correspondência entre a qualidade da

comunicação e os meios de comunicação utilizados. A informação transmitida pelos meios de comunicação ajuda a atenuar a preocupação dos candidatos acerca das implicações do trabalho, desta forma, os gestores devem ter em conta a informação transmitida nos diversos meios de comunicação uma vez que quanto mais relevante for a informação mais favorável será o preenchimento da vaga (Priyadarshini et al., 2017; Badger et al., 2014, cit. por Muduli & Trivedi, 2020). Assim, quanto mais relevante for a informação transmitida pelos gestores maior será o conhecimento dos candidatos acerca do cargo disponível e da organização (Feldman et al., 2006, cit. por Muduli & Trivedi, 2020).

Os gestores devem ainda ter em consideração os fatores psicossociais no processo de recrutamento externo, isto é, nestes processos é comum ocorrer a rejeição dos novos colaboradores pelos restantes colegas, podendo esta situação afetar a motivação e desempenho dos novos colaboradores, desta forma, os gestores devem ter em atenção estas situações e evitar que as mesmas ocorram (Muscalu, 2015).

CAPÍTULO 3

Metodologia

O objetivo deste capítulo prende-se com a exposição dos métodos de recolha e análise de dados utilizados na procura de respostas/conclusões acerca da perspetiva dos Recursos Humanos junto daquela que é a função da Gestão de Talentos, assim como o impacto que esta tem na escolha e sucesso do recrutamento utilizado pelas organizações, procurando ainda compreender as vantagens e desvantagens dessa escolha, consoante o contexto em que se aplicam.

3.1. Método e Participantes

Metodologia Qualitativa

A escolha da metodologia de investigação depende da natureza das perguntas de investigação, sendo que nos estudos exploratórios, os métodos qualitativos parecem ser os mais adequados (Strauss & Corbin, 1990, cit. por Flick, 2014). O mesmo se verifica na dissertação em causa, na medida em que existe uma necessidade de compreender os discursos, práticas e experiências dentro dos diferentes contextos, através da exploração das perspetivas dos profissionais acerca da função da Gestão de Talentos no sucesso dos processos de recrutamento (Flick, 2014).

Os métodos qualitativos são cada vez mais utilizados nos estudos das relações sociais, onde a procura por estratégias mais indutivas é crescente e as teorias são desenvolvidas através de contextos empíricos, sendo o conhecimento e as práticas locais o principal foco em estudo (Geertz, 1983, cit. por Flick, 2014). No entanto, as investigações empíricas desenvolvidas acabam muitas vezes por não responder em concreto aos problemas do quotidiano e por não produzir “verdades absolutas” (Beck & Bonß 1989, cit. por Flick, 2014).

A escolha pelos métodos qualitativos advém da necessidade de analisar casos concretos no seu espaço e tempo particulares, uma vez que as pessoas presentes numa entrevista nem sempre estão de acordo com a perspetiva do investigador, nem com os conceitos referidos empiricamente, permitindo desta forma, aos investigadores, criar novas descobertas e produzir novas versões acerca de um mesmo tema (Flick, 2014).

Participantes

Foram selecionados 7 participantes, sendo Gestores ou Técnicos da área de Recursos Humanos, para proceder às entrevistas e desta forma recolher informação acerca das suas experiências junto da função da Gestão de Talentos no sucesso dos processos de recrutamento. Os

participantes fazem parte de diferentes empresas, em tipologia e negócio, desde multinacionais a empresas de dimensão mais reduzida, de modo a obter informação mais diversificada e de qualidade (ver anexo B).

3.2. Recolha de Dados

Procedimentos

A investigação qualitativa é feita através de técnicas que permitam a discussão, podendo ser desenvolvida através de *entrevistas semiestruturadas* – quando se procura opiniões acerca de um tema específico junto de indivíduos-chave com uma perspetiva institucional –, ou *entrevistas em profundidade* – de modo a compreender experiências do ponto de vista pessoal (Flick, 2014). Nestes casos, este tipo de investigação baseia-se sobretudo em comunicações verbais e não verbais, sendo estes os pontos com maior relevância.

A recolha de dados foi então realizada através de entrevistas semiestruturadas, com base num guião flexível, permitindo desta forma retirar a informação mais importante das experiências dos entrevistados face à questão em estudo, desenvolvendo um panorama completo acerca do ponto de vista dos profissionais de Recursos Humanos (Flick, 2014).

A recolha e análise de dados deve estar interligada, sendo desta forma compreensível que fazer as entrevistas todas de uma só vez não tenha um grau de utilidade elevado: é mais útil olhar para as primeiras entrevistas realizadas e para a forma como devemos fazer a sua análise, isto é, quais as categorias e áreas promissoras e relevantes e quais os pontos em falta, de modo a melhorar as entrevistas seguintes (Flick, 2014).

O método utilizado nesta dissertação apoia-se nesta teoria. Assim, foram realizadas duas entrevistas e, posteriormente, analisadas, de modo a compreender se o tipo de entrevista escolhido estava a ser eficaz na procura da informação necessária e se o método de análise dos dados correspondia às expectativas. Só após a avaliação destas duas entrevistas e respetivas conclusões é que a investigação prosseguiu, tendo sido realizadas as restantes 5 entrevistas e a análise das mesmas, perfazendo um total de 7 entrevistas.

Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista semiestruturada, baseia-se num conjunto de entrevistas preparadas, cuja duração é, na sua maioria, indeterminada, sendo realizada através de perguntas de orientação, mas com base num guião flexível, o que deixa espaço para o desenvolvimento livre da perspetiva do entrevistado face aos tópicos, permitindo que este dê informação para além das perguntas

(Flick, 2014). Este conceito de entrevistas baseia-se em três características: os entrevistadores procuram informação rica e detalhada, evitando obter respostas de “sim ou não” e “concordo ou discordo”; não existem categorias de resposta, as perguntas são abertas; as perguntas e a ordem das mesmas não são fixas, podendo sempre ser adaptadas consoante o fluxo da conversa (Rubin & Rubin, 2012, cit. por Flick, 2014).

Assim, o desafio da elaboração destas entrevistas, para o entrevistador, prende-se à sua adaptação ao discurso do entrevistado, mantendo o fluxo da conversa e conseguindo obter informação para o conjunto de perguntas estipulado.

Guião da Entrevista

A realização do guião da entrevista teve por base um estudo intensivo junto da literatura existente, de modo a facilitar a criação de questões abertas acerca da temática, utilizando-as como ponto de partida para o desenvolvimento do guião (ver anexo A). O objetivo foi criar uma entrevista fluente, distribuindo as perguntas em 5 grandes temas:

- Características do Departamento dos Recursos Humanos
- Gestão de Talentos
- Papel do Gestor
- Processos de Recrutamento e Principais Vantagens e Desvantagens
- Relação entre a Gestão de Talentos e o Sucesso dos Processos de Recrutamento

O guião foi utilizado como um instrumento de apoio e orientação, garantindo que todos os grandes temas fossem abordados durante a entrevista. Desta forma, a ordem estipulada das perguntas nem sempre foi seguida de forma rígida, deixando que os entrevistados respondessem às questões sem constrangimentos, podendo mencionar tudo o que considerassem oportuno na altura, o que fez com que muitos dos temas fossem referidos em fases posteriores ao planeado.

Seleção dos Participantes

Existem vários critérios gerais para definir um “*bom informador*”, utilizados sobretudo como critérios de seleção. Isto é, os participantes devem ter o conhecimento e a experiência necessários acerca do objeto em estudo, disponibilidade para responder às perguntas da entrevista e prontidão para participar no estudo (Morse, 1998, cit. por Flick., 2014). Desta forma, no desenvolvimento da presente dissertação, foram participantes os 7 profissionais da área de Recursos Humanos, escolhidos de forma propositada.

Os participantes foram contactados via email ou contacto telefónico, sendo que todos os contactos surgiram por intermediários de contactos pessoais. Os emails enviados continham um pequeno resumo acerca da dissertação e, em anexo, o guião da entrevista, de modo a elucidar os entrevistados do conteúdo da mesma, facilitando desta forma o desenvolvimento e qualidade da entrevista. Todos os profissionais têm experiência na área de Recursos Humanos, apresentando uma visão mais generalista ou aprofundada, dependendo da sua função (Flick, 2014), acerca do papel da Gestão de Talentos para o sucesso dos tipos de recrutamento.

Método de Recolha de Dados - Entrevistas

O conceito de “*verbal data*” abrange uma variedade de dados que têm em comum o facto de consistirem, em grande parte, em palavras e que surgem como resultado de variadas abordagens metodológicas realizadas junto de participantes que partilhem as suas experiências, pontos de vista e práticas, através de entrevistas (Flick, 2014).

As entrevistas foram realizadas online e organizadas de forma síncrona, permitindo assim um contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, onde as perguntas e respostas foram expostas e obtidas, respetivamente, na presença de ambos em simultâneo (Flick, 2014). As 7 entrevistas foram conduzidas em português, através de videochamada, via ZOOM e Teams, com uma duração similar e inferior a 1 hora, e gravadas através de um gravador, com o consentimento dos intervenientes.

3.3. Análise de Dados

Procedimentos

O processo de documentação dos dados ocorre em quatro etapas: registar os dados, transcrever os dados, contruir uma “nova” realidade com base na informação existente e desenvolvimento da gestão dos dados (Flick, 2014). Na primeira etapa o registo dos dados ocorreu através da gravação das entrevistas, com consentimento dos envolvidos, de modo a serem, posteriormente, transcritas e analisadas.

Na segunda etapa, a transcrição das entrevistas surge como um processo facilitador da compreensão do investigador junto do sujeito entrevistado, isto porque a transcrição das entrevistas permite uma repetição da leitura e audição das mesmas (Flick, 2014), esta transcrição foi feita logo após a realização da entrevista (Silverman, 2013).

Na terceira etapa, foram utilizados os princípios de desenvolvimento teórico - codificação aberta, codificação axial, e codificação seletiva - (Strauss & Corbin, 1998, cit por Latusek &

Vlaar, 2018), após a transcrição de todas as entrevistas, onde foram definidas as categorias e subcategorias que se apresentavam mais emergentes nas entrevistas, considerando a integração entre ambas. Nesta etapa foi importante analisar duas entrevistas em primeira instância, logo após a sua realização, de modo a perceber se as categorias e subcategorias estavam adequadas ou se era necessário proceder a alguma alteração ou ajuste das entrevistas ou categorização (Strauss & Corbin, 1998).

Após a análise das duas primeiras entrevistas e interpretação dos dados, surgiram algumas alterações, sobretudo junto da interligação entre as categorias e subcategorias, após estas alterações foram analisadas as restantes cinco entrevistas e as observações retiradas das mesmas foram sintetizadas segundo as codificações finais de primeira e segunda ordem (ver anexo C), procurando compreender as semelhanças e diferenças entre os dados com base na contextualização dos mesmos (Flick, 2014).

CAPÍTULO 4

Análise dos Resultados

4.1. Análise de Categorias e Subcategorias¹

Gestão de Talentos

A Gestão de Talentos é muito relevante em todas as organizações em análise, sendo o talento denominado como “*o ativo mais valioso e, portanto, acaba por ser a nossa prioridade*” (Empresa C).

As divergências aparecem junto da estruturação, onde existem quatro organizações em sete entrevistadas, que apresentam uma Gestão de Talentos muito estruturada com uma visão mais holística da mesma, procurando tocar na maioria dos pontos referentes ao ciclo de vida dos colaboradores desde o momento em que estes ingressam na organização, com indivíduos/equipas especializadas no tema e no desenvolvimento do mesmo, tal como é referido,

“... tens aqui a questão do well being, a questão da formação, a questão do acompanhamento, a questão da gestão da própria carreira, porque é necessário que haja aqui de facto o counseling...” (Empresa D),

existem, no entanto, três das organizações entrevistadas, que apesar de valorizarem, e muito, a Gestão de Talentos, esta apresenta-se pouco estruturada, esta falta de estruturação ocorre na sua maioria por serem empresas de menor dimensão e o processo ser menos burocrático e mais impessoal, ocorrendo um caso específico cuja estruturação começou a ser uma aposta mais recente,

“... sentimos que era algo em que tínhamos de apostar e também para que a organização comece a olhar para isto da Gestão de Talentos de outra forma (...) sintam que isto efetivamente vai agregar valor nas funções deles... coisa que até à data não se sentia muito...” (Empresa G).

Esta Gestão de Talentos é feita, transversalmente, de forma inclusiva, isto é,

“Não, nós não fazemos short list de talentos porque às vezes nos sítios mais inusitados nós encontramos o talento...” (Empresa B) e *“... nós acreditamos que*

¹ Todas as citações transcritas neste subtítulo (da pág. 31 à 38) encontram-se no Anexo C

todas as pessoas têm talento, fazem todas parte da nossa pool de talento e são geridas como tal...” (Empresa C),

existindo, no entanto, quatro empresas que fazem uma segmentação dos talentos alterando desta forma o tipo de investimento feito junto de certas funções, na sua maioria funções de gestão ou níveis hierárquicos superiores, utilizando uma definição de “*key-talents*” que estão incluídos em planos de sucessão diferenciados devido à criticidade das suas funções, continuando a fazer Gestão de Talentos junto de todos os colaboradores, ou seja,

“Não fazemos distinção na quantidade de investimento, o tipo de investimento é que se altera.” (Empresa A).

i) Vantagens e Desvantagens da Gestão de Talentos

A aposta na Gestão de Talentos agrega vantagens para a organização e para os próprios colaboradores, estas são referenciadas de forma transversal por todos os entrevistados, sendo que as mais referidas são a retenção dos talentos que, acaba por se associar a outras vantagens, como a diminuição do *turnover* e o aumento de satisfação dos colaboradores que olham para a organização como um local onde se sentem bem e onde podem evoluir, considerando que são valorizados e aumentando, desta forma, a sua motivação e satisfação. Esta é associada à possibilidade de fazer contratações mais assertivas, facilitando uma mobilidade interna e evolução dos colaboradores, promovendo um *match* perfeito onde as pessoas certas são colocadas no lugar certo, no tempo certo. É ainda referido por uma das empresas, que uma das vantagens desta Gestão é o facto de surgir como um acelerador de performance.

Ainda assim, existem obviamente desvantagens associadas à Gestão de Talentos, referidas de forma geral como dificuldades e não propriamente desvantagens, sendo que na sua maioria estas prendem-se à dificuldade de fazer uma Gestão junto de um elevado número de colaboradores com elevada heterogeneidade, considerando que os processos são morosos e burocráticos e que existe uma necessidade elevada de gerir conflitos para evitar/minimizar a desmotivação que pode ocorrer junto dos colaboradores não referenciados para certos cargos ou funções.

ii) Práticas de Gestão de Talentos

As práticas de Gestão de Talentos aplicadas pelas organizações são do mais diversificado, focando-se muito no que toca a práticas de avaliação de desempenho, sendo que seis das sete empresas o refere. As restantes práticas passam muito por sessões de formação e esclarecimento de negócio, investimento em mobilidade interna e desenvolvimento dos colaboradores,

existindo duas empresas que oferecem seguros de saúde, viaturas, bolsas para filhos de colaboradores, entre outras. Uma das empresas aposta em práticas de partilha de conhecimento, através de plataformas de conteúdo gratuitas e *Webinars*. Três empresas têm práticas de reconhecimento de resultados ou recompensas, através da atribuição de títulos de *Top Performance*, prémios de excelência ou viagens.

Papel do Gestor

Na categoria “Papel do Gestor” é possível estabelecer algumas inferências, três das empresas não dão liberdade aos Gestores de Talentos para definir as práticas referentes à temática, acabando estes por ter o papel de implementar as práticas que são pré-definidas pelos CEO ou Diretores de Recursos Humanos consoante a estrutura da organização, estes casos ocorrem sobretudo em organizações com uma extensão geográfica superior,

“Nós temos as guidelines, portanto no limite podemos decidir que esta política não faz sentido implementar em Portugal...” (Empresa F),

ou com uma dimensão mais pequena. No entanto, estes Gestores encontram-se sempre próximos dos colaboradores e fazem o acompanhamento de todo o processo. Existem duas empresas que dão total liberdade aos Gestores de Talentos para definir e implementar as práticas que consideram mais vantajosas,

“... portanto nesse sentido a área de RH desenvolve políticas e operacionaliza também.” (Empresa D).

Ocorre, em dois casos, os Gestores terem liberdade para definir e implementar certas práticas, sobretudo junto dos colaboradores em níveis hierárquicos mais baixos ou funções de menor criticidade, mas essa liberdade é-lhes retirada quando se trata de situações em que *“...existe aqui um bocadinho de burocracia e flow de processos...”* (Empresa G) ou em funções de liderança ou posições de topo.

Tipo de Recrutamento

Quando questionadas acerca do tipo de recrutamento que utilizavam, seis das sete empresas, responderam “ambos”, no entanto, foi interessante perceber que a maioria tem preferência pelo Recrutamento Interno, tal como referido,

“... a nossa preferência é pelo Recrutamento Interno, portanto esse é sempre a prioridade...” (Empresa F) e *“... se pudéssemos usar sempre o interno utilizaríamos...”* (Empresa B).

É transversal que apostam no Recrutamento Interno, em primeira instância, na maioria das funções, por considerarem que investem na evolução dos seus colaboradores, em planos de sucessão e existe um conhecimento prévio acerca das competências e aspirações dos seus colaboradores para criar uma mobilidade interna de qualidade, no entanto, quando necessário não têm problemas de ir ao mercado externo. É referido, por uma das organizações, a utilização do Recrutamento Externo “... *mais virado para estas posições mais juniores...*” (Empresa C).

Existe uma empresa que utiliza, quase a 100%, o Recrutamento Externo, sendo uma pequena consultora de IT (*Information Technology*), que tem um elevado nível de rotatividade e procura excedente de colaboradores especializados, tendo essa necessidade de estar constantemente a contratar novos consultores para agregar aos clientes existentes, no entanto, na equipa interna o mesmo já não acontece.

Motivos de Escolha do Tipo de Recrutamento

O processo de Recrutamento inicia-se sobretudo por três grandes motivos: falta de recursos, procura de compatibilidade cultural e necessidade de mudança. Dentro das sete empresas entrevistadas, todas elas referem dois dos três motivos anteriores. Quando se trata da falta de recursos as empresas referem, na sua maioria, a contratação em massa ou a inexistência de *skills* internas para satisfazer certas necessidades. Na procura pela compatibilidade cultural esta é referida como facilitadora do processo de integração e adaptação, fazendo alusões à mobilidade interna,

“... *uma empresa que conta com profissionais qualificados que foram conseguidos internamente, eleva a produtividade...*” (Empresa B).

É referido o benefício do chamado “sangue novo” quando existe uma necessidade de mudança, considerando que este pode,

“... *fazer um match interessante, de abanar um bocadinho...*” (Empresa D) e que

“... *peessoas que vêm com novos conhecimentos, vêm com uma garra também diferente de abraçar um novo desafio e que querem dar tudo e mostrar tudo e isso é ótimo.*” (Empresa C).

Processos de Recrutamento

Os processos de Recrutamento alteram-se consoante as estruturas organizacionais ou estratégias de negócio, sendo, no entanto, considerados por todos como um processo constante.

O foco no processo de recrutamento está relacionado com a avaliação de competências e perfis, procurando estabelecer quais as necessidades presentes e futuras e criar o *match* mais

vantajoso, tal como referido por cinco das sete empresas. Três das organizações têm equipas especializadas e dedicadas exclusivamente ao recrutamento, avaliação e acompanhamento dos perfis, é referido que,

“cada uma das áreas e cada uma das atividades têm uma pessoa especializada para (...) numa necessidade há evidentemente um domínio comum” (Empresa B).

Existem duas empresas que têm processos muito estruturados e organizados, uma refere que este é feito em 9 fases e outra segue sempre um modelo de avaliação e desempenho. É interessante perceber que estes processos de recrutamento ocorrem cada vez mais na horizontal, isto é,

“... eu ser expert na função A e ser expert na função B, e ter aqui uma panóplia de conhecimentos alargados...” (Empresa F),

onde esta procura pela evolução técnica é cada vez mais presente. Outro dos processos bastante referido está relacionado com a evolução e desenvolvimento das chefias, dotando-as de competências que promovam o seu acompanhamento junto das equipas e a capacidade de identificação de talentos. As Universidades fazem parte também do Recrutamento de três das sete empresas, onde estas apostam em relações de proximidade com as mesmas.

i) Vantagens e Desvantagens dos Processos de Recrutamento

Os processos de Recrutamento acarretam muitas vantagens para as organizações, quatro das sete empresas consideram que estas se prendem sobretudo, de uma forma geral, à possibilidade de mobilidade interna e desenvolvimento, aumento da motivação e criação de oportunidades para os colaboradores. Estes processos promovem a evolução, aquisição de competências, através de planos de sucessão transparentes. No Recrutamento Interno, em específico, é referido que este permite uma maior preparação para partidas súbitas ou necessidades emergentes, sendo referido por duas das empresas que este tipo de recrutamento é vantajoso na medida em que reduz custos relativos a recrutamentos mal feitos e facilita a adaptação dos colaboradores nas novas funções, aumentando ainda a retenção. No Recrutamento Externo as principais vantagens são a aquisição de *knowledge* diferenciado e novas maneiras de pensar e fazer.

Quando questionadas acerca das desvantagens dos processos de recrutamento as empresas referem a durabilidade dos processos e a exigência de estruturas organizadas para que nada falhe, considerando, três das sete empresas, que estes processos podem criar desmotivação nos candidatos não sugeridos para mudança e alguns “terramotos” nas equipas. No Recrutamento Externo, em específico, as desvantagens mais referidas são os custos elevados, o desequilíbrio interno provocado por estas aquisições externas, a dificuldade de integração relativa à falta de

compatibilidade cultural. Uma das empresas refere que a falta de informação nos processos de Recrutamento Externo pode levar à perda de possíveis candidatos, por outro lado, duas empresas referem que estes processos não dependem apenas da seleção acertada de candidatos. É comum a todas as empresas que, na maioria dos casos, as vantagens de um são as desvantagens do outro e vice-versa, sendo as vantagens muito superiores às desvantagens, acabando por minimizar as mesmas.

É importante relatar a opinião de uma das empresas, em particular, que valoriza a proximidade com as universidades, considerando a mesma como sendo uma grande vantagem para a criação de *matches* interessantes, referindo que procura,

“...ter aqui os casamentos mais próximos com aquilo que é a aprendizagem que têm no meio académico e aquilo que depois é a aplicação no meio profissional...”

(Empresa F).

ii) Gestão de Sucessão

Foi importante compreender se as empresas apresentavam Planos de Gestão de Sucessão estruturados ou não, é possível concluir, que cinco em sete das empresas apresentam uma Gestão de Sucessão estruturadas junto de todas as funções, independentemente do nível hierárquico. Nas cinco empresas onde existe uma Gestão de Sucessão Estruturada a maioria das vezes são as empresas que procuram os candidatos para ocupar os novos cargos e não ao contrário, esta Gestão acontece sob programas de formação/sucessão que variam entre 2 meses e 3 anos consoante as empresas e as competências dos colaboradores ou baseada em modelos de avaliação com objetivos/patamares para alcançar, no entanto todas procuram conhecer os seus colaboradores, procurar estabelecer e disponibilizar quais os caminhos a seguir e ajudá-los no processo. Duas das empresas referem que esta sucessão é cada vez mais uma sucessão feita na horizontal, com aposta no desenvolvimento das competências técnicas e com estruturas cada vez mais *flat* e menos hierarquizadas, reforçando que,

“... existem pessoas que não ambicionam ter carreiras de liderança, nem têm perfil para isso, portanto as coisas têm de ser analisadas nesse ponto de vista...” (Empresa D).

Existem, no entanto, duas das sete empresas que apresentam uma Gestão de Sucessão semiestruturada. Uma das empresas só apresenta uma Gestão de Sucessão estruturada para a equipa interna, isto é, esta gestão ocorre junto das funções hierárquicas superiores e nas restantes funções os colaboradores acabam por fazer o seu próprio caminho. No outro caso, a empresa procura desenvolver essa estrutura de Gestão de Sucessão para todas as áreas da

organização, mas esta apresenta-se ainda como um projeto piloto, existindo atualmente num número reduzido de áreas, fora as funções de Chefia que têm o seu próprio plano de sucessão já definido.

iii) Características dos Candidatos

Quando questionadas sobre quais as características que pretendem encontrar nos colaboradores durante o processo de recrutamento, apesar de surgirem algumas alterações nas respostas, a maioria das empresas procura as mesmas características. Sendo estas, que os colaboradores valorizem relações de longo prazo, procurem alargar o seu conhecimento, tenham ambição e espírito de compromisso, o chamado “*vestir a camisola*”. É dada importância não só às *hard skills*, isto é, competências técnicas específicas e capacidade analítica, que não são descartadas, mas são também, cada vez mais, procuradas as chamadas *soft skills*, sendo referidas na sua maioria a resiliência, espírito de equipa, empenho, autonomia e flexibilidade.

iv) Comunicação

As empresas valorizam muito uma comunicação transparente com os seus colaboradores, considerando que esta promove uma gestão eficaz de expectativas, mas esta comunicação altera-se, na sua maioria, consoante o tipo de Recrutamento para o qual está orientada. No Recrutamento Interno, a maioria da comunicação de divulgação de vagas disponíveis é feita boca-a-boca ou via email/telefone, quanto ao Recrutamento Externo, cinco das sete empresas procura plataformas de *e-recruitment* e parceiros externos para divulgar as suas vagas, tais como a SapoEmpregos, NetEmpregos e LinkedIn, sendo ainda utilizadas redes sociais como o Instagram e o Facebook. Existe uma aposta cada vez maior na comunicação feita junto das Universidades, três das empresas considera esta aposta uma mais-valia, criando relações próximas com algumas Universidades específicas. Em alguns casos, raros, são utilizados anúncios mais convencionais através de jornais.

Relação entre Gestão de Talentos e Sucesso dos Processos de Recrutamento

Quando questionados sobre a sua opinião relativa à existência ou não de uma relação entre a Gestão de Talentos e o sucesso dos processos de Recrutamento, as respostas divergiram substancialmente. Quatro das empresas consideram que existe uma relação óbvia, independentemente do tipo de Recrutamento utilizado, existindo, no entanto, duas empresas que consideram que esta relação apenas existe quando se trata do Recrutamento Interno, isto é, não há relação entre a Gestão de Talentos e o Recrutamento Externo. No entanto, das sete

empresas incluídas no estudo, apenas uma não considera existir nenhuma relação entre a Gestão de Talentos e o sucesso dos processos de Recrutamento, seja este Interno ou Externo.

As quatro empresas que consideram que a Gestão de Talentos tem um grande impacto no sucesso dos processos de Recrutamento referindo que,

“... a gestão de talentos é a base line, é fundamental.” (Empresa B), *“... sem a gestão de talentos eu não conseguiria fazer recrutamento da forma como nós fazemos hoje...”* (Empresa C) e *“... é essencial, para o sucesso do recrutamento...”* (Empresa D),

conferindo que o investimento que fazem desde o momento de aquisição dos colaboradores, independentemente do meio pelo qual o recrutam e o acompanhamento das suas necessidades, preocupação com a sua evolução e foco na retenção, práticas relacionadas com a Gestão de Talentos, são fundamentais para o sucesso dos processos de Recrutamento.

A única empresa que refere que esta relação não existe, ou seja, não confere à Gestão de Talentos o papel de promotor de sucesso dos processos de Recrutamento, apresenta esta opinião sustentada na realidade da empresa, referindo que o benefício da contratação é imediato e que a Gestão de Talentos só começa a ser pensada e posta em prática num momento posterior ao processo de Recrutamento.

As duas empresas que bifurcam as opiniões referentes à existência desta relação, referem que no Recrutamento Interno essa relação existe sim, devido ao conhecimento prévio dos colaboradores e à aposta de sucesso na mobilidade interna, sendo referido pelas empresas que,

“Se falarmos de recrutamento interno sim existe uma ligação entre a função da Gestão de Talentos e o sucesso do processo de Recrutamento!” (Empresa F) ou *“... quando existe a possibilidade de uma mobilidade interna, obrigatoriamente nós temos de consultar os nossos dados dos nossos talentos, portanto Recrutamento Interno sim a Gestão de Talentos tem um grande papel no sucesso do mesmo...”* (Empresa G).

Contrariamente, consideram que esta relação não existe no Recrutamento Externo reforçando com,

“... no recrutamento externo tu não a conheces, só consegues fazer essa gestão a partir do momento em que ela entra, portanto não há uma correlação direta.” (Empresa F), *“Não necessariamente, tu podes recrutar aquela pessoa que tu achas que tem talento e no fim a pessoa não se adaptar à função...”* (Empresa F) ou *“... em termos de Gestão de Talento é uma coisa que é posterior à entrada da pessoa e que em nada influencia a entrada dela mesmo...”* (Empresa G),

sem retirar a importância da Gestão de Talentos como vantagem competitiva das empresas.

4.1. Síntese da Análise dos Resultados

A análise dos resultados permite concluir que a Gestão de Talentos ganha cada vez mais posicionamento junto das prioridades das organizações, existindo uma estrutura organizada da mesma na maioria das empresas, considerando que esta estrutura tem grandes benefícios para o sucesso da organização, devido ao aumento do conhecimento e acompanhamento dos colaboradores que, conseqüentemente, leva ao aumento da motivação e satisfação dos mesmos, sempre com foco no capital humano e partindo do pressuposto que todos têm talento. É natural que um processo tão transformador acarrete as suas desvantagens, e apesar da heterogeneidade das equipas ser uma das maiores dificuldades a ultrapassar, as vantagens - retenção, promoção da mobilidade interna e *match* perfeito - que advém da aposta na Gestão de Talentos são muito superiores às suas desvantagens, sendo esta conclusão de opinião comum a todos os participantes.

Os processos de Recrutamento variam consoante a tipologia das organizações, sendo que na maioria dos casos são iniciados por três motivos, comuns aos vários tipos de recrutamento: falta de recursos, compatibilidade cultural e/ou necessidade de mudança. Quando se inicia o Recrutamento Externo, este ocorre sobretudo por falta de recursos ou necessidade de mudança, quando a organização não encontra internamente as competências necessárias ou quando existe uma necessidade de abanar a estrutura através da aquisição de “*sangue novo*” que se traduz em novos conhecimentos e maneiras de pensar. No Recrutamento Interno, em grande parte, existe uma procura pela compatibilidade cultural, valorizando a existência de um conhecimento prévio acerca do negócio e formas de trabalhar.

É possível concluir que a maioria das organizações tem preferência pelo Recrutamento Interno, apesar de utilizarem ambos os Recrutamentos. Esta procura ativa pelo Recrutamento Interno ocorre, sobretudo, devido ao aumento de investimento no capital humano, considerando que ao investirem no desenvolvimento da estrutura interna esta se encontra mais capaz de ocupar os cargos disponíveis através de contratações mais assertivas e com *match* perfeito. Nas funções de topo ou com maior criticidade, a maioria das organizações opta por este tipo de Recrutamento, existindo planos de sucessão estruturados e uma preparação a longo prazo dos colaboradores para essa evolução. No entanto, existem casos em que o Recrutamento Externo é mais benéfico, por exemplo, quando não existem competências técnicas internas capazes de satisfazer as necessidades ou quando se trata de cargos mais juniores.

Qualquer um dos tipos de Recrutamento apresentam vantagens e desvantagens, mas a análise dos resultados permite-nos concluir que na maioria dos casos as organizações consideram que as vantagens de um são as desvantagens do outro e vice-versa, considerando também, que as vantagens são muito superiores às desvantagens. As principais vantagens do Recrutamento Interno são o aumento da preparação para necessidades emergentes, maior adaptabilidade e a diminuição dos custos e no Recrutamento Externo as vantagens prendem-se à aquisição de *knowledge* diferenciado e novas maneiras de pensar. Quanto às desvantagens, no Recrutamento Interno são referidas a desmotivação dos colaboradores não selecionados para o recrutamento e no Recrutamento Externo a dificuldade de integração.

Na relação entre a Gestão de Talentos e os Processos de Recrutamento, a análise dos resultados refere que esta apresenta um maior impacto junto do Recrutamento Interno, no entanto, contrariamente ao que era expectável no início da pesquisa, não é a forma como o Recrutamento Interno é feito que facilita a Gestão de Talentos, mas sim o contrário, é a forma como a Gestão de Talentos é estruturada e desenvolvida que facilita os processos de Recrutamento Interno.

Assim, foi possível concluir que a maioria das organizações considera que a Gestão de Talentos tem um papel muito importante no sucesso dos processos de Recrutamento quando se trata de Recrutamento Interno, no entanto, as opiniões divergem quando nos referimos a esta relação no Recrutamento Externo, onde existem organizações que não consideram existir qualquer tipo de relação, reforçando que a Gestão de Talentos tem impacto a longo prazo e não no imediato da contratação, devido à falta de conhecimento e integração do colaborador. É importante referir que existe uma organização que não considera a existência desta relação em nenhum dos tipos de Recrutamento, sendo possível relacionar esta resposta com a utilização quase que exclusiva do Recrutamento Externo.

CAPÍTULO 5

Discussão, Principais Conclusões, Limitações, Pesquisas Futuras e Implicações

Discussão e Principais Conclusões

Posteriormente à análise dos dados e à compreensão dos mesmos, é importante proceder à articulação desses com o que a literatura nos fornece no âmbito da Gestão de Talentos e Processos de Recrutamento e os objetivos a que nos propusemos inicialmente para este estudo.

Foram destacados aspetos comuns entre os participantes e algumas singularidades que se diferem entre si. O primeiro tema em destaque, junto de todos os envolventes, prende-se à importância crescente do papel da Gestão de Talentos no que toca às prioridades organizacionais, sendo o investimento no desenvolvimento dos recursos humanos e a maximização dos mesmos visto como uma das principais fontes que sustentam a vantagem competitiva das organizações face aos concorrentes (Walker, 1998, cit por Rothwell et al., 2005; Scullion et al., 2010, cit. por Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

A Gestão de Talentos é feita, em todas as Empresas referidas nesta dissertação, de forma inclusiva, isto é, junto de todos os colaboradores e partindo do pressuposto que o talento existe nos sítios mais inusitados, não excluindo nenhuma função e/ou competência, tal como defendido na visão de Morethe, Swarts & Schultz (2020). Existem, no entanto, nesta área, algumas divergências, isto porque apesar de todas as organizações fazerem um acompanhamento de todos os colaboradores, existem determinadas funções de maior criticidade onde o tipo de investimento se altera, funções essas que são normalmente de níveis hierárquicos superiores e que apresentam dessa forma um impacto mais considerável na organização. O processo da Gestão de Talentos está em evolução, existindo algumas organizações que ainda não apresentam uma estrutura sólida referente à mesma, por motivos de dimensão ou por terem começado a apostar na mesma recentemente, no entanto, todas valorizam e reconhecem o valor que a Gestão de Talentos traduz.

A complexidade do processo leva ao aumento da responsabilidade dos Gestores de Recursos Humanos, ainda que, na maioria dos casos, estes ainda não apresentem total liberdade junto da definição das práticas relacionadas com a temática. Neste tema, é possível concluir que nas funções de níveis hierárquicos inferiores os Gestores de Recursos Humanos apresentam um papel mais ativo na definição e implementação das práticas (Pinter-Morland, Kirk, Deslandes & Tansley, 2019), sendo este papel mais reduzido quando se trata de funções de maior

criticidade, organizações com dimensão internacional onde existem diretrizes globais a serem seguidas ou em organizações de menor dimensão onde os Gestores de Topo optam por ter total controlo das práticas, neste caso, o papel do Gestor de Recursos Humanos foca-se sobretudo na implementação e acompanhamento das mesmas (Mousa & Ayoubi, 2019). Os Gestores apresentam, independentemente do seu posicionamento face às práticas, um papel muito importante em todas as organizações, existindo uma aposta cada vez maior na proximidades destes com os colaboradores, aumento do conhecimento acerca das expectativas e necessidades dos mesmos e oportunidade de acompanhamento de todo o processo, criando uma cultura de colaboração dentro da organização, assim, é interessante compreender que as organizações tentam cada vez mais caminhar para uma estrutura holística como referido no modelo desenvolvido por King na literatura, existindo no entanto, ainda algum caminho por percorrer (King, 2015 cit. por Mousa & Ayoubi, 2019).

No entanto, apesar de existirem algumas divergências no papel desempenhado pelos Gestores de Recursos Humanos, em termos de criação de práticas existe uma maior concordância, onde a maioria se prende à avaliação de desempenho, sessões de formação, esclarecimento de negócio, partilha de conhecimento, investimento em mobilidade interna através da rotação de postos (mesmo entre empresas do mesmo grupo mas em países diferentes) e práticas de reconhecimento de resultados e recompensas. É interessante referir a semelhança entre as principais práticas referidas na literatura por Shikweni, Schurink & Wyk (2019) e Morethe, Swarts & Schultz (2020) e as organizações participantes.

Esta aposta no desenvolvimento de atividades que promovam a melhoria do capital humano e a durabilidade das relações com a organização acarreta inúmeras vantagens, sendo possível concluir, transversalmente, que a retenção de talentos é a vantagem mais referida surgindo devido ao facto de existir uma maximização do investimento na formação dos colaboradores, criando vantagens relacionadas com a mesma, como a redução do *turnover*, o aumento da motivação e desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, a criação do *match* perfeito através de contratações mais assertivas, indo ao encontro do pensamento de Rothwell et al (2005). É de notar, que a complexidade do processo da Gestão de Talentos não acarreta apenas vantagens, existindo alguns obstáculos/desvantagens relacionadas com a mesma, sendo na sua maioria a gestão da heterogeneidade das equipas e a carga burocrática elevada, que levam à necessidade de uma gestão de conflitos eficaz que diminua a desmotivação dos colaboradores que se sintam excluídos dessa Gestão por algum motivo e que esclareça junto dos colaboradores, de forma contínua, a importância que estes têm para a organização e quanto são necessários para o sucesso da mesma. Neste aspeto, existe uma discrepância com a literatura,

onde os principais obstáculos se prendem à procura de satisfação das organizações e não propriamente dos colaboradores (Sekiou et al., 2001) e às dificuldades inerentes à internacionalização e globalização (Gundling et al., 2016, cit. por Shikweni, Schurink & Wyk, 2019), algo que não é apurado na análise dos resultados, surgindo já com soluções e práticas quando mencionados.

O segundo tema em destaque prende-se à tipologia dos processos de Recrutamento. Existem três grandes motivos que levam as organizações a iniciar o processo de Recrutamento, apesar de serem comuns aos vários tipos é possível retirar conclusões mais estreitas, conferindo a procura pela compatibilidade cultural ao Recrutamento Interno e a falta de recursos e necessidade de mudança ao Recrutamento Externo. Neste tema é de elevada importância referir uma das conclusões mais relevantes, apesar das organizações utilizarem ambos os processos de Recrutamento e destes processos divergirem imenso consoante a organização em análise, existe uma preferência por parte das mesmas pelo Recrutamento Interno, defendendo a procura interna em primeira instância como um modelo mais sustentável e seguro (Caplan, 2014, cit. por Morethe, Swarts & Schultz, 2020). A preferência pelo Recrutamento Interno advém, na maioria dos casos, do investimento feito na Gestão de Talentos, desta forma, as organizações consideram que a aposta no desenvolvimento das competências, das carreiras técnicas e da mobilidade interna leva ao aumento da procura dos candidatos internos como uma segurança em contratações mais assertivas e *matches* mais promissores, isto é, ao conhecer totalmente os colaboradores e as suas capacidades e, conseqüentemente, estes conhecerem melhor o negócio e a organização, existe uma maior probabilidade de retenção, relações de longo prazo e sucesso no preenchimento das vagas de forma geral, mas, sobretudo, quando se trata de níveis hierárquicos superiores com planos de sucessão estruturados e uma preparação a longo prazo dos colaboradores para essa evolução (Bidwell & Keller, 2014; Crispin & Mehler, 2013, cit. por Keller, 2018; Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019; Morethe, Swarts & Schultz, 2020).

A análise dos resultados nesta temática permite ainda retirar semelhanças com a literatura no que toca à rotação de postos ou, como referido pelos participantes, à mobilidade interna e desenvolvimento da carreira técnica dos colaboradores, sendo esta uma grande aposta das organizações, referindo que é importante que estas tenham em conta que nem todos os colaboradores procuram ser líderes quando procuram evoluir na carreira, desta forma, existe uma aposta crescente na evolução técnica dos mesmos nas mais variadas funções, procurando que estes se tornem *experts* em cada uma delas, evoluindo de forma mais horizontal e menos vertical, tendo este acontecimento um impacto nas estruturas organizacionais que se tornam

cada vez mais *flat* e menos hierarquizadas (Campion et. al., 1994; Ortega, 2001, cit. por Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018; Froehlich, Segers, Beusaert & Kremer, 2019).

Apesar da preferência pelo Recrutamento Interno, não existe nenhum entrave quando se torna necessário procurar no mercado externo, ocorrendo esta procura sobretudo quando existe uma falha de competências internas (Wiklund & Shepherd, 2011, cit. por Hong, 2020) ou quando consideram necessário uma mudança e inclusão de “*sangue novo*” através da contratação de colaboradores com novas maneiras de pensar e de fazer (Muscalu, 2015). Existem duas singularidades a referir entre a literatura e os dados recolhidos, não sendo referido pelos participantes que exista mais experiência nos colaboradores externos nem salários mais elevados ou promoções mais rápidas (Devaro, Kauhanen & Valmari, 2019) e, adicionalmente, é referido por estes uma grande aposta nas relações com as Universidades na procura de candidatos externos e jovens.

Outra das temáticas em destaque foca-se nas vantagens e desvantagens que os tipos de Recrutamento acarretam, sendo de opinião comum, que apesar de apresentarem desvantagens, os processos de Recrutamento, acarretam mais vantagens e que as vantagens de um são as desvantagens do outro e vice-versa. No Recrutamento Interno são referidas, como vantagens, a redução de custos ao evitar recrutamentos pouco eficazes, facilidade na adaptação dos colaboradores às novas funções devido ao elevado conhecimento do funcionamento interno do negócio e aumento da retenção de uma *pool* de talentos com maior compatibilidade cultural, tal como corroborado por Taylor (2014) e Mousa & Ayoubi (2019). Relativamente ao Recrutamento Externo, as principais vantagens são a aquisição de *knowledge* diferenciado e novas maneiras de pensar e fazer, sendo estes os principais motivos de procura externa de mercado e que são reconhecidos nas vantagens. Neste tipo de Recrutamento é importante reforçar uma afirmação referida por uma das organizações, apesar de isolada, confere uma elevada importância entre a relação académica e profissional, relativa à aposta na criação de *matches* interessantes com as Universidades na procura externa de colaboradores, considerando que esta relação traz mais valias para ambos os lados. As desvantagens surgem devido à exigência de estruturas bem organizadas para que tudo funcione sem falhas e aos “*terramotos*” criados nas equipas quando um dos colaboradores é recrutado ao invés de outro, provocando alguma insatisfação ou desmotivação, algo que pode acontecer quando recrutados externamente, mexendo com as equipas internas e criando algum desequilíbrio a nível cultural. No Recrutamento Externo é reforçada a ideia de que este não se garante apenas pela atração e contratação da pessoa certa, referindo que sem o acompanhamento certo uma decisão que a

partida parece acertada pode não funcionar, indo esta conclusão de encontro à opinião de Hong (2020).

Outra das conclusões importantes prende-se à importância de uma comunicação transparente e eficaz nos processos de Recrutamento, sejam eles de que origem for, é necessário que as necessidades procuradas sejam claras e as expectativas criadas realistas para promover a atração dos melhores talentos do mercado. A comunicação pode alterar-se consoante o tipo de Recrutamento e o público-alvo, tal como referido por Acikgoz (2019), no entanto, de forma geral, as organizações partilham as vagas através de parceiros de Recrutamento, plataformas de *e-recruitment*, plataformas internas e meios menos formais (Taylor, 2014; Muscalu, 2015; Acikgoz, 2019). Nesta procura pela atração dos melhores candidatos as organizações tendem a focar-se cada vez mais nas chamadas *softskills*, como a resiliência, espírito de equipa, comprometimento e autonomia, sem claro, descurar as competências técnicas que continuam a apresentar um grau de importância elevado, algo que não é referido pela literatura.

O último tema em destaque vai de encontro ao objetivo principal desta investigação: *Qual a relação entre a Gestão de Talentos e a utilização de processos de Recrutamento?* As opiniões apresentam algumas divergências, no entanto, a primeira grande conclusão é que a Gestão de Talentos se apresenta como a "base line" para o sucesso dos processos de Recrutamento, sendo referido que sem o investimento feito desde o momento de aquisição dos colaboradores e ao longo da vida profissional dos mesmos não seria possível concretizar recrutamentos com a mesma taxa de sucesso. As divergências surgem aquando da bifurcação dos tipos de Recrutamento, considerando a maioria que a Gestão de Talentos tem realmente impacto e quase que total responsabilidade pelo sucesso dos processos de Recrutamento Interno devido ao acompanhamento dos colaboradores, conhecimento prévio sobre as suas competências e expectativas e planos de sucessão estruturados e reconhecidos, considerando que o mesmo não se verifica quando se trata de Recrutamento Externo, uma vez que existe falta de conhecimento acerca dos colaboradores e do negócio no momento de contratação, surgindo a Gestão de Talentos num momento posterior, esta problemática surge na literatura, considerando que pode ser ultrapassada, referindo que os gestores devem procurar saber o máximo acerca dos novos colaboradores através das relações organizacionais existentes (Zottoli & Wanous, 2000; Castilla, 2005; Yakubovich & Lup, 2006, cit. por Keller, 2018). Existe uma opinião que se destaca, referindo que esta relação não existe, no entanto é possível relacionar essa opinião à utilização exclusiva do Recrutamento Externo e elevada mobilidade de colaboradores, não existindo espaço nem tempo para esse acompanhamento tao pormenorizado e onde a contratação tem um impacto direto e automático.

Concluindo, contrariamente ao que era expectável no início desta investigação, não são os processos de Recrutamento que têm impacto na Gestão de Talento, mas é sim, a aposta crescente na Gestão de Talentos que tem um impacto elevado no sucesso dos processos de Recrutamento e, conseqüentemente, no sucesso da organização, sendo possível criar esta relação sobretudo quando se trata do Recrutamento Interno.

Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura

A presente investigação apresentou algumas limitações ao nível da literatura, existindo pouca informação clara acerca dos processos de Recrutamento e quase nenhuma informação acerca da ligação que estes processos têm com a Gestão de Talentos, tendo sido encontradas algumas contradições e confusões sobre os conceitos e o modo como estes se desenvolvem na prática.

O Recrutamento Externo é pouco referido e minucioso e o Recrutamento Interno pouco desenvolvido ou dividido nas suas mais diversas formas, continuando a ser ainda muito relacionado com as promoções e procura pelos cargos de liderança, existindo uma ambigüidade na literatura que liga a Gestão de Talentos única e exclusivamente à evolução das carreiras, sendo este um processo muito mais complexo. Em termos práticos, as categorias definidas para a análise de dados poderiam ter sido definidas no momento anterior às entrevistas, podendo desta forma guiar as mesmas para conclusões mais específicas em certos aspetos e facilitando a sua análise posterior.

Com isto, as propostas para pesquisas futuras poderiam ser direcionadas para o desenvolvimento de casos de estudo acerca dos benefícios da mobilidade interna junto de diferentes tipos de empresas através de um estudo longitudinal que mostrasse o impacto da aposta nas carreiras técnicas na satisfação e produtividade dos colaboradores. Outra questão que poderia ser interessante estudar seria o desenvolvimento de práticas e soluções que aumentassem o impacto da Gestão de Talentos no Recrutamento Externo. Ambas as hipóteses pretendiam perceber, de forma mais exclusiva e direcionada, o impacto da Gestão de Talentos nos diferentes processos de Recrutamento e a mais valia que esta relação tem junto do sucesso das organizações, aprofundando esta temática tão importante nos dias de hoje na área da Gestão dos Recursos Humanos.

Implicações e Contributos

A investigação veio então reconhecer e comprovar a importância do investimento feito na Gestão de Talentos, despertando a consciência das organizações para a necessidade de priorizar o seu capital humano como um fator crítico de sucesso que acarreta um elevado número de

vantagens, vantagens estas referidas na literatura e reconhecidas na prática pelas organizações participantes. O caminho a percorrer pode ser penoso, mas é visível no sucesso das organizações que o custo-benefício compensa, surgindo como um investimento cada vez mais seguro e promissor.

As conclusões retiradas da investigação direcionam as organizações a apostarem cada vez mais no desenvolvimento interno dos seus colaboradores e na proximidade com os mesmos, construindo estruturas sólidas de gestão de sucessão, apostando cada vez mais nas carreiras técnicas através da mobilidade interna e desviando-se da ideia da evolução puramente vertical, promovendo uma atração de talentos cada vez mais direcionada, onde a procura pelas relações de longo prazo começa no início das relações organizacionais e se mantém durante todo o ciclo de vida do colaborador.

O principal objetivo das organizações passa pela retenção dos seus colaboradores, e a investigação lança o desafio às mesmas para apostarem numa Gestão de Talentos eficaz, revelando ser este o caminho para o sucesso dos processos de Recrutamento, acrescentando ainda que este impacto é mais claro quando se refere ao Recrutamento Interno em especial.

Referências Bibliográficas

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Bidwell, M., & Keller, J. R. (2014). Within or without? How firms combine internal and external labor markets to fill jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035–1055. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0119>
- Fuller, J. B., Raman, M., Wallenstein, J. K. & Chalendar, A. (2019, May-June). Your Workforce Is More Adaptable Than You Think Workforce Is More Adaptable Than You Think Employees are eager to embrace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>
- Chew, J. & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(5-6), 503-522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008. <https://doi.org/10.1177/0019793919842810>
- Flick U. (2014) 5th Edition. *An introduction to Qualitative Research (5th ed.)*. London: SAGE Publications
- Froehlich, D. E., Segers, M., Beausaert, S., & Kremer, M. (2019). On the Relation between Task-Variety, Social Informal Learning, and Employability. *Vocations and Learning*, 12(1), 113–127. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9212-4>
- Hong, B. (2020). Power to the outsiders: External hiring and decision authority allocation within organizations. *Strategic Management Journal*, 41(9), 1628–1652. <https://doi.org/10.1002/smj.3182>
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709–1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Keller, J. R. (2018). Posting and Slotting: How Hiring Processes Shape the Quality of Hire and Compensation in Internal Labor Markets. In *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 848-878. <https://doi.org/10.1177/0001839217736045>
- Kura, K. M. (2017). Theorizing a boundary condition of the relationship between human resource management practices and turnover intention: A proposed model. *Journal on Innovation and Sustainability*, 8(1), 3-11. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i1p3-11>
- Latusek, D., & Vlaar, P. W. L. (2018). Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: A qualitative study. *European Management Journal*, 36(1), 12–27. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.10.003>
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Morethe, S. L. M., Swarts, I., & Schultz, C. (2020). Talent Development Practices Predict the Employee Engagement of Human Resource Professionals. *Southern African Business Review*, 24, 1–20. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/6398>

- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(10), 833–846. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0030>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking*, 27(4), 1615–1631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79), 351-359.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135–146. <https://doi.org/10.1111/emre.12171>
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight S.C., Lindholm, J. E., Wang, W. A., & Payne, T. D. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent – for Today and Tomorrow*. United States of America: Praeger Publishers
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis & Chevalier (2001). *Gestão dos Recursos Humanos* (4th ed.). Lisboa: Instituto Piaget
- Shikweni, S., Schurink, W., & Wyk, R. (2019). Talent management in the south african construction industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1094>
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taylor, S. (2014). *Resourcing and Talent Management* (6th ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development

ANEXOS

Anexo A: Guião da Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Nome do entrevistador: Catarina Rana

Data: ----- **Hora início:** ----- **Hora fim:** -----

Nome do entrevistado:

Empresa:

<p>Introdução</p> <p>pontos-chave:</p>	<p>- Quero agradecer a sua disponibilidade.</p> <p>O meu nome é Catarina Rana, sou aluna do último ano de Mestrado em Gestão pelo ISCTE Business School e encontro-me a desenvolver a minha dissertação, cujo principal objetivo se prende em compreender qual o papel da Gestão de Talentos no sucesso dos processos de Recrutamento, procurando com esta entrevista compreender, com base nas experiências transmitidas, as opiniões acerca da aplicação dos métodos de recrutamento e o papel do gestor ao longo desses processos. Desta forma, considero da maior importância a sua disponibilidade e ajuda para o desenvolvimento deste projeto, devido à sua experiência na área dos Recursos Humanos.</p> <p>A seguinte entrevista tem como objetivo a partilha de experiências, desta forma, existe um guião previamente selecionado, mas procuro, acima de tudo, que fale do tema de forma aberta e livre, sendo as perguntas feitas com base no seu discurso e sempre que considere necessário retirar alguma informação extra.</p> <p>A entrevista será utilizada, como referido, para fins exclusivamente académicos. Solicito, desta forma, autorização para gravar esta sessão. O pedido prende-se com o facto de ser necessário analisar o conteúdo das respostas para o desenvolvimento da dissertação. Tem alguma dúvida acerca do que acabei de explicar?</p>
--	---

<p>Perguntas:</p>	<p>Entrevista Semiestruturada</p> <p>Fale-me um pouco acerca da sua organização – Funcionamento do departamento de Recursos Humanos e função que desempenha.</p> <p>Qual a importância da Gestão de Talentos/ Gestão de Carreiras? Quais as principais vantagens e principais obstáculos?</p> <p>Como é feita a Gestão de Talentos / Gestão de Carreiras dentro da organização? Existem funções que tenham maior importância/procedimentos mais específicos? Porquê?</p> <p>Na Gestão de Talentos/ Carreiras privilegiam algum tipo de características profissionais? Se sim, que tipo de características</p> <p>Qual o papel do gestor de Recursos Humanos na definição/implementação das políticas e nas práticas de Gestão de talentos?</p> <p>Quais as principais práticas e porquê?</p> <p>Como é feita substituição de pessoas dentro da organização? Existe preferência por recrutamento interno ou externo? Quais as principais vantagens e desvantagens do tipo de recrutamento utilizado? Qual o papel do gestor nesse processo?</p> <p>1. Usando o recrutamento interno, como decorre o processo? Que tipo de comunicação é efetuada? Porquê?</p> <p>2. Usando recrutamento externo, como é feita a comunicação? Como é feita a atração desses novos talentos?</p> <p>Qual a importância atribuída à retenção de talentos/ manter a pessoa na empresa e quais os motivos de relevância da mesma?</p> <p>Possuem alguma política estruturada de Gestão da Sucessão? Se sim abrange que funções profissionais?</p>
--------------------------	--

	<p>10. Em relação aos diferentes tipos de recrutamento a importância da retenção de talentos altera-se? De que maneira?</p> <p>11. Qual a função da Gestão de Talento no sucesso do processo de recrutamento?</p>
Encerramento:	<p>Há mais alguma informação que gostasses de acrescentar?</p> <p>Irei analisar a informação da entrevista e caso me suscite alguma dúvida poderei entrar em contacto no futuro?</p> <p>Mais uma vez, agradeço a sua disponibilidade.</p>

Anexo B: Introdução das Empresas – Participantes

Empresa A:

Uma organização internacional do ramo Imobiliário, que atua em mais de 126 países através de agências regionais. O *franchise* permite às agências terem propriedade e gestão independentes, sendo a *Empresa A* uma agência portuguesa com cerca de 30 colaboradores no staff fora todos os outros consultores com os quais trabalham. O departamento de Recursos Humanos não se assemelha ao de uma típica organização, focando-se sobretudo na formação de pessoas e existindo ainda uma equipa focada exclusivamente na atração e identificação de talentos.

Empresa B:

Uma organização nacional de *outsourcing*, bem posicionada no mercado, com cerca de 1100 colaboradores, estando ligada ao Grupo HCCM (empresa-mãe) cujo a atividade principal é a prestação de serviços ligada sobretudo ao setor financeiro, à área da Banca e Seguros (98%) geridas por duas áreas distintas – BPO e Contact Center – e outra área particular de Utilities (2%). A organização presta serviços na ótica da criação de parceiros de negócio, reorganizando e readaptando o negócio dos clientes junto dos mesmos com uma base de inovação. Apresenta uma bifurcação entre o Departamento de Recursos Humanos e o de Recrutamento, onde ambos respondem à Administração, mas com Direções distintas.

Empresa C:

Uma multinacional britânica considerada a terceira maior empresa de bens de consumo do mundo (dados de 2012) com foco na sustentabilidade, possuindo mais de 400 marcas com produtos disponíveis em cerca de 190 países. A organização apresenta diversas áreas procurando pessoas suficientemente diversificadas que possam abraçar os diferentes desafios que essas acarretam. O Departamento de Recursos Humanos, em Portugal (sede em análise), apresenta uma equipa com cerca de 10 pessoas que reportam em primeira instância à HR Business Partner, estando este departamento dividido em três grandes áreas: Gestão de Talento, Employer Experience e Área de Transformação.

Empresa D:

Uma multinacional Holandesa de telecomunicações, entretenimento, média e publicidade, presente em diversos países, incluindo em Portugal (sede em análise), com uma atuação muito local, muito direcionada a cada especificidade de cada operação. O Departamento de Recursos Humanos apresenta uma área de desenvolvimento dividida em quatro áreas distintas - Formação, Talent Positions, Employer Branding e Responsabilidade Social Interna – sendo a área de Recursos Humanos que desenvolve e operacionaliza todas as políticas relativas aos Recursos Humanos.

Empresa E:

Uma Consultora nacional de IT, de dimensão média, cuja atividade principal é oferecer um serviço especializado e de excelência na área das Tecnologias de Informação. O Departamento de Recursos Humanos é gerido por uma Diretora de Recursos Humanos que orienta uma equipa de pessoas focadas no recrutamento, formação e acompanhamento de consultores externos junto dos clientes.

Empresa F:

Uma multinacional, com participação em 25 países, na área das telecomunicações e em constante crescimento, a sede Portuguesa (em análise) conta com 1400 colaboradores. O Departamento de Recursos Humanos está dividido em 6 áreas diferentes, que representam os 3 pilares da organização: Talent, Learning e Development, Reward, Comunicação Interna, E Services, Responsabilidade Social e Fundação, Property. O Talent, Learning e Development inclui o recrutamento e conta com a colaboração de 8 pessoas, que junto das Business Partner e responsáveis pelas diferentes áreas, definem e implementam as estratégias a seguir no desenvolvimento, formação e acompanhamento dos talentos e necessidades das respetivas áreas.

Empresa G:

Um dos maiores clubes multidesportivos nacional funciona como uma grande empresa, o Departamento de Recursos Humanos é constituído por duas áreas: Área de Desenvolvimento e Área de Pay Role. A Área de Desenvolvimento, mais focada na parte dos Talentos, é constituída por 6 elementos, os HR Business Partner, sendo que cada um é especializado numa das áreas específicas e numa política de Recursos Humanos específica da organização, sendo que esta grande área tem um Manager que reporta à Diretora de Recursos Humanos.

Anexo C: Tabela da Análise dos Dados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto (Citações)
1. Gestão de Talentos	Relevante e Estruturada	Gestão de Talentos como sinónimo de sucesso da organização; Foco na Gestão das Pessoas; Estrutura organizada de Gestão de Talentos.	“... nós trabalhamos diretamente com os nossos recursos humanos, processo de contratação, porque também temos uma relação direta com ele (...) A gestão de talentos é a parte essencial da nossa estratégia de negócio, porque reter bons profissionais do mercado, é talvez uma das formas mais evidentes de acelerar o crescimento da nossa empresa (...) as empresas são feitas de pessoas, de talentos (...) quando as encontramos, efetivamente, temos de

			<p>as saber gerir, temos de as saber manter e temos de ter políticas de retenção que nos ajudem neste processo.” (Empresa B)</p> <p>“... o talento dentro da organização é considerado aquilo a que se chama “o ativo mais valioso” e portanto acaba por ser a nossa prioridade, e acreditamos muito que é isso que nos vai diferenciar por exemplo dos nossos concorrentes e é isso que nos vais permitir ter uma grande vantagem competitiva e portanto nós acreditamos muito que é o talento que impulsiona a estratégia e é ele que entrega valor e traz um propósito à organização, e é por isso que temos sempre uma visão muito integrada do talento,</p>
--	--	--	--

			<p>portanto, quem é que são as nossas pessoas, porque é que recrutamos aquela pessoa, qual é que a mais valia de contratar aquela pessoa e não outra, e tentar sempre que as pessoas que recrutamos tenham um perfil muito transversal...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... eu vejo isto como um ciclo de vida do colaborador, ou seja, a própria gestão de talento começa também com a aquisição (...) tens aqui a questão do <i>well being</i>, a questão da formação, a questão do acompanhamento, a questão da gestão da própria carreira, porque é necessário que haja aqui de facto o <i>counseling</i> (...) numa ótica de haver aqui mobilidade interna, ou mobilidade externa entre empresas do</p>
--	--	--	--

			<p>grupo, portanto há que haver aqui essa preocupação não só a nível da formação, mas também aqui no dotar das competências chave para haver aqui uma evolução, para haver uma evolução consistente...”</p> <p>(Empresa D)</p> <p>“... a Gestão de Talento o que implica é que a organização tenha a capacidade de proporcionar os seus trabalhadores o ambiente, o cenário, para que os colaboradores possam desempenhar a sua função ok, e que possam mostrar que aquelas competências e experiência que nos iam ajudar efetivamente existem naquele ambiente (...) temos é de estar constantemente a fazer este acompanhamento aos colaboradores... não o fazemos nós</p>
--	--	--	--

			<p>porque são 1400, fazem os chefias e nós secalhar, como 140 chefias, já eu consigo fazer um acompanhamento mais próximo das chefias também.” (Empresa F)</p>
	<p>Relevante e Pouco Estruturada</p>	<p>Existe Gestão de Talentos, mas não é considerada como o core da organização apesar de muito importante; Pouco organizada/estruturada.</p>	<p>“... a grande diferença, que se veio a introduzir na empresa, foi a criação de mais do que um sistema agressivo para atrair as pessoas, de um sistema agressivo para reter as pessoas, sendo esse o principal objetivo (...) uma empresa que não consegue reter os seus comerciais, não consegue reter os seus clientes, e, portanto, trata-se de uma perspectiva de evolução e de longo prazo, eu para reter os meus clientes não faço um marketing convencional, o meu marketing tem de ser orientado para o meu próprio cliente que é o</p>

			<p>consultor.” (Empresa A)</p> <p>“... eu faço um acompanhamento diário dos meus consultores, quando existe algum problema, se eles querem fazer um <i>shift</i> na carreira deles, se querem tirar alguma certificação, o que é que eles querem ser, se estão insatisfeitos no projeto onde estão inseridos, de tudo (...) para mudarem de posição, o que fazemos também é acompanhá-los o suficiente para perceber se o projeto está a fazer sentido para eles ou não, caso em que se não tiver, mudamos para outro projeto ou para outro cliente de forma pacífica...” (Empresa E)</p> <p>“... cada um dos departamentos, quer <i>Pay Role</i> quer a área de Desenvolvimento têm</p>
--	--	--	--

			<p>um Manager associado que depois reporta à Diretora de RH (...) nós temos a função de HRBP e depois temos também aqui uma vertente especialista (...) a par disto temos uma vertente especialista em que temos de apostar no desenvolvimento de uma das Políticas de Recursos Humanos, no meu caso é o <i>Training and Development</i>, portanto a área da formação profissional...”</p> <p>(Empresa G)</p> <p>“... nós temos é um Modelo de Gestão de Talentos, que aquilo que nós chamamos de MDA (Modelo de Desenvolvimento e Avaliação), portanto todas as épocas desportivas (...) nós fazemos o PDA (Plano de Desenvolvimento e Avaliação) onde estão os objetivos daquela</p>
--	--	--	--

			<p>época para cada um dos colaboradores, consoante a função, quais é que são as métricas de avaliação entre “não cumpriu”, “cumpriu parcialmente”, “cumpriu” e “superou” e depois também lá tudo o que diz respeito aos nossos pontos fortes e as nossas áreas de melhoria e necessidades formativas, isto aqui é o PDA... e é muito por aqui que é o ponto de partida para a parte da Gestão de Talentos (...) sentimos que era algo em que tínhamos de apostar e também para que a organização comece a olhar para isto da Gestão de Talentos de outra forma, e olhar com outros olhos, com olhos bons e sintam que isto efetivamente vai agregar valor nas funções deles... coisa</p>
--	--	--	--

			que até à data não se sentia muito...” (Empresa G)
	Pouco Relevante	A Gestão de Talentos não passa pelas prioridades da organização; Foco na Gestão de Pessoas pouco notável.	
	Vantagens	Gera sucesso para a organização; Promove a retenção de talentos e relações de longo prazo, atrai novos colaboradores; Motiva os colaboradores; Vantagem competitiva sustentável face à concorrência.	“temos uma pessoa especificamente encarregue disso (...) o que essa pessoa faz, é ser quase um acelerador de resultados (...) muitas dessas pessoas ao fim de 2/3 meses estão a fazer o primeiro negócio, porque esse departamento surge como um acelerador da performance das pessoas...” (Empresa A) “... mas tem muito de emocional, e esse emocional alimenta-se destas coisas, que as fazem sentir que aqui estão melhor do que em qualquer outro lugar (...) tem cerca de 67%

			<p>de retenção, é completamente diferente, e isto acontece porque nós não vemos as pessoas como números (...) também uma forma de ajudarmos a evoluir para outro patamar, mas temos formas para que elas sintam que aqui podem evoluir...”</p> <p>(Empresa A)</p> <p>“... naturalmente a vantagem é o foco no capital humano, não é? (...) Há um conhecimento prévio dos nossos colaboradores em relação à dinâmica organizacional, aos nossos projetos, à dinâmica da equipa, e no fundo também há um melhor conhecimento e criticidade na avaliação dos perfis profissionais, de escolher as pessoas certas para os cargos certos, que no fundo</p>
--	--	--	---

			<p>acho que é o objetivo de qualquer empresa.”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“... a economia de recursos, porque as contratações são mais assertivas, demoramos menos tempo a fazer o processo e temos secalhar mais segurança naquela que é a pessoa que colocamos e, portanto, todo o processo acaba por ser não tão extenso e também sentimos que o índice de rotatividade diminui quando o fazemos internamente...”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“... a grande vantagem é o facto de nós conseguirmos sempre assegurar que temos as pessoas certas no lugar certo e no momento certo, porque é isso que nos vai permitir não só termos colaboradores motivados e felizes na função em que estão, mas também ter</p>
--	--	--	--

			<p>sempre uma empresa de sucesso e que realmente consiga atingir esses tais objetivos (...) eu diria que a gestão de talentos em Recursos Humanos é uma das principais bases, não só para conseguir a motivação das pessoas, mas também para atingir os objetivos de negócio.”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“nós retemos muito talento, o nosso <i>turnover</i> é muito baixo (...) a nossa maior vantagem na gestão de talentos é essa retenção que nós conseguimos por conseguir garantir esta rotação de pessoas dentro das várias áreas, um bocadinho correspondendo às vontades e motivações de cada um (...) faz-nos sentido reter, porque quanto mais nós retivermos, mais conhecimento <i>in house</i></p>
--	--	--	---

			<p>nós vamos ter...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... um colaborador satisfeito e que sinta que é estimulado e desenvolvido, é um colaborador comprometido com os objetivos da empresa (...) a retenção, o compromisso com a empresa, o projeto a longo prazo...”</p> <p>(Empresa D)</p> <p>“... quando das um acompanhamento as pessoas e quando elas entendem que fazem a diferença e que são acompanhadas acabas por combater muito a rotatividade externa das pessoas (...) é o lado humano e essa parte para mim é muito importante, estarmos ligados (...) ao conhece-las desta maneira e sabendo quais os objetivos delas, consigo ajudalas muito mais a aumentar o salário, a</p>
--	--	--	---

			<p>subir de patamar na carreira, a mudar de projeto, entre outras, porque ao saber e ao acompanhar a vida deles e ao existir esta proximidade, consigo saber quais as metas deles e ajuda-los a chegar lá.” (Empresa E)</p> <p>“... a retenção dos nossos colaboradores, portanto se eu enquanto colaborador estou a sentir que estou a ser acompanhado pela minha chefia, estou a ser acompanhado pela organização, me dão oportunidades de desenvolvimento para eu crescer enquanto profissional, e sinto que estão atentos às minhas necessidades, motivações e expectativas, aqui por si só já é uma forma de retenção...” (Empresa F)</p>
--	--	--	--

			<p>“... porque temos mais conhecimento das áreas, é muito por aqui que se vai definir depois futuramente como é que é o plano de carreira, digamos, de cada uma das nossas pessoas, porque aquilo dá-nos imensas evidências, quer a nível de potencial, quer a nível de desempenho, quer a nível de pontos forte...” (Empresa G)</p> <p>“... além de criar um histórico então nós conseguimos ver perfeitamente qual é que é a evolução dos trabalhadores ao longo das épocas desportivas, porque podemos consultar sempre o anterior. E depois existe aqui uma parte de autoavaliação, que também é muito importante, e às vezes ajuda as próprias Chefias a perceberem como é que a pessoa se sente, que</p>
--	--	--	--

			<p>competências é que a pessoa tem (...) conseguir definir estratégias a partir dali e perceber competências potenciais daquela pessoa e potencializar novas competências que possam vir a ser necessárias...”</p> <p>(Empresa G)</p>
	Desvantagens	<p>Dificuldade face às diferentes necessidades dos colaboradores;</p> <p>Elevado nº de colaboradores não permite uma Gestão de Talentos transversal;</p> <p>Limitação com base nas políticas e práticas das empresas-mãe.</p>	<p>“Isso é um bocado difícil, na prática nós temos de nos encaixar uns nos outros.”</p> <p>(Empresa A)</p> <p>“Talvez aqui nós possamos falar da heterogeneidade das equipas, acaba por ser desafiadora porque implica aplicar estratégias diferentes para cada perfil de profissional, e por vezes com recurso a processos de avaliação que são morosos e que são criteriosos... o equilíbrio entre a estratégia e a burocracia, na</p>

			<p> mobilização de recursos que não prejudique nem as equipas nem os clientes, portanto temos planejar com antecedência para garantir que as transferências são tranquilas, que as mobilidades são tranquilas.” (Empresa B) </p> <p> “... é necessária uma eficaz gestão de conflitos, porque aqui acho que não conseguimos ter possibilidade de crescimento para todos os colaboradores e, portanto, é necessário ter um especial cuidado para não ter desmotivação nos elementos que não são identificados para certos cargos, isto não é fácil!” (Empresa B) </p> <p> “... obviamente que temos muitos colaboradores, nós não conseguimos estar a </p>
--	--	--	---

			<p>toda a hora a olhar para a parte individual de cada um, mas nós temos de ter atenção em todas as práticas que fazemos como é que vamos conseguir individualizar (...) a gestão de talentos de forma holística e integrada numa Organização está associada a um elevado nível de complexidade (...) tem uma componente muito subjetiva, porque mesmo que nós tenhamos parâmetros e indicadores que nos permitam medir esta gestão de talentos, estamos a falar de pessoas.” (Empresa C)</p> <p>“... a prática do dia-a-dia nós não conseguimos controlar como é obvio, através de avaliações conseguimos motorizar, mas não conseguimos controlar (...) o mercado acaba</p>
--	--	--	---

			<p>por estar muito agressivo que não permite fazer uma gestão de talentos com esta estrutura e esta continuidade, às vezes é uma dificuldade.” (Empresa D)</p> <p>“... se eu não poder pagar esse aumento salarial alguém vai poder pagar e, portanto, o meu obstáculo principal são os meus clientes... o outro obstáculo tem haver com o mercado em si, se tu tens ofertas de trabalho todos os dias...” (Empresa E)</p> <p>“... temos uma população de 1400 colaboradores não conseguimos fazer o acompanhamento de todas as pessoas (...) nem sempre correspondemos, secalhar, enquanto organização às necessidades imediatas dos colaboradores...” (Empresa F)</p>
--	--	--	---

			<p>“... não deixa de ser muito numérico não é, e nem sempre aquilo que é numérico pode corresponder à realidade, mas nós temos trabalhado muito neste sentido e para tentar contrabalançar este gap que havia relativamente a esta parte mais numérica...” (Empresa G)</p>
	Inclusiva	<p>Gestão de Talentos realizada junto de todos os colaboradores; Talentos pode existir em qualquer lugar; Ocorrem diferenças na maneira como é feita consoante as funções.</p>	<p>“Não fazemos distinção na quantidade de investimento, o tipo de investimento é que se altera.” (Empresa A) “Há maior criticidade claramente em posições de gestão ou supervisão de equipas, com procedimentos mais específicos, há maior criticidade na avaliação (...) mas todos os nossos colaboradores são extremamente importantes para atingir um fim, todas as pessoas têm a sua</p>

			<p>importância...”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“Não, nós não fazemos <i>short list</i> de talentos porque às vezes nos sítios mais inusitados nós encontramos o talento... e, portanto, não.” (Empresa B)</p> <p>“... nós acreditamos que todas as pessoas têm talento, fazem todas parte da nossa pool de talento e são geridas como tal (...) obviamente nós definimos aquilo que são os nossos “<i>key talent</i>”, as pessoas chave, como sendo as pessoas que identificamos com um nível de desempenho e potencial que se destaca em comparação com a restante pool de talento (...) secalhar se estivermos a falar de um estagiário, essa gestão de talentos não é feita propriamente uma gestão de talentos pura</p>
--	--	--	---

			<p>e dura como é feita nas pessoas que entram para uma posição alto contraste (...) mas independentemente da pessoa essa gestão é feita...” (Empresa C)</p> <p>“Não não, nós temos programas segmentados de talento, ou seja, nós fazemos num espectro global, a gestão de talentos acho que é feita de uma forma global, mas depois existe a necessidade de segmentar a população (...) a Gestão de Talento é transversal, mas é necessário ter estes grupos de atuação, consoante depois as necessidades da empresa...” (Empresa D)</p> <p>“Fazemos em todas, incluindo na equipa interna ok...” (Empresa E)</p> <p>“... nós temos de ir medindo esta temperatura da</p>
--	--	--	--

			<p>organização, perceber o que é que a organização precisa versus a motivação e expectativas do colaborador versus as oportunidades que vão surgindo, as mudanças organizacionais, a mudança de estratégia (...) a gestão de talentos tem de ser a gestão de talento da pessoa e não da função (...) claro que uns estão dentro do plano de sucessão e outros não estão, uns têm mais talento do que outros, uns têm mais potencial do que outros, mas precisamos deles todos, portanto temos de fazer o acompanhamento ao longo da vida do colaborador para não sermos apanhados de surpresa...” (Empresa F)</p> <p>“Sim, é para todas (...) a avaliação 180 em que a equipa avalia a</p>
--	--	--	--

			<p>Chefia, também para termos aqui alguns dados a questões relacionadas com liderança, e temos também um campo de competências transversais que todas as pessoas na organização têm esse campo de avaliação de competências que são transversais a toda a organização...”</p> <p>(Empresa G)</p>
	Exclusiva	Definição de um <i>pool</i> de talento sob a qual esta gestão é feita.	
	Práticas	Definição de práticas relacionadas com a Gestão dos Talentos que promovam a motivação e retenção dos mesmos.	<p>“... nós temos uma sessão de formação que dura três semanas, essa formação é antecedida por uma sessão de esclarecimento sobre o negócio...” (Empresa A)</p> <p>“Há eventos que são de reconhecimento e retenção de pessoas, por exemplo (...) fazemos todos os anos uma viagem e esse é um evento para</p>

			<p>reconhecer as pessoas pelos resultados que tiveram e para mostrar-lhes que são importantes e no fundo melhorar a experiência delas aqui.” (Empresa A)</p> <p>“Temos um esquema de remuneração por recrutamento, um consultor que traga outra pessoa, vai receber para sempre uma comissão sobre a produção dessa pessoa.” (Empresa A)</p> <p>“... o recrutamento interno, e acho que o podemos introduzir aqui nesta fase, talvez seja uma das nossas políticas mais evidentes de gestão de talentos (...) conseguimos investir e valorizar aquele que é um potencial como oportunidade de mobilidade interna e é aquela que é a nossa gestão de talentos dentro da área do</p>
--	--	--	--

			<p>recrutamento (...) é investir e valorizar as oportunidades e mobilidade internas, e garantir efetivamente que o conseguimos garantir e de que forma.” (Empresa B)</p> <p>“Nós procuramos mapear competências e perfil comportamental, nós procuramos desenvolver diferentes estratégias neste desafio de identificação dos melhores perfis para cada posição e por isso nós utilizamos muito a avaliação de desempenho, que é uma ferramenta importante, que permite medir a performance de cada colaborador em diferentes aspectos e competências e nesse sentido acabamos também por entender que as funções têm as suas importâncias, têm os seus</p>
--	--	--	---

			<p>procedimentos.”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“...práticas do dia-a-dia, estamos a falar de investir em <i>employer branding</i>, de ter processos de recrutamento diferenciados quando comparados com outras empresas, estamos a falar de assegurar a formação das equipas de liderança para conseguirem identificar os pontos fortes e pontos de melhoria das equipas, bem como desenvolver o talento das suas próprias equipas, implementar processos e ferramentas de avaliação de talentos e forma agregada e também individualmente, e há uma coisa que nós também fazemos bastante que é organizar fóruns de desenvolvimento de</p>
--	--	--	---

			<p>pessoas com o propósito de discutir o talento da organização e definir um plano de ação para o maximizar.” (Empresa C)</p> <p>“... temos várias bolsas para filhos de colaboradores, temos prêmios de excelência, damos um kit bebê quando cada filho nasce, portanto cultivamos muito esta questão da proximidade interna (...) damos estágios a filhos de colaboradores, estágios de verão (...) esta responsabilidade é muito importante, depois temos a questão da formação com programas segmentados em que existe este acompanhamento com cada colaborador, e depois também existem as práticas de avaliação</p>
--	--	--	---

			<p>de desempenho...” (Empresa D)</p> <p>“... normalmente existe uma avaliação anual e existem revisões de salário anual (...) nós fazemos esse acompanhamento no dia-a-dia (...) aquilo a que chamamos Coffee Breaks, convidamo-los para tomar o pequeno almoço connosco (...) e acontece para cada colaborador mais ou menos de 3 em 3 meses ou 4 em 4, duas vezes por ano no mínimo para acompanhar aquilo que são as ascensões deles e se eles estão a gostar, mesmo em relação à nossa organização, se têm alguma ideia, se têm alguma coisa que tenham visto que gostavam de ver melhorada, pode não tem só a ver com a carreira deles, pode também ter haver com</p>
--	--	--	---

			<p>a posição deles na empresa...” (Empresa E)</p> <p>“... Peer Learning, as pessoas aprenderem uns com os outros ou socorrem-se de pessoas que até sabem mais pode ser, por exemplo, Webinar, pode ser cruzamento com conhecimento de outras indústrias, pode passar também por formações mais robustas como sendo aqueles programas mais intensos de cerca de 6 meses ou mais em que as pessoas estão a aprender uma determinada coisa, pode passar também por mudanças culturais (...) depois temos também aqui uma componente mais <i>Open Source</i>, que funciona como uma plataforma agregadora de conteúdos da web, onde conseguimos aceder, onde existem</p>
--	--	--	--

			<p>conteúdos que são free, temos também conteúdos que são meio tutoriais de Youtube...” (Empresa F)</p> <p>“...nós temos a possibilidade de a pessoa rodar para outras áreas, temos as práticas de recrutamento, as revisões salariais (...) a questão da gestão do feedback, o feedback recorrente, o desempenho, a definição de objetivos, uma revisão contínua de políticas e da questão dos próprios benefícios, sejam eles planos de pensões, seguros de saúde, seguros de vida, atribuição de viaturas...” (Empresa F)</p> <p>“... um Modelo de Desenvolvimento e Avaliação, que tem toda esta parte de definição de objetivos,</p>
--	--	--	---

			<p>parte de avaliação, depois temos tem a parte de recompensas, todos os <i>Top Performance</i>, quando são reconhecidos como <i>Top Performance</i>, depois no final de cada época também têm aqui um reconhecimento e alguma recompensa...”</p> <p>(Empresa G)</p>
<p>2. Papel do Gestor</p>	<p>Implementação das políticas e práticas</p>	<p>Os Gestores de Recursos Humanos implementam as políticas e práticas pré-definidas pelos Gestores de Topo.</p>	<p>“Isso é gerido por mim, depois temos recrutadores que recrutam os consultores e que depois passam muito pelo responsável da agência dar o aval dessa contratação. Portanto eu defino o modo como as coisas devem ser feitas e os recrutadores implementam essas práticas.” (Empresa A)</p> <p>“... nós (gestores de topo), mais numas áreas do que noutras, vamos estando sempre</p>

			<p>envolvidos.” (Empresa A)</p> <p>“mas nós temos de seguir algumas diretrizes globais (...) que vem da equipa de gestão de topo da empresa global (...) da formação ou da área de desenvolvimento de pessoas e depois toda a parte dos planos de sucessão e das rotações que as pessoas fazem depois dentro da estrutura, muitas vezes parte de uma gestão de topo, neste caso imagina do nosso CEO...” (Empresa C)</p> <p>“... essa é uma decisão muito mais de topo, estamos a falar de um plano de sucessão de um líder, portanto normalmente essa gestão é feita pelo Diretor de RH...” (Empresa C)</p> <p>“É definido pelo CEO e pela nossa chefe mais direta, a Diretora do Recrutamento e da</p>
--	--	--	--

			<p>parte do Sales, são definidas pelos dois e temos uma reunião no final do ano onde são apresentados os objetivos (...) depois marca uma entrevista a seguir às avaliações para definirmos um plano para o ano a seguir (...) se eles precisam de alguma formação específica, se precisam de melhorar um ponto ou outro, portanto definimos uma estratégia para o ano a seguir...” (Empresa E)</p> <p>“Nós temos o CEO, temos a nossa Diretora de RH, que abaixo dela tem uma chefia em cada uma das áreas (...) embora exista sempre localmente, a possibilidade de fazer alguns ajustes (...) existe uma decisão que é tomada ao nível do Grupo F, em que todos os mercados também participem, portanto</p>
--	--	--	--

			<p>procura-se que todos estejam de acordo, mas depois localmente podem existir aqui algum tipo de especificidade (...)</p> <p>Nós temos as <i>guidelines</i>, portanto no limite podemos decidir que esta política não faz sentido implementar em Portugal...” (Empresa F)</p> <p>“... nós aqui temos de liberdade para estar junto das nossas áreas, para ouvir, para recolher problemáticas, mas não para implementar tudo aquilo que nos dá na cabeça, ou seja, existe aqui um bocadinho de burocracia e <i>flow</i> de processos...” (Empresa G)</p>
	<p>Definição e implementação das políticas e práticas</p>	<p>Liberdade dos Gestores de Recursos Humanos para definirem e implementarem as políticas e práticas que</p>	<p>“A minha equipa, a equipa de recrutamento, encontra-se na linha da frente em parceria com a gestão do projeto na</p>

		<p>considerem mais adequadas.</p>	<p>identificação de perfis. Ou seja, sempre que surge uma necessidade de implementar práticas de gestão de talentos, o pedido de suporte é remetido à unidade de recrutamento (...) O desenvolvimento contínuo destas estratégias, para a melhor avaliação de perfis com o investimento em materiais e formação contínua, é da nossa responsabilidade, da equipa de recrutamento ok.” (Empresa B)</p> <p>“... essa responsabilidade da avaliação de desempenho é feita pelos nossos recursos humanos, e de que forma... mas mais uma vez numa ótica de articulação contínua...” (Empresa B)</p> <p>“... é o departamento de recursos humanos</p>
--	--	-----------------------------------	--

			<p>que lidera a gestão de talentos na organização local, portanto nós é que somos as pessoas que promovemos e facilitamos todos os processos de gestão de talentos, quem alerta para a importância do tema e quem salvaguarda que o mesmo é gerido da melhor forma (...) cabe-me a mim e à minha chefia, que é responsável por esta gestão de talentos, percebermos que materiais temos dentro da organização, neste caso internos que nos permita responder a esta necessidade... e depois essa gestão é feita por nós...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... apesar de existirem orientações de uma Administração como é obvio, nós não podemos estar a desenhar políticas ou a aplicar políticas que</p>
--	--	--	---

			<p>não têm nada haver com a estratégia da empresa (...) nós somos uma multinacional, estamos presentes em vários países, mas temos uma atuação muito local, muito direcionada a cada especificidade de cada operação, portanto nesse sentido a área de RH desenvolve políticas e operacionaliza também.” (Empresa D)</p> <p>“... especialistas em <i>Career</i>, portanto basicamente são eles, em conjunto com a nossa <i>Manager</i> e alinhado com toda a gente, são eles que definem a estratégia da área de Gestão de Talentos e depois nós, os restantes HRBP, tal como eles também, aplicamos e implementamos diretamente nas áreas, mas basicamente a estratégia vem destas</p>
--	--	--	---

			duas pessoas que são especialistas na área de <i>Career</i> e Gestão de Talentos.” (Empresa G)
3. Tipo de Recrutamento	Interno	Existe preferência pelos colaboradores internos em primeira instância.	
	Externo	Preferência pela procura externa de colaboradores;	“99% das vezes é externo (...) porque os consultores que nós já temos, queremos ter sempre alocados em algum lado (...) porque mesmo quando os consultores são desalocados nós fazemos uma procura transversal mesmo aos clientes que não são nossos, portanto tentamos ir bater em todas as portas para que eles comecem um projeto o mais rápido possível, para não termos de os despedir...” (Empresa E)
	Ambos	Ocorrência dos dois tipos de recrutamento em simultâneo;	“São ambos. O externo é muito orientado para as pessoas no geral,

		<p>Preferência pelo recrutamento interno em primeiro lugar e externo em segundo lugar;</p> <p>Depende da tipologia das funções;</p>	<p>muitas sem experiência, também se recrutam pessoas já com experiência, mas tipicamente os consultores que cá estão, trazem pessoas conhecidas/amigos sem experiência.”</p> <p>(Empresa A)</p> <p>“Sim sim, temos essa tendência... Os nossos gestores de equipa são todos ex-consultores, todos. O pessoal que está na área administrativa, em 5, duas eram consultoras, no serviço de <i>callcenter</i> de atendimento ao cliente, as duas pessoas que gerem a área eram consultoras.” (Empresa A)</p> <p>“... nós não temos preferência por recrutamento interno ou externo, mas em concreto, se pudéssemos usar sempre o interno utilizaríamos, mas as</p>
--	--	---	--

			<p>nossas necessidades são muito fortes, muito grandes, e não temos capacidade para utilizar só o recrutamento interno.” (Empresa B)</p> <p>“Portanto nós temos de saber identificar os talentos, sejam eles internamente sejam eles externamente, não termos dificuldade em ir ao mercado porque porventura olhamos e pensamos “Eu realmente aqui dentro não encontro”, mas também não devemos ser tão críticos de achar que não vamos ver internamente o talento...” (Empresa B)</p> <p>“... nós também fazemos muito Recrutamento Interno. Portanto, e respondendo à tua questão, nós temos as duas vertentes, temos Recrutamento Interno e Recrutamento Externo.</p>
--	--	--	--

			<p>O que acontece é que o Recrutamento Externo está muito mais virado para estas posições mais juniores, não é muito normal nem muito comum, nós por exemplo se tivermos de substituir alguma pessoa que gere uma equipa e que é responsável por uma categoria de marca ou uma categoria de produtos, normalmente nós não vamos ao mercado externo recrutar, nós vamos tentar olhar para as pessoas temos dentro da Organização, pensar nos planos de sucessão que tínhamos e tentar perceber se não haverá alguém na estrutura que teria interesse para assumir esta função e se teria as competências certas para assumir essa função...” (Empresa C)</p>
--	--	--	---

			<p>“Os dois os dois (...) sim sim, em qualquer função.” (Empresa D)</p> <p>“Nós de facto utilizamos os dois, mas de facto a nossa preferência é pelo Recrutamento Interno, portanto esse é sempre a prioridade, é sempre por aí que nós começamos e depois se não formos bem-sucedidos por uma ou outra razão (...) nós recorremos então à procura no mercado de funcionários que façam aquilo que nós procuramos (...) não é um Recrutamento Interno português, é um Recrutamento Interno na F inteira (...) porque desenvolvemos internamente as pessoas e portanto sabemos que elas têm as <i>skills</i> e mudam internamente para outra função, portanto o Recrutamento</p>
--	--	--	---

			<p>Interno é de facto aquele que nós privilegiamos.”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... sempre que se puder ir buscar dentro e sempre que houver talento dentro, claro que vai ser uma opção... isso nem sempre acontece naturalmente, até porque nós temos áreas bastante distintas, mas claro que é sempre uma prioridade o Recrutamento Interno, e tem sido uma realidade bastante presente...” (Empresa G)</p>
	Falta de Recursos	<p>Recorre-se ao recrutamento quando não existem recursos dotados das competências necessárias internamente.</p> <p>Necessidade elevada de recursos.</p>	<p>“... nós contratamos muito acima da média das outras empresa, nós estamos sempre a recrutar... aliás nós temos meses em que recrutamos 20 novas pessoas, portanto isto acaba por ser um processo muito mais dinâmico do que na generalidade das</p>

<p>4. Motivos de Escolha do Tipo de Recrutamento</p>			<p>empresas...” (Empresa A)</p> <p>“... temos de ser humildes, para perceber que internamente podemos não encontrar o talento, e aí sim nós temos de consultar o mercado e é nessa gestão da humildade que nós temos que perceber que secalhar lá fora eu consigo identificar uma pessoa que vai cumprir de uma forma mais evidente este desafio que lhe quero orientar...” (Empresa B)</p> <p>“... é uma área de pleno emprego... acho que a maioria das pessoas não tem esta perceção, mas os informáticos, ou os profissionais de IT têm pleno emprego ou até excedente (...) os consultores não só arranjam possibilidade de trabalho com os clientes, como também</p>
---	--	--	--

			<p>conhecem muita gente no mercado e mais facilmente nos arranjam novos consultores para trabalhar connosco...”</p> <p>(Empresa E)</p> <p>“... por exemplo não existem pessoas com interesse naquela função, nós recorremos então à procura no mercado de funcionários que façam aquilo que nós procuramos.”</p> <p>(Empresa F)</p>
	<p>Compatibilidade Cultural</p>	<p>Procura de colaboradores que se identifiquem com a cultura organizacional de modo a garantir a harmonia existente;</p> <p>Procura de relações de longo prazo.</p>	<p>“Isto não é um processo de seleção unilateral, é bilateral, se a pessoa nos escolhe a nós então eu também a quero (...) estas que cá estão está tudo ótimo, eu já as conheço, elas já me conhecem, já sabem que eu tenho um lado que às vezes é preciso lidar com ele... mesmo em relação a eles, quando eu quero introduzir uma pessoa</p>

			<p>nova, eu quero ter a certeza que essa pessoa não vem estragar a equipa...” (Empresa A)</p> <p>“... uma empresa que conta com profissionais qualificados que foram conseguidos internamente, eleva a produtividade, nós ganhamos qualidade nos processos, e acho que como resultado a entrega de valor para o cliente também é muito maior (...) Tenho de conhecer muito bem a função, tenho de conhecer muito bem a pessoa e tenho depois, lá estar, fazer um ótimo match...” (Empresa B)</p> <p>“... é bom, para certas funções, termos alguém que já tenha estado nesta Organização, porque já conhece as nossas políticas, a nossa forma de trabalhar (...) têm um conhecimento do</p>
--	--	--	--

			<p>negócio super aprofundado, conhecem os clientes, conhecem os concorrentes (...) é aquilo que, no final do dia, te facilita muito o trabalho...” (Empresa C)</p> <p>“... quando outras pessoas vêm de fora precisamos de pessoas que já estejam na casa e que tenham aqui capacidade de passar a cultura e de passar aquilo que é a nossa maneira de trabalhar...” (Empresa G)</p>
	Necessidade de Mudança	Procura de colaboradores externos em momentos de estagnação, necessidade de mudança e procura de “sangue fresco”.	<p>“... é sempre bom nós termos aquilo que nós chamamos o sangue novo na Organização, pessoas que vêm com novos conhecimentos, vêm com uma garra também diferente de abraçar um novo desafio e que querem dar tudo e mostrar tudo e isso é ótimo. E também mesmo</p>

			<p>quando estamos a falar de pessoas mais novas, que vêm da faculdade, vêm com uma vontade de aprender muito grande...” (Empresa C)</p> <p>“... que depois também com as equipas acabam também por fazer um match interessante, de abanar um bocadinho, de trazer um bocadinho de “sangue novo”... quando eu digo “sangue novo” não quer dizer que sejam jovens, mas de outras visões, de outras empresas, de outros universos, que também é importante.” (Empresa D)</p> <p>“... mas também te posso dizer que em momentos em que a empresa precisa de trazer <i>skills</i> diferentes às vezes não encontramos internamente e aí sabemos que temos de</p>
--	--	--	---

			<p>ir ao mercado...” (Empresa F)</p> <p>“...é muito bom continuarem a vir pessoas de fora e haver aqui ar novo...” (Empresa G)</p>
<p>5. Processo de Recrutamento</p>	<p>Modo de desenvolvimento</p>	<p>Práticas desenvolvidas; Alterações do processo consoante as funções; Diversificação do processo face ao tipo de recrutamento; Fases de desenvolvimento.</p>	<p>“... o lado da atração de pessoas e o processo de recrutamento é feito por uma área específica para isso, nós temos recrutadores cuja única função é recrutar pessoas, é estar no mercado a identificar pessoas para atrair para a nossa empresa, sendo este um trabalho constante (...) o que obriga a ter pessoas especificamente dedicadas a isso...” (Empresa A)</p> <p>“... nós temos uma sessão de formação que dura três semanas, essa formação é antecedida por uma sessão de esclarecimento sobre o negócio...” (Empresa A)</p>

			<p>“... o core do recrutamento é a avaliação de competências e match àquelas que são as vagas criadas pelos nossos clientes internos” (Empresa B)</p> <p>“... somos uma equipa constituída por quatro pessoas e cada uma destas pessoas tem uma especialidade (...) cada uma das áreas e cada uma das atividades têm uma pessoa especializada para, mas porventura, como lhe disse, numa necessidade há evidentemente um domínio comum (...) Nós temos um processo constituído, portanto por nove fases” (Empresa B)</p> <p>“... é preciso construir um pipeline muito forte de pessoas, que seja competitivo e diversificado a todos os níveis e para conseguir</p>
--	--	--	--

			<p>isso temos sempre de considerar o seguinte: a necessidade de talento do presente e do futuro, portanto sempre que nós fazemos o recrutamento não só identificamos aquilo que são as nossas necessidades atuais, mas também perceber como é que as pessoas podem evoluir na estrutura e o que é que acontece às pessoas que já estão na estrutura (...) o próprio programa de <i>trainees</i> que é no fundo a nossa maior fonte de recrutamento, ele está desenhado para que as pessoas passem por três ou mais áreas durante três anos e essa gestão de talentos tem de ser feita obrigatoriamente...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... é importante que a chefia tenha sempre esta visibilidade do seu próprio talento (...)</p>
--	--	--	---

			<p>portanto é um bocadinho dar-lhe também este <i>owner chip</i> e responsabilidade de conhecer bem as pessoas que têm na equipa e de lhes darem as oportunidades...” (Empresa C)</p> <p>“... o papel do gestor é trabalhar a necessidade e ver até que ponto é que é possível e depois fazem todo o aconselhamento, toda a entrevista (...) existe a conceção de programas de talento com <i>assessments potencial</i>, para ascender a determinados cargos (...) é feito o <i>assesment</i> de acordo com as competências que são definidas e têm de reunir um conjunto de características, mas mediante as necessidades que nós temos de negócio (...) uma empresa não se faz só de líderes, portanto tem de haver aqui...</p>
--	--	--	---

			<p>por exemplo, eu quando faço um programa de estágios, como é o Darwin...” (Empresa D)</p> <p>“... é trazer oportunidades de negócio que tenham haver com recrutamento de profissionais, principalmente de IT, junto dos clientes e fazer a ponte entre aquilo que as pessoas do recrutamento me mandam e as entrevistas que fazem, fazer às vezes um <i>double check</i> e preparar os candidatos para entrevistas com o cliente, e fazer essa ponte com o cliente, para garantir que no fim existe uma contratação do cliente por parte dos recursos (...) São os <i>Talent Position</i>, são as pessoas que trabalham comigo na equipa de <i>Sales and Recruitment</i>,</p>
--	--	--	---

			<p>e, portanto, eles fazem toda essa fase do recrutamento, nós o que fazemos é a preparação da entrevista quando os consultores são chamados para trabalhar com um cliente.” (Empresa E)</p> <p>“... eu ser expert na função A e ser expert na função B, e ter aqui uma panóplia de conhecimentos alargados que me permitam ser identificado como uma pessoa a quem recorrer em determinada competência técnica (...) a Estrutura Agile pressupões que as áreas sejam Tribos, digamos assim, as Tribos têm várias funções, funcionam na vertical por produto, digamos assim, ou entrega que tem de ser feita, e as pessoas trabalham na transversal (...) existe uma pool de pessoas</p>
--	--	--	--

			<p>que são mais experts numa área e estão naquele projeto, mas depois passam para outro projeto, e não é uma coisa só portuguesa, isto é, nós podemos ter pessoas que estão noutros mercados e que são especialistas naquela temática e que depois são colados em projetos onde temos pessoas geograficamente distribuídas.”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... nós temos o Programa de <i>Graduates</i>, que acontece ao longo de todo o ano e ao longo de todo o ano nós procuramos ter aqui uma proximidade com as universidades...”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... dentro deste MDA nós também temos lá um campo que tem haver com mobilidades internas, em que o</p>
--	--	--	---

			<p>colaborador se tem interesse noutras áreas, se gostava de trabalhar noutras áreas também já coloca lá, basicamente quais são as suas ideias (...) depois também é aqui um bocado o passa a palavra, e o conhecer as pessoas também é muito importante, e nós agora com esta função de HRBP, como estamos mais próximos das áreas já sabemos o que se passa lá (...) portanto não é um processo super mega burocrático e delineado...” (Empresa G)</p>
	<p>Vantagens</p>	<p>Sucesso no match; Satisfação dos colaboradores; Acompanhamento dos colaboradores; Eficácia na resposta às necessidades.</p>	<p>“... pessoas que sentimos que seriam um bom elemento para a nossa estrutura, pessoas que até algumas delas estavam a precisar de ganhar um bocadinho de reconhecimento, temos várias mesmo... e, portanto, isso é</p>

			<p>também uma forma de mostrar que podem entrar como consultores e um dia evoluírem para outra função, se acharem que é viável (...) na verdade o dinheiro não é o principal fator na motivação das pessoas, é a experiência.” (Empresa A)</p> <p>“... isto porque para mim é fundamental haver um alinhamento e uma estratégia de resposta do recrutamento e seleção, daquilo que é o <i>mindset</i> do nosso cliente e isto é, para mim, fator crítico de sucesso (...) quando o colaborador sabe qual é o caminho a seguir ele sente-se confortável e entregamos também o que melhor consegue...” (Empresa B)</p> <p>“... o recrutamento interno tem a vantagem de aquilo que é a competência técnica,</p>
--	--	--	---

			<p>nós à partida já temos alguma tranquilidade então (...) a parte dos custos de um recrutamento mal feito acabado por haver aqui, uma almofada muito maior (...) na identificação de colaboradores que demonstram potencial e talento, permite que a empresa esteja mais bem preparada para até partidas súbitas de colaboradores essenciais, ou responder de forma proativa a necessidades emergentes...”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“... as principais vantagens do Recrutamento Interno é que dá oportunidade a pessoas, que já estão na estrutura, de abraçar novos desafios (...) a grande vantagem é a motivação que gera nas pessoas e o criar oportunidades internas é sempre ótimo para</p>
--	--	--	--

			<p>todas as pessoas, para os colaboradores e eu acho que os colaboradores valorizam muito isso (...) eu acho que isto é muito valorizado, até para o próprio crescimento das pessoas e também a aquisição de competências muito diversificadas”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“...as vantagens de um recrutamento interno têm haver com o facto de tu consegues de certa forma daquilo que se falava anteriormente, tem haver com o desafio, quando a pessoa tem a necessidade de mudar, de haver aqui uma evolução (...) quando tu vais buscar fora tens aqui a possibilidade de ir buscar pessoas com uma visão diferente, com competências diferentes...”</p> <p>(Empresa D)</p>
--	--	--	---

			<p>“... se tu queres que uma empresa cresça, na minha área, não podes estar sempre a substituir uns recursos pelos outros senão ficas sempre na mesma dimensão (...) a retenção de talentos é tao importante como as novas contratações, porque se tu não retiveres os talentos que tens estás sempre a substituir uns com outros, portanto não cresces de dimensão, não cresces no mercado, não ficas com visibilidade (...) nós para termos o crescimento precisamos de manter as pessoas connosco, o objetivo é que a nossa retenção...” (Empresa E)</p> <p>“... vantagens do Recrutamento Interno, é a possibilidade de desenvolvermos internamente e, portanto, isto também</p>
--	--	--	--

			<p>são fatores de retenção das pessoas, para além de mantermos um histórico (...) que faz com que depois seja muito mais simples a adaptação...”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... vantagem do Recrutamento Externo, também é muito bom nós refrescarmos, trazermos ideias de fora sobretudo que assentam sobre skills que para nós são novas (...) portanto para trazer <i>knowledge</i> diferente daquele que nós temos, para além de abanar também um bocadinho as formas de pensar, fazer um <i>shuffle</i> daquilo que nós às vezes pensamos que é uma boa prática...”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... também conseguimos perceber o avanço que a própria academia enquanto universidade está a ter, e fazemos aqui um</p>
--	--	--	---

			<p>match, porque é importante ter aqui um casamento o mais próximo e isso é um grande desafio, ter aqui os casamentos mais próximos com aquilo que é a aprendizagem que têm no meio académico e aquilo que depois é a aplicação no meio profissional...”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... mas a realidade é esta, nós irmos buscar dentro é sempre uma mais-valia porque trazemos pessoas que já vêm com <i>know how</i>, que é muito importante, já vêm com conhecimento da cultura da empresa (...) já vem com este processo e que vem com as competências necessárias e que já conhece como é que nós trabalhamos, já conhece o que se faz ali e qual é que é a atividade, claro que</p>
--	--	--	---

			<p>isto é uma mais-valia...” (Empresa G)</p> <p>“... o Recrutamento Externo por tudo o que é <i>know how</i> de lá de fora, traz-nos boas práticas, traz-nos outras maneiras de ver as coisas, outra maneira de fazer as coisas...” (Empresa G)</p>
	Desvantagens	<p>Desmotivação dos colaboradores;</p> <p>Dificuldades de acompanhamento devido ao número elevado de recursos.</p>	<p>“... este processo todo acontece ao longo do tempo não é uma coisa imediata, é muito importante isto estar tudo alinhado porque basta que uma destas áreas não funcione bem (...) o recrutador tem de ser um bom contador de histórias, e essa pessoa pode ser excelente a contar histórias, mas se depois o consultor não tem uma a formação, não vai ter resultados, se não for integrado no negócio nunca vai ter resultados...”</p> <p>(Empresa A)</p>

			<p>“... aqui comete-se um grande erro de forma geral, no mercado, que é muitas vezes se recrutar com pouca informação, e aí o candidato também tem uma visão clara de uma falta de raciocínio e de uma falta de credibilidade, e aí perde-se o candidato...”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“Há que ter essa estratégia bem medida para nós não causarmos assim uma desmotivação, não só aos elementos que não são identificados para os cargos, mas também para os elementos que sendo identificados para os cargos, se houver uma má identificação, o resultado pode ser inverso àquilo que era expectável. É esta preocupação em integrar um novo talento, sem prejudicar</p>
--	--	--	---

			<p>o seu potencial...” (Empresa B)</p> <p>“... desvantagem é que quando há mais do que uma pessoa que se calhar queria a posição... pode criar algum sentimento de injustiça ou iniquidade...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... em termos do externo as desvantagens que podem surgir é criar aqui algum desequilíbrio interno, porque quando vais ao mercado tipicamente, um processo de recrutamento externo normalmente é mais dispendioso (...) no recrutamento interno, é desequilibrar as equipas internas, no sentido em que, eu para ir buscar alguém a uma área vou ter de criar ali um terramoto naquela área pronto, então aquele gestor vai sofrer ali uma pressão pelo</p>
--	--	--	--

			<p>menos enquanto não tem a solução... não é fácil gerir esta dança de cadeiras, para depois toda a gente ficar satisfeito...” (Empresa D)</p> <p>“... tem haver com o facto de que muitas vezes, por melhor que seja o trabalho que fazes, se tem haver com dinheiro não depende só de ti... porque eu para pagar mais aos meus consultores, tenho de ser melhor paga pelos meus clientes, porque chega a um certo nível em que a minha empresa não pode ter prejuízo não é, portanto para eu ter oportunidade de pagar melhor aos meus consultores, tenho de pedir aos meus clientes, e nem sempre existe muita recetividade por parte dos mesmos...” (Empresa E)</p>
--	--	--	---

			<p>“... normalmente as pessoas quando vêm de fora têm de se adaptar ao negócio, à cultura e à função (...) as vantagens do Recrutamento Interno serão as desvantagens do Recrutamento Externo e vice-versa (...) se nós continuarmos a gastar sem construirmos com o que temos, esgota.” (Empresa F)</p> <p>“Considero, basicamente o que falha num é encontrado no outro, na sua maioria sim.” (Empresa G)</p>
	<p>Gestão de Sucessão Estruturada</p>	<p>Existe à priori um progresso definido para os colaboradores ao nível salarial ou funcional.</p>	<p>“Somos nós que convidamos, pode acontecer existir algum caso em que a pessoa diga “se houver alguma vaga para esta função estou interessado”, mas nem sempre é assim que acontece, de forma geral somos nós que procuramos a pessoa que achamos indicada</p>

			<p>para a função tendo em conta o que já conhecemos dela.” (Empresa A)</p> <p>“...tanto o recrutamento, como a formação, como a integração das pessoas, depois como a gestão que é feita das pessoas ao longo do processo de integração que dura mais ou menos 2 meses e que depois são passadas para um gestor de equipa e são integradas numa equipa (...) esta agência está dividida em várias equipas, tem vários gestores de equipa, e esses consultores vão passar a ser geridos por esses gestores de equipa...” (Empresa A)</p> <p>“... existem funções que têm maior criticidade pela importância que têm na nossa dinâmica (...) Posso considerar que tem maior criticidade</p>
--	--	--	---

			<p>porque possivelmente há uma estratégia já alinhada com a equipa de gestão para que os colaboradores saibam qual é o caminho a seguir (...) sabermos muito bem o que é que a pessoa vai fazer, conhecermos muito bem a pessoa que vamos recrutar, e depois fazemos uma ótima gestão da expectativa...”</p> <p>(Empresa B)</p> <p>“... estamos a falar de trabalhar numa ótica de desenvolvimento de pessoas também, mas ao mesmo tempo na parte estratégica sempre assegurando que as pessoas estão no sítio certo, no momento certo (...) nós vamos tentar identificar é juntos dos gestores de equipa se têm alguém dentro das equipas para quem fizesse sentido abraçar um desafio de seis meses, muitas</p>
--	--	--	---

			<p>vezes depois até, a experiência acaba por correr tão bem que a pessoa acaba por assumir a função a <i>full time...</i>” (Empresa C)</p> <p>“... quando eu digo evolução, pode ser uma evolução na horizontal e não uma evolução na vertical (...) porque existem pessoas que não ambicionam ter carreiras de liderança, nem têm perfil para isso, portanto as coisas têm de ser analisadas nesse ponto de vista (...) hoje em dia cada vez se nota mais que as estruturas tendem a ser cada vez menos hierarquizadas, cada vez são estruturas mais flat e boas carreiras técnicas nós sabemos que são cada vez mais valorizadas...”</p> <p>(Empresa D)</p> <p>“Sim existe, os modelos de sucessão, são aplicados mais... claro que existem</p>
--	--	--	---

			<p>sempre algumas funções que são consideradas funções críticas... essencialmente funções críticas, para além dos líderes, existem as funções técnicas, que estão mapeadas, que são críticas e para essas também existe um plano de sucessão.” (Empresa D)</p> <p>“... nós somos avaliados por três coisas no final do ano, se cumprimos aquilo que são os objetivos delineados para o ano inteiro, o segundo patamar é se excedemos esses objetivos e o terceiro patamar tem haver com a atitude de uma forma geral, se chegamos a tempo às reuniões, se metemos as coisas no CRM em condições (...) somos aumentados em 10% do salário em cada uma</p>
--	--	--	--

			<p>delas, se preencheres as box's todas és aumentada em tudo (...) o chamado Book, que é um livro que nós temos com todas as diretrizes que te levam a subir de posto (...) geralmente tu comesças no recrutamento, depois sobes para Business Manager, eventualmente sobes para Senior Business Manager e eventualmente depois passas para Business Unic Manager e depois eventualmente passas para a Direção...” (Empresa E)</p> <p>“... um plano de sucessão com um conjunto de pessoas que estão <i>ready now</i>, preparadas para substituir aquela pessoa se aquela pessoa falhar (...) depois tens um conjunto de pessoas que estão num pipeline de 2 a 3 anos, o que</p>
--	--	--	--

			<p>quer dizer que estas pessoas podem vir a assumir aquela função entre 1 a 3 anos, e é da nossa responsabilidade desenvolvê-las e ajudá-las a fazer o caminho para, e depois existem aquelas que ainda têm um caminho um pouco maior, que será superior a 3 anos e que têm um trabalho de desenvolvimento um bocadinho mais longo, mas que têm o potencial, têm o talento para vir aqui a assumir aquela função.” (Empresa F)</p> <p>“... nós também temos um campo de linhas de continuidade, linhas de continuidade é basicamente hoje a minha Chefia saí, a nossa Chefia sai do Benfica e quem é que pode vir a assumir esta função, e nestas avaliações, neste programa de Gestão de Talento, nós</p>
--	--	--	--

			consequimos também ver isso e estar preparado para essas realidades.” (Empresa G)
	Gestão de Sucessão Não Estruturada	Não existe à priori um progresso definido para os colaboradores, sendo esta gestão feita quando necessário e como considerado vantajoso.	<p>“... em relação aos consultores isso é um bocadinho mais difícil porque é uma área difícil, apesar de nós termos essa gestão de talentos na maioria dos nossos clientes, a maioria dos meus consultores já foi promovido e mudado de posição, portanto eles acabam a formar o seu próprio caminho, mas dentro dos clientes...” (Empresa E)</p> <p>“... estão a ser criadas aqui e ali, em algumas áreas porque ainda nem todas têm, basicamente um caminho de carreira, ou seja, com todas as funções e com todos os <i>steps</i>, esta linha de carreira, ainda não existe em todas as áreas portanto é um</p>

			projeto piloto...” (Empresa G)
	Características	Tipo de característica mais procuradas juntos dos candidatos; Características técnicas e não-técnicas.	“... é fácil entrar, mas depois depende de cada um ter resultados, depende do que se investe na formação da pessoa e no que se ajuda a pessoa, e a verdade é que, eu não tenho muito interesse em pessoas que vêm pela facilidade de entrada, tenho interesse em pessoas que queiram fazer uma carreira nesta área...” (Empresa A) “... seja no recrutamento interno, seja no externo, um conjunto de características que quase, na sua maioria, muito mais <i>soft</i> do que <i>hard</i> , que nós privilegiamos (...) para além da competência técnica necessária para o desempenho da função que não pode naturalmente ser minorado, tem de

			<p>existir, depois há tudo o resto, há resiliência, há ambição, há o espírito de equipa, o espírito de compromisso, a dedicação, o empenho, o ajustamento comportamental perante a atividade que desempenha e a equipa...” (Empresa B)</p> <p>“... alguém que seja flexível (...) Capacidade analítica, capacidade interpessoal, a proatividade é muito importante, a autonomia também é muito importante, a capacidade de gerir projetos, a capacidade de apresentação e de comunicação...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... eu preciso de pessoas que tenham forte aptidão para resolução de problemas, forte capacidade de flexibilidade, que</p>
--	--	--	--

			<p>sejam... cada vez mais falamos do conceito de <i>learning</i> para a vida, no sentido de seres uma pessoa que está interessada para saber para a vida (...) esta parte da curiosidade intelectual e tudo mais é uma característica que nós procuramos, a par com a flexibilidade (...) há funções que precisam de ser mais analíticas e outras mais relacionais...”</p> <p>(Empresa D)</p> <p>“Primeiro que tudo é a consistência e a lealdade... e o teu espírito de sacrifício, eu diria que essas são as três competências básicas que eles valorizam muito.”</p> <p>(Empresa E)</p> <p>“... nós procuramos estas soft e hard skills, tu sabes que tens muitas competências que são inatas, tens competências que são aprendidas (...) na</p>
--	--	--	---

			<p>gestão de talento tu não olhas propriamente para uma característica específica, tu tens aquela necessidade daquela competência, pode ser uma hard ou uma soft skill, e vais desenvolvendo de acordo com aquilo que é o indivíduo (...) não privilegiamos uma característica ou competência mais do que a outra, todas elas são precisas, são precisas na função em que a pessoa está, são precisas no caminho que a pessoa tem de fazer...” (Empresa F)</p> <p>“... nós temos uma multiplicidade muito grande de áreas dentro do G, e coisas completamente diferentes, portanto (...) é muito difícil nós conseguirmos definir aqui uma competência que seja transversal a toda a organização... aquilo que nós</p>
--	--	--	--

			<p>costumamos dizer e aquilo que nós costumamos passar é o “Vestir a camisola” (...) depois há competências específicas para cada uma das áreas e para cada uma das funções...” (Empresa G)</p>
	Comunicação	<p>O tipo de comunicação utilizada altera-se consoante as necessidades e tipo de recrutamento;</p> <p>Comunicação direta;</p> <p>Comunicação digital por meio de plataformas internas ou parceiras.</p>	<p>“A abordagem é direta, boca-a-boca. Sim, depois existem algumas campanhas de redes sociais para atingir fins específicos, campanhas que são muito apuradas que não geram muitos contactos, mas que depois geram bons contactos (...) prefiro apurar os anúncios por vias pouco convencionais.”</p> <p>(Empresa A)</p> <p>“... porventura é um anúncio que colocamos através das mais diferentes plataformas de e-recruitment, e aí falamos de canais de</p>

			<p>entrada como NetEmpregos, SapoEmpregos, Linked In, Facebook... dependendo também aqui um bocadinho do perfil (...) internamente, através de um email, através de uma newsletter nossa, através de uma comunicação interna ok?” (Empresa B)</p> <p>“... quando abre uma vaga, o <i>Business Partner</i>, que é a pessoa que tem mais contacto com as áreas de negócio, fala com as diferentes equipas e identifica quem é que são as pessoas que poderiam abraçar o novo desafio...” (Empresa C)</p> <p>“Oportunidades globais nós temos uma plataforma e (...) nós costumamos publicar anúncios nas plataformas das Universidades, aquelas Universidades que são</p>
--	--	--	---

			<p><i>target</i> para nós...” (Empresa C) “Nós usamos várias plataformas, hoje em dia digitais, muito pontualmente utilizamos um jornal, só quando existe necessidades mais geográficas (...) utilizamos muito esta interação com o meio acadêmico (...) publicamos no SapoEmprego, publicamos no Linked In, usamos muito as nossas redes sociais, Instagram, Facebook...” (Empresa D) “A maioria das vezes é através do Linked In, as vezes no site (...) nós temos uma base de dados com muitos CV’s e muitos contatos, e, portanto, começa por perguntar se as pessoas estão interessadas num novo projeto ou não, caso em que é feito ao telefone,</p>
--	--	--	--

			<p>para fazer uma primeira abordagem (...) A comunicação interna é toda feita via telefone ou email...”</p> <p>(Empresa E)</p> <p>“Nós também temos aquilo que é o F Careers, uma plataforma linkada com o nosso site, e as pessoas também pode aceder por aí... quando fazemos o posto dessas oportunidades também sai na página do LinkedIn da F, depois dependendo do Target também podemos pôr aqui algumas <i>instastories</i> ou <i>post</i> no Intstagram (...) depois trabalhamos também com parceiros no mercado que são especializados em determinadas funções e eles também fazem o <i>job post</i> nas suas plataformas e nas suas páginas, em representação da F...”</p> <p>(Empresa F)</p>
--	--	--	--

			<p>“... no interno é através da informação dos PDAs e depois é boca-a-boca (...) Em termos de Recrutamento Externo nós temos aqui várias vias... ou trabalhar com outras empresas, nomeadamente Michael Page, Egor, Kelly, portanto com os nossos parceiros em termos de Recrutamento (...) depois temos outra via que é basicamente a colocação de anúncios, tudo que é anúncios é partilhado na nossa página oficial, no nosso site na página de recrutamento de candidaturas (...) depois partilhamos no LinkedIn...” (Empresa G)</p>
	Existe Relação	A Gestão de Talentos eficaz promove o sucesso do processo de recrutamento com base no acompanhamento e	<p>“O sucesso do recrutamento só se vê no longo prazo (...) Quando ele recruta uma pessoa, essa pessoa vai lhe gerar um</p>

<p>6. Relação entre Gestão de Talentos e Sucesso do Recrutamento</p>		<p>preocupação com os colaboradores; Relação superior no Recrutamento Interno;</p>	<p>rendimento variável ao longo de 2 anos, porque é assim a forma que nós temos de reconhecer que o sucesso do recrutamento, que por muito eu tenha um impacto no curto prazo, só no longo prazo é que nós vemos qual foi o efetivo contributo e impacto que aquela pessoa teve na nossa empresa (...) porque é preciso todo o investimento que foi referido e tudo mais (...) A gestão das pessoas a longo prazo é que tem impacto no sucesso do recrutamento.”</p> <p>(Empresa A)</p> <p>“No recrutamento interno já falamos e acho que é claro, no recrutamento interno a gestão de talentos é a <i>base line</i>, é fundamental.”</p> <p>(Empresa B)</p>
---	--	--	--

			<p>“... essa importância que nós damos na atração do talento é também a importância que nós vamos mantendo naquela que é a gestão do nosso talento, portanto para nós é fundamental (...) é essencial a boa gestão de talentos, é essencial sabermos identificar talentos, sabermos acompanhá-los, saber ajudá-los, saber formá-los também, e estar de encontro aos desafios que também são continuados, porque se de facto nós fizemos isso, garantidamente nós conseguimos ter processos tranquilos, saudáveis, com pessoas felizes...” (Empresa B)</p> <p>“... da importância para o recrutamento é claro para mim, muito claro como a água, que sem a gestão de talentos eu não conseguiria fazer recrutamento da forma</p>
--	--	--	---

			<p>como nós fazemos hoje, porque todas as necessidades que são identificadas, quer as externas quer as internas, partem dessa gestão de talentos (...) alguém sai de repente (...) nós sabemos à partida quem era aquela pessoa, o que é que aquela pessoa fazia, porque é que é importante para o negócio, porque é que é imprescindível substituir e isso tem a ver com a gestão de talentos que é feita...”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“... é essencial, para o sucesso do recrutamento, não só a primeira fase do “namoro” mas a partir da fase da integração, portanto todas estas variáveis têm de conjugar para haver o sucesso do recrutamento, porque eu até posso recrutar a melhor pessoa e depois</p>
--	--	--	--

			<p>ela não se integrar não é... portanto eu diria que a gestão do talento, não só a gestão de talento, mas a liderança... é tudo... todos estes fatores e toda a empresa funciona, vai funcionar ou não para o sucesso deste colaborador na empresa.” (Empresa D)</p> <p>“Se falarmos de recrutamento interno sim existe uma ligação entre a função da Gestão de Talentos e o sucesso do processo de Recrutamento!”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“Sim, no Recrutamento Interno sim existe essa ligação, como nós temos sumo para ir ver quais é que são as competências das pessoas, as motivações das nossas pessoas e o geral do perfil das pessoas, aí sim (...) nós consultamos mesmo, quando existe a possibilidade de uma</p>
--	--	--	--

			<p>mobilidade interna, obrigatoriamente nós temos de consultar os nossos dados dos nossos talentos, portanto Recrutamento Interno sim a Gestão de Talentos tem um grande papel no sucesso do mesmo...”</p> <p>(Empresa G)</p>
	Não existe Relação	<p>A Gestão de Talentos e o Processo de Recrutamento ocorrem de forma individual, não criando uma relação direta entre os dois;</p> <p>Preocupação com o sucesso individual de cada processo;</p>	<p>“Na nossa empresa é um bocadinho diferente, porque o benefício da contratação é mais imediato, tem menos haver com a Gestão de Talento... obviamente que se tu tiveres a contratar uma pessoa que tenham muitas valências melhor para ti, mas não é uma coisa em que pensas quando contratas... é uma coisa que pensas mais à frente no processo e não no processo de recrutamento (...) existem situações em que a gestão de talentos é importante logo à</p>

			<p>partida e temos de comunicar certas coisas aos clientes, mas fora isso não existe essa ligação.”</p> <p>(Empresa E)</p> <p>“Não necessariamente, tu podes recrutar aquela pessoa que tu achas que tem talento e no fim a pessoa não se adaptar à função, tu por muito que tentes ajudar e defines um plano de desenvolvimento e defines sei lá de programas de desenvolvimento e formação que a pessoa tem e a ajudes e acompanhes e a pessoa pode não efetivamente corresponder àquilo que nós achávamos que a pessoa ia corresponder (...)</p> <p>portanto o Recrutamento entra como uma variável moderadora para garantir que depois a Gestão de Talento</p>
--	--	--	--

			<p>corre bem...”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“Porque tu já fizeste a gestão do talento da pessoa, tu já acompanhaste de alguma maneira a pessoa, no recrutamento externo tu não a conheces, só consegues fazer essa gestão a partir do momento em que ela entra, portanto não há uma correlação direta.”</p> <p>(Empresa F)</p> <p>“... no Recrutamento Externo não (...) Entre o processo de Recrutamento e Gestão de Talentos não considero que haja aqui uma ligação direta (...) se já houvesse um caminho de carreira muito bem definido para cada uma das áreas, isto podia ser uma maneira de atrair as pessoas porque conseguiam logo ali ver o que é que o futuro lhes esperava, mas não</p>
--	--	--	---

			<p>existindo isto definido, em termos de atração não conseguimos fazer nada em relação a isto (...) nós temos montando em termos de Gestão de Talento é uma coisa que é posterior à entrada da pessoa e que em nada influencia a entrada dela mesmo...”</p> <p>(Empresa G)</p>
--	--	--	--