



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto do reconhecimento de talento feito através das redes sociais: a perspetiva da gestão e a perspetiva dos colaboradores

Ricardo Manuel Simões Romão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

O impacto do reconhecimento de talento feito através das redes
sociais: a perspetiva da gestão e a perspetiva dos colaboradores

Ricardo Manuel Simões Romão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

“A vida é uma life, e a life é uma vida.”

Ricardo Romão

Agradecimento

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação. Agradeço à minha família pelo suporte contínuo ao longo do meu percurso acadêmico e aos meus amigos, pelo incentivo constante e companhia durante esta jornada: aos meus pais, Irene e Fernando, por toda motivação e apoio incondicional em todas etapas; ao meu irmão, Miguel, por todo o carinho e compreensão; à minha cunhada, Beatriz, por todo o apoio; aos meus amigos, Joana, Carlos e Tiago, por toda motivação; e à minha namorada, Nair, e companheira de vida, pelo apoio e paciência ao longo deste percurso, por acreditar em mim e por estar ao meu lado em cada etapa deste desafio.

Agradeço também a todos os profissionais entrevistados e inquiridos no âmbito desta dissertação. Um agradecimento especial à minha orientadora de dissertação, Doutora Patrícia Lopes Costa, cuja orientação e conhecimento foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. A todos, o meu sincero reconhecimento.

Resumo

O objetivo principal deste estudo consiste em compreender a relação entre o reconhecimento de talento realizado através das redes sociais e seu impacto (positivo ou negativo) sobre as organizações - no cenário macro - e sobre colaboradores - no cenário micro - em áreas como o *engagement* e retenção de talento nas organizações. Assim, definiram-se os seguintes objetivos específicos: analisar a responsabilidade dos departamentos na gestão da comunicação de reconhecimento nas redes sociais; identificar os formatos, conteúdos, meios e linguagens mais eficazes para o reconhecimento de talento de forma geral e nas redes sociais; avaliar a relevância do reconhecimento de talento para profissionais executivos e colaboradores, e como isso impacta o *turnover* e a marca empregadora; e compreender as reações dos colaboradores e a eficácia do reconhecimento de talento em formato individual ou coletivo dentro das organizações, realizado nas redes sociais.

A metodologia utilizada neste estudo é mista (qualitativa e quantitativa), com recurso a entrevistas semiestruturadas a profissionais com funções executivas/gestão, *focus groups* e questionários online a colaboradores. Os resultados sugerem que o reconhecimento realizado em redes sociais afeta positivamente o *engagement* dos colaboradores e o fortalecimento da marca empregadora, sendo mais adequado o recurso ao formato de vídeo para este tipo de comunicação, integrando uma estratégia concertada entre o departamento de marketing/comunicação e de recursos humanos. É sugerido às organizações reconhecer talento nas redes sociais criando *pools* de colaboradores que preencham requisitos importantes. Este estudo exploratório oferece um ponto de partida relevante para investigação futura nesta área.

Palavras-chave: reconhecimento de talento, redes sociais, retenção de talento, percepções de justiça organizacional, engagement, employer branding.

Código de Classificação de JEL: M12 - Gestão de Pessoal; M31 - Marketing; D23 - Comportamento Organizacional; J24 - Capital Humano; Competências; O15 – Recursos Humanos.

Abstract

The primary objective of this study is to understand the relationship between talent recognition conducted through social media and its impact (positive or negative) on organizations—at the macro level—and on employees—at the micro level—in areas such as employee engagement and talent retention within organizations. The specific objectives are: to analyze the responsibility of different departments in managing communication around talent recognition on social media; to identify the most effective formats, content, media, and language for talent recognition generally and on social media, with a focus on employee retention; to assess the relevance of talent recognition for executives and employees in general and its impact on turnover and employer branding; and to understand employees' reactions and the effectiveness of individual and collective recognition conducted via social media within organizations.

This study adopts a mixed-methods approach (qualitative and quantitative), using semi-structured interviews with professionals in executive or management roles, focus groups, and online surveys with employees. The results suggest that recognition conducted on social media positively influences employee engagement and strengthens employer branding, with video being particularly effective for this type of communication. An integrated strategy between the marketing/communications and human resources departments is recommended. Organizations are advised to create talent pools for social media recognition, selecting employees who meet specific criteria. This exploratory study provides a valuable starting point for further research in this field.

Keywords: talent recognition, social media, talent retention, perceptions of organizational justice, engagement, employer branding.

JEL Classification Systems: M12 - Personnel Management; M31 - Marketing; D23 - Organizational Behavior; J24 - Human Capital; Skills; O15 – Human Resources.

Índice

Índice de tabelas	xiii
Índice de figuras	xiii
Glossário de abreviaturas e siglas	xv
Introdução	1
Revisão de literatura.....	3
1.2. Retenção de Talento	4
1.3. Marketing interno e employer branding.....	7
1.4. Comunicação Organizacional	11
1.5. Marketing de conteúdo.....	13
1.6. Redes Sociais e aplicativos de mensagens instantâneas	14
1.7. Utilização das redes sociais nas organizações	15
Metodologia	19
2.2 Objetivos	19
2.2 Participantes e procedimentos.....	19
2.2.2. Entrevistas semiestruturadas	22
2.2.3. Focus Group.....	23
Análise de dados	27
3.1. Análise qualitativa: entrevistas e focus groups	27
3.2. Análise Quantitativa Questionário	27
Resultados	29
4.1. Estrutura de Reconhecimento e Avaliação de colaboradores	29
4.2. Relevância do reconhecimento de talento.....	29
4.3. Meios e formas de reconhecimento, ações e marcos reconhecidos	30
4.4. Reconhecimento Individual versus Coletivo (por equipa).....	31
4.5. Utilização das redes sociais nas organizações	33

4.6. Conteúdo e Linguagem favorável para reconhecer talento.....	34
4.7. Integração da comunicação e das redes sociais na organização	37
4.8. Feedback por parte dos colaboradores sobre reconhecimento em redes sociais.....	39
4.9. Reação ao reconhecimento de talento feito feitos a outros colegas de forma transversal e específica nas redes sociais	40
4.10. Reconhecimento e a sua relação com estados emocionais, percepção de justiça organizacional e retenção	41
4.11. Medição e Avaliação do Impacto do Reconhecimento em Redes Sociais no Planejamento Estratégico e Gestão da Marca de Empregador	42
Discussão e principais conclusões	45
5.2. Implicações práticas	47
5.3. Limitações ao estudo e possibilidades de investigação futura	49
Referências bibliográficas.....	51
Anexos.....	57
Anexo A Tabela 2:	57
Anexo B: Caracterização dos participantes nos focus groups	57
Anexo C: Guião de Entrevista Semiestruturada a Profissionais com funções executivas e/ou de gestão.....	59
Anexo D: Guião de Entrevista para Focus Groups	63
Anexo E: questionário online.....	66
Anexo F: entrevista semiestruturada a E01	71
Anexo G: entrevista semiestruturada a E02	94
Anexo H: entrevista semiestruturada a E03	111
Anexo I: entrevista semiestruturada a E04.....	136
Anexo J: entrevista semiestruturada a E05	151
Anexo K: entrevista semiestruturada a E06.....	186
Anexo L: entrevista semiestruturada a E07	206
Anexo M: entrevista semiestruturada a E08	222
Anexo N: focus group 1	247

Anexo O: focus group 2	283
Anexo P: focus group 3.....	318

Índice de tabelas

Tabela 1).....	20
Tabela 2).....	34
Tabela 3).....	41
Tabela 4).....	42

Índice de figuras

Figura 1).....	21
Figura 2).....	22
Figura 3).....	36
Figura 4).....	36

Glossário de abreviaturas e siglas

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

CM - Marketing de conteúdo

EB - Employer branding

GT - Gestão de talento

IB - Internal branding

MI - Marketing Interno

KPI - Key performance indicator

SMS - Serviço de mensagem curta

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

UGC - Conteúdo gerado pelos usuários

Introdução

Os conceitos principais de estudo são o Capital Humano, a Gestão de Talento, Reconhecimento de Talento, Marketing Interno, a Comunicação Organizacional e as Redes Sociais, que serão em seguida enquadradas e descritas. A Gestão de Recursos Humanos, também designada como Gestão de Pessoas ou Gestão de Capital Humano, tem ganho bastante relevância no mundo corporativo, sendo que temas como a Gestão de Talento, Gestão de Benefícios e Recompensas e a Organização do Trabalho estão presentes nos processos de tomada de decisão em níveis cada vez mais estratégicos.

Associadas à crescente necessidade de centrar o papel das pessoas nas organizações, as redes sociais, sejam elas externas ou internas à organização, tornaram-se ferramentas essenciais para atrair e reter talento. Para além disso, atuam como meio de comunicação interna que permite aos órgãos de gestão chegar aos seus colaboradores de uma forma rápida e interativa. As redes sociais ganharam relevância uma vez que constituem uma plataforma interativa para os usuários, facilitando a cocriação, partilha, discussão e modificação de conteúdo gerados pelos próprios utilizadores (Kietzmann et al., 2011). Estas são definidas como um “grupo de aplicações baseadas na internet que constituem fundamentos ideológicos e tecnológicos baseados na Web 2.0, permitindo a criação e partilha de conteúdo gerado por utilizadores” (Kaplan & Haenlien, 2010, p. 61). Não existe literatura suficiente relacionada com os impactos do reconhecimento feito através das redes sociais nos colaboradores e nas organizações. Desta forma, este estudo assume um carácter exploratório.

Deloitte e Deloitte (2014) identificaram o *engagement* e retenção de capital humano como a tendência mais relevante para a Gestão de Recursos Humanos a nível global. Por outro lado, o reconhecimento de talento age como um fator central que influencia as perceções de justiça nas organizações, justiça, *engagement* e compromisso, influenciado também o modo como os indivíduos se relacionam, interagem e se comprometem no âmbito da sua organização, também evidenciados nas perspetivas de gestão inclusivas e exclusivas de talento (O'Connor e Crowley-Henry, 2017). Neste sentido, o objetivo deste trabalho é identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ter sobre a retenção de talento nas organizações, sobre as perceções de justiça organizacional dos colaboradores e o *engagement* e comprometimento destes para com a organização. Por outro lado, este estudo exploratório procura identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais das empresas é realizado, que departamentos estão encarregues de comunicar mensagens e publicações referentes ao reconhecimento de colaboradores nas redes sociais, e que tipos de linguagem são utilizados para reconhecer colaboradores nas redes sociais. Este trabalho procura também enquadrar, identificar e descrever os impactos e estados emocionais nos colaboradores consequentes do reconhecimento de talento, bem como identificar as competências mais reconhecidas neste contexto. Este estudo exploratório foi realizado na ótica de providenciar um ponto de partida para

futuras investigações nesta área, uma vez que o reconhecimento de talento nas redes sociais com vista à retenção de trabalhadores, ainda é um tema pouco explorado. Por outro lado, os resultados desta investigação poderão constituir um ponto de reflexão e consciencialização das empresas e órgãos decisores, fornecendo orientações importantes para a gestão de comunicação no contexto da retenção de talento, num mundo do trabalho cada vez mais digitalizado. O objetivo principal deste estudo consiste em compreender a relação entre o reconhecimento de talento realizado através das redes sociais e seu impacto (positivo ou negativo) sobre as organizações - no cenário macro - e sobre colaboradores - no cenário micro - em áreas como o *engagement* e retenção de talento nas organizações. Assim, definiram-se os seguintes objetivos específicos: analisar a responsabilidade dos departamentos na gestão da comunicação de reconhecimento de talento nas redes sociais; identificar os formatos, conteúdos, meios e linguagens mais eficazes para o reconhecimento de talento de forma geral e de forma específica nas redes sociais, focando-se na retenção de colaboradores; avaliar a relevância do reconhecimento de talento para profissionais executivos e colaboradores em geral, e como isso impacta o *turnover* e a marca empregadora; e compreender as reações dos colaboradores e a eficácia do reconhecimento de talento em formato individual ou coletivo dentro das organizações, realizado nas redes sociais.

A estrutura deste documento tem início com uma revisão da literatura existente sobre temáticas que são relacionadas com a gestão e reconhecimento de talento, comunicação, marketing e utilização de redes sociais. Em segundo lugar, é apresentada a metodologia utilizada para a recolha e análise dos dados, que expõe a forma como foram realizadas entrevistas semiestruturadas a oito profissionais com funções executivas/gestão, bem como três *focus groups* a colaboradores de diversas organizações e um questionário a 180 inquiridos. Em terceiro lugar, são apresentados os principais resultados. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo, implicações práticas para as organizações, limitações ao estudo, oportunidades de investigação futura, bibliografia consultada e anexos.

Revisão de literatura

1.1. Talento e gestão de talento

Segundo Ott, Tolentino e Michailova (2018), são talentos os indivíduos que possuem competências especializadas e conhecimento para a organização, utilizados em atividades que estes considerem importantes e nas quais investem a sua energia. Por outro lado, o talento pode também ser definido como indivíduos com alto potencial, que têm habilidades e estão orientados para desenvolver competências necessárias e conhecimento, atuando em funções-chave dentro da organização (Collings e Mellahi, 2009).

O conceito de Gestão de Talento (GT) não é claro, havendo vários autores que constituem diferentes pontos de vista e abordagens face à GT. A par com Collings e Mellahi (2009), Tansley et al. (2006) também reconhecem a GT como um sistema de atração, identificação, desenvolvimento, *engagement*/retenção e alocação de colaboradores com elevado potencial para a organização. Segundo Heckman (como citado em Narayanan, Rajithakumar & Menon, 2019, p. 230), existem três linhas de pensamento referentes à GT. A primeira meramente substitui o conceito de “gestão de recursos humanos” por “gestão de talento”, contribuindo muito pouco ou nada para o tema. A segunda baseia-se na literatura sobre planeamento de sucessão, dando especial atenção ao desenvolvimento de *pools* de talento baseadas nos objetivos organizacionais. Por fim, a terceira linha de pensamento aborda a identificação de posições chave para a organização que servem de ponto de partida para o processo de Gestão de Talento. Neste sentido, Gestão de Talento, segundo Collings e Mellahi (2009), constitui o conjunto de ações e processos propostos, tais como: (1) identificação sistemática de posições chave que contribuem para a vantagem competitiva sustentável das organizações; (2) criação de *pools* de talento com talento de alta performance que permita preencher as posições-chave; (3) design e implementação de estruturas de recursos humanos que facilitem o preenchimento de posições-chave com profissionais qualificados, assegurando a sua sucessão e compromisso com a organização.

A Gestão de Talento (GT) pode tomar uma perspectiva exclusiva ou inclusiva. A abordagem exclusiva identifica e foca os recursos existentes num número limitado de trabalhadores considerados como talentosos, por terem melhor performance (Lewis & Heckman, 2006). A GT pode também restringir estes recursos a trabalhadores considerados com grande potencial (Gallardo-Gallardo et al. 2013). Por outro lado, a abordagem inclusiva da GT pressupõe que todos os colaboradores são considerados como talento ou possível talento (Thunissen et al, 2013). Collings e Mellahi (2009) referem que, apesar da gestão de talento ser um tema atrativo, este precisa de uma base teórica mais sólida, sugerindo uma sistema de GT que se foque, em primeiro lugar, na identificação clara das funções-chave

que têm um impacto relevante na atividade produtiva da organização, e só depois no preenchimento dessas posições, organizado através de uma arquitetura de recursos humanos clara e objetiva. Neste sentido, os autores acrescentam ainda que para uma boa gestão de talento é necessário desenvolver um grupo de talentos com colaboradores de elevado potencial e alto desempenho, também denominado por O'Connor e Crowley-Henry (2017) como uma *pool* de talentos.

Para O'Connor e Crowley-Henry (2017) os trabalhadores talentosos (do ponto de vista da organização) constituem facilmente percepções com níveis mais altos de justiça distributiva do que trabalhadores não considerados como talento, mas que desejam ser integrados em *pools* de talento. Por outro lado, colaboradores não incluídos no *pool* de talentos podem desenvolver percepções de injustiça distributiva, uma vez que acreditam que o seu trabalho não é reconhecido de forma justa pela organização, o que pode resultar na descida do nível de *engagement* ou em comportamentos como a redução de esforço ou aumento da intenção de deixar a organização. Segundo o mesmo estudo, interações interpessoais inadequadas ou a ausência de explicações claras sobre as decisões da gestão de talentos podem gerar percepções de injustiça interacional, intensificando sentimentos de desvalorização por parte dos colaboradores.

1.2. Retenção de Talento

A retenção de talento (Khandelwal, 2024) consiste no esforço sistemático feito pelas organizações para criar ambientes de trabalho que satisfaçam as necessidades atuais dos colaboradores, motivando-os a ficar na organização versus procurar trabalho noutra organização. Segundo o relatório feito pela Tinypulse (2018,.) que contou com a participação de 25.000 indivíduos, os colaboradores que se sentem valorizados no trabalho têm 34% menos possibilidades de sair da sua empresa. Neste âmbito, a motivação e as expectativas do colaborador assumem um grande papel na forma como a sua percepção é formada.

Segundo Ott, Tolentino e Michailova (2018), não existe uma única abordagem no que toca à retenção de talento, contudo, existem aspetos independentes do contexto que as empresas devem ter em conta: (1) a retenção e a atração de talento são aspetos relacionados, nomeadamente porque os valores dos colaboradores devem enquadrar-se com os valores da organização; (2) um colaborador que se adapta bem a um ambiente poderá não se adaptar a outro; (3) a retenção de talento não cabe apenas ao departamento de recursos humanos, devendo ser uma responsabilidade também dos supervisores diretos e executivos de topo; (4) é essencial potenciar ao máximo o talento dos colaboradores enquanto estão na empresa

Na esfera da retenção de talento, existem 4 teorias basilares e essenciais a considerar. Segundo o Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976), uma função pode ser descrita consoante a exigência de competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento da sua atividade:

a identidade da tarefa de trabalho, a forma como a tarefa associada à função tem repercussão na vida e no trabalho de outros indivíduos (i.e. significado), o nível de autonomia de tarefa, a forma como o trabalho promove o desenvolvimento de feedback sobre o respetivo desempenho, e a variedade de competências requeridas para a função, ou seja, o grau com que uma função exige determinadas competências e capacidades do colaborador. Neste sentido, as características da função/tarefa de um colaborador, devem ser explicadas para que este compreenda a importância do seu trabalho para a organização, em três dimensões: (a) competências necessárias para o desempenho do trabalho; (b) a relevância/identificação pessoal que o trabalho tem para o colaborador, e (c) importância da tarefa que o colaborador executa para a organização. Por outro lado, este modelo considera que deve existir responsabilidade para o colaborador, de forma autónoma, planejar, preparar e executar as suas tarefas, devendo existir feedback por parte da organização em relação ao seu desempenho. Esta teoria pode ser aplicada numa ótica de gestão de talento uma vez que um bom design das funções ou tarefas de um colaborador pode favorecer a sua satisfação com o seu trabalho. Segundo (Parker et al., 2017), quando os colaboradores consideram o seu trabalho significativo, desafiante e com boas oportunidades de desenvolvimento, têm mais probabilidade de experienciar maiores níveis de satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização.

Segundo a teoria das Necessidades Psicológicas Básicas (Deci & Ryan, 1991), existem 3 necessidades psicológicas básicas (teoria da autodeterminação) que motivam o comportamento humano: autonomia, competência e conexão. A necessidade de autonomia diz respeito à forma como o indivíduo é o agente causal das suas ações, tomando decisões de forma autónoma e autodirigida com base nos seus interesses e valores pessoais, sendo que é também capaz de escolher as suas ações e não apenas o peão das forças externas a si mesmo (Deci & Ryan, 1985). De acordo com os mesmos autores, a necessidade de competência refere-se ao desejo de controlar os resultados e o domínio da experiência, sendo competente, ou seja, eficaz ao lidar com o meio ambiente e sentir-se capaz. Por outro lado, a necessidade de conexão refere-se à necessidade de se sentir conectado com os outros, de ser compreendido e cuidado por outros e de experimentar o cuidado e a compreensão dos outros. É a sensação de estar envolvido numa comunidade maior. (Deci & Ryan, 2000). Segundo Gagné e Deci (2005), climas organizacionais que promovam a satisfação das três necessidades psicológicas básicas levam a uma motivação de maior qualidade e a um maior desempenho, persistência, bons comportamentos, flexibilidade cognitiva, ajustes psicológicos, atitudes positivas face ao trabalho, performance, criatividade e bem-estar no trabalho. Neste sentido, torna-se importante considerar esta teoria no âmbito da retenção de talento nas organizações.

Segundo a teoria da Troca Social (Homans, 1961), uma troca entre pelo menos dois indivíduos, tangível ou intangível, que traz mais ou menos benefícios ou custos (Homans, 1961) baseada em ações voluntárias motivadas pelos benefícios que recebem em troca pelas partes envolvidas (Blau, 1964).

Neste sentido, segundo Homans (1961), as interações sociais entre indivíduos baseiam-se na procura por recompensas e evitação de punições, sendo o comportamento do ser humano moldado pela reação de terceiros e pelas consequências das suas próprias ações. Esta teoria pode ser enquadrada com a retenção de talento, uma vez que os colaboradores, ao perceberem o investimento que a organização realiza em si, vão reagir de forma recíproca, com maiores níveis de comprometimento com a organização e esforço no trabalho.

Com base na teoria da equidade de Adams (1963), um indivíduo realiza uma comparação entre os salários, benefícios, promoções e reconhecimentos que lhe são atribuídos (tendo em conta a sua experiência e qualificação) com o que é atribuído a indivíduos com funções iguais ou semelhantes. Neste sentido, um colaborador realiza uma comparação interna entre a relação do seu esforço-recompensa e relação do esforço-recompensa de outros colegas na organização. Por outro lado, o colaborador realiza também uma comparação externa entre as recompensas e benefícios da sua experiência com a relação esforço-recompensa de indivíduos de outras organizações. Segundo Adams (1963), a teoria da equidade centra-se no desejo de ser tratado com equidade e de evitar um tratamento percebido como desigual nas relações de troca social. Desta forma, colaboradores que percebem um desequilíbrio positivo ou negativo entre os esforços e as recompensas podem experienciar sentimentos de insatisfação que os fazem agir de forma a restaurar a respetiva equidade.

Atualmente, os fatores que levam à saída de talento das organizações (Ott, Tolentino e Michailova, 2018) têm por base os colaboradores serem, face ao passado, expostos a mais oportunidades profissionais externas. Para além disso, encontram-se mais abertos a essas oportunidades, mesmo que não estejam numa procura ativa, dado que as carreiras se tornaram cada vez mais instáveis e menos estruturadas (forçando os colaboradores a assumir um papel central na gestão da sua própria carreira). Por outro lado, segundo Tlais et al. (2017), os locais de trabalho são cada vez mais multigeracionais, o que exige às entidades empregadoras um novo equilíbrio face às diferentes necessidades dos seus colaboradores.

Vários são os autores que apresentam modelos estratégicos com vista à retenção de talento, definindo um conjunto de aspetos principais a desenvolver/considerar pelas organizações. Pandita e Ray (2018) propõem um modelo “4E”, considerando 4 pilares essenciais: (1) proposta de valor para o talento (*Value Proposition for Talent*); (2) realçar as capacidades e experiência dos trabalhadores (*Enhancing Worker Capabilities and Experience*); (3) *Engagement* dos Trabalhadores (*Employee engagement*) e (4) Relacionamento duradouro (*Enduring Relationships*). O ponto de partida para a organização deverá ser a atração de talento, sendo que a organização deverá focar-se em apresentar uma boa proposta de valor, constituindo boas condições de trabalho, promovendo o desenvolvimento e aprendizagem, trabalho desafiante e políticas de gestão justas dentro da organização. Em segundo lugar, a organização deve garantir ao trabalhador condições de desenvolvimento e aprendizagem que promovam o desenvolvimento e aquisição de competências e experiência. Em terceiro lugar, a organização deve

promover uma *pool* de talentos saudável com foco no compromisso e no envolvimento dos colaboradores para com a organização e o seu trabalho. Por último, a organização deve procurar ir ao encontro das necessidades dos colaboradores, ajudando-os a atingir os seus objetivos, promovendo relações duradouras. Os colaboradores afetados nestas situações tendem a permanecer na organização e com uma performance de excelência. Neste sentido, Ott, Tolentino e Michailova (2018, p. 3) indicam quatro maneiras efetivas de melhorar a retenção de talento: (1) desenvolvimento de cultura organizacional sólida e valores fortes; (2) providenciar e aplicar oportunidades de formação; (3) promover um ambiente de trabalho *engaging*; (4) oferecer oportunidades claras de desenvolvimento de carreira aos colaboradores.

Partindo da perspectiva que defende a retenção de talento como fundamental para o sucesso organizacional, o marketing interno (MI) torna-se relevante para a promoção de uma cultura organizacional sólida e valorização dos colaboradores, criando canais de comunicação mais eficazes. Por outro lado, uma boa gestão da marca de empregador, ou *employer branding* (EB), fortalece a imagem e identidade da organização tanto no ambiente interno como externo. Desta forma, o alinhamento da estratégia de MI e EB contribui para a definição de uma proposta de valor interna sólida.

1.3. Marketing interno e *employer branding*

O Marketing Interno (MI), tem como objetivo identificar e satisfazer as necessidades da organização, dos seus colaboradores e enquanto prestadores de serviço Ahmed e Rafiq (2003), constituindo uma filosofia focada em satisfazer os clientes internos com base numa cadeia de fornecimento interna (Ahmed e Rafiq, 2003).

Apesar da falta de consenso global sobre a sua definição (Mosley, 2007), o MI permite às organizações integrarem as suas estratégias alinhando-as às necessidades dos clientes internos, o que se traduz em benefícios para a mesma. (Gounaris et al., 2010). Gounaris et al. (2010) acrescentam que as práticas de marketing assumem um papel mais relevante ao atenderem às necessidades e expectativas de diversos grupos de *stakeholders*, como os clientes externos da empresa e os seus colaboradores (clientes internos). Ahmed e Rafiq (2003, p. 1181) sugerem que o MI funciona mediante o desenvolvimento e manutenção de relações de troca recíprocas com intimidade e entendimento, confiança e comprometimento.

Neste âmbito, Grönroos (1990) põe em causa do modelo tradicional de marketing baseados nos 4P's - preço, produto, *placement* e promoção (McCarthy, 1960; Borden, 1965; Culliton, 1948), argumentando que, “apesar das suas virtudes pedagógicas, é demasiado simplista e pode facilmente induzir em erro tanto investigadores académicos quanto profissionais” (p. 4). Segundo a ótica do MI, os colaboradores são vistos como “clientes” (Berry, 1981), o que significa que desejam ter as suas necessidades satisfeitas, tal como clientes externos (Ahmed e Rafiq, 2003). O MI pode apoiar-se na

teoria da equidade previamente referenciada considerando a proposta de valor para o talento de Pandita e Ray (2018), levando a que os seus clientes internos possam comparar a sua experiência e condições de trabalho com a dos seus colegas e pares. Por outro lado, tendo em conta a teoria da troca social, a estratégia de MI pode constituir características que promovam a necessidade de troca social por parte dos colaboradores e a sua retribuição à organização.

O MI é um conceito holístico socialmente construído extremamente difícil de ser operacionalizado apesar da fácil visualização, que depende do contexto onde a organização se insere e que não deve ser percebido sem relacionar o conceito de empresa, organização ou pessoa que lhe dá significado (Ahmed e Rafiq, 2003). Segundo os autores, o MI foi desenvolvido com vista a criar uma atmosfera e ambiente organizacional perfeito no qual os trabalhadores são encorajados a criar, coordenar e melhorar o negócio inteiro, sendo os aspetos nucleares a ter em conta a) desenvolvimento de relações dentro da organização que favoreçam a compreensão e intimidade, b) a confiança e c) o compromisso (não ter em conta estes aspetos leva ao cinismo e desilusão por parte dos trabalhadores). O MI influencia diretamente a satisfação com o trabalho, agindo como mediador da relação entre esta e as recompensas financeiras e psicológicas e a satisfação (Mainardes, Rodrigues e Teixeira, 2019). O mesmo estudo sugere que a o *engagement* com o trabalho é influenciado pela satisfação no trabalho, sendo que, no caso do setor bancário, as políticas e processos relacionados com o MI também influenciam a satisfação no trabalho, com tendência para o desenvolvimento de *engagement* com o trabalho por parte dos trabalhadores.

Apesar da diversidade de modelos propostos para definir o MI, existem elementos que são comuns nas diferentes teorias. Jaworski e Kohli (1993), consideram um modelo de orientação para o mercado que constitui dimensões como a (1) orientação para o mercado, (2) a criação de inteligência, (3) a disseminação da inteligência internamente e a (4) resposta à inteligência interna. Lings (1999) recupera estes conceitos aplicando-os ao MI, acrescentando o papel da comunicação interna no âmbito da criação de inteligência interna, divulgação interna dessa inteligência e resposta à mesma. Rafiq e Ahmed (2000) propõem um modelo que expande este conceito, introduzindo novas dimensões como: empoderamento, coordenação interfuncional, formação, desenvolvimento e comunicação. Neste seguimento, Pfeffer, como citado em Clardy (1996), propõe um modelo mais amplo, envolvendo seleção cuidadosa, treino extensivo, recompensas generosas e competitivas e partilha de informação, o que leva ao empoderamento dos trabalhadores e maior participação ativa. Kaur, Sharma, Kaur, & Sharma (2015) referem que, devido à crescente inflação e aumento do custo de vida, os colaboradores dão preferência a salários mais competitivos e benefícios relacionados, o que implica que as empresas têm de inovar nas estratégias de compensação. Desta forma, embora as abordagens variem, existem aspetos em comum, tais como o empoderamento de talento, a comunicação e a orientação para o cliente, o que releva a dependência da inovação nas organizações face à boa gestão interna e foco no cliente.

Mosley (2007) considera o MI numa perspetiva “*outside-in*”, defendendo que o alinhamento da identidade de marca externa de uma organização com a experiência de marca experienciada no âmbito

interno é fundamental para a construção de uma marca empregadora credível, sendo que os colaboradores devem ter uma noção clara do seu papel no processo produtivo e entrega de valor ao cliente. Desta forma, torna-se essencial considerar o conceito de *Employer Branding* (EB).

Tal como citado em Santos et al. (2022), vários são os autores que sugerem definições para EB, tais como a perspetiva direcionada para o pacote de benefícios prestados aos colaboradores (Ambler e Barrow, 1996), uma função do negócio que acrescenta valor relevante às organizações (Minchington, 2018), a diferença que distingue as características de uma organização enquanto empregadora versus os seus competidores (Backhaus e Tikoo, 2004), a estratégia de recrutamento e retenção de talentos chave, com uma imagem consistente internamente e externamente (Jonze e Öster, 2013), e a gestão da imagem da organização vista por parte dos seus associados e potenciais candidatos (Martin & Beaumont, 2003).

A estratégia de EB deve ser consistente com todas as óticas de *branding* existentes na organização (Sullivan, 1999), sendo uma ferramenta estratégica usada pelos gestores para canalizar diferentes atividades numa estratégia coordenada de recursos humanos (Backhaus e Tikoo, 2004). Ambler e Barrow (1996) acrescentam que o EB constitui benefícios similares às de uma marca convencional, tais como: atividades de desenvolvimento e/ou atividades úteis (funcionais), recompensas materiais ou monetárias (económicas); e sentimentos de pertença, orientação e propósito (psicológicos). A revisão teórica de Lievens e Slaughter (2016) compreende que o EB toma em consideração 5 sub-conceitos (como citado em Lievens e Slaughter, 2016):

(1) a imagem da organização: o conjunto de diferentes formas como uma empresa é percebida e descrita pelos diferentes *stakeholders* que interagem com a organização (Lievens e Slaughter, 2016). Por exemplo, a empresa pode ser positivamente ou negativamente reconhecida pela sua responsabilidade social ou ambiental, como é o caso das organizações que optam por práticas e políticas de recursos humanos promotoras do bem-estar e saúde dos seus colaboradores;

(2) a imagem do empregador (Highhouse et al. 2009; Lievens e Slaughter, 2016): um conjunto de representações mentais sobre aspetos específicos de uma empresa enquanto empregadora. A imagem do empregador é mantida pelos indivíduos (versus o público em geral), pode flutuar (*versus* ser relativamente instável) e é direcionada a aspetos específicos (*versus* uma impressão geral), sendo de natureza cognitiva. Por exemplo, se uma empresa tiver boas práticas organizacionais, como bons salários e outras condições de trabalho, então a sua imagem de empregador pode ser positiva;

(3) a familiaridade com o empregador e a reputação: a familiaridade com o empregador consiste na avaliação cognitiva que, não só, mas também, indivíduos à procura de um emprego realizam sobre a organização, que funciona como um precursor da marca de empregador e da reputação da organização (Cable & Turban 2001, Collins & Kanar 2013). Segundo Highhouse et al. (2009), a reputação consiste no julgamento avaliativo global e estável (temporariamente) que é partilhado pelo público em geral ou

por um grupo de múltiplos constituintes como é o caso dos indivíduos que procuram trabalho, sendo mais duradoura e geral do que a familiaridade com o empregador (que pode se aplicar apenas a um indivíduo, por exemplo). Por exemplo, se um potencial candidato a uma empresa que procura uma vaga numa organização descobrir que outros amigos ou familiares já lá tiveram experiências de trabalho positivas, então o seu nível de familiaridade aumentará, o que contribuirá para o aumento positivo da reputação da empresa e da sua marca de empregador;

(4) a identidade: a identidade de uma organização distingue-se dos restantes constructos uma vez que apresenta um foco cognitivo, de análise individual, relativamente duradouro, com uma dimensão abstrata específica, sendo um elemento interno da empresa (Lievens e Slaughter, 2016). Por exemplo, uma empresa da indústria audiovisual que se destaca pela sua cultura inovadora e de expressão artística e conta com uma identidade e formas de comunicar a sua marca única no mercado;

(5) a marca do empregador: segundo Lievens e Slaughter (2016), a marca do empregador (*employer brand*) deve ser considerada na sua perspetiva externa e interna. A dimensão externa está relacionada com a imagem do empregador da organização, enquanto a dimensão interna corresponde à identidade da organização. Por exemplo, uma empresa pode ter uma marca empregadora externa que destaca a sua cultura de inovação e compromisso com o desenvolvimento dos seus colaboradores, bem como uma marca empregadora interna que destaca o trabalho colaborativo e a transparência da comunicação. Seja internamente ou externamente, a marca do empregador constitui valores que podem ser partilhados entre os colaboradores da organização.

O termo “*Internal Branding*” (IB) é introduzido por Mosley (2007) como uma evolução do conceito de MI mais focado numa perspetiva interna das organizações e nos seus valores internos, justificando que empresas com valores organizacionais mais consistentes têm melhores resultados do que empresas com valores organizacionais menos consistentes. O autor refere também que a gestão de mudança de cultura organizacional é tão difícil quanto a inovação para uma melhor marca. Segundo Saini (2023) EB e IB evoluíram para novas duas formas de investigação distintas, sendo EB direcionada para os candidatos exteriores, e o IB para a experiência de marca vivida internamente.

A necessidade de conexão evidenciada na teoria das necessidades psicológicas básicas anteriormente referida constitui um elemento importante a ter em conta no processo de definição da identidade da marca empregadora e da forma como a organização interage com os colaboradores pela via da comunicação interna. Por outro lado, a comunicação interna poderá promover a familiaridade com o empregador e a sua reputação, bem como as dimensões de Pandita e Ray (2018), nomeadamente relacionadas com a experiência do colaborador, *o engagement* deste com a organização e o desenvolvimento de uma relação duradoura entre estas partes. Desta forma, uma boa gestão de marketing interno e da marca empregadora podem levar à retenção de talentos. Contudo, é necessário compreender o papel da comunicação neste âmbito.

1.4. Comunicação Organizacional

Segundo Torquato (2002), como citado em (Cruz, 2011), a comunicação organizacional consiste num sistema que transporta uma ideia, conceito ou corpo filosófico, bem como o conjunto de ações levadas a cabo por uma entidade. A base teórica do conceito de Comunicação Organizacional tem sofrido mudanças e novas perspectivas ao longo das décadas, sendo, segundo Tompkins e Wanca-Thibault (como citado em Ruão, 2004), uma área na qual “investigadores continuam a desenvolver esforços para definir pontos de interesse, estabelecer fronteiras e encontrar pistas para o futuro das ciências da comunicação no domínio organizacional” (p.727).

A comunicação pode ser vista como um processo de design (Aakhus, 2007), onde são desenvolvidas técnicas e procedimentos para melhorar a interação e comunicação entre ambientes críticos. Desta forma, segundo Aakhus (2007), este processo ocorre a par com atividades vigentes, através da invenção de técnicas, dispositivos e procedimentos que promovem o redesign da interatividade e formas de comunicação.

A comunicação organizacional pode tomar quatro óticas distintas (Baker, 2006): (1) por níveis; (2) formal versus informal; (3) direção (vertical, horizontal, diagonal); (4) foco interno versus externo.

A ótica por níveis distingue a comunicação ao nível Interpessoal, grupal, organizacional, interorganizacional e comunicação de massas. A comunicação interpessoal consiste na transmissão de informação entre duas ou mais pessoas (Abed, Abed, e Shackelford, 2023) que constitui uma interpretação dos códigos de mensagens verbais e não-verbais entre um emissor e um recetor (Orlova, 2010), sendo considerada como comunicação de grupo qual é estendida aos múltiplos membros de um grupo (Indeed Editorial Team, 2024). A comunicação de grupo serve como plataforma para promoção de um ambiente onde os membros conseguem gerar ideias e soluções em conjunto, tomar decisões coletivas, construir relações de confiança e respeito mútuo, bem como garantia e transparência em relação aos objetivos e expectativas que comuns aos membros (Indeed Editorial Team, 2024). A comunicação organizacional diz respeito ao processo no qual indivíduos acedem a informação pertinente sobre a sua organização e mudanças a acontecer na mesma (Jaradat e Sy, 2012), representando fluxos de comunicação entre departamentos, unidades ou setores de uma organização (Júnior, 2021). Ao nível interorganizacional, a comunicação é constituída por estruturas, formas e processos, desenvolvidos através da troca de mensagens e da construção conjunta de significados entre as organizações e os seus *stakeholders* (Shumate, Atouba, Cooper, e Pilny, 2016). A comunicação de massas estende o conceito de comunicação com *stakeholders* a grupos e audiências maiores, como por exemplo populações.

A ótica formal versus informal representa o grau de formalidade da comunicação, sendo a formal mais relacionada com perspectivas *Top-Down* e a informal, geralmente associada à comunicação interpessoal e horizontal. Por exemplo, uma comunicação informal ocorre em momentos de convívio, enquanto a comunicação formal pode ocorrer em situações em que as empresas necessitem de estabelecer normas gerais aos seus colaboradores.

A quarta abordagem, direção, diz respeito à forma como o fluxo informação é dirigido: verticalmente, a comunicação é realizada entre pessoas de diferentes posições hierárquicas com fluxos de comunicação para cima ou para baixo, como por exemplo ocorre na comunicação entre chefia e colaborador subordinado; horizontalmente, a comunicação ocorre entre pessoas sem relação hierárquica, como por exemplo colegas de departamento com a mesma função hierárquica; numa ótica diagonal (Wilson 1992), a comunicação ocorre entre chefias e trabalhadores sem relação subordinada direta, ou seja, de diferentes departamentos ou áreas funcionais.

Por outro lado, a comunicação pode ser vista numa abordagem interna ou externa. Segundo Verčič, Verčič e Sriramesh (2012), o termo “comunicação interna” pode ser interpretado de duas formas. Por um lado, é descrito como a gestão de funções responsáveis pela comunicação intra-organizacional e que tem a particularidade interdisciplinar de integrar elementos da Gestão de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing. Por outro lado, tem o papel de disseminar informação, gestão e produção de conteúdo a nível interno.

Segundo Mazzei (2014), os departamentos de comunicação devem identificar ações estratégicas de comunicação adequadas para o contexto organizacional, realizando uma ligação entre a comunicação e os sistemas de recursos humanos. Por outro lado, nesta perspetiva, existe a necessidade de integrar a comunicação interna com os programas de motivação, formação e *coaching*, e promover a gestão de relações, feedback entre os órgãos de gestão e vice-versa. No mesmo estudo, o autor acrescenta que os gestores de comunicação interna são, em primeiro lugar, esperados a atuar como facilitadores ou capacitadores face aos colaboradores e managers e, em segundo lugar, devem promover os processos objetivos e relações de qualidade.

Segundo (Dreher, 2014), os profissionais de comunicação devem ter em conta a força de trabalho da organização e o meio social onde se inserem, fazendo deste parte essencial das suas vidas, amplificando a forma como os trabalhadores são embaixadores da marca (da organização) e agentes de comunicação externa. Neste âmbito, o marketing de conteúdo (CM) e a comunicação digital tomam relevância, conceitos abordados em seguida.

1.5. Marketing de conteúdo

O marketing de conteúdo (CM), segundo, é definido como uma técnica de *storytelling* que permite influenciar a falta de atividade dos consumidores através da de narrativas de marca *engaging* através do conteúdo *media*. Para Ho, Pang & Choy (2020) pode ser definido como “otimização e aceleração do conteúdo da marca nos meios de media partilhados para obter o *engagement* do público, através da entrega de valor gerado pelo conteúdo” (p. 146). Koob (2021), acrescenta que as organizações devem procurar alternativas eficientes de comunicação de marketing, uma vez que o que consumidores estão cada vez mais céticos à publicidade tradicional, o que fez com que o marketing de conteúdo ganhasse relevância e *momentum*. Segundo o mesmo autor, esta é uma área que não tem ganho atenção suficiente por parte da comunidade científica no âmbito da sua definição (Koob, 2021). O marketing de conteúdo é constituído por seis elementos chave (Du Plessis, 2015), nomeadamente, (1) a natureza da plataforma em que o conteúdo é exposto - elemento do meio de comunicação, (2) a abordagem estratégica para a produção do conteúdo - elemento estratégico, (3) a produção do conteúdo - elemento formativo, (4) a ocorrência natural do conteúdo - elemento intrínseco, (5) a(s) técnica(s) utilizada(s) para comunicar o conteúdo - elemento de comunicação - e (6) o resultado esperado com o conteúdo produzido - elemento consequente.

Estudos demonstram que existem quatro fatores contextuais que influenciam positivamente a estratégia de marketing de conteúdo (Koob, 2021), relacionadas com produção de conteúdo, com a estratégia de marketing de conteúdo, com a monitorização de desempenho do marketing de conteúdo e com o contexto organizacional onde o marketing de conteúdo se insere. Desta forma, segundo o mesmo autor, os gestores devem focar-se em melhorar as estratégias de CM com foco na originalidade e criatividade, de forma clara e com objetivos bem definidos, bem como a criação de personas. Por outro lado, torna-se essencial monitorizar, adaptar ao público-alvo e gerir com precaução o investimento em promoções pagas (Koob, 2021).

HubSpot (2023) previram em 2023 que 90% dos profissionais de marketing que usavam vídeos de curta duração iriam manter ou aumentar o seu investimento neste formato, tendo em conta que 21% planeavam usar este formato pela primeira vez. Por outro lado, 73% dos utilizadores preferem consumir vídeos de curta duração para aprender algo sobre um produto ou serviço (HubSpot, 2023). O relatório anual da Sprout Social (2024) revela que os formatos que consumidores querem que as marcas de foquem são, respetivamente, vídeos de curta duração com menos de 15 segundos (42%), vídeos com duração entre os 15 e os 30 segundos (39%), imagens estáticas (30%), conteúdo de influenciadores (26%), vídeos com duração entre os 31 e 60 segundos (24%), vídeos em direto (24%), seguidos dos *gifs/memes* (20%), conteúdo gerado pelos usuários (UGC) (15%), vídeos de longo formato com duração superior a 60 segundos (14%) e conteúdo escrito (10%).

1.6. Redes Sociais e aplicativos de mensagens instantâneas

“Uma rede social define-se como um grupo de aplicações construídas sobre fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, cujas quais permitem a criação e partilha de conteúdo gerado pelos usuários” (Kaplan e Haenlein, 2010, p. 61), mas também por organizações. Tendo em conta Ellison et al. (como citado em Mukul & Itam, 2023, p. 293), um dos propósitos do uso das redes sociais passa por criar capital social. Estas plataformas são importantes para diversas áreas de atuação dos recursos humanos, tais como recrutamento e EB. Segundo Kaplan e Haenlein (2010), as redes sociais oferecem novos desafios e oportunidades que para as organizações, uma vez que facilitam a colaboração na criação de conteúdo e interação direta com consumidores sendo plataformas de alta eficiência a baixo custo, mas também constituem uma perda de controlo sobre o conteúdo divulgado online, correndo risco de ser incorreto ou enganador. Os autores referem que o conteúdo gerado pelos usuários (UGC) pode ser visto de diferentes formas nas quais as redes sociais são utilizadas pelos usuários. Por exemplo, o *Facebook* e o *Instagram* são direcionados ao público em geral (jovens e adultos), consideradas mais generalistas, enquanto redes sociais como o *LinkedIn* são direcionados para usuários e comunidades profissionais e de *networking* profissional. Isto significa que o conteúdo gerado pelos usuários, no que toca ao formato, tom e linguagem, também diverge nas diferentes plataformas, seguindo as características culturais e sociais das comunidades que integram cada rede. Segundo o relatório da Sprout Social (2024, p. 2), 38% dos consumidores planeia expandir a utilização para outras redes sociais.

Segundo os dados do relatório do Content Stadium (2023), as redes sociais mais usadas pelas equipas de recrutamento e employer branding são o *LinkedIn* (78%), o *Facebook* (65%), o *Instagram* (58%), o *Youtube* (42%), o *X/Twitter* (38%), o *TikTok* (23%), seguido do *Snapchat* (17%), *Pinterest* (12%), *Tumblr* (5%), e outros (1%). Evans (2008) acrescenta que as redes sociais têm por base conversas autênticas geradas pelas próprias pessoas - e entre elas - com interesses mútuos, partindo por base em experiências e pensamentos das mesmas. Ainda neste seguimento, Ahmad, Musa, & Harun (2016, p. 332) revelam que “o marketing de redes sociais não funciona bem sem conteúdo, uma vez que o conteúdo é algo que as empresas podem partilhar e publicar para os consumidores”. Kaur, Sharma, Kaur, & Sharma (2015) acrescentam ainda que o uso de redes sociais é um preditor relevante da atratividade da entidade empregadora.

Segundo Kietzmann et al. (2011), a evolução e expansão das redes sociais impactou a comunicação corporativa, que se tornou mais democrática, sendo que os usuários individuais e comunidades criadoras de conteúdo tiraram poder às equipas de marketing e relações públicas, uma ótica que explora a comunicação das marcas sem permissão das respetivas organizações. As redes sociais apresentam uma grande desvantagem baseada na partilha de informação falsa/desinformação existente nestas plataformas, cujo consumo passou de ser privado para público desde que estas plataformas existem (Wardle e Derakhshan, 2017).

Nem todas as redes sociais apresentam o mesmo foco ou tipo de interação. Aplicações como o *Whatsapp*, compreendem um tipo de comunicação de mensagens instantâneas. Desta forma, “*instant messaging*” define-se como um “tipo de serviço disponível na internet que permite trocar mensagens escritas com outra pessoa que esteja a usar o serviço ao mesmo tempo” (Cambridge Dictionary, 2022), como por exemplo a utilização de aplicações e serviços como *Whatsapp*, *Telegram*, e congéneres.

1.7. Utilização das redes sociais nas organizações

No Global Social Media Trends Report do HubSpot (2024), as redes sociais mais utilizadas no mercado B2B (Business to Business) são, respetivamente, *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *LinkedIn*, e *X/Twitter*, face ao mercado B2C (Business to Consumer) em que as mais utilizadas são o *Facebook*, *Youtube*, *Instagram*, *TikTok* e *X/Twitter*. O mesmo relatório (HubSpot, 2024), considera os vídeos de curta duração como o formato de conteúdo mais popular entre a geração Z, Millennials e geração X, um formato que 43% dos profissionais de marketing e social media planeiam experimentar pela primeira vez em 2024. Por outro lado, os tópicos mais frequentes em publicações das organizações nas redes sociais, segundo o relatório da Content Stadium (2023, p. 13), são “vagas/anúncios de emprego” (77%), “promoção de eventos” (63%), “noticias da organização” (56%), “life at our company” (48%), “citações de colaboradores, testemunhos e/ou outras histórias” (46%).

A investigação sobre a utilização das Redes Sociais no campo de estudo da Gestão de Pessoas contempla, atualmente, muitas limitações e oportunidades para futura investigação, tendo sido focada essencialmente na atração de talento, em *employer branding* e no seu uso por parte dos trabalhadores. Segundo Goffman (1959), como citado em Kaplan e Haenlein (2010, p. 61-62), “no que diz respeito à dimensão social das redes sociais, o conceito de auto apresentação afirma que, em qualquer tipo de interação social, as pessoas têm o desejo de controlar as impressões que os outros formam delas”. Segundo Cao, Guo, Vogel et al. (2016), trabalhadores que usam redes sociais não o fazem apenas para procurar e partilhar informação, sendo que também as utilizam enquanto plataforma para se reunirem com amigos, desenvolverem um sentimento de pertença e criarem relações com outras pessoas. Contudo, as empresas não são aconselhadas a banir a utilização das redes sociais, sendo que estas mudam a forma como as pessoas comunicam, estabelecem relações e partilham informação (Zhang, Ma, Xu e Xu, 2019). Kaplan & Haenlein (2010) sugerem também um conjunto de boas práticas às organizações neste âmbito: em primeiro lugar, devem escolher criteriosamente as redes sociais nas quais querem estar presentes com base no seu público-alvo e mensagem que querem comunicar; em segundo lugar, as organizações deverão analisar e decidir sobre criar uma rede social proprietária ou optar por utilizar uma externa, com base nas necessidades e especificações exigidas para o tipo de interação útil e público-alvo; por outro lado, as empresas deverão garantir que não passam mensagens contraditórias,

alinhando as atividades e integrando a ação em redes sociais no plano de comunicação estratégico da empresa; por fim, deverão garantir acesso a estas plataformas a todos os colaboradores da organização, mas com boas práticas definidas para evitar o mau uso das mesmas.

Zhang, Ma, Xu e Xu (2019) referem que a utilização das redes sociais nas empresas (no trabalho ou socialmente) afeta positivamente o *engagement* dos trabalhadores e da organização. Neste sentido, o *engagement* dos trabalhadores, o *engagement* organizacional e a satisfação com o trabalho agem como mediadores entre o uso das redes sociais e as intenções de *turnover*. Por outro lado, os resultados revelam que trabalhadores (masculino) tendem a reduzir a sua intenção de *turnover* através da satisfação com o trabalho, enquanto trabalhadoras (feminino) tendem a reduzir a sua intenção de *turnover* através do comprometimento com a organização. Neste sentido, as organizações usam as redes sociais com diferentes propósitos, o que se traduz em distintos efeitos, e estas devem ter em conta que as dinâmicas destas redes têm impactos em diferentes dimensões psicológicas dos colaboradores (Zhang, Ma, Xu e Xu, 2019).

A utilização das Redes Sociais nas organizações impacta com a gestão da marca de empregador significativamente, tendo estas um papel importante nos processos de recrutamento quando se trata do *branding* da organização aos potenciais colaboradores (Kaur, Sharma, Kaur, & Sharma, 2015), sendo os empregadores motivados a aumentar a sua presença nas Redes Sociais. Sivertzen et al. (2013) acrescenta que as organizações devem ser conscientes sobre a sua presença nas redes sociais, usando-as o máximo possível para divulgar aos potenciais candidatos posições em aberto no processo de recrutamento. Numa perspetiva “topo-base”, esta utilização de Redes Sociais prevalece em atividades relacionadas com públicos externos, como atração e seleção de talento e alumni engagement, sendo que Redes Sociais Públicas, apesar de muitas vezes não constituírem plataformas de apoio técnico e político, são utilizadas pelos trabalhadores para comunicar internamente e colaborar, não existindo uma abordagem consistente na utilização destas em atividades relacionadas com os Recursos Humanos (Sims, Yang e Wolf, 2014). Segundo os mesmos autores, quando essa utilização ocorre de baixo para cima, a comunicação é colaborativa em ambos os lados, e quando a utilização ocorre de cima para baixo, a comunicação é unidirecional tanto a nível de transmissão como de feedback.

Desta forma, quando se trata de gerir e reter talento, é possível enquadrar uma relação entre a gestão de comunicação e a utilização das redes sociais. Embora a sua utilização não seja atualmente extensível a todos os sistemas de recursos humanos, é inevitável concluir que a comunicação ocorre de maneiras formais e informais, sendo de bastante relevância compreender quais poderão ser os impactos do reconhecimento de talento dinamizado através das Redes Sociais sobre as organizações e sobre os colaboradores.

Segundo (Dreher, 2014), os profissionais de comunicação devem ter em conta a força de trabalho da organização e o meio social onde se inserem, fazendo, este, parte essencial das suas vidas, amplificando a forma como os trabalhadores são embaixadores da marca (da organização) e agentes de comunicação externa. Dreher (2014) reforça que a participação dos colaboradores nas redes sociais promove a sua transformação em embaixadores da marca da organização, o que influencia a reputação da organização de forma significativa. Por outro lado, a mesma autora (Dreher, 2014) refere que a gestão das redes sociais pela organização requer uma abordagem estratégica que inclua pesquisa, políticas claras, formação e monitorização de resultados, sendo essencial a participação das lideranças neste contexto.

Tendo em conta o modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976), torna-se pertinente enquadrar o uso de redes sociais e como o reconhecimento de talento neste ambiente digital influencia a perceção de autonomia e relevância das tarefas ao permitir o reconhecimento público dos colaboradores e, por outro lado, investigar sobre como a repercussão das tarefas realizadas nas redes sociais pode realçar o impacto do trabalho de um colaborador, aumentando o sentido de propósito e *feedback* positivo.

No âmbito da teoria das necessidades psicológicas básicas (Deci & Ryan, 1991), a autonomia pode ser reforçada ao permitir que os colaboradores escolham quando e como interagir nas redes sociais. Por outro lado, o reconhecimento nas redes pode satisfazer a necessidade de competência no trabalho, uma vez que os colaboradores são publicamente reconhecidos pelo seu desempenho. As redes sociais também facilitam a conexão entre os colaboradores, promovendo a sensação de pertença e apoio entre colaboradores. No que toca à teoria da troca social de Homans (1961), o reconhecimento através das redes sociais pode ser visto como um mecanismo de troca simbólica, onde o colaborador sente reciprocidade ao ser reconhecido publicamente, o que pode gerar maior comprometimento com a organização. Ao perceberem que a empresa investe na visibilidade do seu desempenho, os colaboradores retribuem com lealdade e esforço. De outro ponto de vista, as redes sociais podem ser usadas para reforçar os pilares da retenção de talento, como *engagement*, ao promover relações e reconhecimentos contínuos, fortalecendo o relacionamento duradouro. Por outro lado, apesar da literatura sugerir sistemas de comunicação sólidos com uma abordagem *top-down*, as especificações das redes sociais potenciam uma comunicação *bottom up* (Sims, Yang e Wolf, 2014).

Não existe literatura clara que comprove que, no âmbito das redes sociais, as dinâmicas de perceção de justiça se comportem de forma similar a outros contextos. Desta forma, este estudo procura entender se o reconhecimento público nas redes sociais pode ajudar a equilibrar a perceção de justiça num cenário em que todos têm a oportunidade de serem reconhecidos, evitando o sentimento de desequilíbrio entre esforço e recompensa. Por outro lado, este estudo procura também entender como é que os colaboradores percecionam a justiça organizacional quando se sentem valorizados nas redes sociais.

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.2 Objetivos

Este é um estudo exploratório que pretende investigar um tópico ainda não estudado, como é o caso do reconhecimento feito através das redes sociais. Desta forma, foram utilizados dois métodos de estudo diferentes (qualitativo e quantitativo), uma vez que, de forma combinada, fornecem uma visão mais ampla e detalhada, fortalecendo a validade dos dados. No que toca aos métodos qualitativos foram realizadas entrevistas semiestruturadas e *focus groups*. No caso do método quantitativo, foi utilizado um questionário.

O objetivo principal deste estudo consiste em compreender a relação entre o reconhecimento de talento realizado através das redes sociais e seu impacto (positivo ou negativo) sobre as organizações - no cenário macro - e sobre colaboradores - no cenário micro - em áreas como o *engagement* e retenção de talento nas organizações. Assim, explora-se também as diferentes perspetivas que os profissionais com cargos de gestão tomam em comparação com a opinião dos restantes colaboradores das organizações. Para tal, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a responsabilidade dos departamentos na gestão da comunicação de reconhecimento de talento nas redes sociais.
- Identificar os formatos, conteúdos, meios e linguagens mais eficazes para o reconhecimento de talento de forma geral e de forma específica nas redes sociais, focando-se na retenção de colaboradores.
- Avaliar a relevância do reconhecimento de talento para profissionais executivos e colaboradores em geral, e como isso impacta o *turnover* e a marca empregadora.
- Compreender as reações dos colaboradores e a eficácia do reconhecimento de talento em formato individual ou coletivo dentro das organizações, realizado nas redes sociais.

2.2 Participantes e procedimentos

A seleção dos participantes para as entrevistas, *focus groups* e questionários foi realizada através de uma combinação de abordagens. No caso das entrevistas, os contactos foram estabelecidos por meio de uma rede de contactos pessoais, envio de mensagens via *LinkedIn*, *emails*, e referências fornecidas por outros profissionais da área. Para os *focus groups*, os participantes foram selecionados com base em referências de profissionais e contactos pessoais. Já os questionários foram distribuídos de duas formas: enviados

diretamente a contactos específicos e divulgados através das redes sociais, visando alcançar uma amostra mais diversificada.

Para as entrevistas, a amostra foi composta por 8 participantes. Entre os participantes, 2 eram homens (25%), e os restantes do sexo feminino (75%). Em termos de setores profissionais, as áreas em que os participantes assumiram cargos de direção, eram diversas, como recursos humanos, marketing, comunicação e inclusive managers de felicidade.

Participante	Função	Indústria	Idade	Sexo	Nível de Escolaridade
E01	Diretor de Recursos Humanos	Serviços	50 anos	Masculino	Licenciatura
E02	Diretora de Recursos Humanos	Media (Comunicação Social)	44 anos	Feminino	Doutoramento
E03	Internal Comms Senior Manager	Serviços	35 anos	Feminino	Doutoramento
E04	Diretora Global de Marketing de Conteúdos	Consultoria de Recursos Humanos	44 anos	Feminino	Pós-graduação
E05	Gestora de Felicidade	Software	29 anos	Feminino	Licenciatura
E06	Diretora de Recursos Humanos	Setor farmacêutico	46 anos	Feminino	Mestrado
E07	Principal	Serviços profissionais	47 anos	Feminino	Mestrado
E08	Diretor de Recursos Humanos	Hotelaria	63 anos	Masculino	Licenciatura

Tabela 1.

Caracterização dos participantes das entrevistas semiestruturadas a profissionais em funções executivas e de gestão, incluindo função, indústria, idade, sexo e nível de escolaridade.

Relativamente aos *focus groups*, a amostra é constituída por 14 participantes (ver anexo B), com idades compreendidas entre os 18 e os 60 anos. Dos participantes, 9 são do sexo feminino (64%) e 5 do sexo masculino (36%). Relativamente ao setor profissional, 5 (36%) participantes trabalham em IT, 2 (14%) em Imobiliário, e os restantes em Psicologia, Consultoria, Transportes, Telecomunicações e Ensino Superior.

Ao questionário disponibilizado online, responderam 180 indivíduos, com idades compreendidas entre os 21 e os 63 anos (Média=35.3; Desvio Padrão=17.7), dos quais 95 (53%) tinham menos de 31 anos. Considerando estes 180 participantes, 108 (60%) eram do sexo feminino e 72 (40%) do sexo masculino. Relativamente ao setor profissional, a amostra era diversa, destacando os profissionais de Serviços e Comércio (15.6%), Recursos Humanos (13%), Hotelaria e Turismo (11%) e Educação (11%) (Fig.1).

Para a recolha quantitativa construiu-se um questionário. A recolha dos dados foi realizada na plataforma *Qualtrics XM*. Como referido no consentimento informado deste mesmo questionário, a participação dos indivíduos era voluntária e confidencial, sendo que seriam livres de não responder a alguma pergunta ou de desistir a qualquer momento. Os critérios de participação no questionário eram a idade, acima dos 18 anos, e os cargos profissionais ocupados, sendo de gestão e /ou executivos. Para as entrevistas, os participantes tinham que ter mais de 18 anos e desempenhar funções executivas no seu setor profissional. Finalmente, para os *focus groups*, os critérios eram os 18 anos e serem profissionais a trabalhar.

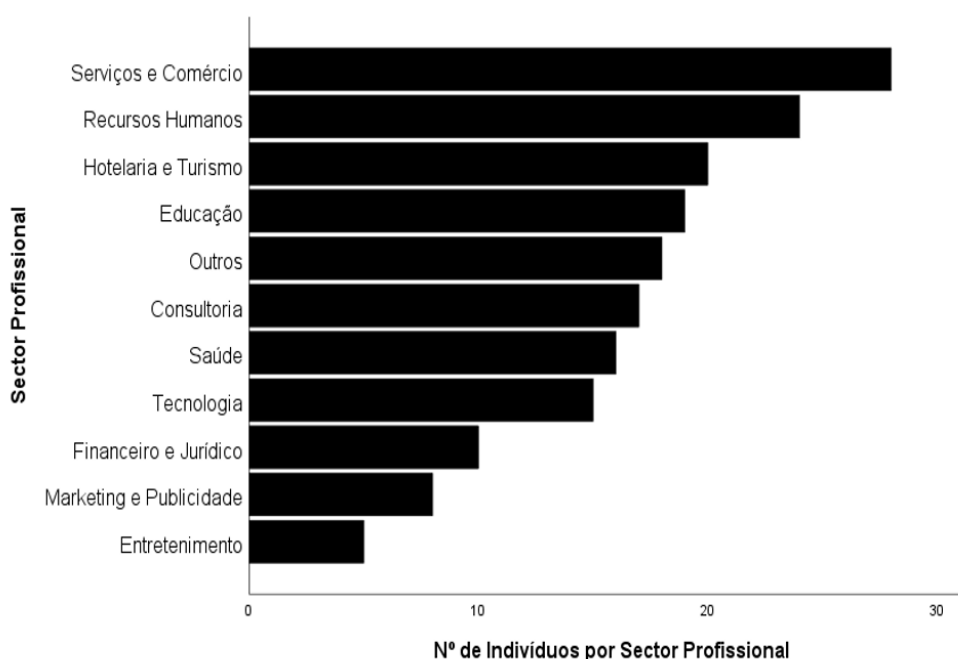


Fig.1. Gráfico de barras com a percentagem de indivíduos (N= 180) por setor profissional.

Os participantes no questionário online foram questionados sobre o uso de redes sociais ou aplicativos de mensagens instantânea utilizadas, sendo que os entrevistados utilizavam mais o *Whatsapp* (88%), o *Instagram* (76%) e o *Facebook / Facebook Messenger* (63%).

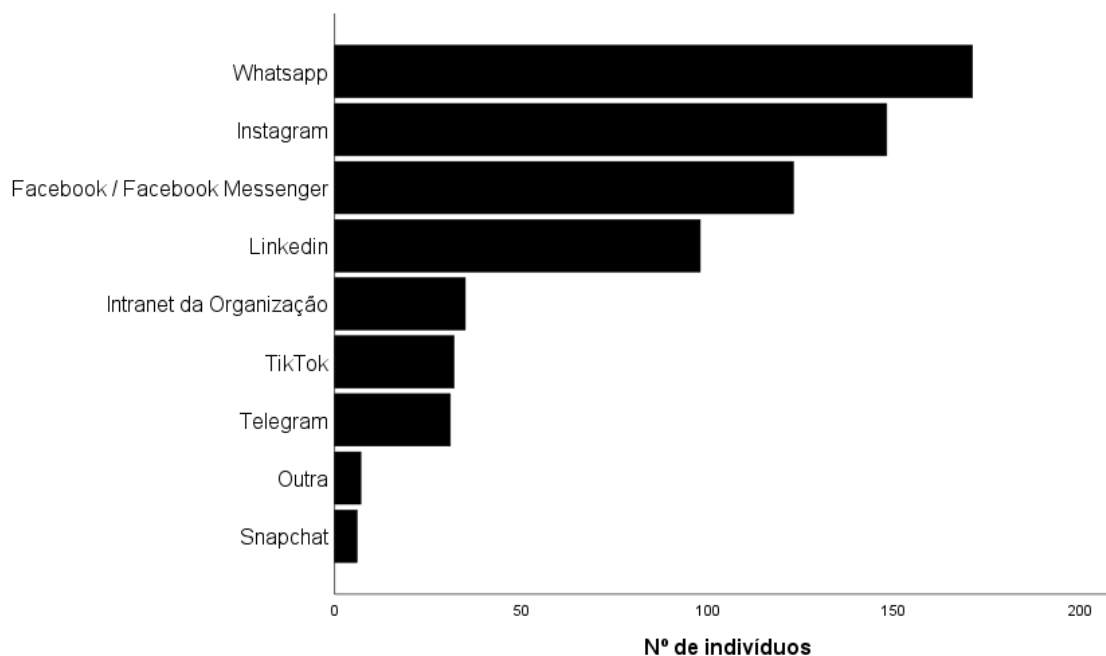


Fig.2. Gráfico de barras com o número de indivíduos (N=180) que utilizam as diferentes redes sociais. Questão de escolha múltipla que permitia várias respostas.

2.2.2. Entrevistas semiestruturadas

Realizaram-se 8 entrevistas semiestruturadas, com o intuito de avaliar a perspectiva dos diretores e *managers* sobre a forma como as organizações devem comunicar e reconhecer os colaboradores através das redes sociais. Para além disso, optou-se por averiguar quais os impactos que diferentes práticas de reconhecimento têm ou podem ter na organização, equipas e nos colaboradores. A entrevista era constituída por 21 perguntas (ver anexo C), a primeira pretendia avaliar o “Ambiente, Clima e Cultura” da entidade profissional, seguindo-se três perguntas sobre a “Estrutura de Reconhecimento” nas suas várias componentes: a) Geral + Não estrutural, b) Recompensas e Benefícios, c) Gestão de Carreiras. De seguida as perguntas pretendiam explorar a perspectiva dos entrevistados face à “Relevância do Conhecimento”, a sua importância para a continuidade da estrutura da entidade, a forma como esse reconhecimento é feito “Meio e Formas de Reconhecimento”, especificando de seguida “Ações e Marcos Reconhecidos”. Posto isto, pretendeu-se explorar se ocorre e como, o “Reconhecimento por Equipa vs Individual”. As perguntas seguintes centraram-se na discussão da componente de comunicação da organização, através da “Integração da Comunicação na Organização”, do

“Reconhecimento nas redes sociais” e dos “Exemplos de Campanhas e Programas de Reconhecimento da Organização”. Explorou-se ainda o “Conteúdo e Linguagem favorável ao Reconhecimento de Talento” e a importância do “Feedback por parte dos Colaboradores”. Para se obter uma ideia do impacto das estratégias de reconhecimento, averiguou-se a “Avaliação do Impacto do Reconhecimento Geral e em Redes Sociais”, o “Impacto do Reconhecimento em Redes Sociais no Planejamento Estratégico e Gestão de Employer Brand”, o “Impacto do Reconhecimento sobre o Turnover” e por último, o “Impacto do Reconhecimento sobre a *Employer Brand* e Percepção desta Pelos Colaboradores”.

A utilização deste tipo de entrevistas baseou-se na forma como, segundo Patton (2015), oferece aos entrevistadores flexibilidade para explorar questões em profundidade enquanto mantém um foco geral, permitindo adaptarem-se às respostas dos participantes, explorando áreas emergentes de interesse.

2.2.3. Focus Group

Realizaram-se três *focus groups* com 5, 4 e 5 participantes, respetivamente (ver anexo B). No primeiro *focus group* participaram profissionais com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos. No segundo *focus group* participaram profissionais com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos. No terceiro *focus group* participaram profissionais com idades compreendidas entre os 41 e os 60 anos, à exceção de uma participante com idade compreendida entre os 31 e 40 anos. A discussão foi organizada em 11 perguntas chave (ver guião no anexo D). À semelhança das entrevistas, a primeira pergunta tinha como objetivo avaliar o “Ambiente, Clima e Cultura” da organização de cada participante. As perguntas seguintes centravam-se na “Relevância do Reconhecimento” e na “Preferência por formas de reconhecimento”, considerando “Talento vs Ações”. Na perspetiva da componente de comunicação da organização, inquiriu-se sobre a “Presença da Organização nas Redes Sociais Externa e Internas”, sobre a “Ação da Organização” tanto em relação ao Reconhecimento como mais especificamente ao Reconhecimento nas Redes Sociais, e ainda sobre “Que Departamento/s da Organização deve/m estar envolvido/os na comunicação do Reconhecimento”. No âmbito específico do reconhecimento nas redes sociais, os participantes foram convidados a refletir sobre “Os Aspectos relevantes no Âmbito de Reconhecimento de Talento” e o “Tipo de Linguagem mais Adequada”. Por fim, foi pedido aos participantes que partilhassem como se sentem quando são “Reconhecidos por parte da Organização” e quando “Outros Colegas são Reconhecidos por parte da Organização”, tanto a nível mais geral, como mais especificamente nas redes sociais.

2.2.4. Questionários

O questionário disponível para preenchimento online na plataforma *Qualtrics XM* (2024), é composto por 4 blocos de perguntas. O primeiro bloco é referente aos dados sociodemográficos, incluindo variáveis que foram consideradas relevantes para caracterizar a amostra, entre elas, o sexo, a idade e o

setor de atividade. O segundo bloco de perguntas centra-se no “Reconhecimento de Talento e Redes Sociais”, com 4 secções. O terceiro bloco contém 5 secções que avaliam a adequação do formato e do conteúdo no reconhecimento por parte da entidade

O quarto bloco utiliza 3 instrumentos:

1. Escala de Work Engagement

Esta escala permite medir o *engagement* no trabalho, tendo sido utilizados 9 dos 17 itens da versão portuguesa do questionário UWES-9 - Utrecht Work Engagement (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta escala engloba três dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção, sendo que foram avaliados três itens de cada uma. No Vigor, itens como “Quando estou a trabalhar sinto-me cheio de energia” ou “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar” pretendem avaliar a vontade, energia e resiliência do colaborador face ao trabalho na organização. A Dedicção, por outro lado, pretende medir o sentimento de propósito associado ao trabalho, e o entusiasmo e inspiração, recorrendo a itens como “O meu trabalho inspira-me” e “Estou orgulhoso com o meu trabalho”. Por último, a Absorção pretende avaliar o nível de imersão e envolvimento no trabalho, através de itens como “Estou imerso no meu trabalho” e “Deixo-me levar pelo meu trabalho”. Na escala aplicada, os valores apresentaram uma boa consistência interna, >0.80 ($\alpha = .91$), assim como em cada uma das suas dimensões: Vigor $\alpha = .85$; Dedicção $\alpha = 0.82$; Absorção $\alpha = .73$). Os valores de consistência interna nesta escala devem ser considerados com cautela, uma vez que só foram utilizados 9 itens da escala original. Cada item é medido numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos (1 - Nunca a 5- Sempre).

2. Escala de Justiça Organizacional

Esta escala permite avaliar as diferentes perceções de Justiça Organizacional (Rego, 2000), com 14 itens compostos pelas dimensões: Justiça Distributiva que contempla 5 itens, a Justiça Procedimental com 4 itens e a Justiça Interaccional com 5 itens. A Justiça Distributiva pretende avaliar os fins alcançados/obtidos, como salários ou promoções, através de itens como “Em geral, as recompensas que recebo são justas” e “Tendo em conta o meu esforço julgo que sou recompensado justamente”. A Justiça Procedimental foca-se no processo, nos meios usados para alcançar os fins da dimensão anterior, como processos de avaliação e desempenho, recorrendo a itens como “Os/as empregados/as podem discordar ou apelar das decisões pelos seus chefes” e “A minha organização tem um mecanismo que permite apelar das decisões”. A Justiça Interaccional mede aspetos de

sensibilidade social, utilizando itens como “O/a meu/minha superior torna claro o que espera de mim” e “O/a meu/minha superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo”. Na escala aplicada, os valores apresentaram uma boa consistência interna, >0.80 ($\alpha = .93$), assim como em cada uma das suas dimensões: Distributiva $\alpha = .92$; Procedimental $\alpha = 0.92$; Interaccional $\alpha = .80$). Cada item é avaliado numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos (1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente) (Rego, 2000).

3. Escala Atratividade com a Organização

Esta escala permite avaliar a Atratividade da Organização na perspectiva do colaborador (Highhouse et al., 2003), sendo composta por um total de 15 itens divididos em três dimensões: Atratividade Geral, Intenção de continuidade e Prestígio, cada uma com 5 itens. Na Atratividade Geral, itens como “Para mim, a minha organização é um bom local para trabalhar” ou “A minha organização é atrativa para mim como um local de trabalho” providenciam informação sobre as atitudes iniciais dos colaboradores face a trabalhar na sua organização, sem abordar intenções. Já nas Intenções de continuidade, itens como “Eu aceitaria uma proposta de trabalho da minha organização” ou “Eu faria um grande esforço para trabalhar na minha organização” avaliam intenções comportamentais revelando abordagens futuras do colaborador face à empresa. Por último, o Prestígio permite explorar aspetos da organização que estão sujeitos a influência social, como a reputação e o status, através de itens como “Eu consideraria a minha empresa como um local de trabalho de prestígio” e “A minha organização provavelmente tem a reputação de ser um excelente empregador”. Na escala aplicada, os valores apresentaram uma boa consistência interna, >0.80 ($\alpha = .95$), assim como em cada uma das suas dimensões: Atratividade Geral $\alpha = .89$; Intenção $\alpha = 0.86$; Prestígio $\alpha = .92$). Cada item é avaliado numa escala de 1 a 5 pontos (1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente).

Análise de dados

3.1. Análise qualitativa: entrevistas e *focus groups*

Segundo (Patton, 2022), os investigadores devem procurar padrões, regularidades, semelhanças e diferenças nos dados, não se limitando apenas a analisar frequências ou calcular estatísticas. Segundo Braun & Clarke (2006), a análise temática é um método flexível que permite identificar, analisar e reportar padrões (temas) em dados, sendo que permite organizar dados de uma forma minimalista e descrevê-los de forma detalhada. A análise qualitativa de dados é realizada de forma indutiva nos estados mais embrionários de uma investigação, especialmente quando os investigadores desenvolvem *code books* para realizarem análise de conteúdo, encontrarem padrões, temas ou categorias (Patton, 2002).

Os dados provenientes da realização das entrevistas e dos *focus groups* foram analisados com base numa codificação temática e análise descritiva. A codificação temática, realizada na plataforma Google Sheets (2024), permitiu dividir as respostas de cada indivíduo por tema. Após a divisão das respostas, foi realizada uma análise descritiva onde foram identificados e descritos os principais resultados e temas emergentes. Foi utilizado o método de “análise de *templates*” (King, N. n.d.), uma técnica de análise qualitativa usada para identificar temas em dados textuais, constituindo um “*template*” inicial com códigos que representam temas importantes. Esses códigos são aplicados aos dados e podem ser modificados ou adicionados conforme a análise avança.

3.2. Análise Quantitativa Questionário

Para a análise quantitativa, foi criada uma base de dados no *SPSS*. As respostas foram codificadas, e foram realizadas análises estatísticas descritivas, para explorar a variáveis demográficas. Para tal, recorreu-se à média, desvio padrão e percentagens, e a caracterizações visuais, como gráficos de barras, gráficos de barras agrupadas e gráficos circulares.

Numa segunda fase, calculou-se a média de cada uma das sub-dimensões das escalas dos instrumentos utilizados, e utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson para avaliar as relações entre as mesmas. O coeficiente de correlação foi também utilizado para analisar as relações entre outras variáveis em estudo.

Resultados

4.1. Estrutura de Reconhecimento e Avaliação de colaboradores

No que toca às estruturas de reconhecimento destas organizações, de um ponto de vista geral, existem aspetos comuns. Todos os entrevistados consideram que existe algum tipo de reconhecimento com base no desempenho e talento dos colaboradores. Para além disso, o investimento em desenvolvimento e formação é uma característica comum, embora a formalização e estruturação dos respetivos programas e políticas sejam diferentes entre organizações.

E01 revela preferência por uma abordagem de gestão de talento mais flexível, permitindo que os colaboradores possam construir as suas próprias carreiras. Por outro lado, entrevistados como E03 revelam que as suas organizações constituem sistemas de avaliação mais estruturados que podem influenciar o sistema de recompensas e progressão de carreira (*“Basicamente, existe um conjunto de categorias e essas categorias, dentro de si, têm um conjunto de grades e cada grade tem dentro de si (...) portanto, depois, à medida que as pessoas - na medida também da sua progressão - vão conseguindo escalar e passando, no fundo, para situações mais confortáveis.”*).

Enquanto algumas organizações optam por estruturas de reconhecimento claramente definidas (como por exemplo E03), que constituem avaliações ao longo do ano e relação com recompensas financeiras, outras, como o caso E02 e E05, preferem reconhecimentos mais informais, como prémios anuais, eventos e outros tipos de reconhecimento público. No que diz respeito à relação entre gestão de talento exclusiva ou inclusiva, algumas organizações constituem programas de gestão de talento mais exclusivos e estruturados (como E04), que incluem avaliações 360º trimestrais e planos de carreira específicos para talentos-chave identificados. Por outro lado, outros casos (como E05 e E06) optam por uma abordagem mais inclusiva, onde todos têm acesso a benefícios corporativos, sendo o reconhecimento diferenciado através do desempenho.

4.2. Relevância do reconhecimento de talento

O processo de reconhecer talento é bastante valorizado por todos os entrevistados com funções executivas. Numa escala de “0” a “10”, nenhum dos profissionais com função executiva demonstrou a sua importância abaixo do valor “8”, sendo que quatro entrevistados responderam “10”, dois responderam “9” e os restantes entre os valores “8” e “9”. O reconhecimento de talento surge como um fator importante para o desenvolvimento do negócio, uma conclusão comum a todos os entrevistados com funções de gestão. As razões mais comuns entre os entrevistados para esta alta avaliação passam pela relação positiva do reconhecimento de talento com a sua retenção, com a motivação e a experiência

dos colaboradores e a gostos destes em serem reconhecidos; contudo, na visão da E03, esta não consegue “conceber uma empresa onde não haja um reconhecimento”. Por outro lado, na opinião da E02, antes de se reconhecer talento, é necessário definir o conceito de talento na organização_ (“(...) *é importante, antes de mais nada, sabermos muito bem o que quer dizer talento (...)*”) mediante o contexto envolvente e as necessidades organizacionais sobre o valor acrescentado que os colaboradores constituem de forma continuada.

No caso dos colaboradores que participaram nos *focus groups*, de forma geral, todos consideram o reconhecimento de talento como extremamente relevante para o bom funcionamento das organizações. A relevância do reconhecimento é classificada entre os valores “8” e “10”, o que demonstra a alta valorização neste contexto. O *focus group* 1 enfatiza que, embora o reconhecimento seja vital para os colaboradores e organização, este deve ser combinado com outros fatores, de modo a criar um ambiente motivador, favorecendo a retenção de talento. FG01_5 também considera o reconhecimento com o valor “8” (“*Acho que não é um fator isolado e não é apenas este reconhecimento que pode atrair e pode ter e pode motivar um colaborador (...) Pode ser feito pela questão monetária, de salário, de prémios, de outro tipo de benefícios, etc. Mas acho que, ainda assim, é bastante importante. E sem essa motivação, os colaboradores não ficam na empresa.*”). O *focus group* 2, de uma forma geral, toma como relevante a estratégia corporativa que investe nos talentos jovens, destacando a importância do reconhecimento inclusivo na empresa. FG02_4 refere que o reconhecimento faz com que os colaboradores trabalhem felizes (“*Se nós formos para um sítio onde não somos reconhecidos, por muito que tu possas trabalhar e o teu trabalho não seja reconhecido, eu acho que tu não vais ter vontade para o fazer o que quer que seja*”). No *focus group* 3, existe uma perceção do reconhecimento no ambiente de trabalho como um todo influencia positivamente a empresa e seus resultados, motivando os colaboradores. FG03_2 acrescenta que para além de ser importante para o colaborar, é extremamente importante para a empresa uma vez que o colaborador “*vai trabalhar muito mais, com muito mais motivação e vai ser o input para a empresa ser cada vez melhor*”.

No âmbito do questionário online, 180 (100%) inquiridos admitiram apreciar ser reconhecidos, sendo que no que diz respeito às redes sociais e plataformas de intranet e aplicativos de mensagens instantâneas, 118 pessoas (66%) admitiram apreciar ser reconhecidos nas redes sociais. Ambas as questões eram de resposta fechada de “sim” ou “não”.

4.3. Meios e formas de reconhecimento, ações e marcos reconhecidos

As organizações retratadas pelos entrevistados com funções executivas/gestão revelam práticas de reconhecimento com elementos em comum, como por exemplo o reconhecimento financeiro baseado em prémios de performance e antiguidade, a utilização de plataformas de comunicação interna, como intranets e redes sociais corporativas, que servem para comunicar e / ou reconhecer talento. No entanto,

os meios e formas de reconhecimento contêm nuances distintas entre os diferentes entrevistados. Alguns exemplos passam pelas recompensas financeiras e benefícios, a nomeação de Empregado do Mês, e a atribuição de prêmios anuais por objetivos, publicações na intranet, certificados e diplomas, louvores, oferta de novos desafios profissionais, viagens e pinos de ouro. Por outro lado, algumas ferramentas de sinalização e comunicação do reconhecimento de talento referenciadas são a comunidade interna *Google Currents*, comunicações internas via SMS e ecrãs de multimédia, a ferramenta "*Thank You*", grupos de redes sociais internas como *Instagram* e *WhatsApp* e vídeos com testemunhos de colegas e discursos das chefias.

Segundo os participantes do *focus group* 1, o que leva ao reconhecimento de um colaborador são aspetos como a publicação de artigos ou o atingimento de objetivos. Neste âmbito, FG01_5 realça que o reconhecimento nas redes sociais deve existir ***“quando se alcança algo que merece ser reconhecido e que a empresa saiba disso”***. FG01_4 acrescenta que uma preferência por reconhecimento coletivo nesse âmbito (***“eu acho que a nível de conforto, o reconhecimento de equipa. Eu posso ter tido uma performance um bocadinho melhor naquele mês e a outra pessoa não ou vice-versa, mas o trabalho que nós fazemos é com o mesmo objetivo”***). O aspeto mais realçado no *focus group* 2 é o trabalho em equipa. FG02_4 refere que não existe evolução sem um reconhecimento coletivo, e FG02_2 acrescenta também que ***“se não houver um bom trabalho de equipa, as coisas não fluem, se não há comunicação, as coisas não fluem”***. Por outro lado, FG02_3 refere, não apenas o trabalho de equipa, mas também o atingimento de resultados como aspeto importante a realçar neste âmbito. O reconhecimento coletivo, quando feito nas redes sociais, é também realçado fortemente pelos indivíduos do *focus group* 3 como preferencial. Para além do reconhecimento coletivo, FG03_2 e FG03_4 acrescentam ter preferência pelo reconhecimento realizado na ótica do processo em vez do resultado, contudo FG03_4 acrescenta ainda que compreende a necessidade de, nas redes sociais, haver um reconhecimento na ótica do resultado (***“eu compreendo e faz-me sentido que nas redes sociais o foco seja o resultado”***).

4.4. Reconhecimento Individual versus Coletivo (por equipa)

Todos os entrevistados valorizam ambos os tipos de reconhecimento, sendo que todos reconhecem a importância do reconhecimento individual e coletivo para o desempenho e a coesão das equipas. Por outro lado, todos revelam uma necessidade de equilibrar o reconhecimento individual e coletivo, ainda que existam preferências ou ênfases distintas.

E01 realça o reconhecimento individual como mais impactante, embora balanceado (***“Ou seja, provavelmente a maior prevalência será no individual, mas eu acho que o da equipa é muito importante também.”***). Por outro lado, E02 revela que, na sua ótica, o tipo de reconhecimento deve variar com a função ou departamento, sugerindo uma personalização das abordagens para cada cenário (***“Imagine o locutor animador que conduz tão bem um determinado programa que atrai muita***

publicidade para esse mesmo programa. Os anunciantes querem pôr publicidade naquele programa, porque aquela pessoa... pá, há aqui uma identificação com ela, gostam da dinâmica do programa - e estamos a falar de um programa com uma pessoa - ou porque este locutor animador tem uma legião de fãs nas redes sociais, portanto, que também vai aportar valor para a própria marca.”). E05 (“Primeiro porque, no coletivo, mais rapidamente eu me identifico com o propósito, não é? E encontro e estou ali com a minha tribo, não é?”) e E07 priorizam o reconhecimento coletivo, devido à necessidade de gestão da cultura e propósito da organização. E06 acrescenta que a organização deve destacar o reconhecimento feito pelos pares para produtos específicos em produtos trabalhados em espelho (“Pronto, depois há aqui algumas nuances, porque temos algumas zonas ou algumas... alguns produtos que são trabalhados em espelho e aí sim, quando se premeia um, tem que se premiar o outro, não é? Porque o resultado decorre de - esperamos nós - do esforço dos dois, não é? E não do esforço de um mais do que do esforço do outro, até porque nós não conseguimos identificar quando é trabalhado em espelho.”)

No âmbito dos colaboradores integrantes dos *focus groups*, os indivíduos do *focus group* 1 valorizam, com preferência, o reconhecimento direto realizado pela chefia, o salário, havendo uma valorização generalizada da interação pessoal e verbal, destacando também a necessidade de ajustar o reconhecimento de talento e os benefícios concedidos aos colaboradores de acordo com as preferências individuais dos mesmos. FG01_4 considera que se sente mais confortável com um reconhecimento realizado na ótica de equipa (“*Eu acho que a nível de conforto, o reconhecimento de equipa*”). Ainda assim, existe uma variedade de opiniões significativas sobre o tipo de reconhecimento preferido, desde o salário até aos dias de férias extra. FG01_5 acrescenta que adorava ter mais dias de férias, referindo também que “*cada colaborador deve ser ouvido e tentar ajustar esse reconhecimento e esse benefício, esse prémio a essa necessidade*”. De uma forma geral, o *focus group* 2 distinguiu as recompensas monetárias como a forma principal de reconhecimento. Identifica-se também uma valorização pelo reconhecimento verbal, que é considerado importante no âmbito da transmissão de confiança e motivação, e também o destaque para o reconhecimento realizado pelo processo, e não só numa ótica de resultados. Os indivíduos deste grupo tomam perspetivas distintas sobre a importância de outros tipos de benefícios concedidos aos colaboradores, sendo que as opiniões se dividem entre os tipos de remuneração financeira e os prémios e desafios dados aos colaboradores. FG02_1 considera que “*é muito melhor que a empresa destaque a pessoa por aquilo que trabalha e por aquilo que luta e pelo método que ela cria do que não só pelos objetivos*”. No *focus group* 3, existe um consenso geral de que o reconhecimento financeiro é importante, embora não o seja em exclusivo. Por outro lado, existe um ênfase no reconhecimento realizado pelos pares, evidenciado por FG03_4 (“*independentemente de haver um valor financeiro associado, aquilo que eu faço em termos de trabalho poder ser reconhecido pelos meus pares, mas eu também poder mostrar especialmente aos meus filhos que vale a pena trabalhar e que há este reconhecimento por parte de outros*”). Enquanto alguns indivíduos valorizam

os benefícios não financeiros, outros preferem benefícios tangíveis. FG03_2 aprecia benefícios como ajuda na creche, transportes e seguro de saúde (*“Esses pequenos benefícios que acabam por muitas vezes serem conhecidos como um reforço aos colaboradores pode ser uma ajuda e pode dar outra motivação também e pode ser um reconhecimento, considerados reconhecimentos”*). A preocupação sobre a falta de justiça nas avaliações também foi realçada, especialmente referindo-se ao setor público.

Todos os indivíduos do *focus group 2* consideram o trabalho em equipa como um aspeto relevante no âmbito do reconhecimento de talento feito nas redes sociais. FG02_2 refere ainda que *“se não houver um bom trabalho de equipa, as coisas não fluem, se não há comunicação, as coisas não fluem”*.

No que toca ao questionário online, 111 inquiridos (62%) concordam que a sua organização reconhece os trabalhadores de forma individual, 122 (68%) que reconhece também por Equipa/Grupos/Departamentos. Já nas redes sociais, 77 (43%) discordam que haja reconhecimento individual, em comparação com os 55 (31%) que concordam. Esta tendência é invertida quando se aborda o reconhecimento nas redes sociais por Equipa/Grupos/Departamentos, onde 72 (40%) participantes concordam que este existe, face aos 58 (32%) que discordam. As idades dos participantes revelaram uma correlação positiva fraca com o reconhecimento prévio por parte da organização (.15*), sendo que quanto maior a idade dos participantes, mais estes aparentam ter sido reconhecidos (Tabela 2 - ver com melhor resolução no anexo A.).

Foram detetadas correlações positivas fortes e moderadas, entre o reconhecimento individual por parte da organização, o reconhecimento de colaboradores por Equipa/Grupos/Departamentos (.50***), e o reconhecimento através das Redes Sociais dos colaboradores de forma individual (.44**) e por Equipa/Grupos/Departamentos (.47***). De salientar ainda, correlações positivas fortes entre o Reconhecimento individual nas redes sociais, e o reconhecimento por Equipa/Grupos/Departamentos (.58***), e entre o reconhecimento prévio nas redes sociais externas da organização e as redes internas (.68***) (Tabela 2.). Estas correlações poderão indicar que de uma forma geral os indivíduos que concordam que a sua organização reconhece os trabalhadores, de uma forma geral tendem a concordar que a organização o faz também nas suas várias plataformas. Além disso, o reconhecimento prévio numa plataforma, como redes sociais externas, parece estar associado a um reconhecimento prévio nas redes internas.

4.5. Utilização das redes sociais nas organizações

A idade dos inquiridos no questionário online estava negativamente correlacionada (-.17*) com a frequência de utilização das redes sociais. Apesar da fraca correlação, este resultado poderá apontar para uma redução ligeira na frequência de utilização destes meios com a idade (Tabela 2 - ver também anexo A.).

	1	2	2.1	3	3.1	4	5.1	5.2	6	6.1	7	7.1	7.2	7.3	7.4	8	8.1	9	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	M	DP	
1. <i>Idade</i>	-																								36.13	12.81
2. <i>"A minha organização reconhece os colaboradores de forma individual?"</i>	.02	-																							3.43	1.12
2.1. <i>...Equipa/Grupos/Departamentos"</i>	-.14	.50***	-																						3.65	1.17
3. <i>"Nas Redes Sociais, a minha organização reconhece os colaboradores de forma individual."</i>	.05	.44**	.21**	-																					2.66	1.31
3.1. <i>... por Equipa/Grupos/Departamentos"</i>	.03	.47***	.43***	.58***	-																				2.98	0.82
4. <i>"Aí foi reconhecido pela sua entidade empregadora?"</i>	.17*	.46***	.26**	.19*	.21**	-																			2.84	0.82
5.1. <i>... nas Redes Sociais externas da organização?"</i>	.08	.16*	.14	.38***	.34***	.39***	-																		1.68	0.96
5.2. <i>... Redes Sociais internas ou Intranet?"</i>	.13	.18*	.17*	.23**	.30***	.46***	.68***	-																	1.91	0.95
6. <i>"Com que frequência utiliza as redes sociais?"</i>	-.17*	-.05	-.09	.02	-.01	-.04	.01	-.01	-																3.76	0.48
6.1. <i>"Com que frequência utiliza Aplicativos de Mensagens Instantâneas?"</i>	-.11	-.06	.02	-.21	-.09	-.07	-.08	-.09	.51***	-															3.86	0.38
7. <i>"Que tipo de conteúdo acha mais adequado no âmbito do reconhecimento de talento nas Redes? – Vídeo"</i>	-.14	-.28***	.14	.22**	.19*	.08	.22**	.07	.06	.10	-														3.82	0.98
7.1. <i>... Fotografia"</i>	-.30***	.14	.18*	.18*	.14	.01	.17*	.07	.17*	.16*	.59***	-													4.16	0.97
7.2. <i>... Design Gráfico"</i>	-.17*	.06	.04	.12	.12	.04	.34***	.18*	.19**	.23**	.43***	.61***	-												4.00	0.93
7.3. <i>... Publicações Escritas"</i>	-.12	.09	-.02	.00	.02	-.02	.02	.01	.09	.18*	.25**	.30***	.34***	-											4.26	0.95
7.4. <i>... Áudio"</i>	.28***	.12	-.03	.24**	.18*	.09	.24**	.10	-.07	.05	.35***	.17*	.24**	.28***	-										3.22	1.16
8. <i>"No caso de ser um conteúdo videográfico, prefiro que este tenha uma duração de..."</i>	-.01	-.01	.00	.13	.10	.02	-.00	-.07	-.03	-.13	-.04	-.05	.04	.14	.24**	-									1.73	0.81
8.1. <i>"No caso de ser um conteúdo Áudio..."</i>	-.17**	.07	.03	.11	.15	.00	.03	-.03	.07	-.06	.09	.03	.04	.13	.19**	.54***	-								2.01	1.12
9. <i>"Como se sente em relação às publicações nas Redes Sociais da empresa que contém informações pessoais – Idade"</i>	-.12	.16*	.09	.09	.14	.18*	.16*	.15	.05	-.02	.09	.28***	.15*	.05	-.01	-.07	.01	-							3.16	1.28
9.1. <i>... Estado Civil"</i>	.19*	.09	-.06	.04	.08	.20**	.16*	.14	.04	.01	.06	.07	.14	-.04	.20**	.02	.06	.54***	-						2.50	1.32
9.2. <i>... Família"</i>	.19*	.11	.02	.13	.09	.15*	.19**	.13	.08	-.04	.13	.12	.17	.00	.24**	.12	.04	.37***	.74***	-					2.34	1.29
9.3. <i>... Estado de Saúde"</i>	.06	.05	-.06	.09	.04	.01	.23**	.17*	.11	.04	.19**	.12	.27***	.07	.27***	.13	.12	.31***	.62***	.62***	-				1.97	1.20
9.4. <i>... Marcas Pessoais – Carra"</i>	-.16*	.12	.11	.13	.12	.21**	.28***	.19*	.18*	.09	.04	.22**	.25**	.09	.16*	.09	.13	.36***	.38***	.38***	.42***	-			2.87	1.32
9.5. <i>... Hobbies e Gostos Pessoais"</i>	-.25***	.06	.12	.12	.05	.09	.15	.07	.08	-.07	.25**	.29***	.17*	.02	.04	.00	.04	.46***	.30***	.30***	.34***	.49***	-		3.43	1.18

Tabela 2.

Médias (M), desvios-padrão (DP) e matriz de correlações de Pearson entre as variáveis das escalas em estudo.

*Nota: * p<.05; ** p<.01; *** p<.001; as correlações sinalizadas a negrito são significativas. Nota: para melhor visualização ver anexo A.*

4.6. Conteúdo e Linguagem favorável para reconhecer talento

Para E01, E02, E03 e E08 consideram, no âmbito digital, o conteúdo videográfico mais adequado, e que pode representar melhores resultados no âmbito do reconhecimento, a par com o conteúdo visual e escrito mencionado por E06.

Segundo o E08, *“a prática que nós temos é mais em conteúdo texto. Mas eu não tenho dúvidas nenhuma que o conteúdo vídeo em que há interação e em que a pessoa se vê e que quem está a ver está a conhecer a pessoa, eu sou muito defensor do vídeo e também da fotografia”*.

As razões que levam a esta preferência passam pelo dinamismo que este formato apresenta, pela forma interativa e tom informal ou formal que o vídeo pode tomar. Para a E07, *“depende muito do contexto, do grupo, do nível de maturidade”* das equipas. Ainda neste âmbito, o E01 acrescenta que, sendo o vídeo o formato mais dinâmico, poderá ser importante incluir os próprios colaboradores na realização dos mesmos *“estilo Tiktok”*.

No que toca ao tipo e tom da linguagem a utilizar no âmbito do reconhecimento de talento, todos os entrevistados com funções de gestão (excetuando a E07 pela justificação anteriormente referida) referem que a comunicação deve ser informal, dinâmica, próxima, transparente. A E03 acrescenta que a linguagem deve mudar consoante o canal e o grau de formalidade ou informalidade exigida pelo mesmo [*“(…) internamente é uma linguagem mais informal, é o “tu” (...) No LinkedIn, a nossa linguagem é sobretudo mais formal.”*)]. Outros adjetivos utilizados para descrever a linguagem mais adequada para reconhecer talento passam por *“(..) cool but pro (...)”* (E05) e abordagem no “tu”, convidativa aos colaboradores e que apele à segurança dos mesmos.

Para E02, o vídeo, apesar de ser o formato preferencial, só deve ser usado na impossibilidade de se reconhecer de forma presencial e pessoalmente (*“Eu acho que funciona melhor um formato vídeo na impossibilidade de se fazer presencialmente”*).

No que toca à perspetiva dos colaboradores, segundo a generalidade dos indivíduos do *focus group* 1, a comunicação deve ser informal e próxima. Segundo, FG01_2, *“uma linguagem mais formal pode intimidar e causar desconforto”*. FG01_3 e FG01_4 concordam que a comunicação deve ser no plural, favorecendo expressões como *“nossa” e “vocês”*, sendo que FG01_4 acrescenta que o tipo de linguagem deve ser adaptado consoante o tipo de contexto (setor de trabalho) a que um colaborador pertence.

Todos os indivíduos do *focus group* 2 consideram que a comunicação deve ser orientada para o coletivo. FG02_2 acrescenta que, para além da orientação coletiva, gosta de ser reconhecido em publicações feitas através de *design* gráfico. Ainda neste âmbito, FG02_3 refere preferência por publicações e testemunhos e FG02_4 revela uma preferência por publicações em formato de vídeo (*“Se calhar o vídeo, depende das redes. Talvez um testemunho mais para um blogue ou para um site. Como é óbvio, adequar. Se for, lá está, mais no offline, se calhar um outdoor com toda a equipa. Ou seja, depende de onde é que nós estamos a querer fazer o posicionamento e a publicidade”*).

Todos os indivíduos do *focus group* 3 concordam que a comunicação deve ser informal mas devidamente cuidada.

Dos inquiridos no questionário online, 147 (82%) consideraram a fotografia e as publicações escritas os conteúdos mais adequados, 141 (78%) consideraram também o *design*, 134 (74%) o vídeo e 81 (45%) o áudio. A idade apresentou correlações negativas fracas com a fotografia (-.30***) e o *design* gráfico (-.17*), sendo que, os indivíduos mais velhos poderão considerar estes conteúdos menos adequados, ao contrário dos mais novos. A idade também apresentou uma correlação positiva fraca com o áudio (.28***), o que sugere que quanto mais velhos os indivíduos, mais estes consideraram o áudio um conteúdo de reconhecimento adequado. A duração do áudio apresentou uma correlação negativa fraca com a idade (-.17**), o que indica que os indivíduos mais velhos consideraram durações mais curtas de áudio mais adequadas (Tabela 2).

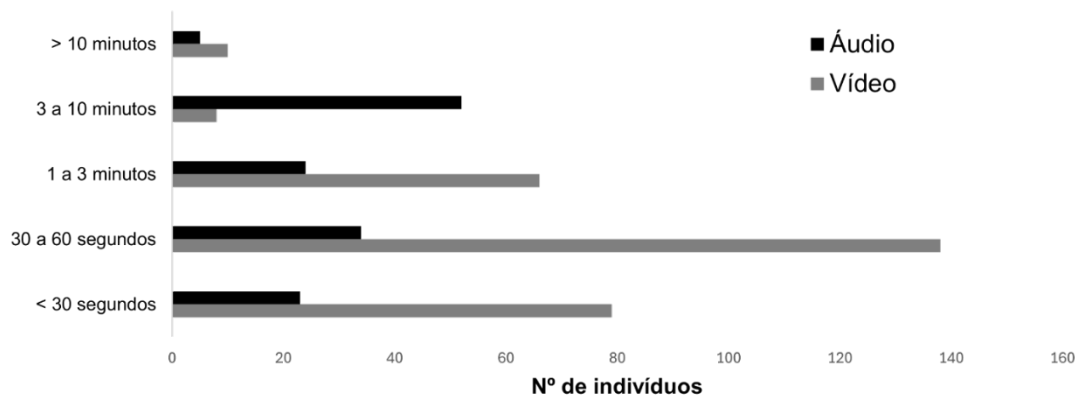


Fig.3. Preferência de duração para conteúdo em vídeo e áudio no reconhecimento de talento nas redes sociais (N= 180). Questões de escolha múltipla, que permitiam uma só resposta.

Considerando a publicação de conteúdo quer nas redes internas da organização quer nas externas, os indivíduos inquiridos no questionário online apresentaram diferentes níveis de conforto consoante a informação pessoal partilhada. No geral, os indivíduos sentiam-me mais confortáveis com a partilha de informação relativa aos *hobbies* e gostos pessoais (59%), idade (42%) e marcas pessoais, como a cara (38%) (Fig.4).

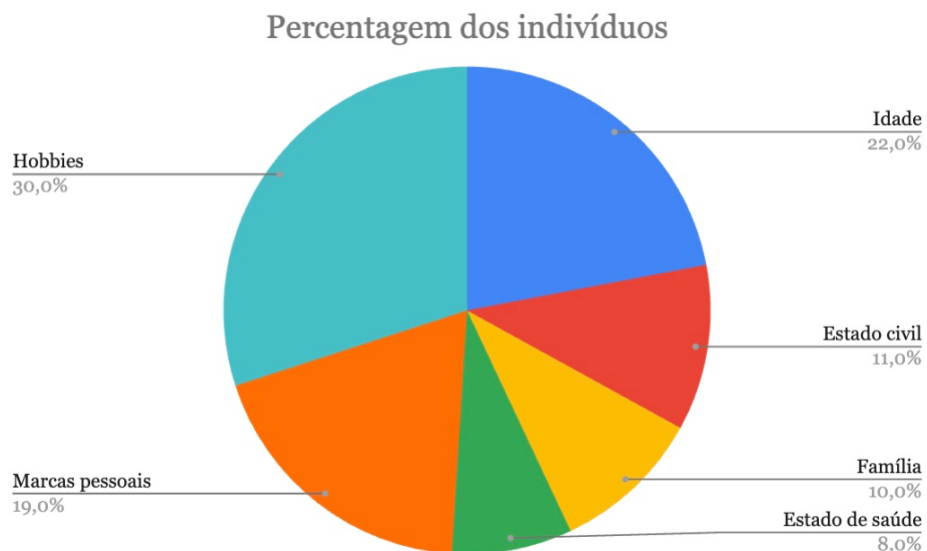


Fig.4. Gráfico com a percentagem de indivíduos que se sentem “Parcialmente confortáveis” e “Extremamente confortáveis” com a partilha de conteúdos de a) Idade, b) Estado civil, c) Família, d) Estado de Saúde, e) Marcas Pessoais e Hobbies.

A avaliação da percepção da adequação do tipo de conteúdo com a existência de reconhecimento prévio nas redes sociais externas, demonstrou correlações significativamente positivas com o vídeo (.22**), fotografia (.17*), design gráfico (.34***), e o áudio (.24**), sendo que o design gráfico apresenta uma correlação mais moderada. Estes resultados, apesar das suas fracas associações, poderão indicar que quanto mais o inquirido é reconhecido em redes sociais externas, mas acha adequado o diferente tipo de conteúdo no âmbito de reconhecimento de talento, apontando para um maior sucesso de uma estratégia que abranja diferentes formatos de conteúdos.

4.7. Integração da comunicação e das redes sociais na organização

Existem aspetos comuns a todas as estruturas de comunicação alvos deste estudo. Em primeiro lugar, a comunicação é estrategicamente integrada, muitas vezes ligada aos departamentos de marketing e comunicação, sendo os seus objetivos adaptáveis às mudanças e exigências do ambiente e contexto de cada organização. Outro ponto em comum é o uso de redes sociais internas e externas, que varia de acordo com as necessidades específicas de cada organização.

No caso de E06, não existe distinção entre comunicação interna e externa, sendo ambas integradas numa abordagem única (*“Não temos comunicação interna digital e comunicação interna presencial. Está tudo integrado.”*). E03 e E05 apresentam particularidades únicas no âmbito da utilização de redes sociais, como por exemplo a preferência por determinadas plataformas de redes sociais ou estratégias específicas para reconhecimento e interação com colaboradores. E01 revela que a sua organização tem preferência por reconhecer através da intranet, sendo o reconhecimento em redes sociais externas pouco expressivo.

No caso de E08, a direção de marketing lida com a comunicação da gestão da marca empregadora, que se revela importante no âmbito da estratégia de comunicação desta organização (*“a comunicação está enquadrada na nossa Direção de Marketing e, portanto – digamos – tudo o que é comunicação interna e externa sai – digamos – da Direção de Marketing, através de parcerias que existem.”*)

As organizações de E02 e E03 apresentam uma coordenação estratégica entre a área de comunicação e os Recursos Humanos, considerando aspetos como o Employer Branding e o recrutamento em comum.

No âmbito dos *focus groups*, todos os indivíduos do *focus group* 1 concordam que a comunicação do reconhecimento deve vir diretamente da chefia direta do colaborador, sendo que o reconhecimento deve ser personalizado e adaptado a cada situação. Ainda neste sentido, a comunicação deve ser clara e transparente, evitando mal-entendidos e conflitos. Não existe um consenso entre os indivíduos do grupo no que toca à comunicação entre departamentos, sendo que são valorizadas de forma diferente pelos mesmos. Segundo FG01_2 *“a partir do momento em que se verifica que a pessoa de facto está a fazer um bom trabalho, alguém num cargo de chefia deve de o fazer”*. Um dos aspetos que é destacado neste

grupo é a preferências pela comunicação mais próxima e pessoal e a importância do feedback constante. Os departamentos organizacionais que mais são referenciados como preferenciais no âmbito da comunicação de reconhecimento são o dos recursos humanos, comunicação interna e marketing. Segundo FG01_5, ***“tem de haver aqui uma comunicação em primeira fase, da nossa team leader para os managers e conseqüentemente seguirem-se esses passos do reconhecimento dos recursos humanos (...) tem de haver aqui uma passagem de feedback. No entanto, se for uma comunicação externa em nome da empresa, provavelmente será o Marketing a fazê-lo”***.

Embora FG02_3 e FG02_4 não tenham respondido a este tema com clareza, não abordando a temática alvo de discussão, todos os integrantes deste *focus group* consideram de alguma forma comunicação e da interação dentro da organização importante. É realçada a existência de fluxos de informação dentro das organizações dos indivíduos, havendo uma referência à passagem de informações entre diferentes níveis hierárquicos ou grupos dentro das respectivas organizações. Segundo FG02_3, a comunicação deve ser realizada ***“pelas chefias e quem trabalha mais perto de nós”***. FG02_1 realça que cabe ao ***“departamento de recursos humanos ou chefias”***. Contudo, as respostas destes indivíduos evidenciam uma falta de especificidade em relação aos departamentos ou organismos organizacionais que devem estar responsáveis pela comunicação. Por outro lado, algumas respostas não abordam a temática alvo de discussão. Embora FG02_4 não tenha respondido à questão de forma objetiva, este refere que na sua organização existem ***“vários momentos de interação e as informações normalmente são passadas da gestão, pela parte da direção. Depois, é passada normalmente para nós e nós passamos. Ou então, se for a nível das redes sociais, isto exige depois mais interação entre todos.”***

Quatro indivíduos do *focus group* 3 destacam uma ação conjunta entre os departamentos de comunicação e de recursos humanos para uma comunicação eficaz, bem como a eficácia do reconhecimento dos colaboradores. FG03_1 considera que o sistema de avaliação e reconhecimento do SIADAP- Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública limita a divulgação externa de informação de cariz de reconhecimento de talento (***“Não há mesmo hipótese, ou seja, são-nos propostos objetivos, atingimos ou não atingimos. Nada disso é transmitido cá para fora, portanto”***). Não existe um consenso sobre a forma como a comunicação e o reconhecimento de talento devem ser geridos, sendo que FG03_2 e FG03_3 fazem referência ao departamento comunicação de forma integrada com o marketing. FG03_4 acrescenta que ***“uma boa prática seria uma ligação próxima entre a área de Gestão De Recursos Humanos naquilo que se refere aos colaboradores – ao reconhecimento de colaboradores - e a área de Comunicação, porque acho que ser a Comunicação a fazer sem estar alinhado com o RH, não faz sentido”***.

Na opinião dos inquiridos no questionário online, os departamentos que devem ser responsáveis pela gestão da comunicação relacionada com o reconhecimento dos colaboradores, devem ser os Recursos humanos e Marketing/Comunicação em parceria (81, 45%), enquanto uma percentagem menor

considerou os Recursos Humanos (52, 28%) e o Marketing/Comunicação (40, 22%) como estratégias únicas/individuais.

4.8. Feedback por parte dos colaboradores sobre reconhecimento em redes sociais

Várias organizações apresentam falta de feedback direto sobre o reconhecimento feito em redes sociais. Contudo, de uma forma geral, o reconhecimento financeiro é apreciado, mesmo que não constitua um *feedback* direto nas redes sociais.

Algumas organizações, como o caso de E03, E05, E06 e E08, relevam um feedback positivo dos colaboradores reconhecimento feito em redes sociais. Tal é justificado pela ocorrência de comentários, *likes* e partilhas que são percebidos como importantes e bem recebidos por parte dos colaboradores. Por outro lado, E04 e E07 revelam não ter experiência consolidada que lhes permita obter *feedback* nesta área.

Quando perguntados sobre o reconhecimento feito nas suas organizações, todos os indivíduos do *focus group* 1 revelam ser mais adequado quando o reconhecimento é feito de forma privada. FG01_3 e FG01_5 concordam que lidam melhor com elogios dados através das redes sociais. FG01_1 acrescenta também que o reconhecimento ***“em público pode gerar inveja em algumas equipas, gerar ali alguma injustiça, mas também pode ser bom, porque pode motivar”***.

A maioria dos indivíduos do *focus group* 2 (FG02_1; FG02_2; FG02_3) concordam que o reconhecimento público deve ser o coletivo, e o reconhecimento individual deve ser pessoal. FG02_4 considera o reconhecimento positivo, a não ser que seja reconhecida pela negativa (***“quando somos reconhecidos, acho que toda a gente se sente bem. A não ser que seja reconhecido pela negativa”***).

No *focus group* 3, os indivíduos têm diferentes opiniões face ao reconhecimento, que vão desde a indiferença total até a apreciação moderada. FG03_1, FG03_3 e FG03_4 expressam preocupação com a exposição pública e preferem manter um perfil discreto, enquanto outros valorizam o reconhecimento como uma forma de validar o seu trabalho. Há um consenso geral de que o tipo de rede social onde ocorre o reconhecimento é relevante. Neste sentido, FG03_2 e FG03_5 preferem o reconhecimento feito no *LinkedIn* face a outras redes sociais como *Facebook* ou o *Instagram*, dadas as diferenças na natureza das redes, sendo que a o *LinkedIn* é, segundo as mesmas, uma rede social de carácter profissional. Segundo FG03_4, o reconhecimento feito nas redes sociais deve ser bem analisado uma vez que é permanente [***“(…) nas redes sociais, como fica para sempre, tem de ser bem analisado”***].

4.9. Reação ao reconhecimento de talento feito feitos a outros colegas de forma transversal e específica nas redes sociais

FG01_1, FG01_3 e FG01_4 do *focus group* 1 acham positivo o reconhecimento feito a outros colegas da sua organização. FG01_2 vê o reconhecimento nas redes sociais de duas formas: pode causar inveja ou motivar. Para quem é reconhecido, é uma ótima sensação. E quando é um colega de que gosta, prefere dar os parabéns pessoalmente, tal como FG01_3. FG01_5 não respondeu à questão porque não se aplica na política da sua empresa.

Dois indivíduos (FG02_3 e FG02_4) do *focus group* 2 reagem de forma positiva ao reconhecimento público realizado a colegas de trabalho. Não existe reconhecimento feito através das redes sociais da organização de FG02_2, pelo que lhe é indiferente (*“No meu caso, não se aplica. É diferente.”*). Na organização de FG02_1 o reconhecimento é apenas focado em colaboradores com funções executivas, nomeadamente em redes sociais. FG02_4 acrescenta que, no seu setor específico de atividade, existe rivalidade entre colaboradores e, neste sentido, o reconhecimento público em redes sociais pode ser bom ou mau.

Todos os indivíduos do *focus group* 3 reagem positivamente ao reconhecimento de outros colegas da sua organização. Segundo FG03_4, *“até fico bastante orgulhosa, porque mostra que os meus colegas estão a fazer coisas boas para a ciência e boas para a sociedade, estão a fazer o nosso papel enquanto docentes e profissionais e investigadores. Eu fico muito orgulhosa quando vejo que as pessoas que fazem parte da minha instituição estão a fazer aquilo que é a nossa missão enquanto profissionais.”*. FG03_1 e FG03_2 realçam o reconhecimento coletivo neste âmbito, sendo a justificação de FG03_2 baseada na ideia de que, se um colaborador alcançou um grande feito, esse feito está associado a um trabalho de equipa (*“nunca se esquecer que para uma pessoa ter sucesso terá sempre uma equipa toda com ela”*). FG03_1 refere ainda que *“(…) a nível coletivo, se os colegas forem reconhecidos e se eles se sentirem bem, eu fico feliz por eles, porque é do senso comum (...)”*.

No âmbito do questionário online, o reconhecimento médio (média de respostas para todas as perguntas relativas à perceção dos indivíduos face ao reconhecimento pela organizações), encontraram-se correlações positivas moderadas com as sub-dimensões da escala de justiça, distributiva (.31***), procedimental (.46***). Estes resultados poderão indicar que os indivíduos terão tendência a concordar que existe reconhecimento por parte da empresa quando as dimensões de justiça estão asseguradas. Para além disso, este valor médio do reconhecimento, apresentou correlações positivas moderadas com as sub-dimensões da Atratividade Organizacional, atratividade (.33***), intenção de continuidade (.37***) e prestígio (.36***). Estes resultados poderão indicar, que a maior concordância de reconhecimento por parte das organizações, está associada a uma perceção elevada de atratividade para com a organização.

4.10. Reconhecimento e a sua relação com estados emocionais, percepção de justiça organizacional e retenção

Na tabela 3 encontram-se as médias e desvios-padrão das variáveis em estudo que incluíam 3 escalas: *Engagement* no Trabalho (ET), Justiça Organizacional (JO) e Atratividade Organizacional (AO). Utilizando a análise do coeficiente de correlação de *Pearson* identificaram-se as correlações existentes entre as várias dimensões das escalas acima mencionadas. O efeito e força das correlações foram classificados com base no trabalho de Pallant (2005). As correlações são consideradas fracas com valores entre .10 e .29, moderadas entre .30 e .49 e fortes quando superiores a .50.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	M	DP
1. <i>Engagement no trabalho</i> Vigor	-									3.53	0.79
2. <i>Engagement no trabalho</i> Dedicação	.75***	-								3.77	0.79
3. <i>Engagement no trabalho</i> Absorção	.66***	.67***	-							3.59	0.75
4. Justiça Organizacional Distributiva	.33***	.28***	.23**	-						2.99	1.13
5. Justiça Organizacional Procedimental	.22**	.24**	.17*	.69***	-					3.25	0.95
6. Justiça Organizacional Interacional	.17*	.25***	.22**	.49***	.56***	-				4.02	0.93
7. Atratividade Organizacional Atratividade	.46***	.51***	.45***	.49***	.46***	.53**	-			3.65	0.62
8. Atratividade Organizacional Intenção	.39***	.47***	.32***	.49***	.54***	.56***	.76***	-		3.89	0.89
9. Atratividade Organizacional Prestígio	.35***	.38***	.29***	.51***	.53***	.47***	.69***	.75***	-	3.89	0.91

Tabela 3.

Médias (M), desvios-padrão (DP) e matriz de correlações de Pearson entre as variáveis das escalas em estudo.

*Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; as correlações sinalizadas a negrito são significativas.*

Relativamente aos três instrumentos e as suas dimensões, as correlações entre e dentro de cada dimensão foram todas significativas e positivas. Encontraram-se correlações positivas entre algumas dimensões e o reconhecimento nas redes sociais. O reconhecimento dos colaboradores de forma individual nas Redes Sociais, apresentou correlações positivas fracas com a dimensão Interacional (JO), e com as dimensões Atratividade, Intenção e Prestígio (AO), e moderada com a dimensão Procedimental (JO). Estas correlações poderão indicar uma tendência positiva para o colaborador considerar que existe reconhecimento e sensibilidade social por parte da chefia, e para este sentir que a empresa é atrativa. O reconhecimento dos colaboradores em equipa/grupo/departamento nas Redes Sociais, apresentou correlações positivas fracas com as dimensões de Dedicação (ET), Distributiva (JO) e Prestígio (AO), e moderadas com as dimensões Procedimental e Interacional (JO) e Atratividade e Intenção (AO). Nestas correlações destaca-se a componente de Dedicação, Distributiva e Interacional, que apontam para uma

percepção de trabalho em equipa e de justiça social mais marcada. A ocorrência de reconhecimento nas redes sociais externas da organização apresentou correlações positivas fracas com as dimensões Procedimental e Distributiva (JO) e com Atratividade e Intenção (AO). A ocorrência desse reconhecimento, mas desta vez nas redes sociais internas da organização, apresentou correlações positivas fracas com as dimensões de Vigor (ET), Procedimental e Distributiva (JO) (Tabela 4). Nestas correlações, a diferença a destacar, será que quando a partilha é interna, perdem-se as dimensões de Atratividade e Intenção, potencialmente devido à exposição mais abrangente e o consequente reconhecimento entre e fora dos pares do colaborador, enquanto na partilha interna estas parecem ter menos impacto, destacando-se sim o Vigor, que se reflete na vontade e energia do colaborador para realizar as suas tarefas.

	“Nas Redes Sociais, a minha organização reconhece os colaboradores de forma Individual.”	“Nas Redes Sociais, a minha organização reconhece os colaboradores por equipa/grupos/departamentos.”	“Já foi reconhecido (a) pela sua entidade empregadora nas Redes Sociais externas da organização?”	“Já foi reconhecido (a) pela sua entidade empregadora nas Redes Sociais internas ou Intranet?”
<i>Engagement</i> no trabalho Vigor	.079	.103	.146	.195*
<i>Engagement</i> no trabalho Dedicação	.130	.173*	.065	.146
<i>Engagement</i> no trabalho Absorção	.031	.091	.066	.105
Justiça Organizacional Distributiva	.152	.248**	.185*	.239**
Justiça Organizacional Procedimental	.327***	.351***	.260***	.236**
Justiça Organizacional Interacional	.231**	.295***	.096	.099
Atratividade Organizacional Atratividade	.263***	.302***	.163*	.100
Atratividade Organizacional Intenção	.275**	.319***	.173*	.094
Atratividade Organizacional Prestígio	.225**	.278***	.134	.138

Tabela 4.

Médias (M), desvios-padrão (DP) e matriz de correlações de Pearson entre as variáveis das escalas em estudo.

*Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; as correlações sinalizadas a negrito são significativas.*

4.11. Medição e Avaliação do Impacto do Reconhecimento em Redes Sociais no Planeamento Estratégico e Gestão da Marca de Empregador

E01, E02, E06, E07 e E08 revelam que, na sua organização, a avaliação do impacto do reconhecimento em redes sociais, tanto no plano estratégico como na gestão da marca de empregador, não é tida em consideração nem é alvo de reflexão estruturada. No caso de E02, embora a organização não meça ou estude estes impactos, recebem feedback informal que é tido em conta, sendo que *“é sempre uma*

partilha genuína informal one to one que acontece sobre esse reconhecimento". Para E03, a sua organização tem muito em conta o colaborador como "embaixador da marca da organização" e, apesar de não se considerar a pessoa mais apta a responder a esta questão (na sua perspetiva seria uma pessoa da área de "*employer branding*"), E05 considera que é uma questão considerada nos planeamentos estratégicos.

CAPÍTULO 5

Discussão e principais conclusões

Com base nos resultados, o reconhecimento nas redes sociais é percebido como uma ferramenta para melhorar a percepção da organização tanto internamente (colaboradores) como externamente (clientes). Tendo em conta os resultados do questionário online, podemos assumir que os colaboradores gostam de ser reconhecidos, embora haja uma percentagem de colaboradores que prefere não ser reconhecido quando se trata das redes sociais (34%). Por outro lado, os resultados sugerem que as empresas que utilizam redes sociais para reconhecer colaboradores também fortalecem a comunicação interna e promovem uma cultura de *empowerment* dos colaboradores, o que vai ao encontro de Rafiq e Ahmed (2000). Tendo em conta o mesmo modelo, a coordenação interfuncional acaba por se destacar, pois o uso de redes sociais para reconhecimento envolve múltiplos departamentos (como marketing, recursos humanos e comunicação), alinhando-os para reforçar a imagem do empregador e da organização, algo que é refletido na preferência da maioria dos inquiridos no questionário, bem como nos restantes entrevistados em *focus groups*. Neste sentido, a estratégia de comunicação e marketing de uma empresa deverá ser integrada com a estratégia de recursos humanos, procurando estabelecer uma marca de empregador com valores comuns e estilos de comunicação adaptados às diferentes ocasiões e plataformas nas quais a organização comunica e reconhece os seus colaboradores, o que é concordante com Kaplan & Haenlein (2010).

Nos dados provenientes de entrevistas a executivos e *focus groups*, o vídeo é frequentemente mencionado como o formato de conteúdo preferencial no âmbito do reconhecimento de talento, uma vez que é descrito como dinâmico, interativo e próximo, o que é concordante com Sprout Social (2024), que refere o vídeo como o formato de vídeo mais popular entre os utilizadores nas redes sociais. Neste sentido, o vídeo é também considerado pela maioria dos entrevistados e participantes de *focus groups* como uma ferramenta eficaz para a comunicação de reconhecimento que favorece o *engagement* dos colaboradores. No entanto, embora o vídeo e imagens estáticas sejam os conteúdos mais preferidos pelos utilizadores nas redes sociais (Sprout Social, 2024), o conteúdo escrito é visto como importante por parte dos participantes neste estudo, tanto nas entrevistas e *focus groups* como no questionário, o que permite concluir que no meio profissionais e corporativo este formato ganha mais relevância face à generalidade do uso das redes sociais. Nos dados do questionário, o áudio também é mencionado como um formato adequado por 47% dos inquiridos, principalmente pelos mais velhos, embora com preferência por áudios curtos. Este formato, no entanto, não é destacado pelos consumidores (Sprout Social, 2024), sugerindo uma diferença de enfoque entre o uso de áudio no reconhecimento de talentos e sua popularidade em redes sociais. A fotografia e o *design* gráfico também são considerados formatos relevantes, sendo mencionados por 84% dos inquiridos no questionário como adequados para o

reconhecimento de talentos. Isso é consistente com os dados de Sprout Social (2024), que colocam as imagens como o terceiro formato mais popular nas redes sociais (30%). Os resultados refletem uma relevância para o conteúdo escrito, destacado nas entrevistas e no questionário, correspondendo à última posição de Sprout Social (2024). Em termos práticos, as organizações deverão dar preferência a conteúdos em formato vídeo, de preferência curtos, com duração de até 60 segundos.

Tendo em conta a perspectiva de MI (Ahmed e Rafiq, 2003) e de IB de Mosley (2007), a estratégia de comunicação e marketing das organizações nestes âmbitos deve conter uma linguagem informal, próxima e transparente, sobretudo se entendidas em comunicações internas, e um tom mais formal em redes sociais externas. Por outro lado, a comunicação relativa ao reconhecimento deve evitar incluir informações sobre o estado de saúde, família e estado civil dos colaboradores. As publicações em formato vídeo nas redes sociais devem ter uma duração de 30 a 60 segundos, e 3 a 10 minutos de duração no caso de formato de áudio.

Os resultados do estudo confirmam o modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976), sendo que o reconhecimento de talento feito através das redes sociais pode aumentar a percepção de autonomia e importâncias das tarefas, uma vez que, proporciona um feedback público e visível. Neste sentido, o uso das redes sociais pode ser visto como um canal adicional utilizado para promover o feedback positivo e o sentido de propósito, aumentando o impacto emocional das tarefas realizadas e reconhecidas publicamente. Tendo em conta Deci e Ryan (1991), alguns participantes neste estudo indicaram que o reconhecimento feito nas redes sociais aumentou o seu sentimento de pertença à sua equipa, promovendo a sua motivação para colaborar. Por outro lado, os resultados confirmam que o reconhecimento via redes sociais reforça a autonomia dos colaboradores, permitindo-lhes escolher como e quando interagir nas plataformas. O reconhecimento das redes sociais pode ser visto como uma troca simbólica, o colaborador age em sentido de reciprocidade quando a empresa o reconhece através destas plataformas digitais. Os resultados mostram que o reconhecimento visível e público nas redes sociais pode ajudar a equilibrar percepções de justiça, nomeadamente se todos os colaboradores tiverem a mesma oportunidade de serem reconhecidos. O uso de redes sociais pode mitigar sentimentos de injustiça distributiva, o que permite que o reconhecimento possa ser mais transparente e visível para os colaboradores, criando uma plataforma mais democrática para a visibilidade de conquistas e marcos individuais e coletivos.

Os resultados apontam que, apesar da maioria dos inquiridos apreciarem serem reconhecidos de uma forma genérica, existe, no âmbito das redes sociais, uma percentagem considerável de inquiridos no questionário online (34%) que não gostam dessa exposição, algo também evidenciado em alguns indivíduos dos *focus groups* que preferem ser reconhecidos em privado. Deste modo, os gestores de comunicação deverão ter em conta quais são os colaboradores que não gostam de ser reconhecidos nestas plataformas, tendo em conta aspetos como o grau de exposição da sua imagem pessoal no âmbito

interno, mas sobretudo no âmbito externo, evitando realizar comunicações ou publicações em redes sociais relacionadas com o reconhecimento destes colaboradores.

As organizações devem constituir estratégias de comunicação que incluam táticas de reconhecimento coletivo, uma vez que, de forma geral, quando questionados, os colaboradores tomam preferência por reconhecimento coletivo. Por outro lado, a estratégia de conteúdo para publicações de reconhecimento coletivo deverá ter como um dos objetivos a relação com os valores da empresa, bem como com os restantes colaboradores, uma vez que impactam a sua relação com a organização e marca empregadora, o que está alinhado com a perspetiva de Kaplan & Haenlein (2010), de Mosley (2007), e com a necessidade uma consciência organizacional evidenciada por Sivertzen et al. (2013). O reconhecimento realizado através das redes sociais deve ser realizado de forma coletiva sobretudo quando este se refere a colaboradores mais jovens, com idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos. As organizações deverão contemplar planos de comunicação que abranjam não só o *LinkedIn*, mas também o *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*, sendo as três redes sociais mais utilizadas pelos inquiridos do questionário online.

Os resultados sugerem que um maior reconhecimento de colaboradores está associado a uma maior atratividade pela organização. Neste sentido, as organizações devem compreender uma estratégia de reconhecimento devidamente estruturada e ampla, englobando o maior número de colaboradores na organização. No mesmo sentido de Zhang, Ma, Xu e Xu (2019), os resultados revelam que a utilização das Redes Sociais nas empresas (no trabalho ou socialmente) afeta positivamente o *engagement* dos trabalhadores e da organização. Desta forma, as organizações deverão integrar uma comunicação ativa nas redes sociais.

5.2. Implicações práticas

De forma geral, é sugerido às organizações que utilizem as redes sociais para reconhecer talento, ainda que com algumas precauções, tais como evitar o reconhecimento negativo, a seguir detalhadas. Em primeiro lugar, as organizações deverão estabelecer uma inter-coordenação funcional entre os departamentos de marketing/comunicação e dos recursos humanos nas organizações. Na impossibilidade da criação de equipas ou comissões de projeto multidisciplinares responsáveis unicamente pela comunicação de reconhecimento, sugere-se às organizações o estabelecimento de requisitos e descritivos funcionais que identifiquem as responsabilidades de cada departamento ou equipa, bem como as competências, qualificações técnicas e *soft skills* necessárias para o desenvolvimento e aplicação prática de uma estratégia de reconhecimento de talento feito através das redes sociais. Existe uma necessidade pertinente de enquadrar este tipo de ação nos planos estratégicos das organizações, especialmente nos planos de gestão de comunicação, marketing digital e redes sociais, o que comprova a teoria de Kaplan & Haenlein (2010). Ainda neste ponto, associado à falta de

consciência estratégica em enquadrar o impacto do reconhecimento feito em redes sociais na organização, torna-se relevante para as estruturas de gestão o desenvolvimento de KPI's (*key performance indicators*) específicos que avaliem o sucesso das estratégias de marketing e comunicação nas redes sociais com as expectativas e necessidades do departamento de recursos humanos.

Em segundo lugar, a comunicação relativa ao reconhecimento de talento nas redes sociais deve ser integrada de forma clara e objetiva nos planos de comunicação da empresa, bem como na estratégia de marketing e recursos humanos. Esta estratégia deve identificar um conjunto de boas práticas que seja pensada mediante a cultura e valores da organização e enquadrada mediante as expectativas dos colaboradores face ao tipo de conteúdo e informações pessoais utilizadas nas publicações. Tal como as organizações criam *pools* de talentos para mediar a sua estratégia de reconhecimento de talento, também devem criar *pools* de reconhecimento, na qual integram colaboradores que efetivamente cumprem os requisitos para serem reconhecidos nas organizações. Estes requisitos devem ter em conta o devido consentimento por parte dos colaboradores para este tipo de comunicação e exposição pública, bem como se eles apreciam ou não serem reconhecidos através destes meios.

A estratégia de marketing de conteúdo (CM) para o reconhecimento de talento em redes sociais deve priorizar os formatos de vídeo curto com duração de até 60 segundos, fotografia, *design* gráfico e áudio. Contudo, no contexto corporativo deverá ter sido em conta a utilização de conteúdo em formato texto escrito. Ela deverá ser integrada com outras estratégias, tais como o recrutamento e seleção, *employer branding* e comunicação de marca, publicidade. Apesar de o *Linked'In* ser uma rede social com um posicionamento tradicionalmente corporativo, as organizações devem ter em conta outras plataformas, tais como o *Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook*, *Youtube* e *TikTok*. Neste sentido, a comunicação deve ser adaptada para estes contextos e requisitos de cada plataforma, bem como o formato do conteúdo deve ser otimizado mediante a cultura de consumo de conteúdo. Por exemplo, no *Instagram (Reels)* e no *TikTok*, e no *Youtube (Shorts)*, as organizações devem criar conteúdo que seja bastante *engaging*, de curta duração e com estímulos visuais e sonoros ao longo dos vídeos, que deverão ser curtos, com uma duração máxima de 60 segundos. No caso do *Linked'In*, as empresas poderão adotar estratégias de conteúdo mais amplas, que incluam não só vídeo, fotografia e *design*, mas também texto e outros depoimentos.

No âmbito do tom e linguagem utilizados nos conteúdos de reconhecimento, as organizações devem adaptar a sua comunicação para ambientes internos e externos. No ambiente interno, a comunicação pode ser mais informal, próxima e transparente. Contudo, as organizações devem optar por um tom e linguagem mais formal em ambientes externos. Por outro lado, as organizações não devem incluir informações sobre o estado de saúde, família e estado civil dos colaboradores, como por exemplo fotografias de familiares, referência aos parceiros românticos ou fotografias em que se note o estado de saúde debilitado de um colaborador.

As organizações devem constituir plataformas de feedback aberto sobre o reconhecimento de talento em redes sociais, uma vez que estes tipos de rubricas de comunicação envolvem, por vezes, aspetos pessoais e/ou privados dos colaboradores, que devem ser respeitados segundo princípios éticos e legais que posteriormente se refletem na cultura organizacional.

5.3. Limitações ao estudo e possibilidades de investigação futura

Este estudo apresenta limitações a considerar, tais como a falta de distribuição geográfica, o viés proveniente dos processos de autoavaliação das práticas de comunicação e gestão de pessoas, e as mudanças e *updates* sucessivos realizados nas plataformas das redes sociais.

Em primeiro lugar, uma vez que este estudo recorreu a questionários, entrevistas e *focus groups*, é possível que tenham ocorrido vieses relacionados com a forma como os inquiridos e entrevistados autoavaliavam as práticas das suas organizações, bem como as suas próprias no âmbito do estudo. As conclusões deste estudo podem não ser aplicáveis a outros países ou contextos, uma vez que os inquiridos e entrevistados são de Portugal. Por outro lado, todos os inquiridos e entrevistados faziam parte do setor de atividade terciário, não havendo uma representação significativa de profissionais dos setores primário e secundário. No que toca aos profissionais com funções executivas, a amostra de oito indivíduos pode ser reduzida face à necessidade de estudar os meios e ferramentas utilizadas pelas equipas executivas *C-level* e pelos gestores para reconhecer o talento através das redes sociais, havendo abertura para expandir este estudo a outras realidades.

Em segundo lugar, a literatura sobre o impacto do reconhecimento realizado através das redes sociais é escassa, o que pode limitar a profundidade deste estudo, levando-o a tomar uma perspetiva exploratória. Em contrapartida, a forma como as redes sociais estão em constante desenvolvimento, apresentando novas funcionalidades e formas de interação social, limitam os resultados deste estudo, uma vez que as dinâmicas de reconhecimento nessas plataformas podem mudar ao longo do tempo, evidenciando uma necessidade contínua de estudar este tema por períodos mais longos de tempo e com maior frequência. Por outro lado, existe uma dificuldade em medir com precisão o impacto emocional que estas ações realizadas em redes sociais têm sobre os colaboradores, uma vez que envolvem variáveis psicológicas complexas e subjetivas que podem variar de pessoa para pessoa, podendo inclusive não ter sido evidenciadas ou referidas no âmbito deste estudo.

No que toca a possibilidades de investigação futura, existe uma necessidade de compreender outros cenários culturais, geográficos e sociopolíticos, bem como envolver outro tipo de indústrias em estudo. Desta forma, considera-se pertinente alargar este estudo a outras indústrias do setor de atividade económica primário e secundário. É necessário investigar se as práticas de reconhecimento nas redes sociais são igualmente eficazes em diferentes contextos culturais, por via de estudos comparativos entre diferentes países e culturas, uma vez que as perceções de justiça podem diferir mediante o contexto. De

outro modo, este estudo não identifica ou refere que momentos, horários ou dias da semana são preferenciais para a realização deste tipo de comunicação, o que abre espaço, futura investigação.

Tendo em conta o impacto das novas tecnologias de inteligência artificial, é importante analisar como é que este tipo de tecnologia impacta a forma como as organizações comunicam no âmbito do reconhecimento de talento. Por outro lado, não foram tidas em consideração outras plataformas de interação social tais como realidades virtuais e metaversos digitais, sendo necessário aprofundar a investigação nestas áreas.

Identifica-se a necessidade de compreender com mais profundidade a forma como o reconhecimento de talento nas redes sociais afeta a reputação das organizações perante o mercado externo e outros *stakeholders* indiretos tais como entidades governamentais, organizações não-governamentais, estados ou empresas concorrentes. Embora o presente estudo identifique os tipos de conteúdo que podem favorecer as organizações numa ótica de gestão de talento, este não especifica em que subtipos de conteúdo se deverão focar, bem como as respetivas linhas editoriais, o que revela a necessidade de expandir a investigação neste âmbito. Outra possibilidade de investigação futura passa por identificar e compreender quais KPI's são mais eficazes na gestão *data-driven* e *data-informed* de comunicação digital associada ao reconhecimento de talento.

Este estudo teve como foco principal redes sociais públicas como o *Whatsapp*, *Linked'In*, *Facebook*, *Instagram*, *Tik Tok*, *Youtube*, e outras redes internas / intranets. Contudo, torna-se pertinente aprofundar a forma como as ferramentas e plataformas de comunicação e gestão de trabalho podem ser utilizadas no âmbito de reconhecimento, tais como sistemas de gestão do trabalho como o *Monday*, *Microsoft Teams*, *Jira* ou *Slack*. Existe ainda a possibilidade de explorar a introdução de mecanismos de *gamificação* no âmbito das plataformas de comunicação e interação social no âmbito da gestão de pessoas e reconhecimento de talento.

Concluindo, tendo em conta o objetivo principal deste estudo, o reconhecimento nas redes sociais apresenta impactos significativos para a gestão de talento, devendo ser considerado pelas organizações nos planos estratégicos. Assim, as conclusões deste estudo sugerem às organizações realizar o reconhecimento nestas plataformas digitais, ainda que com atenção à forma como expõem os colaboradores nestes ambientes, e ainda identifica quais os formatos de conteúdo mais adequados face à preferência dos colaboradores. No entanto, são reconhecidas limitações ao estudo, tais como vieses de resposta e avaliação, limitação de setor de atividade, constante evolução tecnológica das redes sociais, entre outros. Estas limitações sugerem possibilidades de investigação futura como compreender estas dinâmicas de comunicação noutros contextos socioculturais, plataformas de gestão de trabalho e de interação social, bem como a identificação de linhas editoriais de conteúdo mais adequadas para o reconhecimento de talento nas redes sociais. Desta forma, esta dissertação de mestrado representa um passo inicial exploratório relevante, proporcionando uma base sólida para futuras investigações.

Referências bibliográficas

- Aakhus, M. (2007). Communication as design. *Communication Monographs*, 74(1), 112–117.
- Abed, L. G., Abed, M. G., & Shackelford, T. K. (2023). Interpersonal communication style and personal and professional growth among Saudi Arabian employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 910. <https://doi.org/10.3390/ijerph20020910>
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahmad, N. S., Musa, R., & Harun, M. H. M. (2016). The impact of social media content marketing (SMCM) towards brand health. *Procedia Economics and Finance*, 37, 331-336. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30133-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30133-2)
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1177-1186. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Mat Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baker, K. A. (2002). *Chapter 13: Organizational Communication*. In *Organizational Communication* (pp. 1-15)
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(March), 25-28.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociometry*, 27*(1), 1–8. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Borden, N. H. (1965). The concept of the marketing mix. In G. Schwartz (Ed.), *Science in marketing*. Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.
- Cao, X., Vogel, D., Guo, X., & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26(2), 529-543. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2014-0299>
- Clardy, A. (1996). Review of the book *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*, by J. Pfeffer. *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 193-195.

- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Culliton, J. W. (1948). *The management of marketing costs*. The Andover Press.
- Content Stadium. (2023). Social recruiting and employer branding in 2023. Content Stadium. https://www.contentstadium.com/recruitment?utm_source=eb-report&utm_medium=print&utm_campaign=social-recruiting-2023
- Cruz, V. M. B. da. (2011). O papel da comunicação organizacional. Faculdade de Ciências da Comunicação de Taquara. Consultado em 20 de outubro de 2024, de <https://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38133303172892511950612192801304600140.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26 (3–4), 325–346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Deloitte. (2014). *Global human capital trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte.
- Du Plessis, C. (2015). An exploratory analysis of essential elements of content marketing. In *Proceedings of the Second European Conference on Social Media* (pp. 122-129)
- Evans, D. (2008). *Social media marketing: An hour a day*. Indianapolis, IN: Wiley Publishing.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. (2010). Internal-market orientation: A misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1667-1699. <https://doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Google. (n.d.). Google Sheets: Crie e edite folhas de cálculo online. Consultado em 20 de outubro de 2024, de <https://workspace.google.com/products/sheets/>
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)

- Grönroos, C. (2003). Taking a customer focus back into the boardroom: Can relationship marketing do it? *Marketing Theory*, 3(1), 171–173. <https://doi.org/10.1177/147059310300300101>
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 45–99). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330. <https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Highhouse, S., Brooks, M., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35 (6), 1481-1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- Ho, J., Pang, C., & Choy, C. (2020). Content marketing capability building: A conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(1), 133-151. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2018-0082>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace, & World.
- HubSpot. (2024). *Global Social Trends Report 2024*. CXD Studio. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>
- HubSpot. (2023). *The state of content marketing in 2023 [Infographic]*. HubSpot. <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-content-marketing-infographic>
- Indeed Editorial Team. (2024). *Group communication: Definition, types, and skills*. Indeed Career Guide. Consultado no dia 26 de outubro de 2024 em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/group-communication>
- Jaradat, Y. M., & Sy, M. V. U. (2012). *Organizational communication practices of TOC Glycol Company Ltd., Thailand*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 122–127. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.170>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jonze, J., & Oster, H. (2013). *Employer branding in human resource management: The importance of recruiting and retaining employees* (Dissertação de mestrado). Universidade de Uppsala.
- Júnior, J. (2021). *Como se desenvolve a comunicação nas organizações: Fluxos, níveis, redes, barreiras e meios*. Jonas Júnior. Consultado em 27 de outubro de 2024, de <https://jonasjr.wordpress.com/2021/04/14/como-se-desenvolve-a-comunicacao-nas-organizacoes-fluxos-niveis-redes-barreiras-e-meios/>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

- Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Internal marketing: Scale development and validation. *Vision*, 19(3), 236-247. <https://doi.org/10.1177/0972262915597088>
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *The IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7-20
- Khandelwal, M. (2024). What is talent retention? Importance, strategies, and best practices. Peoplebox. Acedido a 19 de outubro de 2024, em <https://www.peoplebox.ai/blog/what-is-talent-retention/>
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons*, 54*(3), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). Measuring attraction to organizations. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 777-786. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.777>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lings, I. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263. <https://doi.org/10.1362/026725799784870351>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management*. CIPD Research Report. CIPD.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing*. Irwin.
- Minchington, B. (2018). *Employer brand excellence: A case study approach* (3rd ed.). Employer Branding College.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture, and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Mukul, K., & Itam, U. J. (2023). Leveraging social media to build online social capital and employer brand. *NHRD Network Journal*, 16(3), 292–302. <https://doi.org/10.1177/26314541231170445>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>

- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2017). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- Orlova, M. (2010). The role of interaction of verbal and non-verbal means of communication in different types of discourse. *Sociosphere*, 2, 58–66.
- Ott, D., Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival guide: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (3rd ed.)*. Open University Press.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Patton, M. Q. (202). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications. Qualtrics. (n.d.).
- Qualtrics: Software de gerenciamento de experiências. Consultado em 20 de outubro de 2024, de <https://www.qualtrics.com/pt-br/?rid=langMatch&prevsite=en&newsite=pt-br&geo=&geomatch=>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *PSICOLOGIA*, 14(2), 286–307. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v14i2.515>
- Retaining key workers: Factors that can help reduce employee turnover. (2017). *Human Resource Management International Digest*, 25 (7), 18-20. <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2017-0141>
- Ruão, T. (2004). O estado da arte em comunicação organizacional: 1900-2000, um século de investigação. *Atas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO (Vol. IV)*, 727-734.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saini, G. K. (2023). Employer branding: A critical review and future research. *NHRD Network Journal*, 16(3), 220–232. <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>

- Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., Sousa, M. J., & Cardoso, J. R. (2022). Employer branding: From the traditional perspective to digital approach. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(S4), 1-13.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Manual preliminar. Occupational Health Psychology Unit, Universidade de Utrecht.
- Shumate, M. D., Atouba, Y., Cooper, K. R., & Pilny, A. (2016). Interorganizational Communication. In C. R. Scott, & L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* Wiley-Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(6), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sprout Social. (2024). *2024 content benchmarks report*. <https://sproutsocial.com/insights/index/>
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00009-4)
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. CIPD (Ed.), Change Agenda, 1-16
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Tinypulse. (2018). Employee retention report. Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Tlaiss, H., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: Evidence from a multi-national firm in France. *Employee Relations*, 39. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. Council of Europe. <https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-researc/168076277c>
- Wilson, D. O. (1992). Diagonal communication links within organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 129-140. <https://doi.org/10.1002/job.4030130205>
- Wolf, M., Sims, J., & Yang, H. (2014). *Social media utilization in human resource management*.
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China. *Information & Management*, 56(8), 103136. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.004>

Anexos

Anexo A Tabela 2:

	1	2	2.1	3	3.1	4	5.1	5.2	6	6.1	7	7.1	7.2	7.3	7.4	8	8.1	9	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	M	DP
1. Idade	-																							36.13	12.81
2. "A minha organização reconhece os colaboradores de forma individual?"	.02	-																						3.43	1.12
2.1...Equipa/Grupos/Departamentos"	-.14	.50***	-																					3.65	1.17
3 "Nos Redes Sociais, a minha organização reconhece os colaboradores de forma individual."	.05	.44**	.21**	-																				2.66	1.31
3.1"... por Equipa/Grupos/Departamentos"	.03	.47***	.43***	.58***	-																			2.98	0.82
4 "Foi reconhecido pela sua entidade empregadora?"	.17*	.46***	.26**	.19*	.21**	-																		2.84	0.82
5.1"... nos Redes Sociais externos da organização?"	.08	.16*	.14	.38***	.34***	.39***	-																	1.68	0.96
5.2"... Redes Sociais internas ou Intranet?"	.13	.18*	.17*	.23**	.30***	.46***	.68***	-																1.91	0.95
6 "Com que frequência utiliza as redes sociais?"	-.17*	-.05	-.09	.02	-.01	-.04	.01	-.01	-															3.76	0.48
6.1 "Com que frequência utiliza Aplicativos de Mensagens Instantâneas?"	-.11	-.06	.02	-.21	-.09	-.07	-.08	-.09	.51***	-														3.86	0.38
7 "Que tipo de conteúdo acha mais relevante no âmbito do reconhecimento de talento nas Redes? - Vídeo"	-.14	-.28***	.14	.22**	.19*	.08	.22**	.07	.06	.10	-													3.82	0.98
7.1"... Fotografia"	-.30***	.14	.18*	.18*	.14	.01	.17*	.07	.17*	.16*	.59***	-												4.16	0.97
7.2"... Design Gráfico"	-.17*	.06	.04	.12	.12	.04	.34***	.18*	.19**	.23**	.43***	.61***	-											4.00	0.93
7.3"... Publicações Escritas"	-.12	.09	-.02	.00	.02	-.02	.02	.01	.09	.18*	.25**	.30***	.34***	-										4.26	0.95
7.4"... Áudio"	.28***	.12	-.03	.24**	.18*	.09	.24**	.10	-.07	.05	.35***	.17*	.24**	.28***	-									3.22	1.16
8 "No caso de ser um conteúdo videográfico, prefiro que esse tenha uma duração de..."	-.01	-.01	.00	.13	.10	.02	-.00	-.07	-.03	-.13	-.04	-.05	.04	.14	.24**	-								1.73	0.81
8.1 "No caso de ser um conteúdo áudio..."	-.17**	.07	.03	.11	.15	.00	.03	-.03	.07	-.06	.09	.03	.04	.13	.19**	.54***	-							2.01	1.12
9 "Como se sente em relação às publicações nas Redes Sociais da empresa que contém informações pessoais - Idade?"	-.12	.16*	.09	.09	.14	.18*	.16*	.15	.05	-.02	.09	.28***	.15*	.05	-.01	-.07	.01	-						3.16	1.28
9.1"... Estado Civil"	.19*	.09	-.06	.04	.08	.20**	.16*	.14	.04	.01	.06	.07	.14	-.04	.20**	.02	.06	.54***	-					2.50	1.32
9.2"... Família"	.19*	.11	.02	.13	.09	.15*	.19**	.13	.08	-.04	.13	.12	.17	.00	.24**	.12	.04	.37***	.74***	-				2.34	1.29
9.3"... Estado de Saúde"	.06	.05	-.06	.09	.04	.01	.23**	.17*	.11	.04	.19**	.12	.27***	.07	.27***	.13	.12	.31***	.62***	.62***	-			1.97	1.20
9.4"... Marcas Pessoais - Carro"	-.16*	.12	.11	.13	.12	.21**	.28***	.19*	.18*	.09	.04	.22**	.25**	.09	.16*	.09	.13	.36***	.38***	.38***	.42***	-		2.87	1.32
9.5"... Hobbies e Gostos Pessoais"	-.25***	.06	.12	.12	.05	.09	.15	.07	.08	-.07	.25**	.29***	.17*	.02	.04	.00	.04	.46***	.30***	.30***	.34***	.49***	-	3.43	1.18

Tabela 2.

Médias (M), desvios-padrão (DP) e matriz de correlações de Pearson entre as variáveis das escalas em estudo.

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; as correlações sinalizadas a negrito são significativas.

Anexo B: Caracterização dos participantes nos focus groups

Focus Group	Participant e (iniciais do nome próprio)	Código	Função	Indústria	Idade	Sexo	Nível de escolaridade
1	M	FG01_1	Recrutadora	Energia	23 anos	Feminino	Licenciatura
1	B	FG01_2	Recrutador	Tecnologias de informação	22 anos	Masculino	Licenciatura
1	J	FG01_3	Psicóloga	Saúde Mental	30 anos	Feminino	Mestrado

1	MC	FG01_4	Trainee de recrutamento	Serviços de consultoria tecnológica	24 anos	Feminino	Licenciatura
1	R	FG01_5	Recrutamento de IT	Consultoria	24 anos	Feminino	Licenciatura
2	G	FG02_1	Sales Manager	Software	34 anos	Masculino	Licenciatura
2	B	FG02_2	UX / UI Designer	Tecnologia de computação	40 anos	Masculino	Ensino Secundário
2	C	FG02_3	Administrativa	Mediação Imobiliária	34 anos	Feminino	Licenciatura
2	E	FG02_4	Diretora de Agência	Mediação Imobiliária	36 anos	Feminino	Licenciatura (Pós-graduação)
3	P	FG03_1	Organização de Eventos Culturais	Função Pública	52 anos	Masculino	Ensino Secundário
3	SD	FG03_2	Técnica de Recursos Humanos	Hotelaria	32 anos	Feminino	Licenciatura
3	D	FG03_3	Gestora de contas	Prestação de serviços	54 anos	Feminino	Ensino Secundário
3	S	FG03_4	Professora	Educação	40 anos	Feminino	Doutoramento
3	C	FG03_5	Consultor	Telecomunicações	55 anos	Masculino	Licenciatura

Tabela 7. Caracterização dos participantes nos focus groups, incluindo função, indústria, idade, sexo e nível de escolaridade.

Anexo C: Guião de Entrevista Semiestruturada a Profissionais com funções executivas e/ou de gestão

Título:

O Impacto do Reconhecimento de Colaboradores nas Redes Sociais: a Perspetiva dos Gestores e dos Colaboradores. Um Estudo Exploratório.

Objetivos Gerais:

- identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais das empresas é realizado.
- identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais nas perspetivas dos gestores;

Bloco	Objetivos	Questões
<p>A</p> <p>Legitimação da entrevista</p> <p>Questões éticas</p>	<p>- Explicar o objetivo da entrevista;</p> <p>- Solicitar autorização para gravação da entrevista;</p> <p>- Identificar o entrevistador e os seus contatos para questões.</p>	<p>1. Explicação sumária dos objetivos da entrevista no contexto da investigação;</p> <p>2. Pedido de autorização para proceder à gravação Áudio da entrevista;</p> <p>3. Permissão para utilização e partilha dos áudios recolhidos no âmbito da investigação;</p> <p>4. Identificação do entrevistador e contato para eventuais questões.</p>

<p>B</p> <p>Reconhecimento de Colaboradores e Utilização de Redes Sociais na Organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enquadrar a estrutura de Reconhecimento de Talento na organização; - Identificar as formas/meios de reconhecimento de colaboradores na organização; - Identificar redes sociais utilizadas pela organização (internas e externas) e outros meios de comunicação congéneres; - Identificar o departamento/função encarregue de comunicar mensagens e publicações referentes ao reconhecimento de colaboradores; - Enquadrar a comunicação da organização no âmbito do reconhecimento de talento; - Identificar os tipos de conteúdo e linguagem favoráveis à organização para reter talento; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como descrevia o dia-a-dia na sua Organização? E como descreveria o ambiente e clima organizacional? 2. Como é que é organizada a estrutura de Reconhecimento de Colaboradores (equidade; justiça; estrutura, recompensas)? 1. Que políticas específicas existem no âmbito do Reconhecimento de Talento? 2. Como são enquadrados os planos de gestão de recompensas da organização face ao Reconhecimento de Talento? 3. Como são enquadrados os planos de progressão e sucessão de carreira da organização face ao Reconhecimento de Talento? 2. De uma escala de 0 a 10, como enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?
--	--	--

		<p>3. De que formas e/ou meios a organização reconhece os seus colaboradores?</p> <p>4. Que género de ações, conquistas, marcos dos colaboradores são reconhecidos pela organização?</p> <p>5. O reconhecimento é realizado numa ótica individual ou por equipas?</p> <p>5.1. Porque é que se opta mais por individual/equipa?</p> <p>6. Como é que é organizada a Comunicação na Organização e de que forma é que esta se enquadra no planeamento estratégico da organização?</p> <p>7. De que forma é que comunicação nas redes sociais está integrada nos planos estratégicos de Gestão de Recursos Humanos e de Marketing da organização?</p> <p>8. Que redes sociais (internas e externas) são utilizadas pela</p>
--	--	---

		<p>organização? Quais são utilizadas para reconhecer talento?</p> <p>8.1. Consegue exemplificar algumas ações, campanhas, programas que sejam praticados neste âmbito pela organização?</p> <p>9. Que tipos de publicações (posts) /conteúdo / linguagem considera favoráveis para reter talento na organização?</p> <p>9.1. Já tiveram feedback ou algum tipo de reação, positiva ou negativa, em relação à forma como reconhecem talento nas vossas redes sociais, por parte dos vossos colaboradores? Consegue exemplificar?</p>
<p>C</p> <p>Impacto do Reconhecimento Colaboradores</p>	<p>- Enquadrar a perceção do estado de turnover na perspetiva da gestão;</p> <p>- Enquadrar as formas como a Organização mede os impactos do Reconhecimento de Talento nas Redes Sociais sobre o <i>Turnover</i> organizacional e a</p>	<p>1. De que forma(s) é que a organização avalia o impacto do Reconhecimento de Talento?</p> <p>1.2. E o Reconhecimento de Talento realizado nas Redes Sociais?</p> <p>2. Como são tidos em conta os possíveis impactos do Reconhecimento de Talento nas</p>

	<p><i>Employer Brand</i> da Organização?</p>	<p>Redes Sociais dentro do planeamento estratégico da organização e na Gestão da <i>Employer Brand</i> da Organização?</p> <p>3. Que impacto considera que o reconhecimento nas redes sociais tem sobre os índices de <i>turnover</i> na organização?</p> <p>4. Que impactos considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a <i>Employer Brand</i> da Organização e a respetiva perceção da mesma por parte dos Colaboradores?</p>
--	--	--

Anexo D: Guião de Entrevista para *Focus Groups*

Título:

O Impacto do Reconhecimento de Colaboradores nas Redes Sociais: a Perspetiva dos Gestores e dos Colaboradores. Um Estudo Exploratório.

Objetivos Gerais:

Objetivos Gerais:

- identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais das empresas é realizado.
- identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais na perspetiva dos colaboradores.

Bloco	Objetivos	Questões
-------	-----------	----------

<p>A</p> <p>Legitimação da entrevista</p> <p>Questões éticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar o objetivo da entrevista; - Solicitar autorização para a gravação da entrevista; - Identificar o entrevistador e os seus contatos para questões. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicação sumária dos objetivos da entrevista no contexto da investigação; 2. Pedido de autorização para proceder à gravação Áudio da entrevista; 3. Permissão para utilização e partilha dos áudios recolhidos no âmbito da investigação; 4. Identificação do entrevistador e contato para eventuais questões.
<p>B</p> <p>Reconhecimento de Talento e Utilização de Redes Sociais pela Organização na perspectiva do Colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enquadrar a relevância de reconhecer talento na perspectiva dos colaboradores; - Identificar as formas de reconhecimento preferenciais dos colaboradores; - Descrever a presença da organização nas Redes Sociais na ótica dos colaboradores; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como descreveria o dia-a-dia na sua organização? (Trabalho, Clima e ambiente organizacional) 2. De uma escala de 0 a 10, como enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê? 3. De que forma prefere que a Organização o/a reconheça? <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Por o seu talento ou por resultados/ações?

	<p>- Identificar e descrever os aspetos mais importantes para os colaboradores no âmbito do reconhecimento de talento das Redes Sociais.</p>	<p>4. Como descreveria a presença da sua organização nas Redes Sociais Externas e Internas?</p> <p>5. Como enquadraria a ação da sua organização em relação a:</p> <p>5.1. Forma como a Organização reconhece os seus Colaboradores?</p> <p>5.2. Forma como a Organização reconhece os seus colaboradores nas Redes Sociais?</p> <p>6. Que departamento/departamentos da organização considera que devem estar envolvidos na comunicação de Reconhecimento nas Organizações?</p> <p>7. Que aspetos considera serem mais relevantes no âmbito do Reconhecimento de Talento nas Redes Sociais (atingimento de objetivos? Trabalho em Equipa? Participação? Dia-a-dia do trabalho? Relevância da sua função para a Organização?)</p> <p>8. Que tipo de linguagem considera mais adequada no âmbito do reconhecimento de talento nas Redes Sociais? Consegue exemplificar?</p>
--	--	--

<p>C</p> <p>Impacto emocional do Reconhecimento de Talento das Redes Sociais nos colaboradores</p>	<p>- Identificar e descrever os impactos e estados emocionais nos colaboradores consequentes do reconhecimento de talento;</p>	<p>1. Como se sente quando é reconhecido por parte da Organização? Porquê?</p> <p>1. No geral?</p> <p>2. Nas Redes Sociais?</p> <p>2. Como se sente quando outros colegas são reconhecidos por parte da Organização nas redes sociais? Porquê?</p> <p>1. No geral?</p> <p>2. Nas Redes Sociais?</p>

Anexo E: questionário online

Q3

Este é um estudo sobre os Impactos que o Reconhecimento da Talento (feito através das Redes Sociais) tem sobre as Organizações e sobre os Colaboradores, e está Integrado na dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional da ISCTE Business School.

Se é colaborador de uma Organização peço a sua colaboração, convido-o(a) a participar neste estudo.

A sua participação é fundamental. A confidencialidade e anonimato das respostas estão garantidos e a informação recolhida será utilizada exclusivamente no âmbito desta investigação.

Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é a sua opinião. Solicito que responda a todas as questões/afirmações apresentadas de forma espontânea.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me através do endereço eletrónico:

rmsro2@iscte-iul.pt.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Ricardo Romão

▼ Dados Sócio-demográficos



Q4



Sexo

- Feminino
 Masculino

Q5



Idade

Q6



Setor de Atividade

▼ Reconhecimento de Talento e Redes Sociais

Q7

O conceito de reconhecimento de colaboradores no âmbito da Gestão de Recursos Humanos consiste no destacamento e reconhecimento de comportamentos e conquistas profissionais e pessoais dos trabalhadores. Este pode ser feito de várias maneiras e por via de várias plataformas e ferramentas, como por exemplo as Redes Sociais (Externas ou Internas da organização), entre outras.

Neste sentido, por favor responda às seguintes questões com base na sua opinião.

Q15



Responda às seguintes questões com base na sua opinião.

	Sim	Não
Gosta de ser reconhecido (a) pela sua organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de ser reconhecido (a) pela sua organização através das Redes Sociais/Intranet/Aplicativos de Mensagens Instantâneas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 💡

Considere as seguintes afirmações e responda com base na sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
De forma geral, a minha organização reconhece os colaboradores de uma forma Individual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De forma geral, a minha organização reconhece os colaboradores por Equipa/Grupos/Departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nas Redes Sociais, a minha organização reconhece os colaboradores de uma forma Individual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nas Redes Sociais, a minha organização reconhece os colaboradores por Equipa/Grupos/Departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 💡 ✨

Responda às seguintes questões com base na sua experiência.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Regularmente
Já foi reconhecido (a) pela sua entidade empregadora?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já foi reconhecido (a) pela sua entidade empregadora nas Redes Sociais externas da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já foi reconhecido (a) pela sua entidade empregadora na Redes Sociais Internas ou Intranet Interna da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência utiliza Redes Sociais (ex.: LinkedIn, Facebook, Instagram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência utiliza Aplicativos de Mensagens Instantâneas (ex.: Whatsapp, Telegram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 ✨

Que Redes Sociais ou Aplicativos de Mensagens Instantâneas utiliza?

LinkedIn

Facebook / Facebook Messenger

Instagram

TikTok

Intranet da Organização

Snapchat

Whatsapp

Telegram

Outra

▼ Bloco 3

Q20 💡 ✨

Que tipo de conteúdo acha mais adequado no âmbito do reconhecimento de talento nas Redes Sociais ou Intranet da empresa?

	Extremamente inadequado	Parcialmente inadequado	Nem adequado nem inadequado	Parcialmente adequado	Extremamente adequado
Vídeo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design Gráfico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicações Escritas (ex.: Artigos, Publicações, Comentários escritos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áudio (ex.: mensagens de áudio, podcasts)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21



No caso de ser um conteúdo videográfico, prefiro que este tenha uma duração de...

- Entre 0 a 30 segundos
- Entre 30 a 60 segundos
- Entre 1 a 3 minutos
- Entre 3 a 10 minutos
- Mais de 10 minutos

Q22



No caso de ser um conteúdo Áudio (ex.: Mensagens de Áudio, Podcast) , prefiro que este tenha uma duração de...

- Entre 0 a 30 segundos
- Entre 30 a 60 segundos
- Entre 1 a 3 minutos
- Entre 3 a 10 minutos
- Mais de 10 minutos

Q23



Como se sente em relação às publicações/conteúdo publicados nas Redes Sociais da empresa (Internas ou Externas) que contém informações pessoais suas, tais como:

	Extremamente desconfortável	Parcialmente desconfortável	Nem confortável nem desconfortável	Parcialmente confortável	Extremamente confortável
Idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado Civil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Família (ex.: Familiares, Filhos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marcas Pessoais como Cara (estrutura Facial) ou outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hobbies e Gostos Pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q24



Na sua opinião, que departamento deve estar encarregue de Gerir a Comunicação Relacionada com o Reconhecimento de Colaboradores?

- Recursos Humanos
- Marketing / Comunicação
- Ambos
- Outro

Q15



Responda às seguintes afirmações com base na sua opinião.

	Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre
Quando estou a trabalhar sinto-me cheio de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou orgulhoso com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou imerso no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16



Pensando agora na forma como se sente em relação ao trabalho, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Em geral, as recompensas que recebo são justas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu salário é justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se considerar os restantes salários pagos na organização, reconheço que o meu salário é justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendo em conta o meu esforço julgo que sou recompensado justamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização tem um mecanismo que permite apelarmos das decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As questões que os/as empregados/as colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através de vários canais, a organização tenta compreender as opiniões dos empregados em relativamente às decisões e políticas de remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os/as empregados/as podem discordar ou apelar das decisões pelos seus chefes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O/a meu/minha superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O/a meu/minha superior é completamente sincero e franco comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O/a meu/minha superior torna claro o que espera de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O/a meu/minha superior trata-me com respeito e consideração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O/a meu/minha superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17



Considerando agora o grau de atratividade que sente em relação à sua organização, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente
Para mim, a minha organização é um bom local para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estaria interessado na minha organização excepto como último recurso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização é atrativa para mim como um local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou interessado em aprender mais sobre a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um trabalho na minha organização é muito atrativa para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu aceitaria uma proposta de trabalho da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu escolheria a minha organização enquanto empregadora como uma das minhas primeiras escolhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se a minha organização me convidasse para trabalhar nela, eu aceitaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu faria um grande esforço para trabalhar na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recomendaria a minha organização a um amigo que estivesse à procura de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores da minha organização estão provavelmente orgulhosos de trabalhar nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização é conceituada (bem reputada) para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização provavelmente tem a reputação de ser um excelente empregador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consideraria a minha empresa como um local de trabalho de prestígio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provavelmente, existem muitas pessoas interessadas em trabalhar na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo F: entrevista semiestruturada a E01

Transcrição da entrevista realizada em 17-03-2022.

Entrevistador Antes de mais, mais uma vez, muito obrigado assim *on the record* já. E *on the record* dizer que também estamos já a gravar e dar aqui uma introdução do que é o estudo, do que é que eu estou a investigar, etc. No geral, estou a investigar o impacto que o reconhecimento de colaboradores feito através das redes sociais, sejam internas ou externas, pode ter tanto na organização, como no ponto de vista mais individual dos colaboradores. E, neste sentido, estou a estudar a perspetiva da gestão - dos órgãos de gestão - bem como a perspetiva dos colaboradores. Neste sentido, o que eu quero dizer é que estou numa primeira fase a entrevistar pessoas, nomeadamente de funções executivas de órgãos gestão, e numa segunda fase vou fazer *focus groups* também com colaboradores de diferentes empresas, bem como alguma análise documental de alguns exemplos do que é que é isto de reconhecer talento nas redes sociais. Portanto, os objetivos gerais acabam por ser identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais das empresas é atualmente realizado e identificar os possíveis impactos que este reconhecimento pode ter. Vamos... eu divido aqui a entrevista em vários blocos e, em cada bloco, eu digo que objetivos é que... ou melhor, assim que objetivos é que vamos falando à medida, porque assim é mais simples. Em primeiro lugar, gostava de explicar o objetivo da entrevista - já expliquei - e de solicitar autorização para esta gravação da entrevista.

Entrevistado Já estás a gravar. Está autorizado.

Entrevistador Ok, excelente! Pronto, identificar-me também já me identifiquei. Os contactos, também já os tem. Portanto, à partida está tudo. A gravação está a ser áudio e vídeo por uma questão daqui da logística, mas depois o áudio é a única coisa que é utilizada. Portanto, passando aqui ao próximo bloco que é o reconhecimento de colaboradores e utilização das redes sociais na organização: aqui vamos falar um pouco de enquadrar a estrutura do reconhecimento de talento da sua organização e identificar as formas e meios de reconhecimento de talento presentes na organização, identificar quais são as redes sociais, seja internas ou externas, que são utilizadas e identificar qual é o departamento ou função que realmente está encarregue de comunicar e de trabalhar estas, estas dinâmicas. Portanto, como é que descreveria o dia a dia na sua organização? Assim de uma forma geral.

Entrevistado (risos)

Entrevistador Ou melhor, como é que descreveria o ambiente e o clima? Se calhar, é mais simples.

Entrevistado Oh Ricardo, a organização tem 20 000 trabalhadores com quatro áreas de negócio completamente distintas, com trabalhadores na área administrativa, na área logística, na área de segurança, na de limpeza. Mas eu acho que é muito difícil estar a dizer como é que... como é que se traduz o dia a dia de uma forma muito simplista. Agora, do ponto de vista do ambiente, nós somos uma empresa que vende sobretudo o trabalho das pessoas e pessoas essas que são muito dedicadas aos seus clientes e, portanto, é sempre aqui um foco no cliente, no clima. O clima é um clima que eu acho... ou seja, não tenho razão nenhuma para dizer que seja um mau clima, mas também não andamos aqui todos aos saltos. Portanto, fazemos... cada um faz o seu papel e o clima é bom, até porque tivemos recentemente... participámos num *survey* a nível nacional para esse efeito e o clima - digamos a satisfação das pessoas com as empresas do grupo - tem um nível bastante interessante.

Entrevistador Muito bem! Aqui vamos... agora já vamos entrar um bocadinho como é que, como é que a estrutura de gestão de talento - e de reconhecimento de talento sobretudo - é organizada, sobretudo a nível de cuidados, justiça, estrutura, recompensa, etc. Portanto, começava por perguntar que políticas - se existem políticas específicas - que políticas existem no âmbito do reconhecimento de talento?

Entrevistado Nós temos... como 95% dos nossos trabalhadores são o que nós chamamos operacionais transferíveis. O tipo de negócio que nós praticamos, se nós perdermos um determinado cliente, os trabalhadores que nós temos nesse cliente passam para a empresa que ganhou esse cliente. E o inverso também é verdade, ou seja, se nós ganharmos um cliente, por exemplo um hospital, a limpeza - os serviços de limpeza do hospital - as pessoas que lá prestam serviço no serviço de limpeza da empresa que lá estava antes passam para nós, pronto. Ou seja, para gerir estes 20 e tal mil trabalhadores, nós temos cerca de 850 pessoas, ou 850 pessoas, o chamado *corporate*, o chamado estrutura. Portanto, estes, independentemente de o cliente A ou B estar connosco ou com outra empresa, fazem parte da nossa estrutura. Portanto, esse é o alvo de qualquer programa de gestão de talento que nós implementemos ou tenhamos implementado. Nós gerimos, através da plataforma da SAP, estes 800 e tal trabalhadores. E dentro destes 800 e tal trabalhadores, temos cerca de 200 que fazem parte do programa, que nós chamamos de programa de

desenvolvimento pessoal, que acompanha de forma mais próxima essas pessoas que só foram identificadas pelas administrações como tendo um potencial evolutivo... como tendo potencial evolutivo dentro da organização para assumir outras funções e assumir maior responsabilidade.

Entrevistador Ok. E como é que enquadra aqui os planos de gestão de recompensas da organização face ao reconhecimento, face às dinâmicas e aos processos de reconhecimento?

Entrevistado Nós... a nossa política salarial está indexada a isso e, portanto, as pessoas vão assumindo maior responsabilidade e têm condições salariais ajustadas a essa... a essa nova... reconhecendo o trabalho que já fizeram e o que podem fazer ainda, não é? Portanto, não há... a política salarial contempla opções que permitem diferenciar as pessoas dependendo do seu desempenho e do seu... então, há equidade nos salários, mas depois há recompensas que são mais ajustadas. As recompensas são ajustadas dependendo do perfil, da responsabilidade e dos resultados que a pessoa obtém.

Entrevistador Mas aqui, então, para além dos salários, das recompensas remuneratórias, têm... enquadram algumas, seja... fala-se muito do salário emocional. Enquadram esse tipo de iniciativas, de ações de recompensas que são menos tangíveis talvez, enquadram isso na empresa?

Peço desculpa, foi abaixo. Conseguiu ouvir-me?

Entrevistado Perdi-te. Perdi-te. Não.

Entrevistador Estava aqui a perguntar se, para além das recompensas remuneratórias, vocês enquadram outro tipo de recompensas e benefícios aos colaboradores.

Entrevistado As pessoas... as pessoas que fazem parte deste programa têm uma... têm possibilidade de participar em iniciativas diferenciadoras. Só para dar um exemplo, nós temos masterclasses para estas pessoas, inclusive amanhã vamos fazer uma com uma oradora internacional, onde vamos reunir essas 200 pessoas e mais... normalmente, depois até convidamos outras pessoas para estarem presentes sobre temas que têm a ver com estratégia e com inovação, com *customer experience* que é o tema da que vai acontecer amanhã. E, portanto, isto não é uma palestra geral que nós mandamos as pessoas; isto é uma palestra contratada para os nossos quadros e, portanto, este é um dos exemplos do que as pessoas que têm este potencial. Nós, com regularidade, fazemos estas masterclasses - duas/três por ano - que custam, ainda custam algum dinheiro e que são direcionadas a abrir a cabeça destas pessoas para refletir e para pensarem, para trazerem ideias novas, para conhecerem ideias novas. E, portanto, este é um dos exemplos daquilo que fazemos de forma diferenciada para esses trabalhadores.

Entrevistador Só para qualificar aqui uma questão, ou seja, eu estou a entender que a vossa política é claramente uma gestão de talento exclusiva, certo? Ou seja, no sentido... vocês não incluem num todo a organização, mas têm aqui um programa de potenciais talentos?

Entrevistado Sim, sim.

Entrevistador Ou de talentos. Ok, correto. Só para saber, só para clarificar aqui. E como é que são enquadrados os vossos planos de progressão e de sucessão de carreira na organização, também face ao reconhecimento de talentos? Ou seja, como é que eles se relacionam?

Entrevistado Hum... epá, isso são perguntas muito amplas, Ricardo. Não é fácil, porque... não é fácil estar a responder a isso, porque existem determinadas funções dentro da organização que têm carreiras mais ou menos previsíveis, não é? Portanto, eu acho que esta coisa... a carreira é uma falsa questão e não são as empresas que têm que definir; são os trabalhadores que têm que definir a própria carreira e a empresa tem que dar oportunidades para que ele construa a sua carreira dentro. Esta é a minha, a minha posição perante a questão das carreiras, tirando aquelas carreiras de técnico administrativo de terceira, de segunda, de primeira. Não é disso que estamos a falar. Portanto, aquilo de que estamos a falar é que alguém que, por exemplo aspira a ser um diretor comercial, se calhar tem que começar por comercializar ou estar na equipa comercial de determinado tipo de serviços, depois tem que eventualmente abranger determinado... determinadas áreas de negócio e eventualmente até exercer um cargo mais operacional e depois subir a gestor... a diretor comercial, pronto, multisserviços, só num determinado serviço... só serviços de determinado negócio, multisserviços e eventualmente conseguir vender mais do que um serviço dentro do mesmo cliente, por aí fora. Portanto, há um conjunto... há um conjunto de carreiras mais ou menos previsíveis e essas estão planeadas, inclusive têm planos de formação adequados que vão... nalguns casos, os planos de formação têm período máximo... duração máxima de um ano, outros têm três e outros têm cinco. Ou seja, a pessoa e a evolução da pessoa dentro da carreira prevista no grupo é complementada com a formação adequada a cada step da carreira, ok? Portanto, o que nós chamamos de *learning paths* - pronto, os percursos de aprendizagem em português - é aquilo em que nós estamos a investir. Portanto, nós já temos vários percursos - chamamos percursos de aprendizagem ao invés de carreiras, estás a ver?

Entrevistador Hum, hum. Ok.

Entrevistado Portanto, é mais numa perspetiva de percursos de aprendizagem, porquê? Porque acreditamos que se a pessoa continuar a trabalhar dentro da função, ou dentro das funções conexas com o complemento dessa formação ajustada a cada uma dessas fases da sua carreira, vai ter uma evolução mais sustentada do ponto de vista do conhecimento, do ponto de vista técnico, do ponto de vista comportamental.

Entrevistador Aqui a pergunta era essencialmente... até posso reformular de outro ponto de vista, se calhar mais simples: se há carreiras, há aqui percursos de aprendizagem que realmente... sendo que são mais favoráveis quando se trata de reconhecimento de talento, ou seja, que a empresa reconhece mais vezes algum tipo de carreiras face

a outro e que há uma relação entre as carreiras que estão melhor organizadas ou com mais oportunidades?

Entrevistado Não necessariamente, porque o... a recompensa mais... que tem mais impacto nas pessoas é a financeira, naturalmente, pronto. E essa está dependente... não está na carreira A, B ou C, mas nos objetivos que estiverem definidos e que estiverem ligados à área, à componente financeira. Portanto, ou seja, eu posso ter equipas... quer dizer, tenho pessoas que além dos objetivos que estão associados a um determinado bónus podem também ter complemento financeiro por vendas e comissões. Portanto, podem ter... podem ter um adicional financeiro bastante... bastante interessante. Se me perguntas se há carreiras que podem ter mais benefícios? Potencialmente, sim. Há carreiras que podem ter mais benefícios.

Entrevistador Sim, eu quando pergunto é mais na perspetiva do reconhecimento de talento, sendo que há... isto aqui de um ponto de vista quase de justiça organizacional, não é?

Entrevistado Sim, nós não estamos ainda aí. Ou seja, não estamos a dar... não estamos ainda aí. Estamos a trabalhar a questão do talento, mas não estamos ainda de “ok, só por ter um talento, esta pessoa tem este benefício”. Não, não. É mais por objetivos, ou seja, se tu tiveste talento... põe a questão de outra forma: não é por tu teres talento que recibes a recompensação; tens é que ter talento para atingir os objetivos e aí recibes a recompensação. Mas também podes não ter talento nenhum. A verdade é esta: podes não ter talento nenhum e receber o dinheiro na mesma, porque atingiste os objetivos. É uma coisa que é tratada à parte e não está ainda diretamente ligada à recompensa.

Entrevistador Sim, mas fora os benefícios... isto porquê? Porque eu entendo onde é que está a querer chegar, no sentido de ser também um benefício a própria gestão também nos reconhecer. É aí que eu quero chegar, ou seja, a própria reconhecer os marcos, reconhecer... sei lá, um exemplo muito simples é o superior que chega ao colaborador e diz estar a fazer um excelente trabalho. E daí que se havia esse tipo de carreiras onde isto ocorre mais, não é?

Entrevistado Não, não, não, não. Aí as pessoas são identificadas. As pessoas vão sendo identificadas, ou seja, nós não temos sistema de avaliação, temos uma coisa que se chama sistema de melhoria de desempenho. É uma avaliação de desempenho, mas é encarada como sistema de melhoria de desempenho, porque o objetivo é sempre que daquelas reuniões, daquele processo administrativo saiam propostas de melhoria de desempenho para as pessoas. Depois, as pessoas são identificadas como potencial talento e, ao serem identificadas como potencial talento, são adicionadas ao nosso programa e depois o que é que nós temos? Temos a equipa que, não só faz as tais masterclasses, como promove determinado tipo de formações mais *high-handed* em termos de... para executivos, não é? Basicamente. E também termos um conjunto de iniciativas transversais que vão aparecendo e vão desaparecendo, ou seja, vão sendo... como é que se chama aquelas lojas que aparecem e desaparecem?

Entrevistador Agora não estou... Não, não estou a entender qual o tipo de loja que pode ser. Não estou...

Entrevistado Epá, aquelas lojas que só aparecem num determinado centro comercial, estão lá dois ou três dias e depois vão-se embora e aparecem noutra lado. Não sei se é as *pop-up stores*, é uma coisa...

Entrevistador Ah, *pop-up stores*. Sim, sim, sim, sim.

Entrevistado Acho que é um conceito qualquer.

Entrevistador É *pop-up store*, é.

Entrevistado Nós aqui temos muitas situações de determinados projetos transversais que são criados para um determinado momento e depois têm o seu objetivo e concretizam-se, fecham-se, é emitido um relatório com o resultado final desse projeto e depois, dependendo do projeto, como é que eu hei de dar...? Nós temos muitas iniciativas transversais para as quais convidamos as pessoas que julgamos terem talento, ou seja, é quase como tu estares a fazer o teu trabalho normal e agora o grupo decide assim: olha, agora queremos fazer aqui uma estratégia de melhorar a área do recrutamento. O que é que a gente vai fazer para melhorar a área de recrutamento? Então, junta-se uma série de pessoas, que podem ou não estar diretamente ligadas à área de recrutamento, mas que são pessoas que nós reconhecemos que têm talento e que fazem um trabalho paralelo àquilo que fazem para desenvolver o relatório, para fazer um estudo, *whatever*. E nós fazemos isso muito. Temos sempre coisas dessas a acontecer e já aconteceu que às vezes são propostas de melhoria que depois são implementadas pelas empresas e que têm benefícios e as pessoas voltam ao seu local de trabalho; outras vezes é a criação de uma estrutura nova e as pessoas aí algumas até são convidadas a ficar a gerir essa estrutura nova. E, portanto, o que nós fazemos é que neste *pool* de 150/200 pessoas que nós temos, é aí que vamos buscar recursos para esses tais projetos *pop-up*, estás a ver?

Entrevistador Ok.

Entrevistado Quando eu digo *pop-up* pode demorar um ano, não é *pop-up* de uma semana.

Entrevistador São projetos com uma data limite, não é?

Entrevistado É e há coisas muito específicas e não é criar estruturas, não é criar departamentos, não é criar nada. É criar um projeto supra empresa transversal, que normalmente os mais bem-sucedidos são aqueles que têm pessoas de funções completamente... ou seja, de níveis completamente diferentes em termos de função. Portanto, é estabelecido um objetivo, o objetivo é este, isto vai ter a duração de um mês e nesse mês é preciso fazer isto, aquilo e aqueloutro e o output há de ser este, pronto. E, portanto, esse para nós é também um fator de reconhecimento que as pessoas têm talento, não é? E, por isso mesmo, são convidadas a participar neste tipo de coisas, que são a maior parte delas quando são... quando são lançadas, são estratégicas para a organização.

Entrevistador Pronto, aqui...

Entrevistado Oh Ricardo, só para dizer assim: ou seja, a estrutura que hoje existe em termos de direções e de departamentos, ideias novas de inovação, projetos novos não se limitam a essas pessoas que estão nessa estrutura, ok? E estou a dizer isto com propriedade, porque no passado duas das grandes iniciativas que surgiram destas transversais eram de recursos humanos. E, portanto, eu em recursos humanos nunca estive envolvido; agora, participei e no final beneficiei do output desse..., mas tivemos a visão de alguém de fora dos recursos humanos, alguém talentoso, não é? Que nós consideramos que tem potencial talento, que trabalhou os projetos, apresentou os projetos e nós depois ficamos na posição mais confortável enquanto diretores, que é olhar, escolher, aprovar e implementar. Este trabalho de consultoria que já foi feito anteriormente.

Entrevistador Pois, aí completamente. Aqui avançando um pouco e tentando enquadrar já aqui a comunicação que é feita também com os colaboradores no âmbito do reconhecimento de talento e também, um bocadinho mais à frente, os tipos de conteúdo ou linguagem que podem ser favoráveis ou não à vossa organização para reter talento? Na sua opinião, obviamente. Portanto, numa escala de 0 a 10, como é que enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê? No sentido de reconhecer talentos ou marcos, reconhecer as pessoas, dar... dar... dar... dar a conhecer os seus colaboradores ao resto da organização e fora da organização.

Entrevistado Acho que aí dava um 10, porque acho que isso é importantíssimo.

Entrevistador Ok, e porquê? Porque é que acha?

Entrevistado Porque as pessoas intrinsecamente gostam desse tipo de reconhecimento, nem que seja a fotografia na intranet a dizer que participou neste evento, ou participou com este projeto, ou contribuiu com esta ideia que foi implementada. E, muitas vezes, o que nós fazemos também já - se calhar vais fazer essa pergunta mais à frente - nós temos também a possibilidade de atribuir os crachás ou emblemas ou seja o que for e isso é um processo de reconhecimento também muito interessante,

Entrevistado sobretudo se for feito por pessoas que não fazem parte da equipa. Imagina: alguém da minha equipa participa numa reunião de um cliente e faz a apresentação de um projeto de forma absolutamente brilhante, que quase dá vontade de bater palmas no fim e, a seguir, eu sou o chefe dessa pessoa da minha equipa, ou seja, o cliente satisfeito vai ao SuccessFactors e atribui um crachá. Depois aquilo é por trabalho em equipa, por inovação... a gente depois tem um conjunto de critérios, um conjunto de crachás já pré-definidos para... para sistematizar ou estruturar o tipo de feedback que se está a dar. As pessoas adicionam comentários e aquilo fica colocado no perfil da pessoa do SuccessFactors. No fundo, é como se fosse um *like* que fica registado, fica ali um cracházinho a dizer que a pessoa tem reconhecimento e eu chefia também recebo. Portanto, depois, mesmo que eu não tenha sabido o que se passou, sei que o cliente ficou satisfeito e tudo isso conta, não é?

Entrevistador E depois vocês utilizam essa informação para de algum... e era isso que ia perguntar: de que formas ou meios é que vocês acabam por reconhecer os vossos colaboradores e utilizar este tipo de...

Entrevistado Ainda utilizamos um bocadinho *ad hoc*. Ainda não utilizarmos de forma muito estruturada. Ok?

Entrevistador Ok.

Entrevistado Agora, mas temos possibilidade para isso. Ou seja, neste momento, agora que já temos aqui algum tempo de implementação, posso por exemplo começar - e se calhar é uma ideia que estou a ter agora aqui contigo e se calhar é o que vai ser implementado este ano - fazer rankings de quem é que tem mais recomendações ou mais coisas. E, eventualmente, rankings por quem é o melhor a trabalhar em equipa, quem é o melhor a gerir conflitos, por aí fora. Não é? Porque as pessoas, quando atribuem, atribuem de acordo com determinado critério e, portanto, nós com esta informação... epá, mas estamos a falar de - a última vez que vi - centenas e centenas de registos deste tipo de informação. Estamos a falar de centenas, muitas centenas.

Entrevistador E quando... quando... ou seja, na vossa intranet que acaba por ter uma dinâmica de rede social - que também estou a considerá-la - que género de ações, de conquistas, de marcos que são realizados pelos colaboradores é que vocês reconhecem ou tendem a reconhecer?

Entrevistado Olha, nós temos empresas que têm a questão do empregado do mês e do...

- Entrevistador** Hum-hum.
- Entrevistado** E não só nas empresas... isto é um grupo de empresas, não é?
- Entrevistador** Claro, claro, claro.
- Entrevistado** Portanto, não só na empresa é feito esse reconhecimento ao trabalhador, como depois disso é devidamente publicado aqui nas nossas intranets com fotografias da entrega do prémio, do certificado e não sei quê. Fazemos esse tipo de coisas, sim. Nos operacionais, aí é nos operacionais.
- Entrevistador** Ok, são... então, portanto, o reconhecimento é feito sobretudo em marcos muito tangíveis e muito factuais, não é?
- Entrevistado** Hum-hum.
- Entrevistador** Ok, ok. Portanto e o reconhecimento acaba por ser realizado numa ótica individual ou de modo a que as equipas, quando se reconhece esse talento...
- Entrevistado** Pode ter as duas... duas versões.
- Entrevistador** Mas sente, na sua opinião, que deve ser reconhecido mais no modo individual ou mais no modo de equipa?
- Entrevistado** Eu acho que tem de ser as duas, tem que ser as duas. Ou seja, provavelmente a maior prevalência será no individual, mas eu acho que o da equipa é muito importante também. Portanto, eu acho que tem que ser as duas. Não tenho dúvidas nenhuma que tem que ser as duas.
- Entrevistador** Por alguma razão em específico?
- Entrevistado** O quê? Porque têm que ser as duas?
- Entrevistador** Não, ou porque... disse-me aqui que poderia prevalecer mais a individual face à de grupo.
- Entrevistado** Não, não. É assim, o que eu digo... o que eu afirmo é que a prevalência é normal é ser mais individual, não é? Que é reconhecer que aquela pessoa fez aquele trabalho. É o normal, portanto, há mais quantidade de reconhecimentos de forma individual. Na minha perspectiva, tem que ser feito de forma individual e em equipa,

porque hoje em dia cada vez menos os resultados obtidos são de forma individual, portanto, resultam do esforço da equipa.

Entrevistador Então, posto aqui numa balança, diria 50/50, 60/40?

Entrevistado 50/50, sim. Ou seja, temos que claramente balancear de forma muito equilibrada o reconhecimento individual e o de equipa. Porquê? Porque o reconhecimento individual é mais forte para o colaborador, não é? Mas diferencia o da equipa. E depois, se fizeres da equipa, não fazes a distinção de qual foi o contributo individual. E se tu desequilibras isto, ou seja, se tu deres os parabéns ou o reconhecimento a toda a equipa sempre, os bons da equipa não se vão sentir valorizados e os maus da equipa vão sentir que façam o que fizerem são sempre reconhecidos, não é? (risos)

Entrevistador Hum-hum. É um ponto que acaba por ser aqui um bocado relacionado com as expectativas...

Entrevistado Tem de ser equilibrado.

Entrevistador De justiça e de equidade também dentro...

Entrevistado Nem é justiça. Acho que é mais motivação, ou seja, tu tens que fazer... o que nós costumamos fazer é reconhecer a equipa e depois destacar dentro da equipa quem foram aqueles que se destacaram pela positiva. Ok? Ou então reconhecer esses e depois reconhecer a equipa, mas fazer isto de forma equilibrada. Eu acho que tem de ser equilibrado, pronto. Depois, depende das equipas, depende de como é que as pessoas se motivam para... para isso. Mas tem que haver um equilíbrio: nem pode ser só individual, nem pode ser só em equipa.

Entrevistador Ok. E como é que é organizada aqui, sobretudo a nível interno, a comunicação na organização e de que forma é que esta também se enquadra dentro do planeamento estratégico? É uma coisa importante? É uma coisa que tem expressão no planeamento?

Entrevistado Sim, sim. É muito importante, sim. E é feita de forma descentralizada. Há mesmo um departamento próprio para isso.

Entrevistador Ok. Então, há um departamento próprio. E dentro do plano estratégico, é um tópico bem, bem, bem...

Entrevistado Sim.

Entrevistador Ok. Então, disse-me que há um departamento interno. Este departamento é muito grande?

Entrevistado Não, não. É pequenino.

Entrevistador Diria cinco a 10 pessoas? Menos?

Entrevistado Até cinco pessoas, até cinco pessoas.

Entrevistador Até cinco pessoas. Ok. De que forma é que a comunicação nas redes sociais – neste caso mais internas, porque não têm uma expressão... quer dizer, não têm uma expressão externa.

Entrevistado Não, só temos no LinkedIn.

Entrevistador Só no LinkedIn. E de que forma... seja a vossa intranet que é uma rede social, também como o LinkedIn, de que forma é que as redes sociais estão integradas nos planos estratégicos de gestão de recursos humanos e de marketing ou comunicação – porque isto depende agora também um pouco, não é?

Entrevistado Faz parte, ou seja, é sempre um dos elementos que nós temos que ter em consideração quando... quando fazemos comunicação. Portanto, ou seja, nós utilizamos essas redes sociais internas também para partilhar tudo o que são os *achievements* das equipas, os projetos... pá, qualquer coisa comunicamos por email, mas temos claramente como opção... aliás, diariamente há várias coisas novas a acontecer na intranet, muitas delas relacionadas com temas de recursos humanos. Olha, só para dar agora aqui uma ideia, duas coisas que preparámos internamente para... e que foram partilhadas agora nestes últimos dois dias: “12 formas de poupar eletricidade todos os dias em casa e no trabalho”. E um outro documento: “Conselhos para poupar combustível”, por causa do aumento dos combustíveis.

Entrevistador Ok, então vão para além... a vossa comunicação com os vossos colaboradores vai muito para além do trabalho que têm. Ok.

Entrevistado Sim, inclusive fazemos estas coisas que são importantes para as pessoas, mesmo na sua... ou seja, na gestão da sua vida profissional e na gestão da sua vida pessoal. Tem impacto também na vida pessoal.

Entrevistador E aqui só tentando ir um pouco ainda mais profundo do planeamento estratégico: vocês veem que as redes sociais se encontram tipo no top 5 de tópicos mais importantes no vosso plano estratégico de alguma forma?

Entrevistado Não.

Entrevistador Não?

Entrevistado Não.

Entrevistador Não. Ok. E, neste caso, que redes sociais internas ou externas são utilizadas? Já me falou do LinkedIn e da intranet.

Entrevistado Nós temos o LinkedIn, temos a intranet e temos o SuccessFactors.

Entrevistador A intranet é alguma plataforma exterior?

Entrevistado A intranet? Não faço ideia.

Entrevistador De forma só para poder identificar o nome do serviço.

Entrevistado Não, foi feita mesmo para nós. É mesmo uma coisa nossa.

Entrevistador Intranet...

Entrevistado Foi feita à medida.

Entrevistador Disse-me LinkedIn, intranet e há mais alguma?

Entrevistado SuccessFactors.

Entrevistador Do SAP, sim. Disse-me que essa parte de quase rede social, não é? Mecanismo social, ok.

Entrevistado Sim e temos também o portal...

Entrevistador Eu conheço o SuccessFactors, mas por causa do mestrado. Nós tivemos muito disso, mas realmente nunca tive...

Entrevistado O SuccessFactors é um sistema integrado de gestão de RH.

Entrevistador Sim, sim, sim. Isso eu sei. Nós... porque em consultoria há muitas consultoras e auditoras de RH que dão formação nessa área e etc. Aqui voltando... voltando aqui ao tema: que redes sociais são utilizadas e, destas redes, são todas... quando se fala em reconhecer talento, são todas utilizadas ou há uma que é mais usada que a outra?

Entrevistado SuccessFactors e intranet.

Entrevistador Ok. SuccessFactors e intranet. Ok. Portanto, esta aqui e esta aqui. Sendo que o LinkedIn, então, fica mais para que tipo de temas?

Entrevistado O LinkedIn é para comunicação externa basicamente.

Entrevistador Ok. E vocês, então, não enquadram o reconhecimento de talento na comunicação externa?

Entrevistado Muito pouco, muito pouco.

Entrevistador Muito pouco, ok. E consegue exemplificar algum tipo de campanhas, de ações, ou programas que sejam praticados no âmbito da organização neste sentido do reconhecimento de talento?

Entrevistado Então, é este programa de desenvolvimento de pessoas.

Entrevistador Ok. Portanto, esse enquadra todas as...

Entrevistado Sim, sim.

Entrevistador Não só de formação, mas também de reconhecimento e gestão de talento, não é?

Entrevistado Sim, é um programa específico.

Entrevistador Isto agora pode ser aqui um bocadinho mais... mas eu explico se for um bocadinho mais amplo, que é que tipos de publicações – os ditos *posts* - ou conteúdo ou linguagem que vocês utilizam - se é uma linguagem mais formal ou mais informal - que consideram favoráveis para reter talento. Isto no sentido de organizações que preferem ter uma comunicação muito mais próxima, muito mais do tu; outras que é uma comunicação muito mais institucional, mais formal. E que

tipo de conteúdos, seja videográfico, fotográfico, design é que sente que têm mais impacto no que toca a reconhecer talento?

Entrevistado Epá, o nosso não é muito dinâmico. É mais estático com recurso a fotografia e a comunicação não é muito formal, portanto, é mais coloquial e mais na base de “o fulano tal fez isto, fez aquilo”. Existem algumas situações em que há uma empresa do grupo que partilha, faz vídeos com... mesmo gente mais operacional para reconhecer os anos de experiência que tiveram e para reconhecer as pessoas, mas de uma forma geral mais massificadamente é muito com base em foto. Portanto, ou seja, por exemplo o empregado do mês de uma determinada empresa podia ser feito um vídeo a mostrá-lo a trabalhar. Ser uma coisa mais dinâmica, não é? Mas não. É feita uma comunicação não muito formal, ou seja, mas mais para o formal do que para o informal.

Entrevistador E se tivesse que pôr esta situação numa situação ideal otimizada, qual considerava ser os melhores tipos de conteúdo, formas de comunicar, linguagens?

Entrevistado Eu poria qualquer coisa mais informal com recurso a uma coisa mais dinâmica, como vídeos e gravação. Mesmo gravação de vídeos, tipo as redes sociais, os TikTok's e essas coisas todas, não é? Portanto, a própria pessoa filmar. Eu vou dar um exemplo e esse foi o público: nós fizemos... quando fizemos o ano passado o lançamento do nosso programa de trainees, os próprios trainees que já cá estavam da edição anterior é que fizeram isso, ou seja, fizeram... gravaram eles próprios um vídeo para chamar os outros candidatos a candidatarem-se a trabalhar cá. Portanto, isso aí já foi um exemplo um bocadinho mais fora da caixa.

Entrevistador Ok. Portanto, e resultou bem. Sentem que tiveram aqui mais... melhores resultados? Ok. E já tiveram algum feedback ou algum tipo de reação, seja positiva ou negativa, em relação à forma como reconhecem o talento nas vossas redes sociais? Neste caso, por parte... o feedback por parte dos colaboradores e se consegue exemplificar?

Entrevistado Não.

Entrevistador Nunca tiveram?

- Entrevistado** Não, não, não. As pessoas não dão feedback, não dão grande feedback sobre isso. O próprio sente-se bem, mas não escreve a dizer “Olha, gostei muito de ver o reconhecimento”. Não.
- Entrevistador** Ok. Portanto, ele nem comenta os próprios...
- Entrevistado** Alguns meteram *like*.
- Entrevistador** Ah, metem um *like* só. Ok.
- Entrevistado** Por acaso... olha, por acaso estás a falar de uma coisa que deixa-me ver aqui, porque na intranet nós temos a possibilidade de fazer *likes*, sim.
- Entrevistador** Ah, ok! Na vossa intranet não têm a possibilidade de se calhar comentar o...
- Entrevistado** Comentar não, mas dá para pôr *likes*. Deixa-me ver, porque recentemente houve aqui uma publicação disso... está aqui das equipas, sim. E tem alguns *likes*, sim, mas não dá para pôr comentários. Nós não podemos comentar.
- Entrevistador** Ok. Hum-hum. Mas *likes* já se considera uma interação. Quando se considera uma rede social é quando existe esta interação, apesar que as redes sociais neste caso... neste caso, estou a considerar também as internas. Quando se fala das externas são de redes de network muito mais amplas e são consideradas as típicas, não é? Aquelas a sinal aberto, como se chama.
- Entrevistado** Normalmente, o que nós fazemos se chega a ir para o LinkedIn, aí sim, as pessoas põem *like*, partilham e não sei que mais. Mas internamente, aqui na intranet, as pessoas colocam é... colocam *likes* e, pronto, é como lhe digo, metem a fotografia, reconhecem a equipa e é falar na equipa.
- Entrevistador** E de forma lateral - digamos assim - informal dentro da empresa, nunca houve nem positivo nem negativo, ou já houve?
- Entrevistado** O feedback é positivo, não é por escrito. Mas sim, falam.

Entrevistador Ou seja, é isso. Não há esse... tornar tangível, mas se as pessoas realmente, seja pelos seus chefes, etc. vão dizendo “gostei muito”, “gostei desta forma”. Ok. Então, já houve. Ok. Pronto, passando aqui ao último bloco, que é sobre o impacto que este reconhecimento pode ter nos colaboradores e qual é a sua perspetiva nisto. É um bloco onde vamos enquadrar a perceção do estado de turnover na perspetiva da gestão e enquadrar também as formas como a organização mede os impactos do reconhecimento de talento nas diversas redes sociais sobre o turnover e sobre a própria marca de empregador da organização. E aqui perguntava de que formas... de que forma ou formas é que a organização avalia o impacto do reconhecimento de talento?

Entrevistado Sim. Deixei de te ouvir um bocado, desculpa lá.

Entrevistador Peço desculpa. Eu estava a dizer... até que ponto é que ouviu?

Entrevistado Não ouvi a parte do meio. É melhor fazeres outra vez.

Entrevistador Ok. Portanto, eu aqui estava a dizer que vamos passar aqui ao bloco final de perguntas, em que vou enquadrar sobretudo a perceção do estado de turnover na perspetiva da gestão e onde é que isto se enquadra na vossa perspetiva. E enquadrar também as formas como a organização mede os impactos do reconhecimento de talento. E reconhecimento de talento através das redes sociais, sobretudo quando se fala relacionados com o turnover nacional e com a própria marca de empregador e a perceção dos colaboradores têm disso. Portanto, começava aqui por uma pergunta: de que formas ou forma... de que forma ou formas é que a organização avalia o impacto do reconhecimento de talento?

Entrevistado Epá, não temos... não temos uma... ou seja, o reconhecimento de talento nos tais crachás fica registrado em sistema, mas não... tirando isso, não há assim uma avaliação. E o programa, o PDP, também tem uma avaliação própria, ok? Mas é uma avaliação só para ver se está tudo a correr bem numa perspetiva de perceber... não estamos ainda a medir o impacto de...

Entrevistador Ok. Mas perspetivam isso num futuro a médio ou longo prazo? Efetivamente, considerarem que isso é importante?

Entrevistado Sim, ou seja, vai fazer parte da evolução do próprio programa conseguirmos medir entre quem participa no programa e quem não... o programa teve aqui três fases: teve uma fase pré-pandemia, porque o programa... a maior parte das iniciativas são muito com base na presença e na interação real das pessoas umas com as outras; depois teve a pandemia, em que houve aqui um grande *setback* importante e, só para tu veres, a *masterclass* que vamos fazer amanhã vai ser presencial, onde vamos ter cerca de 200 pessoas numa sala numa universidade, vai ser na Universidade Nova, portanto, vai ser a primeira depois de dois anos e tal parados. A última foi no início do ano de 2020, portanto, este foi um período um bocadinho negro para esta área. Fez-se muita coisa online, é verdade, mas não é a mesma coisa e, portanto, agora estamos na terceira fase do programa, que é o retomar do normal funcionamento destas iniciativas que estão associadas. Eu falo das *masterclasses*, porque são as que têm mais impacto e movimentam mais gente ao mesmo tempo, não é? Porque depois temos iniciativas mais parcelares e que são por... são mais direcionadas a determinados grupos de pessoas com potencial talento: chefias intermédias, diretores de departamento, pronto, são... fazemos algumas... alguns clusters e, então, trabalhamos esses clusters com 15 pessoas, com 20 pessoas, com 40 pessoas. Agora, a *masterclass* leva 200 e tal pessoas de uma vez, portanto, leva... basicamente toda a gente participa.

Entrevistador Para perceber aqui, na sua perspetiva, os próprios... há quase aquelas ações de formação que está aqui a referir, que muitas vezes também são utilizadas como formas de reconhecer talento, não é?

Entrevistado Hum-hum. É verdade, sim.

Entrevistador Ok, é isso. Ok, ok.

Entrevistado Se eu dou uma formação em liderança de um determinado tema é reconhecer que aquelas pessoas têm capacidade para ser... não é só liderança por ser liderança, é uma... porque nós trabalhamos com os fornecedores de serviços para que determinadas mensagens sejam reforçadas através dessa formação, ok?

Entrevistador Hum-hum.

Entrevistado É muito direcionado, é muito direcionado. Quase uma espécie de *coaching* clássico e, portanto, como nós agora estamos outra vez na terceira fase que é o pós-pandemia, que a pandemia obrigou-nos mesmo a parar estas iniciativas. Como estamos agora na terceira fase do pós-pandemia e como já temos o sistema que não havia também na fase inicial do PDP, o SuccessFactors, e hoje em dia já tudo é gerido através de SuccessFactors. Portanto, eu acredito que em 2022, no final deste ano/princípio do próximo ano, já possamos começar a medir um bocadinho com mais rigor aquilo que é feito, mas com números, com dados mesmo.

Entrevistador Exato. É isso que ia perguntar, portanto, se não há agora métricas *analytics* que possam medir e possam dar esse tipo de outputs.

Entrevistado Já existem, agora já começam a haver dados, ok? E, portanto, nós podemos...

Entrevistador E que tipo de dados é que existem?

Entrevistado Começam a haver esses dados de quantos participam, como é que participam, qual é o grau de satisfação e nomeadamente estes crachás, que é uma coisa que - como te disse - da última vez que vi, já estavam muitas, mesmo muitas centenas de... muitas centenas de crachás atribuídos.

Entrevistador E aqui quando se falou de todos os *analytics* relativos a redes sociais, seja *likes*, comentários, *engagement*, pronto, aqueles típicos são considerados por vocês? Ou seja, vocês têm atenção e estudam esses dados ou...?

Entrevistado Temos os dados, mas não olhamos para eles muito. Não, não olhamos para eles.

Entrevistador Ok. Hum-hum. E agora voltava a outra pergunta: como são tidos em conta os possíveis impactos - isto possíveis impactos do reconhecimento de talento nas redes sociais - dentro do planeamento estratégico da organização e na gestão da própria *employer brand* da empresa?

Entrevistado Como é que é o quê? Como é que...?

Entrevistador Como é que... ou seja, como é que enquadra e como são tidos em conta os possíveis impactos consequentes do reconhecimento de talento nas redes sociais dentro do planeamento estratégico? Ou seja, como é que vocês enquadram a projeção de cenários, ou seja... como é que vou explicar isto de uma forma ainda mais simples? Assim, para exemplificar, porque esta pergunta pode estar aqui um

bocadinho a ir contra. Como é que... se vocês... como é que vocês projetam os possíveis impactos que o reconhecimento de talento nas redes sociais tem no vosso planeamento estratégico? Se isso é tido em conta, se não é.

Entrevistado Não, para já não é tido em conta.

Entrevistador Nem na própria marca de empregador? Não é uma coisa que vocês têm para investir nisso?

Entrevistado Ainda não, ainda não.

Entrevistador Ok, ok. Que impacto considera que o reconhecimento de talento nas redes sociais tem sobre os índices de turnover na organização? Isto agora é uma pergunta um pouco mais de perspectiva, não é factual.

Entrevistado Epá, é assim não é factual... eu acho que o impacto é positivo, ou seja, quanto mais reconhecimento de talento houver, menor turnover deverá existir. Mas nós, em boa verdade, não temos grandes problemas relacionados com turnover deste pessoal da estrutura. Temos muito poucas saídas.

Entrevistador Sim, porque o resto quase não podemos considerar da mesma maneira o resto da estrutura como a parte que vocês têm mesmo...

Entrevistado Não... Eu posso de repente perder 1000 trabalhadores e não é porque seja uma má empresa, é só porque perdemos aquele contrato com aquele cliente.

Entrevistador Claro, claro.

Entrevistado E posso estar a ganhar uma com 2000, portanto, não é porque sou a melhor empresa do mundo, simplesmente ganhei aquele cliente e aquele cliente tinha em anexo aqueles trabalhadores todos que, no fundo, só mudam... só temos de lá ir dar um uniforme novo para eles começaram a trabalhar connosco e passar a pagar o salário.

Entrevistador Portanto, então vamos aqui à última pergunta, que é que impactos considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a *employer brand* e a respetiva perceção da marca de empregador por parte dos colaboradores?

Entrevistado Eu acho que o reconhecimento do talento para fora - que é uma coisa que nós não fazemos muito - tem um impacto muito positivo na percepção que as pessoas têm de que há um reconhecimento por mérito se fizerem um bom trabalho. Internamente, eu acho que também tem, porque uma pessoa que saiba que é reconhecida, que sabe porque é reconhecida, é reconhecida e publicamente isso é... digamos, é visível, a própria pessoa também contribuirá naturalmente nas suas ações, nas suas atividades, nas redes sociais ou fora delas para aumentar a percepção de que o *employer brand* ou que o *employer* neste caso é bom, porque até tem estes programas de reconhecimento formais. Mas eu acho que isso é muito positivo, sim.

Entrevistador Então, vocês consideram que - isto é uma pergunta quase de sim ou não, apesar que não é muito bom fazer perguntas de sim ou não - mas que a parte interna e envolvente interna tem muito, muito impacto depois na vossa marca de empregador, não é?

Entrevistado A envolvente... sim, sim, sim, sim.

Entrevistador Ou seja, o que se passa cá dentro da organização vai fazer com que a marca vá de um lado... de um ponto para outro, que baixe ou suba a percepção...

Entrevistado É assim, não é tão... não é... ou seja, não é muito visível, porque nós em termos de *employer brand* temos uma... temos também uma atitude muito *low profile*, ok? E, portanto..., mas sim, mas sempre que se fala no grupo ter valores, se os nossos colaboradores falarem mais de o grupo ter valor, já é um bom indicador para que as pessoas olhem para nós de forma diferente.

Entrevistador Então e quando vocês querem contratar, sobretudo para esta estrutura do núcleo da empresa, vocês não têm em conta a marca de empregador? Como é que vocês enquadram essa marca nesses processos de contratação?

Entrevistado Normalmente, quando nós contratamos, contratamos para a marca da empresa que depois está dentro da organização, ou seja, não é para a organização em si, é para a outra empresa. Não há... não há essa lógica. Nós somos muito *low profile* nisso, muito muito *low profile*. Está bem?

Entrevistador Sim, sim. Esta pergunta até foge um bocadinho, porque como percebeu aqui é muito mais na perspetiva de reter talento e não da atração, daí que o estudo é diferente.

Entrevistado Nós sabemos bem que há muito poucos que se vão embora.

Entrevistador Ok. Isso é importante, isso é importante. Olhe, muito obrigado!

Anexo G: entrevista semiestruturada a E02

Transcrição da entrevista realizada em 21-03-2022.

Entrevistador Eu vou explicar isso agora tudo. O tema... o título do estudo, da investigação é: O impacto do reconhecimento de colaboradores - que é feito nas redes sociais - o impacto do reconhecimento de colaboradores nas redes sociais, a perspetiva da gestão e a perspetiva dos colaboradores, sendo que isto é um estudo exploratório. Isto já está a gravar? Já. Pronto, e os objetivos gerais acabam por ser identificar como é que o reconhecimento de colaboradores - nas redes sociais, atenção - das empresas é realizado e identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ter, tanto a nível organizacional, como mais individual de cada colaborador. E, pronto, esta entrevista vai ser dividida em vários blocos e, em cada bloco, vou introduzir o bloco para ser mais simples e para melhor enquadramento. Começamos, então, aqui com a legitimação da entrevista e algumas questões éticas só por... obviamente pela gravação e etc. Já expliquei os objetivos sumários desta entrevista. Peço agora, *on the record*, autorização para proceder à gravação áudio e vídeo...

Entrevistada Claro, claro.

Entrevistador Porque estão as duas em conjunto, mas eu apenas preciso do áudio. E obviamente a relativa utilização e partilha dos áudios recolhidos no âmbito desta investigação. Já me conhece a mim, sou eu o entrevistador e já tem os meus contatos também para quaisquer eventuais questões sobre esta dissertação, portanto, sem problema. Então, aqui começando... começando aqui a nossa entrevista com um bloco que é sobre reconhecimento de colaboradores e utilização das redes sociais por parte da organização.

Entrevistada Hum-hum.

Entrevistador Os objetivos vão ser enquadrar a estrutura de reconhecimento de talentos na sua empresa, identificar formas e meios de reconhecimento de colaboradores na organização, assim de uma forma geral, entre outros. Entre outros, que não vale a pena estar aqui... porque isso já vai nas perguntas, não é? Portanto, começando aqui com uma primeira pergunta: como descreveria o dia a dia na sua organização relativamente ao ambiente e ao clima organizacional?

Entrevistada Como descreveria quê, em termos de adjetivos?

Entrevistador Sim, sim. Ou seja, tendo em conta o ambiente e o clima que se vive dentro da organização e a cultura e etc., que traços é que caracterizam assim de uma forma geral a sua organização?

Entrevistada Bom, a cultura aqui do grupo é uma cultura muito tradicional, com uma velocidade muito própria. Apesar de viver num setor de atividade cuja velocidade é estonteante e cuja incerteza é enorme e cuja volatilidade é muito considerável. Contudo, como somos detidos a 100% pela Igreja Católica, aquilo que é o nosso ADN é um bocadinho mais tradicional, mais clássico. Apesar disso, o clima organizacional que se vive é um clima organizacional muito saudável. Saudável no sentido em que há uma grande ética, uma deontologia à prova de bala e, por outro lado, um clima de confiança muito grande entre as pessoas. E é através deste clima de confiança entre todos nós, independente das marcas que representamos ou inclusive de algumas outras empresas que pertencem ao próprio grupo, que conseguimos superar algumas adversidades que vêm dessa estrutura mais tradicional e mais clássica que acaba por nos limitar em termos de inovação e de criatividade, porque a sua implementação muitas vezes demora um bocadinho mais do que aquilo que o mercado exige e daquilo que nós também gostaríamos de implementar. Mas como acreditamos sempre que efetivamente estamos a trabalhar com os melhores, essas limitações acabam por ser naturalmente ultrapassadas. Portanto, temos um clima organizacional muito saudável, de grande confiança, muito positivo e muito ético.

Entrevistador Ok. E aqui como é que é organizada a estrutura de reconhecimento de colaboradores a nível... assim em pontos gerais? Isto também vou repartir as perguntas que se calhar é mais simples: a nível de equidade, justiça, estrutura e recompensas. Portanto, começava aqui: que políticas específicas existem no âmbito de reconhecimento de talento na sua organização?

Entrevistada Oh Ricardo, nós não temos as coisas tão formalizadas quanto vocês aprendem nos livros da escola.

Entrevistador Hum-hum.

Entrevistada É completamente diferente do que aquilo que se ensina nas universidades, porque as empresas não se coadunam com aquilo que é a *state of the arts* da Academia. Portanto, o reconhecimento é feito e, se calhar, falo de uma forma geral para atalhar aqui alguns caminhos. O reconhecimento é feito de diferentes formas de acordo com aquilo que é considerado estratégico para a organização. Há um reconhecimento financeiro pontual através da promoção horizontal ou vertical de determinadas pessoas em termos de carreira, ou em termos única e exclusivamente daquilo que é um *add on* financeiro, seja através da atribuição de diferentes subsídios, seja através da atribuição de diferentes benefícios, seja apenas através de um aumento da categoria profissional. Depois, há um reconhecimento intangível e como é que isto é feito? Vou-lhe dar um exemplo: nós temos um trabalhador nosso, um jornalista que foi agora recentemente para a Ucrânia para a guerra, não é? Fazer a cobertura da guerra na Ucrânia que não quis rigorosamente dinheiro nenhum. Quis mesmo ir por sua livre vontade de forma voluntária fazer essa cobertura, porque achou que seria efetivamente muito importante para a sua própria carreira e para a sua própria... para o seu próprio significado enquanto jornalista. Dormiu em estações de serviço, dormiu em estações de comboio, sem condições nenhuma, portanto. E o que nós decidimos fazer foi um louvor - e isto é a forma de reconhecimento - um louvor interno a este mesmo jornalista. Estas são assim as principais formas de reconhecimento que nós temos, para além das tradicionais palmadinhas nas costas, não é? Quando as coisas são efetivamente muito bem feitas. E há aqui o reconhecimento mais formal ou mais informal por parte das respetivas chefias, ou mesmo da administração da empresa.

Entrevistador Hum-hum. Vocês enquadram aqui... aqui realmente já me respondeu a todas as perguntas desta..., portanto, foi mesmo em todas as áreas. Mas vocês enquadram um *pool* de talentos, no sentido exclusivo, neste caso?

Entrevistada Não. Nós não temos uma gestão de talento formalizada aqui dentro. Nós sabemos quem são as *key persons*; nós sabemos quem são as pessoas que têm competências distintas que acrescentam valor ao nosso negócio; sabemos quais são as pessoas que têm potencial; sabemos que temos que ter estratégias de retenção - seja lá isso o que for - dessas mesmas pessoas. Procuramos acarinhá-las positivamente e de forma diferenciada aqui dentro, de forma a as pessoas se sentirem mimadas – se me permite o termo - até porque muitas destas pessoas têm empregabilidade externa e são atraídas para novos desafios e nós queremos que as pessoas continuem a colaborar conosco, portanto, mas não temos... nós temos esta identificação, mas não temos nenhum sistema formal onde diga “vou dar o curso XPTO a estas pessoas, estas oportunidades de...”. Não. Se calhar, lanço desafios diferentes para promoção daquilo que é o seu posicionamento dentro da organização e também o seu posicionamento individual enquanto trabalhador, até em termos de visibilidade externa.

Entrevistador Hum-hum. Numa escala de 0 a 10, como enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistada É assim, eu diria que numa escala de 0 a 10 é evidente que terá que ser ali entre um 8 e um 10. Agora, é importante, antes de mais nada, sabermos muito bem o que quer dizer talento. E o talento não é aquela coisa espetacular que aparece aí nas revistas que é “o departamento de gestão de talento” e depois o que é que é talento? Talento não é uma coisa fechada em si, não é? É uma definição que tem que ser estratégica para a minha organização e para o meu setor de atividade. Porque é que o reconhecimento destas pessoas talentosas é importante? Talento não é cumprir os mínimos olímpicos, não é apenas fazer aquilo que está nos descritivos funcionais; é quando as pessoas acrescentam um valor positivamente diferenciador para a organização no desempenho da sua função. Não é fazer aquilo que está unicamente contratualizado e para o qual recebem. É contribuir com algo mais, isso é que é manifestação de talento. Porque é que é importante o seu reconhecimento? Porque a partir do momento em que as pessoas o fazem de forma voluntária, acrescentando ao que está no seu descritivo funcional ou aos níveis de proficiência que têm para as suas competências que são consideradas normais no desempenho da sua função, é aí que nós conseguimos a criatividade, a inovação, a melhoria contínua, por aí fora dentro da organização. Ora, se eu não reconhecer positivamente, o que é que vai acontecer? As pessoas, se calhar, fazem isto uma / duas / três / quatro vezes, mas depois deixam de o fazer, porque sentem que estão a dar mais do que aquilo que

estão a receber. E o receber aqui pode não ser tangível, pode ser intangível, mas é muito importante para que essa confiança seja contínua e que as pessoas continuem a acrescentar esse valor.

Entrevistador Hum-hum. Aqui sobre a próxima pergunta já me respondeu aqui a parte, mas se calhar vou acrescentar aqui uma parte para ser mais complementar. Mas de que formas ou meios é que a organização reconhece os seus colaboradores?

Entrevistada De que forma ou meios? Não percebo a pergunta.

Entrevistador Ou seja, de que forma... aqui já me falou de um reconhecimento mais intangível, um reconhecimento de marcos, de objetivos, um reconhecimento mais ao nível das recompensas e benefícios. Existem outras formas pela qual a organização reconhece talento, seja por outros tipos de plataformas, por outro tipo de ações?

Entrevistada Não, não. Aqui, quando se reconhecem pessoas que efetivamente têm ou potencial ou que são *high performers*, o que é que se faz? Lança-se novos desafios. Para quê? Para otimizar esse mesmo potencial, não é? E para as pessoas terem maior visibilidade interna também.

Entrevistador Ok. E que género de ações, conquistas, marcos – como estava aqui a falar - dos colaboradores são reconhecidos pela organização? Preferencialmente, claro.

Entrevistada Isso é muito, muito, muito macro. Porquê? Porque depende da função, depende do departamento. Se estivermos a falar em locutores animadores, falamos de determinados objetivos. Se estivermos a falar da área de recursos humanos, falamos de outros. Se tivermos a falar da área de controlo de gestão, falamos de outros. Se estivermos a falar da própria administração, falamos de outros.

Entrevistador E não há nenhuns que sejam comuns? Ou seja, no seu...

Entrevistada Não. É assim, a única coisa que é comum é as pessoas irem para além daquilo que está no seu contrato e para o qual efetivamente foram recrutados. Ou seja, quando as pessoas não se limitam a fazer aquilo que são os mínimos olímpicos da função.

Entrevistador OK. Então, acaba por ser um reconhecimento do seu trabalho e do processo do trabalho em que eles estão envolvidos.

Entrevistada É o reconhecimento dos resultados. Ok?

Entrevistador Hum-hum.

Entrevistada Mas dos resultados, não tal e qual como estão definidos os objetivos no cumprimento dos seus 100%, mas de tudo o que está acima dos 100% que é valorizado pela organização. Não é só fazer diferente porque sim. É fazer diferente com um propósito estratégico, ok? Tem que acrescentar valor.

Entrevistador Hum-hum. E o reconhecimento, quando é realizado, é mais realizado na ótica individual a cada colaborador, ou numa ótica mais grupal por equipas, por departamentos?

Entrevistada Depende, mais uma vez. Vou-lhe dar um exemplo: há questões que efetivamente será por objetivos individuais. Imagine o locutor animador que conduz tão bem um determinado programa que atrai muita publicidade para esse mesmo programa. Os anunciantes querem pôr publicidade naquele programa, porque aquela pessoa... pá, há aqui uma identificação com ela, gostam da dinâmica do programa - e estamos a falar de um programa com uma pessoa - ou porque este locutor animador tem uma legião de fãs nas redes sociais, portanto, que também vai aportar valor para a própria marca. Estamos a falar aqui individual. É mais claro, se calhar, falarmos assim em... no *core* do nosso negócio do que nas outras áreas transversais, porque aqui é mais... é mais evidente. Mas ainda agora recentemente saíram as audiências e há aqui um reconhecimento daquilo que são os bons resultados, por exemplo de uma determinada marca. A RFM bateu o recorde de número de ouvintes de não sei quantos anos e aqui não foi um programa; é uma marca, não é? É um grupo, é uma equipa, que está suficientemente consistente em termos de foco nos resultados que conseguiu alcançar resultados históricos. Portanto, é do... tanto é individual, como é de equipa.

Entrevistador Ok. E do ponto de vista da organização, então, não existe uma preferência? Depende do contexto? Ok.

Entrevistada Depende do contexto. Aliás, tudo em gestão de recursos humanos e gestão de pessoas depende do contexto.

Entrevistador Claro, claro, menos quando falamos de estruturas demasiado pouco flexíveis. Às vezes, também acontece.

Entrevistada Pois, mas isto não é uma questão de Excel, não é?

Entrevistador Pois (risos). E aqui entrando um pouco mais dentro do enquadrar da comunicação, no âmbito obviamente do reconhecimento de colaboradores, como é que é organizada a comunicação na organização e de que forma é que a comunicação se enquadra no planeamento estratégico da organização? Tem expressão? Não tem?

Entrevistada A nossa área de comunicação está no marketing, está na direção de marketing e existe aqui uma dupla vertente, que é a comunicação externa e a comunicação interna. Eu acho que a maior parte das organizações estão assim.

- Entrevistador** Sim, sim.
- Entrevistada** A comunicação corporativa mais focada naquilo que é para sair para o mercado é feito por colegas que têm a responsabilidade de relações públicas e marketing estratégico. Por outro lado, temos também duas pessoas que de alguma forma trabalham em parceria também com a direção de recursos humanos naquilo que são os comunicados internos, as comunicações internas para as nossas pessoas. Portanto, estamos divididos dessa forma.
- Entrevistador** Ok. E, estruturalmente, isso é tido em conta quando se fala em planos estratégicos e planejamento estratégico, certo? Ok.
- Entrevistada** É feito um plano estratégico anual no final de cada ano para o ano seguinte, que é evidente que não é fixo, não é? Que tem que ser ajustado, até porque estes planos de comunicação têm custos... têm custos associados e esse próprio planejamento de custos também tem que ir sendo revisitado. Não se fala apenas de objetivos, fala-se também - e de metodologias - fala-se também naquilo que são os próprios custos associados a essas mesmas metodologias e planos.
- Entrevistador** Claro. E de que forma é que a comunicação - desta vez nas redes sociais, já no âmbito das redes sociais - está integrada nos planos estratégicos de recursos humanos - gestão de recursos humanos - ou de marketing e comunicação?
- Entrevistada** De recursos humanos, não está. Está só no marketing e comunicação.
- Entrevistador** Ok. Então, não há esta interligação? Ou seja, se vocês querem comunicar alguma coisa, nem a nível de redes sociais próprias da intranet da empresa? Não?
- Entrevistada** Na intranet, sim. Mas a intranet não é uma rede social.
- Entrevistador** Depende. Se calhar, é uma parte que eu não expliquei. Como isto... muito, muito a parte do que é o reconhecimento de colaboradores e até está alocado muitas vezes à gestão de pessoas, nem sequer está ao marketing e comunicação. Apesar que o marketing... a comunicação, sobretudo, é uma área um bocado polivalente a ambas. Mas estamos a considerar aqui tudo o que envolve aquele... o mesmo tipo de interação social que existe. Aqui, por exemplo, há casos... e se calhar pergunto isto, porque há casos em que a intranet tem uma parte que funciona exatamente como uma rede social.

Entrevistada Sim, é quase como se fosse o Facebook e não sei quê. Não, no nosso caso não é.

Entrevistador Não é, ok.

Entrevistada Não. A nossa intranet é mais... é menos colaborativa, é mais unidirecional. É quase como um repositório de informação importante para a organização e para as pessoas. Aqui sim é feita... é aqui que nós anunciamos, divulgamos a informação pertinente da organização e também das nossas pessoas. É gerida, tanto pela área de recursos humanos, como pela área de marketing.

Entrevistador Ok, mas... e quando se fala... falou-me aqui de pessoas. Quando se fala de pessoas, existe algum tipo de publicação de informação que é passada nessas intranets e sobre... reconhecendo os próprios colaboradores?

Entrevistada Normalmente, o nosso presidente do conselho de administração, de vez em quando, quando há mensagens importantes na organização, ele faz uns vídeos que são divulgados nesta intranet. E, normalmente, estes vídeos ou são essas informações muito importantes para a organização, ou são também momentos de reconhecimento. Por exemplo, este do jornalista que referi há pouco que esteve agora recentemente na Ucrânia para onde vai voltar foi feito... foi até na quinta-feira, creio, que foi divulgado um vídeo precisamente com esse reconhecimento e é um reconhecimento público divulgado nesta nossa plataforma transversal. Mas também posso-lhe dizer que durante os períodos mais tensos de COVID, onde a área de recursos humanos foi chamada a intervir - eu diria que multinível, desde o operacional ao estratégico - o reconhecimento do seu trabalho também foi muito feito no próprio... nessa própria intranet, também através desses vídeos do presidente do conselho de administração.

Entrevistador Ok. E que redes sociais - aqui só para marcar o ponto - que redes sociais internas ou externas – já percebi que não têm internas - mas que redes sociais externas são utilizadas pela organização?

Entrevistada Todas.

Entrevistador Todas? Quando fala em todas é Facebook, LinkedIn, Twitter...?

Entrevistada Twitter, Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn.

Entrevistador Ok. Aqui é mesmo todas, ok (risos). Normalmente, por exemplo, o TikTok ainda não está muito associado.

Entrevistada Mas o nosso negócio é o negócio da comunicação. Agora, não é para reconhecimento de trabalhadores, é como instrumento de comunicação externa das diferentes marcas.

Entrevistador Então, estas redes sociais que me indicou nunca foram utilizadas para reconhecer trabalhadores em qualquer situação?

Entrevistada Não, não.

Entrevistador E neste âmbito consegue exemplificar algum tipo de ações, campanhas ou programas que sejam praticados pela organização... que tenham sido praticados ou sejam praticados no âmbito do reconhecimento de colaboradores, neste caso, na sua organização? Existiu algum programa, algum tipo de ações mais específicas?

Entrevistada Não. Quer dizer, há aqui uma coisa que é feita que eu... enfim, percebo, mas dada a tradição da estrutura que entretanto tem vindo a ser reformulado desde que entrei, que é quando as pessoas fazem 25 anos de empresa – de grupo ou de empresa - é feito... normalmente no aniversário da rádio, é feito uma mini festa aqui no nosso auditório, onde são entregues salvas de prata a estas mesmas pessoas, gravado com... a agradecer o contributo das pessoas ao longo desses 25 anos aqui na empresa e é feito um discurso pelas próprias e normalmente também é feito um pequeno - isto foi feito agora mais recentemente - é feito um pequeno vídeo com fotografias antigas até agora, assim com testemunhos de colegas e coisas engraçadas. É feito também um pequeno discurso por parte das chefias, de ex-colaboradores, por aí fora. Também é uma forma de reconhecimento.

Entrevistador Sim, sim.

Entrevistada É aqui a única coisa institucional que eu estou a ver, que é feito normalmente todos os anos.

Entrevistador E por parte das pessoas que integram os órgãos de gestão, seja funções executivas, funções de *management*, eles próprios... na sua área, eles próprios tendem a reconhecer o talento por eles mesmos? Ou seja, reconhecer os seus colaboradores?

- Entrevistada** Sim.
- Entrevistador** E nas redes sociais, isso acontece?
- Entrevistada** Não. Nas redes sociais, não.
- Entrevistador** Ok, não é assim. Pronto, obrigado. E aqui, passando à frente: que tipos de publicações – os ditos *posts*, não é? – conteúdo, ou linguagem sobretudo, é que considera serem mais favoráveis para reter talento, para reter colaboradores na organização?
- Entrevistada** Hum? Não percebi.
- Entrevistador** Ou seja - só para explicar melhor - que tipo de linguagem é que acha que é mais favorável a ter? Ou seja, que tipo de linguagem devemos ter - na sua opinião - com os colaboradores quando se trata de reter talento, de reter colaboradores, no sentido de uma linguagem, um conteúdo mais pessoal...
- Entrevistada** Mas nas redes sociais?
- Entrevistador** Não, não. Isto não é nas redes sociais. Claro que aqui a publicação, os *posts*, acaba por ser mais dirigida às redes sociais, mas neste caso é um bocadinho até mais geral.
- Entrevistada** É assim, depende do interlocutor. Quem estiver a fazer o reconhecimento, se for a gestão de topo, a linguagem tem que ser mais institucional, não é? De contributo para a empresa. Se a linguagem... se for a chefia direta ou os colegas - porque esse reconhecimento também pode vir entre pares - a linguagem normalmente é de maior proximidade, de maior informalismo.
- Entrevistador** E em termos de conteúdo associado a esta linguagem, a esta comunicação, existe algum tipo de conteúdo mais favorável? Ou seja, uma coisa mais verbal? Existe um conteúdo mais tangível, seja vídeo, fotografia, os próprios designers, ou... na sua opinião?
- Entrevistada** Eu acho que funciona melhor um formato vídeo na impossibilidade de se fazer presencialmente. Acho que é sempre... acho que é sempre melhor. Agora, era importante haver aqui uma forma de registo deste reconhecimento para que a

própria pessoa possa visitar naqueles momentos menos porreiros que todos nós temos.

Entrevistador Claro. Ok. Já tiveram algum feedback, algum tipo de reação, seja positiva ou negativa, em relação a... em relação à forma como reconhecem os colaboradores nas vossas... aqui era nas vossas redes sociais, mas já percebi que não reconhecem. Portanto, não consegue exemplificar, porque como nunca o fizeram...

Entrevistada Nas redes sociais, não. Nas outras formas como o fazemos, temos feedback, sim. Nas financeiras, como deve calcular, as pessoas ficam sempre agradavelmente surpreendidas, mas acham sempre que deveria ser mais e isso é o que é. Das outras... das outras coisas que nós habitualmente fazemos, daqueles louvores e não sei quê, as pessoas ficam muito mais reconhecidas do que os termos financeiros.

Entrevistador Hum-hum. E naquele... falou-me que de vez em quando existe os próprios louvores do presidente. Nunca houve algum tipo de reação a esses conteúdos?

Entrevistada Há agradecimentos públicos.

Entrevistador Agradecimentos, ok. Já estamos aqui no último... no último bloco. Agora que é um bocadinho mais focado nos colaboradores e no reconhecimento... o impacto. Agora foi o reconhecimento, foi as dinâmicas pré e agora vamos ver um bocadinho o que se passa depois no impacto do reconhecimento. Portanto, de que formas é que a organização, de alguma forma, formalmente ou informalmente, avalia o impacto do reconhecimento de talento?

Entrevistada De que forma é que avalio?

Entrevistador Hum-hum. Informais... ou seja, se há algum tipo de dados, de *analytics*, de canais...

Entrevistada Não, não há.

Entrevistador E informalmente, nunca tomaram isso em conta de alguma forma?

Entrevistada É assim, informalmente, há sempre forma de... nós somos uma empresa de grande proximidade, nós sabemos os nomes das pessoas, sabemos se têm filhos, se são casados, sabemos... há realmente aqui uma política de proximidade, portanto, é normal que quando nos encontramos em situações mais informais, tipo nos corredores, no bar, por aí fora, a fumar o cigarrito que as pessoas nos deem feedback sobre. Portanto, é sempre uma partilha genuína informal *one to one* que acontece sobre esse reconhecimento.

Entrevistador Ok. Aqui tinha uma parte mais focada nas redes sociais, mas como não usam, não é? E mesmo na própria intranet não há nenhuma... acaba por ser mais informal, é? Como disse, então?

Entrevistada Na intranet, a única coisa que lhe estava a dizer há pouco é unidirecional, ou seja, quem tem poder de gestão é que pode colocar conteúdos na intranet. Portanto, o retorno sobre não acontece na intranet.

Entrevistador Ok. Então, ou seja, a dinâmica é o conteúdo disponível é disponibilizado numa forma digital, mas depois o feedback que vocês têm já é das próprias pessoas por outros meios?

Entrevistada Sim, sim. Por email, através de... a pessoa vem aos nossos... vem ter connosco aos nossos gabinetes ou encontra-nos no bar ou no corredor.

Entrevistador Hum-hum. E estes impactos do reconhecimento de talento... aqui por acaso era mais nas redes sociais, mas como não as usam, eu moldo aqui a pergunta: mas este... o impacto deste reconhecimento e este feedback todo que podem ter e que vão tendo, é tido em conta a priori nos planeamentos estratégicos da organização e na gestão da própria marca de empregador?

Entrevistada É assim, é considerado apenas para melhoria de processos futuros. Nada mais. Nós não temos aqui propriamente uma preocupação com a marca de empregador, porque a nossa marca fala por si. Não temos aqui necessidades de *brandings*, nem *rebrandings*, nem nada dessas coisas. É assim, trabalhamos neste paradigma de ética de valores, de humanização de práticas e o mercado continua a procurar-nos. Portanto, nós nem sequer temos orçamento disponível para esse tipo de coisas, porque não precisamos de o fazer porque temos aqui uma atratividade grande da própria marca que não justifica qualquer tipo de investimento nesses domínios.

Entrevistador Hum-hum. E que impacto considera com o reconhecimento nas redes sociais pode ter sobre os índices de turnover da própria organização?

Entrevistada Eu não concordo. Eu não acredito nada nessa coisa do reconhecimento nas redes sociais. Mínimamente. É assim, a ter algum tipo de impacto, será um impacto imediatista como acontece em tudo o que se passa nas redes sociais e na internet. Não, não me parece que em termos de turnover, que é uma coisa que nós temos que falar que tanto pode acontecer hoje, amanhã, como daqui a um mês, como daqui a um ano que isso vá ter grande impacto, pelo menos um impacto no sentido de o evitar, não é? Aliás, até lhe posso dizer outra coisa: quando nós falamos em talento, falamos em potencial ou desempenho ou *key functions* que têm que ser consideradas num tempo mais ou menos lato. Não é apenas porque eu tenho um desempenho bestial num ano que sou talentoso. Tem que ser consistente ao longo do tempo. Aliás, a manifestação do meu potencial também. Portanto, o que é que acontece? Se eu vou estar a reconhecer numa rede social determinado desempenho, determinado potencial de uma pessoa, aquilo vai ficar escrito para toda a memória. Se esta pessoa deixar de ter estas manifestações de talento de forma consistente ao longo do tempo, se eu quiser por exemplo dispensá-lo, se eu quiser colocá-lo numa outra função qualquer, torna-se supercomplicado, porque há este registo em termos públicos e pode ser utilizado pelo próprio para contestar esta mobilidade ou esta transferência ou até esta dispensa ou pelos próprios sindicatos. Portanto, tem que se ter imenso cuidado. Não é fazer só porque está na moda. Há uma série de implicações legais que têm que ser consideradas quando se faz isto.

Entrevistador Ok, eu por acaso...

Entrevistada E tem que se pensar nisto. Tem que se definir isto muito estrategicamente, porque são riscos que nós temos que ponderar se os queremos correr ou não.

Entrevistador Pois. Muito... até posso dizer de onde é que surgiu aqui a ideia de estudar este tópico em específico, até porque é um tópico... o estudo acaba por ser exploratório, porque nunca foi explorado e daí o nome. E surgiu muito na perspetiva de... sobretudo, de justiça organizacional e de se faz sentido ou não fazer este reconhecimento e fazer esta parte que também envolve a gestão de pessoas, não só a comunicação nas redes sociais. Se isto é um tema sensível ou não e foi aí que acabou por surgir o interesse neste tema. E aqui só uma última pergunta, que é que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores - agora o meu

objetivo é mais macro - tem sobre a marca do empregador, na organização e na respetiva perceção por parte dos próprios colaboradores da organização?

Entrevistada É assim, o reconhecimento é superimportante, porque nós queremos - e isto é um chavão, mas é a pura verdade - nós queremos que as nossas pessoas sejam os nossos maiores e os nossos melhores embaixadores. E se nós efetivamente, para as pessoas que em muito contribuem, se tivermos soluções de reconhecimento equilibradas, não é? Que as pessoas considerem que foi adequado face àquilo que foi a sua entrega, estas pessoas vão estar... é a tal coisa do comprometimento normativo e afetivo, não é? As pessoas sentem-se no desejo, com a vontade de retribuir ainda mais, não é? E vestem a camisola e têm uma relação emocional com a própria marca, portanto, é isto que nós temos que fomentar dentro da organização. Portanto, se é importante? Claro que sim. Agora, não é reconhecer por reconhecer. É reconhecer com uma base legítima, até porque se nós falamos aqui na questão da justiça e a questão da justiça tem muito que se lhe diga. É uma questão muito sensível. A questão da equidade é outra questão também supersensível e que tem a ver também com esta questão do reconhecimento. Tudo isto tem que ser visto num plano mais lato, onde todas as variáveis têm que ser analisadas de igual forma e de forma transversal na organização.

Entrevistador Peço desculpas, isto foi abaixo.

Entrevistada Ah foi? Diz que está a gravar.

Entrevistador Não, mas aqui não apareceu. Eu preciso de gravar aqui no meu (risos).

Entrevistada Eu tenho aqui a bolinha.

Entrevistador Sim, sim. Mas pode, então... era só as últimas duas frases, penso.

Entrevistada Basicamente, também já tinha... já tinha dito... já tinha dito tudo, que a questão do reconhecimento é muito importante, precisamente por causa disso: por causa de as pessoas se sentirem bem, se sentirem com vontade de continuar a contribuir de forma positivamente diferenciadora, sendo os nossos melhores embaixadores e

evitando que eu tenha necessidade de investir em marketing para fazer o *brand*, a promoção da minha marca.

Entrevistador Pois. Sim, sim. É utilizar a própria marca da casa também para impulsionar.

Entrevistada É fazer aqui um bocado de marketing viral: eu tenho as melhores pessoas a trabalhar comigo e estas melhores pessoas, quando falarem com os seus amigos, sendo elas também muitas vezes influenciadores, trazerem outras pessoas de igual valor.

Entrevistador Ok, exato. Muito obrigado, C.! Acabámos aqui. Espero que não tenha sido muito massudo, que ainda são algumas perguntas.

Entrevistada Não, supertranquilo.

Entrevistador Agradeço imenso!

Entrevistada Acaba por não contribuir muito para o seu estudo, porque realmente não o fazemos nas redes sociais.

Entrevistador Hum-hum. Não, mas é assim, eu não estou a entrevistar só uma ou duas pessoas. Também é ter em conta isso e é bom ter em conta uma perspectiva de: se não o faz nas redes sociais, porque é que não o faz. E é isso que também é importante. Ou seja, se eu for... eu, por acaso, estava à espera que a maioria, devem ter pelo menos intranet com estas... digamos, com estas dinâmicas e que realmente participam de uma forma mais envolvida. Mas a outra perspectiva também é importante para perceber aqui... para termos dois pontos de vista diferentes, porque é que há organizações que optam por utilizar as redes sociais e porque é que há organizações que não optam por usar as redes sociais. Também é importante. Não se preocupe, C.

Entrevistada E há aqui a coisa do reconhecimento através de sistemas de gamificação entre pares e não sei quê. Eu acho que tudo isso é supergiro, é muito engraçado, é muito moderno. Mas é supersensível, porque se eu quiser fazer uma reestruturação numa empresa, isto pode ser utilizado contra mim. Portanto, é preciso ter imenso cuidado. Oh Ricardo, deixe-me só dizer-lhe uma coisa: eu não sei como é que vai trabalhar

depois os dados. Não mencione o GR, ok? Ponha só uma empresa de comunicação social.

Entrevistador Sim, sim. É tudo anónimo, até o próprio nome. Eu depois vou dar obviamente um formulário só para aqueles dados sociodemográficos, mas é tudo anónimo, não se preocupe.

Entrevistada Ok, ok. Pronto.

Entrevistador Não sou eu a única pessoa que vou tratar dos dados, mas eles são anónimos na mesma. Portanto, nos dados, ou seja, porque eu vou ter uma pessoa que me vai ajudar a transcrever, porque isto são muitas entrevistas. Mas sim, é tudo anónimo. Apenas caracterizamos a empresa de uma forma anónima, claro.

Entrevistada Ok, ok.

Entrevistador Não se preocupe. Pronto, olhe, agradeço muito!

Entrevistada De nada!

Entrevistador Mais uma vez, como digo, não se preocupe pela questão das redes sociais ou de não usarem, porque é exatamente isto também: perceber, se não usam, porque é que não usam. Porque é que optam por não usar, porque isso também é importante. Eu não estou à espera... o meu estudo não é tendencioso, embora possa parecer que é tendencioso (risos), porque é uma área que eu trabalho. Mas o estudo não é tendencioso. O estudo é para ver o que é que se passa na realidade, não é?

Entrevistada Hum-hum.

Entrevistador Portanto, muito obrigado!

Entrevistada De nada, Ricardo! Boa sorte com o seu estudo! Um beijinho.

Anexo H: entrevista semiestruturada a E03

Transcrição da entrevista realizada 22-03-2022.

Entrevistador Antes de mais, mais uma vez, muito obrigado! Peço, antes de começarmos com tudo, aqui já *on the record* para proceder à gravação da entrevista e à partilha da entrevista no sentido da investigação, porque pronto há outras pessoas que vão transcrever a entrevista. Mas isto é tudo anónimo, ok? E a utilização destes dados, de forma anónima, no âmbito deste estudo só e apenas, não é? Obviamente. Como já lhe tinha dito antes, este estudo é um estudo que faz o enquadrar do impacto do reconhecimento de colaboradores feito nas redes sociais. A perspetiva, tanto da gestão – e, neste caso, estou a entrevistá-la a si e a outras funções executivas - como dos colaboradores - e vou fazer, nesses casos, alguns *focus groups*. Eu não sei se está algum barulho da minha parte?

Entrevistada Está a ouvir alguma coisa, Ricardo? É porque é assim, eu vou-lhe explicar: eu tenho o meu cão aqui no sofá e ele ressona um bocadinho. Será isso?

Entrevistador Pois, talvez, talvez. Não, mas acho que não... à partida, dá para perceber.

Entrevistada Veja lá. Se quiser que eu o tire daqui, não tem problema. Ele vai dormir para a cozinha um bocadinho.

Entrevistador É só porque eu tenho medo que depois isto não dê para perceber na gravação.

Entrevistada Certo. Eu vou tirá-lo, está bem? Dê-me só, então, um bocadinho.

Entrevistador Peço desculpa!

Entrevistada Não, sem problema, sem problema. Ora então, Ricardo, não sei se ainda ouve ou não?

Entrevistador Não, não. Agora não. Muito obrigado, sim? É só porque depois... eu percebo, mas depois tenho medo que ao telefone ou assim depois não se perceba. Então, assim é muito melhor. Muito obrigado! Mas pronto, como havia dito, os objetivos gerais do estudo acabam por ser identificar como é que o reconhecimento de colaborador nas redes sociais atualmente é feito nas empresas, identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ou não ter, dependendo das situações. Portanto, isto vai ter... a entrevista é organizada por dois blocos: um que é mais focado no reconhecimento de colaboradores e na própria utilização das redes sociais por parte da organização e outro que é mais focado no impacto que este reconhecimento e que esta utilização das redes sociais por parte das organizações pode ter nos colaboradores e nas equipas da empresa. Portanto, aqui há algumas perguntas... isto aqui, por acaso, eu tenho tido sorte, porque as pessoas que tenho entrevistado são diretores de Recursos Humanos. Mas há sempre umas perguntas iniciais que poderá... à partida, eu sei que a C. também vem da parte de Recursos Humanos e poderá..., mas pode não estar tão a par, porque é mais um bocadinho focado, mas são perguntas introdutórias. Depois é que é sobretudo a nível da comunicação de reconhecimento, portanto, acho que à partida estará tudo ok. Portanto, começando aqui por uma pergunta introdutória: como é que descreveria o seu dia a dia na sua organização em termos de ambiente, clima organizacional, pronto, assim num... como é que descreveria, de uma forma geral?

Entrevistada Ricardo, eu acho que se calhar não é próprio única e exclusivamente da consultora em que trabalho, mas o nosso ambiente é um ambiente positivo, de muita proximidade. Temos um valor que para nós é muito importante, que é o trabalho em equipa e isso faz com que o próprio espaço - ou seja, fisicamente falando - o próprio espaço esteja muito preparado para estarmos em equipa. Isto quando estamos obviamente em escritório, que agora temos também o remoto com uma componente muito, muito forte. Mas diria que, acima de tudo, é isso que se calhar nos caracteriza, não é? O tema de, de facto, podermos... termos a capacidade de estarmos juntos pessoal e profissionalmente, de valorizarmos muito isso também nas pessoas que vão... que vão entrando. Temos aquilo a que nós chamamos - e este termo não é novo - a política de porta aberta, portanto, não há propriamente uma fronteira entre as chefias e quem está... no fundo, o staff, não é? A ideia é que as pessoas possam comunicar, possam interagir e possam dar ideias. Portanto, há muita abertura a esse nível e isso tem também a ver com o facto de ser uma estrutura

muito jovem, não é? Acho que isso também tem aqui algum... algum impacto. Mas, acima de tudo isso, esse tema de ser um ambiente positivo, de muita partilha e de muito trabalho em equipa, porque também só assim é que conseguimos aprender.

Entrevistador Hum-hum. Aqui entrando um pouco mais na estrutura de reconhecimento dos colaboradores a nível de vários tópicos - agora vou repartir para ser mais simples e objetivo – existem... que políticas específicas existem no âmbito do reconhecimento de talento na sua organização?

Entrevistada Nós temos um... no fundo, um sistema de avaliação de performance, não é? Esse sistema inclui um conjunto de *steps* ao longo do ano, não é? Portanto, não é *one shot*, não é uma coisa que se chega ao fim do ano e se faça. Portanto, é um conjunto de processos de feedback ao longo do ano, um conjunto de processos de avaliação desse mesmo feedback e depois, no final do ano, a nota que nos é dada, porque depois terá uma correspondência em termos de desempenho, não é? E terá uma correspondência também em termos daquilo que poderá ser algum tipo de reconhecimento mais financeiro, ou não - um reconhecimento única e exclusivamente formal - se bem que eles costumam estar obviamente conectados. Mas temos, de facto, um sistema: é um sistema perfeitamente digital onde basicamente - e isto é simples de explicar - depois de cada projeto, porque nós funcionamos muito por projeto. Depende um bocadinho das equipas, mas grande parte delas, sim: por projeto, por desafio e por cliente. O trabalho da própria equipa é avaliado individualmente, ou seja, a performance de cada pessoa nesse projeto é avaliada e, no fundo, no final do ano o que nós temos é o somatório dessas performances que depois se consubstanciará, não é? Se traduzirá num elemento de avaliação de cada um. Agora, isto depois tem aqui vários *steps* pelo meio, de

conversa, de feedback. Ou seja, o sistema digital que lhe falo é apenas o suporte para tudo o que acontece, não é? Porque depois, do ponto de vista de equipa, terão sempre que existir algumas dinâmicas, nomeadamente dinâmicas de reporte, dinâmicas de feedback acima de tudo. E isto é válido de baixo para cima e de cima para baixo, portanto, isso é algo que nós tentamos sempre promover.

Entrevistador E então... então, pelo que eu estou a perceber, o reconhecimento acaba... ou seja, vocês recolhem os dados *a priori* do reconhecimento da avaliação. E o reconhecimento acaba por ser um pouco mais informal, ou existe estruturas formais que apoiam para poder reconhecer as pessoas, seja os marcos, os objetivos que são alcançados? Como é que... como é que isso é organizado?

Entrevistada Eu não sei se percebi a sua pergunta. Mas, Ricardo, basicamente existe uma estrutura, cada pessoa tem um responsável, não é? Quem tem que reportar e de quem recebe também feedback. Existe um sistema digital que está por trás disto tudo, onde são definidos os objetivos por projeto, não é? E depois é feita uma medição da performance face aos objetivos inicialmente definidos e, no final do ano, todos estes elementos são agregados. Porquê? Porque, por norma, nós temos durante o ano mais do que um desafio, mais do que um projeto. Portanto, depois, isto é tudo agregado e é feito, no fundo, um resumo daquilo que foi a performance da pessoa ao longo do ano. Isso é contraposto, depois, com os seus objetivos anuais, que também existem. Portanto, cada pessoa tem os seus objetivos anuais, que tem aquelas características que já sabemos, não é? Que tem que ser SMART e, portanto, depois a sua performance é medida por contraponto, não é? Face a estes... a estes objetivos. Claro que existe todo um conjunto de avaliadores, existem equipas que depois são responsáveis por avaliar determinadas equipas também. Existe aquilo a que nós chamamos os *people performers*, que também têm como objetivo quase que orientar as pessoas, não é? No fundo, ajudarem a perceber quais são os vários caminhos, como é que eu posso retirar o melhor de cada um deles. Não sei se respondi à sua pergunta, mas se não respondi, Ricardo...

Entrevistador Acaba por, de uma certa forma, responder. E eu, se calhar, complementava com uma pergunta também neste âmbito, que é: se vocês têm algum género de pool de talentos, se as vossas políticas são largadas a todos, se existe aqui um grupo que vocês realmente tomam como os *key people* dentro da vossa organização?

Entrevistada Sim, isso existe, ainda que – e vou-lhe ser muito honesta - eu não esteja a par de como é que... quer dizer, eu calculo como é que isso seja feito, mas na verdade eu não estou envolvida neste processo, está bem? Portanto, eu não sei detalhar como é que ele está estruturado, mas sei que existe.

Entrevistador Eram as tais perguntas que eu disse que não era preciso também..., mas acaba por haver só para caracterizarmos aqui um bocadinho a organização. Passando aqui a uma próxima pergunta, que acaba por ser também um pouco virada para Recursos Humanos, portanto, a sua resposta pode ser um bocado mais genérica, não há problemas: como é que são enquadrados aqui os planos de recompensas da organização face ao reconhecimento, não é? De recompensas e benefícios, obviamente.

Entrevistada Portanto, isso tem uma ligação direta com a performance, não é? Basicamente, existe um conjunto de categorias e essas categorias, dentro de si, têm um conjunto de *grades* e cada *grade* tem dentro de si, não é? Um valor salarial, um pacote salarial e um pacote de benefícios que lhe está associado. E, portanto, depois, à medida que as pessoas - na medida também da sua progressão, não é? - vão conseguindo escalar e passando, no fundo, para situações mais confortáveis, não é? Sobre ambos os pontos de vista.

Entrevistador Hum-hum. E fez aqui a ponte exatamente para outra pergunta, que era a segunda parte da pergunta, que é: como é que são enquadrados os planos de recompensas e benefícios, mas sim os planos de progressão e de sucessão face às pessoas e face ao reconhecimento das pessoas e das pessoas talentosas, ou não, depende da forma como o reconhecem.

Entrevistada Eu não sei se percebi a pergunta, Ricardo, peço desculpa. Ou não percebi, ou não vou ser capaz de responder. Uma das duas. Deixe lá ver.

Entrevistador Sem problema, sem problema. Como é que são... isto não é o *core* do estudo, atenção, por isso é que não há problema. Mas como é que são enquadrados os planos de progressão e de sucessão de carreira, não é? Da organização, ou seja, das pessoas que fazem parte da organização face ao reconhecimento de talento. Ou seja, só para lhe dar aqui mais um contexto, um exemplo que se calhar é mais simples: quando... se calhar, quando um *pool* de talentos se calhar tem... já são ingressados em planos de carreira e de progressão de carreira distintos do que as pessoas que não estão no *pool* de talentos. Isto ocorre de forma exclusiva, pronto.

Entrevistada Não lhe consigo responder, Ricardo. Não lhe consigo responder. Eu creio que não, mas seria estar a afiançar sobre coisas que não sou eu que estou a fazer gestão. Portanto, não quero dar-lhe informação também que não seja obviamente correta.

Entrevistador Sem problema, sem problema. De uma escala de 0 a 10, como é que... como é que enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistada Como? Eu diria que o reconhecimento de talento é possivelmente das coisas mais importantes dentro da organização, não é? Porque eu... na verdade, isto é tudo muito interessante, não é? Eu posso motivar a minha equipa, simplesmente porque sou uma pessoa muito inspiradora e porque gosto muito de estar com eles e tenho uma empatia grande com todos, mas quer dizer, nós temos que ir muito além disso, não é? Porque estamos no ambiente profissional e, portanto, há objetivos para cumprir. E, portanto, eu tenho que saber conjugar isso com tudo o resto. Portanto, eu diria que, até para garantir que a minha equipa ou que as nossas equipas na verdade evoluem, têm vontade de crescer, querem fazer mais, querem alcançar mais, não é? Que isso também é importante para a própria empresa. Eu diria que isso é de extrema relevância, portanto, se eu tivesse que dar uma nota - por assim dizer - eu diria que isso nunca poderia ser inferior a 10. Não consigo conceber... não consigo conceber uma empresa onde não haja um reconhecimento. Se calhar, é porque também sempre fui criada numa organização que teve essas preocupações, mas não consigo conceber uma empresa que não faça um reconhecimento, não é? Da performance e do talento de cada um.

Entrevistador Ok, excelente. De que formas ou meios é que a organização reconhece os seus colaboradores? Seja formas informais, meios formais, informais. De que formas é que a organização realmente...

Entrevistada Bom, as formas formais, no fundo, são aquelas que nós já conversámos, não é? E que tem muito a ver com aquilo que é definido no início do ano e com a performance que as pessoas vão tendo e que é sempre enquadrada neste sistema que estávamos aqui a falar e que tem aqui uma versão, tem uma vertente muito quantitativa também em várias dimensões comportamentais. De resto, tem muito a ver com as dinâmicas – diria eu - do dia a dia, porque nos objetivos que cada um define não está única e exclusivamente... não estão única e exclusivamente objetivos tipicamente quantitativos; estão também objetivos de a pessoa traduz ou não traduz os valores da firma, em que contextos é que o traduz, não é? Nós temos um conjunto de valores e queremos que as pessoas os coloquem em prática. A pessoa cria ou não cria bom ambiente nas equipas. A pessoa é ou não é colaborativa. Tendo em conta que um dos nossos valores é trabalhar em equipa, para nós não é concebível que alguém esteja na firma e que não seja uma pessoa com esta capacidade, não é? De colaborar com os outros. Não é... não é possível. E isso vê-se no dia a dia, não é? Isso vê-se no trabalho para o cliente, isso vê-se quando é preciso ajudar o colega da outra linha de serviço que não tem nada a ver com a minha. Isso vê-se quando, muito além de um objetivo financeiro, está um objetivo de se calhar deixar o cliente mais tranquilo e mais confortável e, portanto, a empresa até acaba por perder ali algum valor, porque decide não fazer aquele projeto, porque considera que não é um projeto bom para o cliente. Por vezes, também pode acontecer. Portanto, eu acho que se vê muito no dia a dia. Há de facto um conjunto de dimensões que fazem parte, de forma mais formal, das avaliações das pessoas, mas isto é depois visto muito equipa a equipa e nestes processos de feedback, que eu falava que estão a decorrer - em paralelo, por assim dizer - com o tal sistema mais digital. E eu creio que está bem equilibrado sobre esse ponto de vista. Claro está que a importância que cada equipa dá a isto, para além daquilo que está formalizado, é um bocadinho diferente, não é? Depende de quem está a gerir a equipa, depende do foco dessa pessoa, mas isso é algo que culturalmente também tem que se trabalhado, se calhar.

Entrevistador E aqui já entrando um bocadinho... aliás, sobretudo na área da comunicação, e a pergunta também era um bocado virada para aí, mas eu deixei-a falar primeiro para ver se chegávamos aí. Para além dessas formas formais, que outras estruturas ou plataformas - por exemplo, redes sociais, intranets - é que são usadas para reconhecer os colaboradores? Existem algumas que vocês usem?

Entrevistada Sim, nós temos... nós temos uma comunidade. Além da nossa intranet, temos também uma comunidade e, muitas vezes, lançamos desafios à firma e depois, quando comunicamos os vencedores, aqueles que se destacaram, não é? Comunicamos a toda a firma e comunicamos, não só via email, mas 90% das vezes através da nossa comunidade. E depois é giro ver a interação das pessoas, não é? Darem os parabéns e enfim, pronto. E é uma forma de ver também as pessoas que mais se... quase que diria que mais se reveem na firma, porque essas pessoas participam de forma muito ativa em quase todos os nossos concursos e desafios. Portanto, sim, eu diria que sim. Eu... aquilo que eu não consigo dizer é se esta participação neste género de projetos tem uma repercussão ativa naquilo que é a progressão das pessoas, ok? Isso eu não sei, porque eu acho que está muito dependente também de cada equipa e, muito honestamente, não há objetivos associados a isto, não é? Eu não estabeleço um objetivo a dizer que a pessoa uma vez por ano tem que participar numa iniciativa não sei quê na firma *bababa* e tem que... isto não existe em lado nenhum, não é? Portanto, é uma coisa mais informal, mas sim, existe e isso é feito muitas vezes, de muitas formas, até as próprias equipas hoje em dia já o fazem. Tivemos uma equipa que há pouco tempo decidiu reconhecer um conjunto de colaboradores da nossa comunidade, fez um pequeno vídeo, porque eles de facto se tinham destacado num projeto. Enfim, pronto.

Entrevistador E esta comunidade que fala é uma plataforma? Eu já percebi que é algo que se associa aqui às dinâmicas das redes sociais, daí que também é importante termos esse input aqui nesta entrevista. Mas é uma intranet própria da sua organização que foi desenhada para a sua organização, ou é uma plataforma que usam conhecida? Consegue-me dar essa informação?

Entrevistada É um *mix*, por uma razão: a plataforma não é nossa, ok? Porque – e posso perfeitamente dizê-lo - a plataforma é um *Google Currents*, portanto, é uma app da Google, mas foi toda formatada e formulada por nós. Portanto, toda a nossa intranet, apesar de estar neste... vou-lhe chamar assim: nesta app que é uma app externa, por assim dizer, não é? Ela foi toda produzida por nós: os conteúdos que estão lá, a forma como está estruturada, as cores, as dinâmicas, os vídeos. Portanto, é tudo absolutamente nosso, com exceção, no fundo, daquilo que está a suportar a informação que está lá dentro.

Entrevistador E fora esta intranet, nas outras redes sociais - por acaso, eu acho que já tive a oportunidade de também ver desta organização – mas das outras redes sociais aquelas mais típicas - o LinkedIn, o Instagram, o Facebook e o Twitter - vocês usam isso para reconhecer talento e para reconhecer as pessoas e para mostrar as pessoas que têm na organização?

Entrevistada De forma não direta, diria que sim. Ou seja, ninguém o vai fazer de forma direta, porque também consideramos que não deve ser essa a nossa atuação. Ou seja, ninguém vai colocar um *post* a dizer “Olha, o Zé Maria é o maior, porque participou no projeto A e destacou-se imenso”. Ninguém vai fazer isto. O que nós fazemos é, se calhar, de forma menos ativa deixarmos os nossos especialistas - que não são todos, são aqueles que nós consideramos que têm talento para tal - e até para serem... para estarem mais no foco, não é? Para estarem mais junto do público, falar sobre determinados temas ou deixá-los, no fundo, abordar determinadas dimensões, falar sobre um outro evento onde eles vão estar presentes. Ou seja, sempre de uma forma muito indireta, na minha perspetiva. E também já fizemos reconhecimento direto, mas de equipas. Ou seja, nunca de uma única pessoa.

Entrevistador Isto é uma pergunta até que vem a seguir também, mas pode continuar, pode continuar, sim.

Entrevistada Pronto, o que eu lhe ia dizer é que de facto... até porque não achamos que seja correto. Quer dizer, a não ser que seja uma coisa fora da organização, que também já aconteceu, imagine: alguém que sagra campeão nacional de xadrez e nós fazemos uma brincadeira com isso, tudo bem, mas eu não vou... eu tenho 1700 pessoas na empresa, eu não vou estar a destacar aquela pessoa em particular numa rede social, sob pena de isto ser desconfortável também para os restantes, na minha perspetiva. Agora, se for para reconhecer a equipa de... sei lá, de *Customer Transformation* que ganhou o prémio Y, então sim, tudo bem. E fazemo-lo muitas vezes, porque somos premiados diversas vezes em várias equipas e depois aproveitamos obviamente esse mote e até podemos marcar as pessoas, não é? Até podemos dizer que “a equipa não sei quê ganhou o prémio não sei quantos, um enorme obrigado ao X, ao Y e ao Z”. Enfim, algo deste género.

Entrevistador Para balizar aqui a questão, porque entrou logo na outra questão, que era se o reconhecimento é feito de uma forma individual ou de uma forma grupal, por

equipas, não é? Já percebi que é por equipas, não é? Pelo que me esteve a dizer, há claramente uma preferência.

Entrevistada Sim, eu diria que sim. Há duas... se calhar, há duas formas: uma será este reconhecimento mais indireto, não é? Ao colocarmos na linha da frente determinadas pessoas e não outras, não é? Isto é um reconhecimento indireto: se eu convido o Manel e não convido o Zé, por alguma razão é. E em 90% dos casos é porque o Manel sabe mais, o Manel se destaca mais na comunicação com o público, não é? Enfim. E, portanto, isto é também uma forma de reconhecer indiretamente: é coloca-los no *spotlight*, não é? De forma indireta, falando de determinados aspetos, seja um evento, seja um novo estudo, seja o que for. Outra coisa, de forma mais particular, será o reconhecimento das equipas em si. Agora, o reconhecimento de uma pessoa por algum comportamento brilhante que teve, confesso que nunca aconteceu, não é? E mesmo agora, por exemplo, vou dar um exemplo: nós estamos a fazer um projeto de responsabilidade social e estamos a colocar uma menção às empresas que estamos a apoiar, às empresas, às entidades do terceiro setor, não é? De cariz social. E o que é que estamos a fazer? Falamos da equipa que está a fazer esse projeto, sempre, não é? E depois o que podemos ter é uma frase, uma mensagem do sócio que está a acompanhar essa equipa, porque cada equipa tem um sócio a acompanhá-la. Mas, quer dizer, não há... não há, nem creio que vá haver no futuro nenhum tipo de reconhecimento individual dos colaboradores em plataformas externas. Poderá haver em internas, mas sempre neste contexto mais informal. Mas nas externas, não.

Entrevistador Hum-hum. E que género de ações, conquistas, marcos, objetivos alcançados dos colaboradores é que são reconhecidos pela organização?

Entrevistada Não sei se percebi, Ricardo. Peço desculpa.

Entrevistador Ou seja, que género de ações ou conquistas, marcos que são alcançados pelos colaboradores é que são reconhecidos pela organização? Existe algum...

Entrevistada Sim, sim, nós temos várias coisas. Uma delas, que é muito gritante, é muito formal, acontece todos os anos, toda a gente sabe que acontece são os 25 anos. Portanto, a pessoa é sempre reconhecida nessa altura, tem ali... tem ali o seu momento, não é? Um momento especial e, portanto, faz-se ali por norma nas festas de Natal. Agora tem sido nas festas de Natal digitais, portanto, isto agora está assim tudo um bocadinho mais diferente. O importante é ser sempre celebrado. Por exemplo, em Angola, eles gostam de celebrar doutra forma e, portanto, não celebram os 25 anos; celebram, por exemplo, a pessoa que mais abraçou determinado valor da organização, ou seja, a pessoa que tem maior capacidade de trabalhar em equipa, a pessoa que tem uma maior capacidade de mostrar integridade, a pessoa que tem maior capacidade de imaginar o possível. E isto, por norma, é uma votação interna dos vários colaboradores. E depois temos aqui outras formas de o fazer, mas que estão muito dependentes do que vai acontecendo. Eu vou-lhe dar agora um exemplo: nós fizemos agora uma ação só sobre comida vegetariana e vegan, porque faz parte de um compromisso maior que nós temos que é o *Net Zero* e, portanto, fizemos workshops de cozinha vegan, de cozinha vegetariana, fizemos uma sessão com um nutricionista, enfim. E no final das contas feitas, as pessoas podiam participar ao longo do tempo num concurso, não é? Podiam submeter a sua receita vegan e vegetariana com umas fotografias, uns vídeos e por aí fora. E a receita mais votada na comunidade, não é? Porque a escolha é sempre das pessoas. A receita mais votada era, no fundo, a receita que ganhava e o colaborador era premiado. E, portanto, obviamente nós aí depois fazemos ali um *post* na comunidade. Às vezes, enviamos também por email a referir quem é que ganhou, porque é que ganhou, enfim, pronto. Mas isto depende um bocadinho dos concursos. Se eu lhe disser que se calhar temos... agora temos oito a dez concursos anualmente a decorrer - deve ser mais ou menos por aí - e depois aquilo que fazemos está muito dependente também disso.

Entrevistador Hum-hum. E como é que é organizada a comunicação na organização e de que forma é que esta se enquadra no planeamento estratégico da própria organização?

Entrevistada Como é que é organizada? A comunicação interna está indexada àquela que é a estratégia da firma, não é? E àquela que é também a estratégia da equipa de Recursos Humanos. Portanto, nós trabalhamos muito de perto com a equipa de Recursos Humanos. Tudo aquilo, no fundo, que eles vão fazendo passa por nós do ponto de vista de comunicação, não é? E, portanto, isto está tudo uma coisa em linha com a outra. O que nós fazemos é: basicamente, nós trabalhamos com anos financeiros. Os anos financeiros... o ano financeiro termina em junho. Exato, termina em junho e depois inicia o outro em julho. Portanto, é de julho a junho. Portanto, o que nós fazemos é: aproveitamos o verão, por norma, para repensar toda a estratégia, para perceber o que é que a gestão quer colocar cá fora no próximo ano, o que é que a equipa de diversidade quer colocar cá fora no próximo ano, o que é que a equipa de Recursos Humanos considera que faz sentido no próximo ano, recrutamento, etc. *Employer branding*, portanto, há aqui várias bases e tudo é estruturado nessa altura para que depois, a partir de setembro, nós possamos começar a largar mensagens. Claro que há sempre novidades, não é? Ainda por cima nos dias de hoje, que é impossível nós estarmos a estimar tudo e mais um par de botas, não é? Porque isto muda num segundo. Portanto, há sempre depois aqui necessidade de alguns ajustes. Mas eu diria que, acima de tudo, temos essa preocupação de estar alinhados com a gestão e com as equipas com quem nós trabalhamos, não é?

Entrevistador E diria que – isto aqui uma pergunta de forma mais geral - mas de que forma é que a comunicação nas próprias redes sociais e nas plataformas – falou-me aqui na comunidade, não é? - é que está integrada nos planos estratégicos, tanto de gestão de recursos humanos, como de marketing, comunicação? Depende da nomenclatura que depois lhe dão na sua organização.

Entrevistada Sim, basicamente nós centralizámos isso aqui em nós. Ou seja, as pessoas sabem que canais é que existem - os interlocutores sabem que canais é que existem - e sabem que nós estamos cá para os ajudar. Portanto, vamos imaginar que... que o marketing quer fazer uma comunicação qualquer à firma, ou que o *Finance* quer fazer uma comunicação qualquer à firma: eles nunca fazem isto sem nos contactar a nós e somos nós que lhes explicamos “ok, então qual é o propósito? Então, quando é que isto vai acontecer? Como é que isto vai acontecer? Então, atendendo a isso, os canais de comunicação que nós podemos usar são este, este, este e este. Porquê? Porque este não vai funcionar neste contexto, mas este vai funcionar neste”. Ok? Portanto, fazemos uma gestão muito detalhada com eles e depende também dos projetos. Eu nem sempre vou usar os canais todos; eu às vezes vou usar só alguns, não é? Por exemplo, a comunidade, na nossa comunidade gostamos muito de usar - sobretudo para reforçar mensagens - fizemos aqui todo um trabalho que já leva uns anos de angariar pessoas para a comunidade, porque eu não tenho forma no *Current* de obrigar as minhas pessoas a estar na comunidade, portanto, eu tive que encontrar maneiras, não é? Nem sempre subtis de as colocar lá dentro, nomeadamente: “se quiseres participar neste concurso, tens que responder a este desafio e juntar-te à comunidade”, coisas deste género, pronto. E o que é que acontece? A partir do momento em que se juntam são notificados e, além disso, mesmo que não sejam notificados, muitas vezes vão lá passear. Eu costumo dizer: “se vocês forem passear à comunidade uma vez por semana, vocês vão estar a par de tudo”. Mesmo que não leiam os emails, a coisa vai acontecer. E na comunidade, o que é que nós fazemos? Nós tentamos equilibrar entre *posts* nossos - comunicação interna - que são mais obviamente, mas sobretudo queremos que sejam as equipas a colocar lá a informação. Ou seja, queremos que os interlocutores, o diretor do *Finance*, o estagiário do *Finance*, quem quer que seja que precisa de comunicar alguma coisa que seja essa pessoa a colocar lá a informação. Mais do que ser a comunicação interna a continuar, não é? Ali a reproduzir mais e mais e mais informação. No fundo, é um bocadinho essa a estratégia que nós usamos. Claro que isto tudo mudou muito com a pandemia, porque na verdade nós estávamos a usar muito, por exemplo as *corporate tv*, as televisões das copas e por aí fora, que servia muito bem, porque as pessoas iam tomar o café e ficavam ali a olhar e, pronto, acabavam por conseguir enquadrar alguma informação. Isso neste momento já não é efetivo como era, portanto, neste momento há um grande desdobramento dos meios de comunicação. Eu não posso única e exclusivamente utilizar um, porque se eu só utilizar, eu não vou conseguir chegar a toda a gente. Então, se esse um for

email, não é? Também já não é uma conversa nova, mas se for email, então não vai mesmo resultar. E, portanto, tentamos gerir isto com a comunidade, tentamos gerir isto também com a intranet. Vamos ter - não posso afiançar muito sobre isso - mas vamos ter um sistema de alertas que vamos colocar em andamento já nos próximos meses. Basicamente, uns *pop-ups* que vão aparecer nos computadores das pessoas com links para determinadas informações, uns pop-ups, uns ecrãs de início de computador, não é? Quando nós ligamos o nosso computador que ficam ali permanente durante uns segundos. Enfim, estamos a tentar arranjar estratégias novas, porque de facto o que já serviu já não serve, pronto, é a evolução natural das coisas também.

Entrevistador Ok. E que redes - já falámos aqui um bocadinho, mas também para balizar um pouco - que redes sociais, tanto internas e externas, é que são organizadas de uma forma... que são usadas pela organização de uma forma geral, não só neste âmbito, mas que... onde é que vocês estão presentes?

Entrevistada Internamente é a nossa comunidade, acima de tudo, porque a intranet é única e exclusivamente para alojamento de informação, não tem interação. Portanto, internamente, nós temos aquilo a que se chama *point-to-point communication*, que é uma comunidade *Current* onde se faz... é uma espécie de uma rede social interna. Literalmente é uma rede social interna.

Entrevistador Aquilo que me falou tem aqui muito... é a definição de uma rede social.

Entrevistada É, é uma rede social interna. Até em termos de disposição e tudo, é muito similar, pronto. Externamente, nós estamos no Instagram, no Facebook, no LinkedIn e no Pinterest.

Entrevistador No Pinterest? Ok! Foi a primeira pessoa que... ok, vocês até estão um bocadinho mais à frente. Isso é a próxima que vem aí.

Entrevistada Não me pergunte, não me pergunte o quão efetivos nós estamos no Pinterest, porque eu não sei. Já não vou lá há muito tempo, mas estamos lá. Essa parte eu sei.

Entrevistador E quais destas plataformas é que são - só mais uma vez para balizar - mas quais destas plataformas é que são utilizadas para reconhecer talento? Quando isso é feito.

Entrevistada Eu acho que para reconhecer talento na sua génese, se é que nós estamos a falar do mesmo, não é? Se estamos a falar de talento profissional, de progressão, sei lá... em nenhuma delas, na verdade.

Entrevistador Se calhar - só para perceber se estamos a falar... se estamos na mesma página - o reconhecimento de talento pode ser feito de várias maneiras, não é? Pode ser feito de uma forma - como estávamos a falar há pouco - de reconhecer os tais marcos de carreira, os marcos do próprio trabalho da pessoa, do processo, do que é que a pessoa dá à organização, reconhecer o próprio envolvimento da pessoa na organização, não só o que ela dá a nível core, mas também como é que ela está em relação à organização. Podemos reconhecer aqui de várias maneiras.

Entrevistada Certo. Ok, ok. Achei que estávamos a falar de reconhecimento de talento puro e duro e aí não fazia sentido estarmos nas redes. É assim, internamente, tudo o que seja mais individual - volto a dizer - por exemplo, quando fizeram agora os 25 anos, nós fizemos um reconhecimento individual a cada pessoa na comunidade com as carinhas de todos e tal, com uma mensagem especial. Nas redes externas, olhe, Facebook não está a servir para grande coisa. Pronto, creio que já percebemos todos. O Instagram, eu creio que não é muito efetivo para estas coisas; no limite, sendo, será mais nos *stories*, mas não creio que seja aquilo que usamos mais para este efeito, até para reconhecimento de equipas. Portanto, eu diria que é o LinkedIn, não é? Portanto, quando alguma equipa ganha um prêmio ou quando nós temos, por exemplo os nossos novos sócios, colocamos sempre também as carinhas deles no LinkedIn e uma mensagem especial para todos. Portanto, eu diria que é mais o LinkedIn do que qualquer uma das outras. Eu também acho que é a mais adequada.

Entrevistador E que tipos de publicações – os ditos *posts*, não é? - e conteúdo e linguagem é que considera que são mais favoráveis, quando se trata de reter talento na organização?

Entrevistada Que tipo de *posts*?

Entrevistador Quando digo tipo de *posts*, se calhar é mais simples dar aqui um exemplo: tipo de *posts*, há *posts* escritos, não é? Em termos de redes sociais, há o *post* escrito, há o vídeo, há o conteúdo fotográfico, há *designs*. Portanto, que tipo de *posts* – se é escrito, se é... - o que é que acha que é mais favorável?

Entrevistada Eu diria que... se vamos à minha opinião, diria que aquilo que é mais efetivo é vídeo e/ou fotografia, não é? Se eu quero reconhecer alguém, creio eu que além de utilizar imagem, tenho que marcar a pessoa, não é? No *post* que eu estou a fazer. Creio que é a melhor forma. Se é o que nós fazemos? Sim, por exemplo - estava a dizer ainda agora - quando temos os novos sócios, não fazemos vídeo, mas fazemos fotografia, portanto, fazemos uma montagem com as várias fotografias, com a mensagem especial, marcamos todos os sócios, por aí fora, enfim. Se é o que resulta melhor? Não sei. Por acaso, nunca experimentei neste formato usar um vídeo. Se calhar, funciona melhor, creio que sim. Nós tendencialmente dizemos que o vídeo funciona bem para tudo, às vezes não é bem assim, pelo menos eu já tive umas surpresas no ano passado. Mas...

Entrevistador Este estudo vai dar resposta a isso. Depois posso partilhar os dados consigo à vontade. Vai dar claramente resposta a isso, é uma das partes que...

Entrevistada É isso que queremos.

Entrevistador E que tipo de linguagem? É uma linguagem mais próxima, mais informal, mais institucional, mais formal? Como é que aqui consegue gerir esta dualidade? Qual é que acha que é mais favorável?

Entrevistada A nossa linguagem muda um bocadinho consoante o canal, está bem? Portanto, internamente é uma linguagem mais informal, é o “tu”, não é? “Participa neste desafio, faz isso e vem aqui. Olha aqui, este agora foi premiado com não sei o quê”. Mas se falarmos, por exemplo - eu vou retirar o Facebook da equação, porque ele só lá está para enfim, nós não estamos a retirar nada dali - mas na verdade, por exemplo no Instagram, nós funcionamos muito com base no “tu” também. Porquê? Porque o Instagram é estratégico do ponto de vista de *employer branding* e de recrutamento, porque é onde nós temos a camada mais jovem toda. E, portanto, nós tentamos obviamente usar uma linguagem mais informal, no fundo, para estarmos um bocadinho mais taca a taca. No LinkedIn, a nossa linguagem é sobretudo mais formal. Porquê? O que é que nós temos no LinkedIn? Convites para os nossos eventos que são todos eles relativamente formais, até porque têm ligação com o governo, com instituições...

Entrevistador São mais formais? Pelo que percebi.

Entrevistada São?

Entrevistador Disse que era relativamente formal ou informal? Agora estava aqui...

Entrevistada Formal, formal.

Entrevistador Formal, exato.

Entrevistada No LinkedIn, formal, sim. Sim, são bastante mais informais... formais, desculpe, por este motivo: porque são convites para determinados eventos, são por exemplo *tote leadership* - estudos que nós vamos partilhando - para os nossos clientes, para os nossos parceiros. É um público diferente para nós. Não quer dizer que não estejam ali potenciais candidatos da organização. Estão e, portanto, vai

reparar que sempre que há *posts* que são direcionados para recrutamento, a linguagem muda.

Entrevistador Mas aí já não é bem... aqui estamos a falar de retenção e não de atração, não é? Acaba por ser... têm dinâmicas diferentes.

Entrevistada Exatamente. Mas, pronto, de qualquer das maneiras, no LinkedIn há um bocadinho mais de espetáculo de variedades, não é? É como quem diz: depende daquilo que estamos a falar. Mas, acima de tudo, somos mais formais, porque grande parte dos *posts* que estão no LinkedIn são de facto muito orientados para os nossos clientes e parceiros e potenciais clientes, porque é a venda de estudos, venda de serviços: “olha, temos aqui uma nova plataforma, uma nova tecnologia. Temos aqui uma nova metodologia para resolver os problemas de ABC” ou “Venha connosco assistir ao evento não sei quê sobre *cyber security*”. Portanto, é um tipo de comunicação e é um público também muito mais particular do que aquilo que nós temos no Instagram. Pelo menos é aquilo que nós vamos absorvendo, não é?

Entrevistador Hum-hum. E já tiveram algum feedback, algum tipo de reação, seja positiva, seja negativa em relação à forma como reconhecem o talento nas vossas redes sociais, nas vossas plataformas? Por parte dos colaboradores, obviamente. E consegue exemplificar? Se isto acontece.

Entrevistada Sim, eu creio que sempre que há uma *post* de reconhecimento de alguém, por exemplo, usando aquele exemplo que acabei de dar, não é? Dos novos sócios, não é? Aquilo que acontece anualmente de colocarmos as carinhas, já sabemos que há sempre uns quantos comentários de outros colegas a dizer “ah, muitos parabéns”. Portanto, sabemos que são o tipo de *posts* que vão ter mais interação, não é? *Posts* com caras resulta sempre bem, não é? *Posts* onde haja ali algum tipo de identificação resulta sempre bem, ainda por cima quando são pessoas nossas. Portanto, quando nós fazemos isso, naturalmente vamos ter um maior número de interações a dizer “muitos parabéns” e “fico muito contente” e “é muito merecido”, enfim.

Entrevistador E quando se trata dos próprios colaboradores que são reconhecidos, como é que isso acontece? Têm algum tipo de feedback deles? Não têm?

- Entrevistada** Mas dos próprios colaboradores face ao *post* que foi colocado?
- Entrevistador** Sim, face ao reconhecimento. Ou seja, se a empresa está a reconhecer, como é que eu reajo, não é?
- Entrevistada** É assim, muitas vezes o que os colaboradores fazem diria que 90% das vezes, principalmente aqueles que são mais tecnológicos - vou-lhe chamar assim - é fazerem eles próprios até uma partilha do *post*, o que nos faz sentir que de facto é uma coisa que eles até gostam, não é? Porque se não gostassem, não estavam a fazer um *repost*, não é? Daquele *post* em particular. Portanto, quero acreditar que é positivo para eles. Eles são sempre avisados, portanto, nós nunca fazemos isto sem avisar as nossas pessoas. Nós dizemos sempre aquilo que vamos fazer e, por norma, toda a gente concorda e até gosta de se ver refletido, não é? Num *post* de reconhecimento.
- Entrevistador** Portanto, há essa reação, não é? Eles aceitam de bom grado e... ok.
- Entrevistada** Sim, sim. Por acaso, nunca...
- Entrevistador** Sim, diga, diga. Claro, diga.
- Entrevistada** Eu ia dizer que nunca tivemos uma situação contrária, ou seja, de alguém que não quisesse estar no dito *spotlight*. Nunca tivemos. Podemos vir a ter, mas nunca tivemos. Portanto, foi sempre muito... foi sempre muito bem recebido e, lá está, as próprias pessoas muitas vezes partilham, ou comentam, ou fazem *likes*. Os próprios colaboradores, portanto, eu acho que isto quer dizer que eles estão confortáveis.
- Entrevistador** Ok. Passando aqui ao último bloco, que é o tal bloco que se foca um bocadinho mais nos possíveis impactos que este reconhecimento pode ter nos colaboradores e que depois tem uma repercussão geral na organização. Aqui uma primeira pergunta: de que formas ou de que forma é que a organização avalia o impacto do reconhecimento de talento?
- Entrevistada** De que forma é que nós avaliamos o impacto do reconhecimento do talento? Mas em que níveis, Ricardo?

Entrevistador É assim: pronto, basicamente, de que formas é que vocês, de um ponto de vista estrutural, formal, têm realmente estruturas que permitem vocês avaliarem o impacto que o reconhecimento de talento tem e que consequências é que isso traz? Ou de uma forma informal, como é que vocês veem e conseguem avaliar os impactos que vão vendo que o reconhecimento de talento tem na vossa organização?

Entrevistada Eu acho que não se faz, creio eu. Pelo menos do nosso lado, não se faz uma medida... não se faz uma medida cautelosa e única e exclusivamente focada nisto. Daquilo que nós retiramos destes momentos de reconhecimento - se é que posso chamar assim - é muito mais informal, não é? Nós percebemos que as pessoas interagem, gostam, falam umas com as outras, recebem uns quantos elogios, fazem *repost* em alguns casos. Portanto, parece-nos que é algo que lhes é agradável, mas eu não tenho uma medida para isto. Portanto, no nosso *survey* anual de satisfação não é uma coisa que nós procuremos perceber, pelo menos até a data não foi.

Entrevistador Por alguma razão específica?

Entrevistada Não, porque... porque na verdade não é assim tão... estes momentos não são assim tão... de forma direta, não são assim tão regulares. Ou seja, eu não ando aqui todos os dias a dizer “olha, o A e o B são tão bons, foram promovidos” ou “O A e o B são tão bons, ganharam o prémio não sei do quê”. Não é uma coisa que aconteça recorrentemente e eu acho que é por isso que ninguém vai perguntar especificamente sobre isso. Pergunta-se muito sobre o reconhecimento formal, não é? Sobre tudo aquilo que é o processo de avaliação de performance, de progressão, por aí fora. Sobre isso sim, mas sobre estes reconhecimentos mais laterais – vou-lhe chamar assim - diria que não.

Entrevistador E quando se trata das próprias plataformas das redes sociais - como estávamos a falar - há alguma forma, seja agora um bocadinho mais analítica de dados, de análise conteúdo que vocês veem nas redes sociais e que podem associar a determinados impactos que o reconhecimento que vocês fazem, vocês têm isso em consideração?

Entrevistada Só posso falar sobre isso do ponto de vista interno, do ponto de vista... aliás, eu sei que do ponto de vista externo não há como fazer essa desfragmentação, ok? Pelo menos, com base nos sistemas que nós temos a esta data. Ou seja, não conseguimos analisar no fundo qual é que é a interação das nossas pessoas em particular nesses momentos de reconhecimento também em particular, creio eu, nas externas. Nas internas, sim, nós utilizamos as métricas obviamente. Portanto, aquilo que nós vamos depois ver é: dependendo dos *posts* e podendo eles de reconhecimento ou de outros, qual é o grau de interação que as pessoas têm com eles, se aquilo correu bem, se não correu bem, porque é que não correu bem, que formas é que eu posso utilizar de estratégias para correr melhor. Eu já cheguei ao ponto de fazer coisas do género: lanço o email, que é como quem diz lanço a bomba, mas não meto lá nada e obrigo as pessoas a ir à comunidade. Obrigo as pessoas, imagine, a inscreverem-se através de comentários na comunidade, só para garantir que elas começam a conhecer a própria comunidade. Isso por norma resulta... resulta muito bem. Portanto, eu aí consigo mexer nas métricas e consigo perceber, no fundo, se esses momentos de reconhecimento foram ou não valorizados. Aí sim. Nas externas, confesso-lhe que não sei. Eu creio que não dá para fazer essa desfragmentação, mas como não está sob minha gestão, eu não sei muito bem como é que é feita depois dessa análise.

Entrevistador Ok. E é quase a mesma pergunta, mas agora... ou seja, como é que são tidos em conta os possíveis impactos do reconhecimento de talento, feito através das redes sociais, dentro do planeamento estratégico da organização e da própria gestão da marca do *employer branding*, não é? Da marca do empregador.

Entrevistada Como é que é feito?

Entrevistador Não. Como é que é tida em conta, não é? Como é que vocês pensam e refletem sobre isso?

Entrevistada Certo. Nós não temos dúvidas – e eu digo isto muitas vezes - que os nossos melhores e maiores vendedores somos nós próprios. Ou seja, se eu tiver uma pessoa a dizer bem da minha empresa e se está super feliz e que foi premiado e que tem progredido e que adora aquilo que faz e que o ambiente é ótimo é a melhor maneira de trazer outras pessoas para dentro da empresa, ponto final. E posso dar... não é? Posso fazer o pino, fazer a roda o que eu quiser, posso vir com estratégias de marketing maravilhosas, mas essa é uma estratégia de facto que é mesmo muito efetiva. Portanto, eu creio que estes *posts* em que nós de facto conseguimos expor um pouco mais as nossas pessoas num formato de “olhem, estão aqui. Estas pessoas foram reconhecidas por aquilo que estiveram a fazer. Estas pessoas têm mérito. Estas pessoas de alguma maneira conseguiram singrar na nossa firma” são sempre *posts* que eu acho que são muito interessantes sobre esse ponto de vista, não é? Porque alimentam a expectativa de outros, não é? E alimentam a vontade de outros de fazerem parte de uma casa como a nossa. Portanto, isso do ponto de vista de um *employer branding* resulta sempre melhor. Aliás, qualquer coisa que meta pessoas nossas resulta sempre melhor e é também por isso que eu sou completamente contra as campanhas que sejam literalmente compradas. E quando eu digo compradas, é comprada de fio a pavio, ou seja, onde se contrate um ator para fazer determinado papel. Nós nunca fizemos isso. Aquilo que nós fazemos é selecionamos pessoas nossas, sejam elas para fazer campanhas um bocadinho mais criativas, diferentes, por aí fora, seja única e exclusivamente para explicarem aquilo que sentem. Por acaso, olhe, antes de estarmos aqui a conversar, Ricardo, estava aqui a ver um vídeo de um *alumni* nosso com pequenos enxertos e, na verdade, é o que eu digo: eles são os nossos melhores vendedores, porque ele próprio dizia que hoje em dia sentia imenso a falta da organização e que as pessoas só sentem falta no fundo quando saem e por aí fora. E eu estava a pensar que é este discurso, não é? É este discurso que se calhar faz com que outras pessoas queiram vir para a firma mais do que tantas outras coisas.

Entrevistador Hum-hum. E, de alguma forma, vocês refletem... de que formas é que vocês refletem quando, por exemplo falou-me aqui de... disse que escolhem pessoas. Escolher pessoas quer dizer que há outras pessoas que não são escolhidas, não é? De que forma é que vocês refletem sobre isso?

Entrevistada Aquilo que nós temos feito para ser mais justo e também... não é só para ser mais justo, é para garantir que chegamos a todo lado, porque a casa é muito grande, não é? Nós tentamos perceber a vontade das pessoas para fazerem parte destas iniciativas. Portanto, aquilo que nós já fizemos no passado foi dizer: “olha, amigos, nós estamos a fazer esta campanha. Queremos muito contar convosco. Esta campanha tem como objetivo A, B e C. Gostaríamos de saber se alguém tem interesse em participar. Aquilo que vocês... o papel que vocês vão “desempenhar” é este, este e este”. Enfim. E as pessoas inscrevem-se, portanto, e nós gostamos mais que seja assim. Claro que muitas vezes, às vezes, também somos nós próprios que conhecemos as pessoas e sabemos que há uma ou outra pessoa que tem um jeito especial para isto, porque é assim, nem toda a gente nasceu para comunicar, não é? Nem toda a gente tem à vontade em frente a uma câmara. Não é igual para todos de facto e, portanto, nós sabemos que há uma ou outra pessoa que tem mais jeito e também nos aproveitamos um pouco dessa situação por vezes, não vou mentir. Mas fazemos muito esse trabalho de perceber junto de cada linha de serviço quem é que gostaria de participar, porque às vezes as pessoas... de facto, nós nem... a casa é tão grande que nós nem conhecemos as pessoas e há pessoas, há talentos que nós desconhecemos e que a qualquer momento podem fazer sentido.

Entrevistador Hum-hum. E que impacto é que considera que o reconhecimento nas redes sociais – o reconhecimento dos colaboradores, como estávamos a falar - que impactos é que ele tem sobre os índices de *turnover* da própria organização?

Entrevistada Eu honestamente acho que por si só, única e exclusivamente, sem mais nada, nenhum.

Entrevistador Nenhum? E nas redes sociais, a resposta acaba por ser a mesma?

Entrevistada Sim. Eu não... eu não acredito que seja esse, única e exclusivamente, o fator que vai fazer com que a pessoa se mantenha na empresa ou que a pessoa decida dizer um adeus. Agora, que isso possa contribuir juntamente com tantos outros fatores para a pessoa ficar ou ir embora, isso acredito que sim. Ou até que possa alavancar ou reduzir, isso acredito que sim. Por exemplo, se eu sou uma pessoa que estou confortável na minha equipa, gosto daquilo que faço e, para além disso, sinto-me confortável, sou convidado para fazer alguns vídeos até sobre a firma, participo nos concursos da firma e sou reconhecido, claro que isto só tem a ajudar, não é? Quer dizer, vai alavancar o meu sentimento de pertença. Agora, que isso vá fazer por si só com que eu me mantenha na empresa, não acredito. Agora, alavancar e/ou reduzir, não é? Acho que pode fazer, ou seja, se eu sentir também a cada momento que eu nunca sou reconhecido, eu nunca estou no *spotlight*, ninguém me convida para nada, quer dizer, se calhar isto conjuntamente com tantas outras coisas, não é? Que até podem ser pequenas, mas são muito juntas, se calhar podem-me levar a tomar essa decisão.

Entrevistador Portanto, é quase um fator cumulativo e não fator fulcral, não é? *Core*, ok.

Entrevistada É assim, esta é a análise que eu faço, não é? Não creio... daquilo que eu tenho visto também nas nossas pessoas, não creio que seja o fator. Agora, que pode ser um dos fatores, sim, pode.

Entrevistador E aqui a última... por acaso, a última pergunta é uma pergunta que vai de encontro a uma resposta que já deu, mas que é mais na perspetiva dos próprios colaboradores, que é: que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores - feito nas redes sociais e fora das redes sociais - tem sobre a marca de empregador da organização - e sobretudo, como já falou da própria marca - mas, sobretudo, da perceção deles sobre a marca?

Entrevistada Este género de reconhecimento de que falamos. É isso, Ricardo?

Entrevistador Sim, sim, sim. E das redes sociais, já agora, porque é mais aqui o foco obviamente.

Entrevistada Sim, sim, sim, sim. Podemos ouvir a pergunta outra vez?

Entrevistador Que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a *employer brand*, não é? A marca do empregador e a respetiva perceção da mesma por parte dos colaboradores?

Entrevistada Ok, ok. Sim, aí eu acho que tem imenso impacto e aqui já não é cumulativo. Aqui, por vezes, pode ser... pode ser preponderante. Aquilo que é a presença das nossas pessoas nas redes sociais de toda e qualquer forma, seja com reconhecimento, seja com alusões, seja com *statements*, seja com... enfim, o que for, seja com vídeos que sejam feitos pela própria empresa, eu acho que tem um impacto muito grande do ponto de vista da marca empregadora, porque é precisamente aquilo que as pessoas estão à espera de ver para tomarem uma decisão. É perceber onde é que estão, quem são aquelas pessoas, o que é que fazem, por aí fora, pronto. Portanto, eu diria que tem bastante impacto. E havia uma segunda, que era no *employer branding* e?

Entrevistador Na própria perceção dos colaboradores sobre a marca.

Entrevistada Das próprias pessoas, sim.

Entrevistador E obviamente aqui também falando do reconhecimento através das plataformas, não é? Das redes sociais.

Entrevistada Sim, sim. Eu acho que também é muito importante para as pessoas. Eu acho que isto ajuda as pessoas - as nossas pessoas - a sentirem-se parte da empresa. O facto de eu lhes dar a oportunidade de elas próprias estarem no foco, não é? E de elas próprias poderem brilhar por si só, não é? Nas redes sociais, nos canais sociais. Isto além de nos dar projeção nesses canais sociais, que nos pode até abrir outras portas. Essa é que é essa, não é? Na verdade, eu creio que é bom também até do ponto de vista - diria eu - quase que do ego, não é? Porque nós também precisamos, de alguma maneira, de nos sentir parte de algo e reconhecidos, portanto, eu acho que será com certeza... se a pessoa estiver agradada com a empresa e motivada e alinhada, deve ser com certeza algo importante.

Entrevistador Ok. Olhe, muito obrigado! Era esta... já acabou a entrevista.

Anexo I: entrevista semiestruturada a E04

Transcrição da entrevista realizada em 25-03-2022.

Entrevistador Já está, ok. Pronto, mais uma vez, aqui já *on the record*, não é? Porque agora o é *on the record* dentro da gravação, muito obrigado por ter aceito este meu convite para participar aqui. Isto que é uma dissertação que estou a fazer no âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional da IBS do ISCTE e que vai sobretudo entrar aqui e estudar qual o impacto do reconhecimento de colaboradores, que é feito através das redes sociais, tanto na organização, como num todo, como a nível mais individual e grupal dentro das equipas e dos colaboradores. Portanto, que impactos é que isto pode ter a multinível, não é? E é sobretudo um estudo exploratório, porque ainda não foi... ainda não é um tema abordado nenhuma vez na Academia. É a primeira... é uma oportunidade pioneira para mim, que eu quis aproveitar, daí também dar aqui algum tipo de informação que acho que pode ser interessante para as empresas e obviamente depois partilharei todos os dados e tudo o que for... os dados são todos anónimos – avanço já - obviamente que isto é, como é óbvio. E, portanto, os objetivos gerais aqui da nossa entrevista vai ser identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais da empresa - e não só, mas sobretudo focar nas redes sociais - e identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ter na perspetiva dos órgãos de gestão. Isto porquê? Porque o estudo está dividido em três partes: uma primeira parte que é a fase onde estou agora a realizar entrevistas a funções executivas, seja diretores de marketing, diretores de comunicação, diretores de recursos humanos - sobretudo, também, que há muitos que têm esta responsabilidade - diretores globais também aqui na área do marketing digital, que já é uma surpresa para mim, portanto, que é muito bom e portanto acaba por ser esta numa primeira fase; numa segunda fase, que é a fase de *focus groups* são realizados a colaboradores de diferentes empresas que vão ingressar nestes *focus groups* e realmente aqui é perceber qual é a perspetiva dos colaboradores em relação a este tema e que... sobretudo, a forma como é que eles acham que devem ser reconhecidos e que eles apreciam mais ser reconhecidos, o conteúdo a nível de redes sociais que eles acham mais atrativo na perspetiva deles e que realmente resulta melhor para quando se fala de reconhecer talento. E quando se fala do conteúdo, fala-se do tipo de formatos, seja vídeo, imagem, seja se as pessoas aparecem nas publicações, seja publicações escritas. Portanto, nisto também vamos entrar um bocadinho mais à frente. Não vou agora... E, portanto, já expliquei aqui os objetivos sumários. Peço, então, autorização para proceder à gravação do áudio e obviamente a permissão para utilização e partilha do áudio - aqui o vídeo está anexado, mas é uma questão técnica que eu não consigo... depois, obviamente só o

áudio é que é partilhado para fins de investigação, porque depois vamos estar a transcrever e etc.; não sou apenas eu, mas é obviamente uma entrevista anónima. Não se preocupe com isso.

Entrevistada Ok.

Entrevistador Eu sou o Ricardo, como já sabe, e tem aqui os meus contactos também para eventuais questões. Portanto, começando, isto tem dois blocos principais: um - como havia dito - do reconhecimento e utilização das redes sociais por parte da organização, que é o primeiro bloco, e outro que vai mais além no âmbito do impacto que isto pode realmente ter e qual é sua perspetiva sobre esse impacto. Portanto, começando aqui pelo bloco... pelo primeiro bloco de reconhecimento de colaboradores e de utilização das redes sociais na organização, eu começava por lhe fazer uma pergunta assim um bocadinho mais genérica: como é que descreveria o dia a dia na sua organização e como é que descreveria o ambiente e o clima organizacional da sua organização?

Entrevistada Da nova ou da antiga?

Entrevistador Aqui estamos a... pois, agora é completamente diferente. Será?

Entrevistada Sim, porque agora é um mundo, não é? Porque agora tenho a equipa espalhada. De qualquer forma, a nível de descrever o ambiente organizacional, ou seja, é uma empresa de recursos humanos, tem uma componente muito grande de vendas, não é? De relação aqui com o cliente. E tem uma particularidade que é o facto de trabalhar, tanto numa ótica de clientes, como numa ótica de candidatos, o que quer dizer que a mesma pessoa pode acabar por ter essas mesmas tarefas, que é a tarefa de angariar clientes, gerir o cliente, encontrar candidatos, colocar candidatos e poder até gerir relações profissionais deste mesmo candidato, caso seja um candidato em trabalho temporário ou em outsourcing. O que quer dizer que, em termos de clima organizacional, é uma organização que tem um... ou seja, tem muito aqui um foco na componente humana, porque é uma empresa de recursos humanos e, portanto, tem muitas pessoas com esta formação de base e faz muita gestão de pessoas, além daquilo que é a gestão normal de pessoas numa organização de qualquer outro setor. Neste setor em específico, gerir pessoas é parte integrante do negócio também e, portanto, tem aqui algumas diferenças. Tudo o que seja a humanização da organização é algo muito natural, porque também está ligado ao produto, não é? Portanto, tem aqui em termos de organização, estamos divididos... em Portugal, estamos divididos territorialmente, ou seja, temos uma presença que garante a cobertura geográfica nacional, o que obviamente traz sempre desafios em termos de cultura organizacional e de ambiente organizacional, porque está muito mais dividida. Claro que também temos o antes do COVID e depois do COVID, porque antes do COVID isto era um tema mais difícil de gerir. Depois do COVID, com aquilo que foi a normalização da utilização de ferramentas digitais - que no nosso caso até já as tínhamos e já estávamos com tudo muito implementado - mas ganhou uma certa normalização. Ou seja, as pessoas hoje não se sentem menos ligadas, porque assistem se calhar a mais comunicações trimestrais ou outro tipo de comunicações por via digital, porque todos passámos por isso durante o período de COVID e porque, em termos ainda da realidade em Portugal, o regresso ainda está a ser decidido pelos managers e, portanto, não houve um regresso ao elemento presencial, nem sequer ainda um modelo de X dias por semana. A nível global, temos exatamente também esta característica, ou seja, cada vez mais as equipas a nível mundial são equipas do mundo muito menos ligadas aos *headquarters*. No passado, era muito a empresa está situada perto de Amesterdão e, portanto, havia muito a noção de que quem trabalhava para as equipas globais tinha que se mudar para Amesterdão. Eram principalmente pessoas da Europa. Hoje, há uma mudança muito grande, até com o crescimento de países da zona da APAC e com foco nos

Estados Unidos. Por exemplo, a nossa CMO - a nossa diretora de marketing mundial - vive em Atlanta nos Estados Unidos. A minha equipa atual tem uma pessoa na Irlanda, tem uma pessoa no Dubai, tem duas pessoas na Holanda e tem uma pessoa na Bélgica e tem uma pessoa em Portugal além de mim, que já cá estava até antes de eu ser escolhida para esta função. Portanto, esta... cada vez mais, aquilo que se pode caracterizar a organização é por um ambiente de trabalho muito mais focado naquilo que é uma estratégia de globalização e a inclusão da diversidade enquanto parte deste ambiente organizacional e garantir esta inclusão e querer fazer o *walk the talk*. Portanto, não é só o dizer. E ter esta responsabilidade que é uma empresa que, na componente de gestão de pessoas, a gestão de pessoas faz parte também do nosso negócio e, portanto, é preciso garantir que temos sustentabilidade de negócio e conseguimos ser os *best in class* naquilo que entregamos aos nossos clientes, mas também praticamos aquilo que motivamos os nossos clientes a fazer, porque senão corremos aqui algum risco.

Entrevistador Ok. Eu agora... as próximas três perguntas, não se preocupe que são um bocado introdutórios e um bocado mais viradas para a gestão de pessoas, para a gestão de recursos humanos dentro da organização, mas que não é o foco do estudo. O estudo é mais focado na comunicação depois nas redes sociais, portanto, eu vou fazer as perguntas, mas se houver alguma coisa que não se sente à vontade, porque não é o seu departamento, é normal. Portanto, também não se preocupe e fale mais do que sabe também, não é? Portanto, aqui vamos entrar sobretudo na forma como é que é organizada a estrutura de reconhecimento de colaboradores nos vários espectros, seja a nível de equidade, justiça, estrutura, recompensas. E está aqui repartido em várias perguntas. Portanto, a primeira seria que políticas específicas existem no âmbito do reconhecimento de colaboradores, de reconhecimento de talento? Existe algum tipo de...

Entrevistada Existe um... existem objetivos que são definidos todos os anos e depois existe um modelo de avaliação e aquilo que é uma política global do que nós chamamos de *grade conversations*, que não são mais do que a obrigatoriedade de, seguindo o modelo de talento - que foi definido até globalmente em termos de competências sociais - conseguir acompanhar o talento, de forma a que este talento seja potenciado naquilo que são as competências mais consideradas importantes pela rede de estados na sua estratégia de talento. Portanto, em termos de política, é basicamente isto: é a definição de objetivos; além dessa definição de objetivos, fazer este acompanhamento no desenvolvimento do próprio talento com estas *grade conversations* que têm que ser feitas pelo menos uma por trimestre e, depois de tudo aquilo, uma avaliação que é uma avaliação 360 que é dada, não só por chefias, mas também dada pelos pares. E, depois, consoante os níveis - isto não é transversal, não é? Depende das funções - mas quanto maior for a complexidade da função e a responsabilidade, mais existem *layers* de avaliação e de acompanhamento que pode até passar por *coaching* individual para conseguir atingir esse desenvolvimento. Os objetivos, e a definição dos objetivos, é transversal a toda a organização, até porque a empresa faz distribuição de lucros. Caso eles existam, faz distribuição de lucros, portanto, estes estão sempre muito associados àquilo que é depois a existência do prémio ou não.

Entrevistador E aqui falou-me... só para clarificar, fazia até uma pergunta que é: vocês trabalham numa perspetiva de talentos, trabalham numa perspetiva integrada com todos os colaboradores? Quando se fala de reconhecer talento e de gestão de talento.

Entrevistada Temos em todos os *layers*, mas obviamente há programas diferenciados consoante a complexidade.

Entrevistador E como é que são aqui enquadrados os planos de gestão de recompensas da organização?

Entrevistada Oh Ricardo, esta não é a minha área.

Entrevistador Esta não. Ok, pronto. E, portanto, aqui também tinha outra que é...

Entrevistada Muito genericamente, isto é o que posso dizer sobre este modelo, caso contrário não... quer dizer, não faz sentido estar aqui a desenvolver muito mais, porque eu estou a falar mais de uma perspetiva de utilizadora do que propriamente de ter feito o desenho, a estratégia e etc.

Entrevistador Não e aqui tem outra que também, se calhar, não vale a pena. Isto é normal, eu disse logo. Não há problema, porque isto não é o foco. Isto é mais para caracterizar a organização e não há problema. Bom, então, aqui já entrando a enquadrar realmente a comunicação da organização no âmbito do reconhecimento de talento e identificar aqui os tipos de conteúdo e tipos de linguagem que são favoráveis à organização para reter talento: de uma escala de 0 a 10, como é que enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistada Não sei, não... a relevância de reconhecer o talento por quem?

Entrevistador Por parte... ou seja, por parte da organização, quando é a organização a reconhecer o talento, seja de forma formal como falámos há pouco da estrutura de...

Entrevistada 10, claro. Todas têm que reconhecer.

Entrevistador E por alguma razão específica?

Entrevistada Não. Quer dizer, se a organização quer reter pessoas, isto é a mesma coisa que eu conhecer as pessoas e não dizer se gosto delas ou deixo de gostar, não é? Portanto, as pessoas, o ser humano gosta naturalmente de ser reconhecido por aquilo que faz. Portanto, se as empresas não tiverem capacidade de ter os seus programas de reconhecimento, correm o risco de perder as pessoas.

Entrevistador E de que formas e/ou meios é que a organização reconhece os seus colaboradores? Sejam estruturas formais, plataformas, seja de forma informal. Como...?

Entrevistada Mas a minha ou as opções que existem? Não percebo.

Entrevistador Não, não. Na sua organização, obviamente.

Entrevistada Oh Ricardo, eu não sei todas. Eu não sou de recursos humanos, portanto, não é justo estar aqui a dizer... repare, a minha responsabilidade não passa e nunca passou por estar preocupada com o reconhecimento, portanto, eu tenho as minhas práticas de liderança com a minha equipa, mas não são as práticas da empresa, não é? Quer dizer, estão alinhadas com as práticas da empresa, mas... ou seja, não faz sentido estar a responder a essa pergunta em nome da empresa.

Entrevistador Ok. Sim, sim. Isto é uma questão um bocado mais introdutória para depois entrar realmente..., mas é a I. que... ou seja, que até agora liderou pelo menos a parte de comunicar, seja na parte de intranet, seja na parte...

Entrevistada É dividido com os recursos humanos. Oh Ricardo, eu acho... eu acho que, se calhar, aquilo que o Ricardo pretende de toda esta *research* é muito mais com a área de Recursos Humanos do que com o Marketing. Se calhar, as questões que me vai dar a fazer...

Entrevistador Então, diga-me uma coisa, só porque assim eu alinho já onde é que... porque há aqui coisas que envolvem, por exemplo... mas realmente pode ser mais dos Recursos... é que isto depende da empresa. Por exemplo, há uma empresa - uma consultora - em que isto ficou claramente com a comunicação interna, por exemplo. Mas aqui já envolve questões...

Entrevistada A comunicação interna da organização é dividida entre os Recursos... entre os Recursos Humanos e o Marketing.

Hum-hum.

Aqui em Portugal. E tudo o que tem a ver com a gestão de colaboradores é com os Recursos Humanos. O Marketing trabalha a comunicação interna muito mais numa perspetiva de ligação a negócio e de ligação à atividade da empresa do que seja esquemas de reconhecimento, seja de... sei lá. Nós temos uma aplicação para

reconhecer colaboradores, para dizer que se ganha e que tenha *bonification* e não sei quê. Nós não temos nada a ver com isso.

Entrevistador Ok, ok. Tudo bem, tudo bem. Isto pode acontecer. Eu também não tinha noção. Eu, quando falei do reconhecimento, se calhar também poderia ter explicado aqui entrando obviamente numa perspetiva de gestão de pessoas obviamente. Mas, então, dentro da sua organização havia alguma pessoa que realmente poderia...

Entrevistada Sim, os Recursos Humanos. O ideal é falar com alguém dos Recursos Humanos.

Entrevistador Ok, ok. E sabe-me indicar alguém que realmente ache que poderia ser aqui...

Entrevistada É assim, eu conheço todas; não sei é se vai ser... o ideal é pedir à diretora de Recursos Humanos aqui esta interação. Não sei se será ela a responder, se não.

Entrevistador Sim, sim.

Entrevistada Mas acho que é o que faz aqui mais sentido. Eu diria que se calhar ali pelos contatos poderá contactar...

Entrevistador Sim, sim, sim, sim, sim. Sem problema, sem problema. Pronto, tudo bem, tudo bem. Isto aqui, lá está, como é uma área que depende da organização vai ser... como a comunicação interna é um bocado, muitas vezes, de custódia partilhada, não é? Eu nunca...

Entrevistada O que eu acho, Ricardo - aqui só dando opinião: a comunicação interna, se o que vai perguntar é qual é que é a estratégia que esteja ligada ao reconhecimento, o reconhecimento está sempre nos Recursos Humanos. Os canais até podem estar no Marketing e a execução pode estar no Marketing, porque os canais são naturalmente nossos e porque se ligam àquilo que é a atividade da empresa, mas os porquês dificilmente estarão do lado do Marketing. E o Marketing, em muitas situações, tem aqui até a dificuldade de gerir, porque muitas das vezes aquilo que os Recursos Humanos podem pedir, ou até podem fazer na utilização desses canais, tem muito pouco de Marketing e tem muito pouco daquilo que são algumas boas práticas de comunicação, embora haja departamentos de Recursos Humanos que já têm pessoas de comunicação também. Isto depende de organização para organização, mas eu diria que quem lhe vai conseguir dar mais e perceber como é que se trabalha a comunicação para... ou seja, eu diria que são quase dois momentos diferentes: um momento é o que é que a empresa faz para o reconhecimento; o segundo momento é como é que essa estratégia ganha vida nos canais existentes.

Entrevistador Sim, sim, sim, sim.

Entrevistada E eu acho que tem que tentar fazer aqui quase as entrevistas em dois momentos diferentes, porque dificilmente quem gere os canais, se não for dos Recursos Humanos, vai-lhe explicar exatamente como é que foi feita a estratégia de reconhecimento. Não sabe, não é? É um departamento à parte. E a mesma coisa ao contrário, não é?

Entrevistador Sim, sim. Não, até agora - até posso dizer aqui, porque é uma informação anónima, não é? - a maioria, só uma pessoa por exemplo, é que foi de... já entrevistei várias pessoas e todos foram de Recursos Humanos e a todos cabia realmente essa... e, portanto, eu aqui quando pergunto, eu também não sei exatamente o...

Entrevistada O que eu acho que pode ser interessante é pegar na perspetiva de até que ponto quer numa vertente interna, mas mais ainda numa vertente externa... e não sei se tem essa divisão de dimensões.

Entrevistador Sim. Tenho, tenho.

Entrevistada Mas, numa vertente externa, aquele que é o grande desafio é se efetivamente isto já entra nos planos de marketing e de comunicação externa das empresas.

Entrevistador Isso é uma das perguntas que eu tinha.

Entrevistada O grande desafio é, tendencialmente, o que aconteceu às empresas foi: foram criadas páginas à parte. Por exemplo, a JM tem uma página de carreiras e faz ali e que é gerido pelos Recursos Humanos, porque tudo o resto nas redes sociais é gerido pelo marketing e não entra lá esta componente interna. E, portanto, numa conversa com pessoas de Marketing pode ser interessante perceber como é que esta estratégia de reconhecimento de pessoas e de *employee advocacy* – muitas das vezes, os programas de *employee advocacy*, uma vez que tocam em canais externos e em que em termos, pelo menos de impacto com a marca, têm de se juntar ao marketing de alguma forma - como é que é feita esta gestão e como é que eles veem esta posição, porque há neste momento, face à escassez de talento, cada vez mais um grande desafio que é quem é que gere o quê.

Entrevistador Sim, sim. Aliás, é uma das perguntas assim gerais que ao estudo também importa definir, que é então a quem é que cabe a responsabilidade. Daí também quando...

Entrevistada Os canais são do Marketing, mas os modelos de reconhecimento são dos Recursos Humanos. Aqui o grande desafio é perceber como é que se casam estas duas áreas, porque não faz sentido, numa ótica de gestão de Marketing e de marca, criar canais novos como se existisse uma porta do staff e uma porta do cliente. E isso não existe, porque eles entram os dois pela mesma porta, não é?

Entrevistador Claro.

Entrevistada Mas eu diria que tudo o que sejam muito estas questões que têm a ver com o que está antes do reconhecimento, vai ser muito difícil as pessoas de Marketing responderem.

Entrevistador Pois, até lhe posso dizer, assim também só para que entendesse qual era também depois a continuidade, ia ser obviamente essas questões de reconhecimento de talento e depois ia entrar na forma realmente – está aqui uma pergunta - como é que é organizada a comunicação na organização e de que forma é que esta se enquadra no planeamento estratégico da organização. De que formas é que as comunicações internas nas redes sociais - quando se trata de reconhecimento - estão integradas nos planos estratégicos de Recursos Humanos e de Marketing. Portanto, aqui já ia... era a tal...

Entrevistada Mas aí o que acontece é: eu diria que estas questões fazem mais sentido e terá sido mais fácil de certeza para as pessoas de RH responderem, porque eles no fundo fazem aquele modelo todo. O que pode ser interessante é depois uma visão quase ao contrário, que é numa estratégia de marketing... ou seja, não pôr as duas coisas no mesmo, porque ninguém consegue responder às duas, a não ser que tenha os dois papéis.

Entrevistador Claro, claro.

Entrevistada Não é? Portanto, um diretor de Recursos Humanos não consegue responder como é que isto se integra na estratégia de marketing, porque ele não é o responsável da estratégia de marketing.

Entrevistador Sim, sim, sim.

Entrevistada O que ele vai dizer é o que ele acha. Assim como um diretor de marketing, o que vai dizer é o que ele acha que está nesta... Portanto, eu acho que devia, até pela estrutura que existe hoje em dia nas organizações, em que é muito, muito... eu diria que é... eu só me consigo lembrar de uma situação em que isso acontece numa empresa que tem a mesma pessoa que é diretora de Marketing e diretora de Recursos Humanos. Só conheço um caso. Não quer dizer que não haja mais. Mas existindo esta separação, eu diria que corre o risco de estar a fazer perguntas em que, numa parte grande, o diretor de Marketing está a responder numa perspectiva de utilizador. Portanto, não conhece a fundo o que é que está na estratégia. E, noutra parte, o diretor de Recursos Humanos está a responder na ótica de utilizador o que é que está na estratégia de Marketing.

Entrevistador Claro, claro, claro.

Entrevistada Eu dividia claramente as coisas, em que ia buscar os dois interlocutores e a visão dos dois e não tentar que os dois deem a sua... ou seja, dividir claramente: fazer um questionário para diretores de Recursos humanos, em que pode aprofundar o clima organizacional, estrutura, modelos de talento, etc. e qual é a importância. E depois outra componente, que é a componente destes canais externos, que tendencialmente são os mesmos. E, se não forem perguntar qual é o impacto para a marca, porque eu acho que o output que consegue ter aqui é muito mais interessante.

Entrevistador Sim, sim. Acaba assim, exatamente. Depois, as outras acabam por ser o impacto que tem, seja na gestão da marca do empregador, seja na própria percepção...

Entrevistada Depois, na marca do empregador, aí também depende das estruturas... ou seja, porque há empresas em que o *employer branding* não está nos Recursos Humanos, não é?

Exato, exato, exato.

Não são muitas também. Eu só conheço um caso em que o *employer branding* está no Marketing, mas tendencialmente não está. Mas, de qualquer forma, acho que... porque, se não, vai criar aqui uma situação em que depois até para os resultados que tem, está a misturar quem realmente sabe a fundo o que é aquele modelo de reconhecimento de quem não sabe a fundo e, portanto, está a dizer assim mais ou menos. Que era o meu caso, não é? Portanto, estou aqui a...

Entrevistador Por acaso, até agora tive sorte, porque eu tinha noção que isto poderia acontecer. Mas tive sorte, porquê? Eu posso dizer de, por exemplo, já entrevistei - isto são dez entrevistas e ainda estou no processo - mas esta era a quarta. Dois eram diretores de Recursos Humanos e uma era de comunicação, mas era de comunicação muito a parte... era muito interligada com Recursos Humanos, portanto, ela só houve uma pergunta que preferiu realmente não responder, exatamente porque ia falar de conhecimento de causa - de utilizador, como fala - e, portanto, sempre tive esta sorte. Mas é uma questão obviamente que eu tinha presente.

Entrevistada Mas eu tirava os diretores de Marketing daí, porque eu acho que a maior parte dos diretores de Marketing vai...

Entrevistador É isso, é isso. Mas e os outros, os restantes, são todos... por exemplo, um diretor que é por acaso da Direção de Recursos Humanos com o teor da comunicação, portanto, também há de... todos os que eu escolhi... agora, também tinha noção que isto poderia acontecer e pronto, infelizmente, realmente não... não é possível também avançar um bocadinho mais do que..., mas é uma questão que facilmente agora contacto também a M., portanto...

Entrevistada Eu acho que a M. é ótima e tem isso tudo estruturado e nós temos uma aplicação de reconhecimento. E, portanto, acho que vale a pena contactar, mas acho que não sou claramente a pessoa certa para dar a informação, está bem?

Entrevistador Sim, sim. Sem problema, sem problema nenhum. E pronto, olhe, mais uma vez, agradeço também o tempo que disponibilizou.

Entrevistada Eu é que agradeço também.

Entrevistador E aqui uma questãozinha: para aquele vídeo que a gente gravou, que estávamos a fazer, o que se passou - eu acho que já tinha explicado isto – nós tínhamos até ao fim de março, só que agora como estamos na questão das eleições e está todo este alvoroço, estar a publicar isso ia ficar tapado em relação às outras coisas. Portanto, a gente quer deixar um espaço, agora em abril, específico para aquele brilhar e para aqueles conteúdos realmente serem partilhados por toda a gente.

Entrevistada Está bem. Atualizem a minha função, se faz favor.

Entrevistador Sim, sim. Nós também temos interesse em atualizar a sua função, claro (risos). Mas pronto, de qualquer forma, muito obrigado!

Anexo J: entrevista semiestruturada a E05

Transcrição da entrevista realizada em 01-04-2022.

Entrevistador Antes de mais, muito obrigado por ter aceite este convite! É muito importante para mim, mas também acaba por ser um bocado para a Academia no geral, porque é um tema que não foi muito abordado e que já muitas empresas, incluindo a organização que muito faz nesta área. Aliás, deve ser das poucas empresas portuguesas que realmente, se calhar, tem uma palavra a dizer com mais pressão nesta questão do impacto do reconhecimento de colaboradores nas redes sociais, ou seja, do reconhecimento que é feito através das redes sociais e aqui é que se calhar entra um bocadinho o papel da própria organização, porque faz muito este reconhecimento e é muito visível propriamente até para o público exterior, não é? Para a audiência que vê. Vocês têm uma comunicação muito, muito extensível. Portanto, como havia dito, eu estou a estudar o impacto que o reconhecimento de talento de colaboradores feito através das redes sociais pode ter, tanto para a organização, como para os colaboradores. Neste sentido, o estudo está dividido em três fases principais: uma primeira fase onde estou... estou, estamos, porque não sou só eu. Neste caso, até sou eu que estou a fazer, mas onde estamos a entrevistar funções executivas, digamos com esta responsabilidade. Responsabilidade da própria comunicação do reconhecimento, sejam administradores, CEO, managers. Bom, tudo depende de cada organização, mas que tenham realmente esta responsabilidade no âmbito do reconhecimento de talento. Por outro lado, numa segunda fase que também já foi iniciada, estamos a procurar... isto, a primeira fase acaba por ser a perspetiva... de perceber a perspetiva da gestão, não é? E numa segunda fase, que também já iniciamos, que é com os colaboradores de várias empresas. São organizados em *focus groups* estamos aqui também a entender a perspetiva dos colaboradores. Numa terceira fase, será uma coisa mais extensível à população em geral em que... à população em geral, mas sempre colaboradores de empresas em que vamos ter aqui... vou ter aqui sobretudo - a tese é minha, mas tive outras pessoas a fazer as entrevistas - vou ter aqui um questionário só com algumas questões muito mais simples e muito mais quantitativas, mas que será numa terceira fase. Isto só para lhe explicar um bocadinho melhor. Portanto, os objetivos gerais aqui da nossa entrevista seria identificar como é que é o reconhecimento... como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais é realizado, nomeadamente aqui na sua empresa obviamente, e identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ter. Portanto, volto aqui só *on the record* a pedir autorização para... autorização de gravação, utilização e partilha dos áudios no âmbito desta investigação única e exclusivamente. Eu chamo-me Ricardo Romão, já tem o meu email. Se for preciso, também deixo o

meu número depois da entrevista para se tiver alguma dúvida após a entrevista. E se tiver alguma dúvida durante a entrevista, também facilmente me perguntará, não há problema nenhum. E pronto, depois já deixo o meu número, sem problema nenhum. Então, aqui começando um pouco pelo... tenho as minhas perguntinhas aqui. Começando aqui no bloco de perguntas mais focado no reconhecimento de colaboradores e na utilização das redes sociais. Atenção que estas perguntas podem ser um bocadinho mais... ligadas à gestão de pessoas pura e dura, portanto, responda da forma que souber. Não há problema nenhum se alguma pergunta... aliás, isso também é um alvo de informação que eu tenho, portanto, não há problema. Portanto, aqui uma pergunta geral e inicial, que é: como é que descreveria o seu dia a dia na organização e como descreveria o ambiente e clima organizacional?

Entrevistada Portanto, Ricardo, a minha função... , portanto, eu sou manager na organização, portanto, descrever o meu dia a dia como colaboradora também tem aqui a sua... pronto, eu diria que também é um pouco diferente, dado que necessito de estar em alguns planos e em algum trabalho de campo um bocadinho diferente do que se calhar a maior parte dos colaboradores, não é? Agora, quando... quando me pergunta como é o meu dia a dia... perdão e depois a segunda parte era o quê?

Entrevistador A segunda parte é um bocadinho mais geral à empresa, mais sensível ao resto da empresa, que é o ambiente e o clima que se vive na organização.

Entrevistada Certíssimo. Portanto, o meu dia a dia é sempre muito dinâmico, com muitos desafios. Isto porque o próprio clima e a própria cultura da empresa estão refletidos em tudo aquilo que fazemos. Portanto, aqui não há... não há esta questão de estarmos..., portanto, de impingir-nos uma cultura, dado que a cultura não se faz por decreto, não é? E, então, a cultura está em tudo aquilo que fazemos, na forma como... na forma da gestão da própria empresa, na forma como nós aplicamos os projetos, na forma como estamos com os outros, na forma como participamos no dia a dia dos outros e na forma como trabalhamos. Portanto, é sempre um dia a dia também muito... ou seja, identifico-me sempre muito também com os valores da empresa e com o nosso propósito, porque é de facto assim que trabalhamos. É também com esta comunicação transparente que vamos falar um pouco que também o exterior e também o interior - neste caso, as pessoas que estão na empresa, não é? Internamente - conseguem perceber que de facto é aquilo que se vive e é aquilo que se constrói, dado que para nós a própria cultura da empresa é a espinha dorsal e, portanto, isso é representado em várias das ações que fazemos, nomeadamente as nossas redes sociais, porque para nós é importante que seja genuíno e que seja transparente para que também não... não haja... uma pessoa não saia defraudada. Até mesmo as pessoas que já trabalham na empresa, não é? Que acompanham as redes sociais e que acompanham toda essa parte de partilha, não é? Da própria cultura e da própria vida da organização. Então, é muito bom, é muito interessante também perceber depois a partir daí, a partir por exemplo das redes sociais, bebe-se muito antes de se entrar na organização e bebe-se aquilo que realmente se vive. Então, é muito bom.

Entrevistador E aqui, o que é que é realmente se vive? Para sermos um bocadinho mais objetivos, como é que aqui... alguns *bullet points* principais que caracterizam a cultura da organização?

Entrevistada Claro. Aquilo que caracteriza a nossa cultura e era..., portanto, é isso que também já estávamos aqui a falar um bocadinho é esta comunicação transparente, ok? De nós partilharmos tudo entre todos. Por exemplo, o nosso CEO fala de 15 em 15 dias para toda a empresa sobre aquilo que se passa na organização, sobre os resultados, responde a perguntas de toda a gente anonimamente. Ou seja, isto permite que as pessoas sintam... que as pessoas se sintam mais envolvidas que haja esta parte de também reduzir um bocadinho a ansiedade, não é? De que não sabemos se calhar aquilo que está a decorrer noutras áreas ou daquilo que vai acontecer no futuro, porque as pessoas utilizam muito este espaço para fazer todo o tipo de perguntas e o nosso CEO responde efetivamente a todo tipo de perguntas. Depois, mais uma vez, era o que eu estava a dizer, Ricardo: a cultura não se faz por decreto; a cultura vive-se e, então, é muito importante que esta cultura seja trabalhada de uma forma profissional, não é? Ou seja, não é... a cultura tem que ser vivida todos os dias, não é? E nós temos que saber - que era aquilo que falávamos há pouco - nós temos que saber os comportamentos que esperam de nós e também o que podemos esperar do próximo. Logo aí também está algo muito definido. Esta parte de que nós vivemos a cultura, não é? E tem que estar representada em tudo aquilo que fazemos. Como falamos na parte da liderança, da própria comunicação interna que se calhar também interessa aqui ao Ricardo, é muito importante ter as pessoas informadas e envolvidas, não é? Não só com estes momentos que temos com o CEO, mas em todos os momentos da empresa. Ou seja, isto também com a questão da pandemia, as pessoas sentiram aqui... não é? Sentiram-se aqui frágeis, com obstáculos no envolvimento e na motivação. Portanto, esta própria comunicação interna através do CEO, através de momentos em conjunto com o Conselho de Administração. Ou seja, vinham até nós e perguntavam: “o que é que aprendeste hoje?”, “aprendeste a lavar tapetes?”, “aprendeste a cozinhar?”. Isto começou a ser mesmo uma forma muito interessante de envolver também aqui todos os colaboradores de uma forma digital. E depois de uma forma já regular e normal da organização, nós temos a nossa própria rede social, nós trabalhamos com a nossa intranet e nós publicamos os artigos, publicamos aquilo que vai acontecer, agradecemos uns aos outros. Nós temos uma ferramenta que se chama *Thank you*, que é uma ferramenta onde nós podemos agradecer ao colega por ter feito algo por nós numa área... em qualquer área - até pode ser fora da empresa, se acharmos que o devemos fazer - de acordo com os valores da organização, que é *cool but pro*, *make an impact* e *adapt & grow*. E estes nossos três valores estão representados nessa ferramenta de agradecimento, onde depois esses agradecimentos também são

projetados na nossa *corporate TV* que está em todo o edifício da organização. Ou seja, isso é uma forma também que é algo que os nossos colaboradores gostam muito de utilizar. É uma ferramenta que foi... quando foi implementada, é muito utilizada - digo mesmo diariamente - é uma ferramenta utilizada diariamente e, lá está, é uma forma... é uma das ferramentas da nossa comunicação interna que também depois permite, não é só para nós, é também para o externo, estando ela na *corporate TV* e aparecer para esta comunidade, não é? Que visita a nossa *house*, que visita o nosso espaço, mas também termos este espaço de rede social da organização, não é? Esta nossa intranet que permite esta partilha de informação e de manter as pessoas envolvidas e informadas sobre tudo o que se passa na organização, não é? A qualquer nível.

Entrevistador Hum-hum. Claro. E aqui entrando um bocadinho... nós aqui já... depois pergunto um bocadinho mais sobre os meios e as formas como acabam por reconhecer, mas aqui de uma forma mais geral... obviamente se me souber responder, porque às vezes são... isto, como é uma parte introdutória, às vezes é mais da parte da gestão de recursos humanos, não é? Poderá ser um bocadinho mais específico, mas como é que é organizava a estrutura do reconhecimento, seja a nível de equidade, justiça, estrutura, recompensas? Aqui vou repartir a pergunta em vários tópicos. Começava por perguntar se existem políticas: que políticas específicas é que existem no âmbito do reconhecimento de talento?

Entrevistada Ok. Portanto, posso começar por dizer que na organização, nós temos o benefício anual por objetivos que é..., portanto, este benefício será para todos os colaboradores. Contudo, é avaliado o desempenho e a performance do colaborador para perceber, então, se receberá o prémio e que parte desse prémio irá receber. Portanto, esta é uma forma de também conseguirmos dar aqui o reconhecimento, não é? E a avaliação que foi feita continuamente ao longo do ano àquele colaborador em específico, onde muito bem, a organização partilha os lucros da empresa com os colaboradores, mas também reconhece os colaboradores que durante o ano tiveram uma performance mais alta e que atingiram os objetivos que foram desenhados para que o prémio então pudesse ser recebido e qual... então, qual o bolo que vai para esse colaborador. Temos colaboradores que não recebem o prémio, temos outros que recebem o prémio máximo e temos outros que recebem um valor de acordo com o seu... com a sua performance.

Entrevistador E aqui na organização, vocês trabalham numa ótica de *pool* de talentos? Existe um grupo de pessoas identificadas com talento?

Entrevistada Sim, ou seja, isso nós não... ou seja, isto é um trabalho muito de recursos humanos, não é? Obviamente que isto são matrizes e são formas de nós avaliarmos internamente apenas e só no departamento de gestão de pessoas, mas nós temos sim uma forma de identificar. Temos também identificados os colaboradores de alta performance, não é? E nós identificamos estes colaboradores. Ou seja, existe uma matriz onde o máximo será a estrela e depois... pronto, depois designamos também com outra escala. Portanto, a outra..., portanto, o restante... as restantes nomenclaturas. Mas existe, sim. Nós temos esta matriz de talento e é por aqui que também identificamos, depois de acordo com a... de acordo com as próprias... os próprios objetivos e a própria definição na matriz, identificamos todos os

colaboradores. Portanto, todos os colaboradores estão identificados nessa matriz, sim.

Entrevistador Ah ok! Estão identificados, mas depois vocês... aqui, quando digo *pool* de talento é numa perspectiva inclusiva ou exclusiva. Se calhar, explico: a exclusiva é quando temos colaboradores que são... que aderem... ou melhor, são escolhidos para um grupo exclusivo, não é? Ou seja, há colaboradores que acabam por não ser. Quando falamos numa perspectiva exclusiva é isso: escolher alguns, porque não podemos escolher todos e queremos escolher uma *pool* específica. Inclusiva é quando tratamos por todos de igual; todos são talento e todos são passíveis de potencial e talento. Portanto, aqui para perceber um bocadinho melhor, vocês com essa matriz realmente acabam por identificar aqui *key talent*, não é? Pessoas...

Entrevistada Exatamente. Correto. Não temos grupos. Não funcionamos de forma a chamar ou a envolver só colaboradores de alta performance. Muito pelo contrário, isto aqui... essa parte, não é? De exclusividade não surge e nós não realizamos essa... obviamente que esses *key talent* servem precisamente para o próprio reconhecimento, não é? E para o próprio envolvimento depois mais tarde, ou naquilo que seja necessário em projetos da sua área, em desenvolvimento de carreira, em... não é? Em retenção de talento. Agora, nós não temos nenhum... nenhum grupo exclusivo onde existam essas pessoas, até porque isto não é... esta matriz de talento não é partilhada com os colaboradores.

Entrevistador Ok. Sim, eu falei um bocadinho disto, porque normalmente existem empresas, já percebi que... acho eu. Se calhar, vou explicar aqui: que escolhem estes talentos chave, não é? Estas que consideram as peças chave da organização e que muitas vezes têm políticas específicas para esse grupo e não têm para o resto dos colaboradores. Portanto, eu percebi que não... ou seja, é tudo extensível a toda a organização?

Entrevistada Sim, sim. Correto, correto.

Entrevistador Ok. E aqui falou um bocadinho de progressão de carreira, de gestão de carreira: como é que são enquadrados, tanto os planos de gestão de recompensas e benefícios, como os planos de progressão e sucessão de carreira face ao reconhecimento de talento?

Entrevistada É assim, Ricardo, para mim essa pergunta... pronto, eu se calhar até respondo. Vou ter que responder um bocadinho no global, porque eu não sou de recrutamento, eu não sou recruta, eu não faço gestão de carreira, não acompanho... não faço aqui desenvolvimento pessoal. Mas pode só repetir a pergunta no sentido em...?

Entrevistador Como é que... eu, se calhar, divido-a. A primeira pergunta é como é que são enquadrados os planos de gestão de recompensas da organização face ao reconhecimento de talento? Se existe alguma relação. Por exemplo, os *key talent* se calhar têm - já percebi que não, mas só para balizar um bocadinho mais – se os *key talent*, por exemplo, tinham programas de gestão de recompensas diferentes, mais benefícios? Já percebi que há benefícios para... consoante os objetivos, não é?

Entrevistada Certo, certo. Ou seja, esses *key talent* era aquilo que estávamos a falar há pouco: qualquer benefício que nós tenhamos, seja a nível de remuneração ou não, é sempre de acordo com a avaliação e o desempenho do próprio colaborador. Portanto, obviamente que neste caso os *key talent* serão avaliados de acordo com a sua... com a sua avaliação e com o seu... com o seu desempenho. Eu aqui nesta... ou seja, na questão de existir algum benefício que diferencia estas pessoas, os nossos benefícios são para todos os colaboradores no global. Nós não temos nenhum benefício específico apenas para os *key talent* ou para a matriz de talento onde são identificados neste caso, mas isso é... ou seja, existem depois outras vertentes que não... que não têm que ver com o facto de poderem beneficiar de outro tipo de benefícios na organização, porque eles são globais para todos os colaboradores. Existem depois é outras vertentes de avaliação, de desenvolvimento e de acompanhamento que aí diferencia já um bocadinho.

Entrevistador Então, aqui percebi que os planos de promoções e de sucessão de carreira acabam por ser sensíveis a toda a organização.

Entrevistada Toda, toda.

Entrevistador Todas as pessoas são passíveis de, pelo menos, ter a oportunidade e são ingressadas nos mesmos modelos de progressão e sucessão. Ok. Boa. Aqui já entrando... vamos começar agora a entrar, porque isto são... temos algumas perguntas introdutórias que parece que fogem ao tema, mas que faz todo o sentido depois no sentido de caracterizar a empresa.

Entrevistada Compreendo, compreendo.

Entrevistador Numa escala de 0 a 10, como é que enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistada Numa escala de 0 a 10, a importância de reconhecer o talento?

Entrevistador E porquê?

Entrevistada Obviamente, aqui, eu acho que esta resposta, isto é 10, não é? Isto porque é visível que primeiro, quando valorizamos o indivíduo, não é? Estamos também a demonstrar que ele faz parte e que tem valorização no coletivo. Logo, isso também transmite aqui uma forma muito importante da retenção de talento, não é? Do trabalho da retenção de talento numa empresa que nós temos que... temos que mostrar - e pode não acontecer, pode não acontecer - mas temos que mostrar ao colaborador a forma como ele se identifica com a empresa, como nós o identificamos connosco e ir... para que ele perceba a valorização que tem no espaço, na própria... no próprio tempo, não é? De empresa, de momentos e na própria... na própria equipa. Isto é importante, porque as pessoas sentem sempre que - e isto é mesmo assim - sentem sempre que têm que fazer parte de algo, que tem que haver um propósito, tem que haver um *why*, tem que se sentir que realmente é isto: fazem parte deste momento, desta... digamos mesmo que fazem parte de uma tribo, é mesmo assim. Isto é uma parte tribal, não é? Do próprio indivíduo. E este reconhecimento traz, não só – e isto está provado, também é estudado a nível da literatura - traz mais produtividade e esta produtividade vai por si trazer mais valor à empresa, vai fazer com que a pessoa se identifique cada vez mais com o propósito da própria empresa e da própria gestão, não é? Dos próprios projetos, daquilo que é demonstrado. E esta parte é muito focada e nós temos esta equipa na organização, que é a *People Development Team*. Temos uma equipa totalmente focada para este acompanhamento regular com estas pessoas, não é? Que nós perguntamos e isto é tudo muito giro de as pessoas se sentirem acompanhadas e que se identificam, mas então como é que nós fazemos este trabalho? É fundamental que nós tenhamos este trabalho de acompanhamento que acontece, portanto mensalmente, com todos os colaboradores da empresa onde existe a PDP que é conhecida no mundo dos RH como RHDP, não é? Para nós, neste caso, é a *People Development Team* com as PDP e este acompanhamento é feito exatamente nessa vertente de: onde é que tu gostavas de estar, estás bem onde estás, como é que está o teu desenvolvimento, como é que está a nível digital, quais é que são as tuas necessidades, não é? A nível de formação, a nível da própria aprendizagem interna, não é? A nível de remuneração, de salário emocional.

Entrevistador E vocês veem isso como uma forma de reconhecimento? Também, esse acompanhamento acaba por ser, na vossa ótica...

Entrevistada Claro que sim, claro que sim.

Entrevistador Ok. Hum-hum. E de que formas e meios - já que entrou aqui neste... e porque está a fazer a ponte exatamente para a próxima pergunta - de que formas e/ou meios é que a organização reconhece os seus colaboradores? Seja a nível de estruturas, de canais de comunicação, formas informais. Como é que o reconhecimento de talento acontece na organização?

Entrevistada Essa pergunta, Ricardo, é assim para mim um bocadinho mais... já entra mais na gestão de pessoas e do talento e não é... eu não estou inserida nessa área. Mas, como eu disse há pouco, este reconhecimento de talento – e há bocado já falámos sobre isso - nós não destacamos, ou seja, nós não fazemos aqui nenhum tipo de destaque público na empresa ou a nível de reconhecimento. Portanto, não existe aqui essa diferenciação. Existe, sim, outras formas de reconhecer o trabalho dos colaboradores, ou seja, existe aqui... por exemplo, dou aqui um exemplo: a nível deste... a nível desta ferramenta dos *Thank you*, nós no final do ano entregamos um prémio para quem recebeu e quem entregou mais *thank you* dentro dos nossos valores. Entregamos o prémio de formador do ano, porque nós temos... os formadores da organização são formadores internos que se voluntariaram e que se apresentam como formadores para dar a outros colaboradores e é reconhecido o formador do ano, é dado um prémio. Ou seja, temos também esta... por exemplo, temos estas nossas *leadership talks* que são só momentos com líderes, ok? Onde é falado a forma essencial de poder, de como é que a liderança é vista na organização. Ou seja, isto também é uma forma de nós chegarmos às pessoas através dos seus líderes e isto é uma forma muito importante também de mostrar esta preocupação e o reconhecimento que se dá às equipas, não é? Porque é importante que se trabalhe toda essa parte da liderança e da própria gestão, não é?

Entrevistador E em termos de comunicação – e falo um bocadinho a priori já com conhecimento de base, não é? – vê a comunicação de reconhecimento de talento, por exemplo quando muitas vezes... seja a nível de... eu vou dar o exemplo da organização que até é mais fácil para ambos: quando... quando vê fazer um *post* sobre um colaborador e fazer um *story*, postar... sei lá, vocês fazem vários vídeos com o... não é *videocast*, mas é *podcast*. Veem isso como... como reconhecer talento e pôr as pessoas em *spotlight*?

Entrevistada Claro que sim, é verdade. Por falar na questão do podcast, porque estamos a falar aqui mais de redes sociais, não é? E é verdade, Ricardo, o podcast que nós temos do *Living at PHC* é exclusivo para apresentarmos a comunidade e os nossos colaboradores, portanto, é falar do seu lado, das suas histórias. E, claro que sim, é colocá-los no *spotlight*, é dar oportunidade de... porque isto é opcional, não é? Faz-se o convite e é dar aqui oportunidade também de partilhar a experiência e o seu expertise, também a forma como vive na empresa, não é? Portanto, depois também é tudo ali muito... muito fácil de beber, não é? Porque a pessoa vai de facto falar em primeira mão da sua experiência enquanto colaborador da empresa, de como é que ele próprio vive a cultura. Claro que sim, também é visto como uma forma de podermos dar este reconhecimento às pessoas, porque nós somos uma empresa que é feita de pessoas para pessoas. Portanto, nós temos muitas das áreas que trabalhamos, nomeadamente a parte das redes sociais e falamos também do podcast, é com as nossas pessoas, é com a vida que nós ali estamos e é com a sua história que nós trabalhamos. E sem dúvida que isso é... lá está, foi o que eu disse há pouco, é fazerem parte, é... as pessoas têm que sentir que fazem parte de algo, que estão a viver o próprio propósito e tudo isto, lá está, tudo está envolto na cultura. O nosso podcast vive a nossa cultura, não é? Aquilo é a forma como nós nos apresentamos e a forma como as pessoas falam da sua vida ali dentro e das partilhas e é uma forma muito interessante de termos as pessoas neste *spotlight* e de lhes dar o reconhecimento e a importância de ouvir as suas... as suas histórias, que não são só ligadas à organização, mas sim ao lado da sua vida, não é? Que ainda é mais importante.

Entrevistador Aqui falou no podcast, mas penso que a sua opinião seja a mesma para quando reconhecem através das redes sociais e etc., certo?

Entrevistada Sim, claro que sim, porque é nisso que estamos a falar, não é? Nas redes sociais, quando nós fazemos estas partilhas da história ou partilhamos “e hoje a S. trouxe bolo para todos e hoje nós tivemos um momento onde a T. nos falou de um workshop e nos deu...”. Ou seja, tudo isto, para além de mostrar aquilo que se vive na empresa, dá o devido valor a quem contribui para que a cultura assim seja vivida, não é?

Entrevistador E que género... que género de ações, conquistas, marcos é que de uma forma geral, não só no âmbito das redes sociais, é que são reconhecidos pela organização?

O que é que é reconhecido? O que é que o colaborador faz que é reconhecido? O colaborador ou as equipas.

Entrevistada Tem de desconstruir um bocadinho a pergunta, Ricardo. Se faz favor.

Entrevistador Ok. A pergunta, assim na sua génese, era para entender... numa tentativa de perceber e de entender que género de ações - ou seja, ações das equipas e de colaboradores - conquistas - ou seja, marcos quando a gente atinge um objetivo - e estes marcos que os colaboradores... quando é que eles são reconhecidos? E que tipo de marcos e que tipo ou género de ações é que eles são reconhecidos?

Entrevistada Então...

Entrevistador Aliás, já falámos aqui um bocadinho. Peço desculpa! Já falámos aqui um bocadinho da questão de também dos próprios objetivos que vocês delineiam, não é? Para eles passarem aqueles objetivos que têm as tais recompensas. E que outros é que temos aqui?

Entrevistada Ricardo, pronto, eu já falei a nível de outros prémios dentro da empresa no sentido de quando nós participamos em algo, não é? De sermos formadores ou de atingirmos um... pronto, uma determinada avaliação, por exemplo nos *Thank you*, mas há aqui várias formas depois dentro de outros... de outros parâmetros, porque por exemplo cada *unit* tem a sua nota *smart*. Estas notas são apresentadas na nossa rede social interna para toda a organização, portanto, é uma forma também das próprias equipas a receberem. Neste caso, não há aqui nenhum... há aqui sim uma partilha, não é? E um reconhecimento global desta nota, por exemplo de equipa. É assim, não sei, Ricardo. Não sei se depois não... não podemos... acho que não sou a pessoa certa para dar essa informação.

Entrevistador Mas e no dia a dia, o que é que sente, por exemplo através das redes sociais que vocês... falou-me aqui que a Susana, por exemplo, trouxe um bolo. Que tipo de ações é que vê?

Entrevistada Ah, pronto. É que é assim: uma coisa... é porque isto, lá está, isto não é feito por decreto, não é? Ricardo, eu não lhe consigo dizer “ah, porque é costume isto, porque é costume aquilo”. Não. Estas pessoas são reconhecidas pela sua genuinidade, não há aqui um imposto de 15 em 15 dias eu vou trazer um bolo ou, quando alguém faz anos, eu trago um bolo. Isso não existe. Existe serem reconhecidas através da sua genuinidade, como eu estava a dizer. E se calhar para mim é que é difícil responder a esta pergunta, porque o tipo de ações onde as pessoas são reconhecidas é precisamente por elas, porque...

Entrevistador Por ações do próprio dia a dia?

Entrevistada São ações que elas vivem, vivem a cultura. Se pretendem trazer um bolo para festejar o seu aniversário, vão trazer. Se pretendem partilhar com toda a empresa, que já aconteceu uma das nossas colaboradoras trazer laranjas do pomar e tangerinas para deixar para todos nós podermos usufruir. Se alguém partilhar na rede - na nossa rede interna - um artigo que escreveu, um poema, uma música, ou seja, isto depois lá está é o dia a dia, é as pessoas viverem a cultura no dia a dia. Não há nada que seja decretado que depois aconteça... não é? Que seja assim depois de uma retribuição. Aquilo que pode acontecer - e de facto podemos falar um pouco sobre isso - foi algo que introduzimos também na nossa cultura que é as tribos. Nós temos as tribos dentro da empresa divididas por meses de entrada e as tribos são reconhecidas pela sua participação em ações da empresa, nomeadamente o nosso *happy calendar* que é um calendário de atividades anual que acontece mensalmente com atividades de todo tipo de... de todo o espectro, portanto, precisamente para fazer este... este lado B acontecer, não é? Dou um exemplo: nós celebramos o Dia do Pai, nós celebramos e fazemos uma semana de *wellness* e uma semana de *wellbeing*, celebramos o *May the 4th*. Nós somos uma empresa também que assume o *geek*, celebramos o dia 4 de maio do *Star Wars*. E depois esta parte das tribos é reconhecida por participar e por estar presente nestes momentos. Pronto e, depois, de acordo com o *core* de participação são dadas as pontuações... são dadas as... é dado o reconhecimento. Portanto, aqui é importante também entender que trabalhamos muito o reconhecimento coletivo e é importante essa parte de...

Entrevistador Excelente! Excelente ponto para a próxima pergunta, que o que ia perguntar é se o reconhecimento é mais... ou preferencialmente feito numa ótica individual, ou de grupo, e porquê?

Entrevistada É assim, aqui o reconhecimento, eu posso dizer - eu que trabalho a parte coletiva, não é? Sendo eu manager - é verdade que trabalhamos bastante o reconhecimento coletivo e eu diria que é aí que está o nosso maior objetivo, não descurando nunca o reconhecimento individual que já falamos um bocadinho sobre isso e sobre aquilo que é trabalhado nele: as oportunidades, o próprio acompanhamento que se faz, aquilo que... as oportunidades que muito provavelmente surgem também com o seu desempenho e com a sua performance. Mas realmente aqui o coletivo tem uma importância grande para nós. Este reconhecimento coletivo da própria equipa, não é? Da *unit*, da tribo, da própria liderança, não é? Do grupo de líderes.

Entrevistador E que razões podem estar associadas a essa preferência de enaltecer o grupo versus enaltecer o indivíduo, a individualidade?

Entrevistada Primeiro porque, no coletivo, mais rapidamente eu me identifico com o propósito, não é? E encontro e estou ali com a minha tribo, não é? Digamos assim: a trabalhar para um fim, não é? Há um objetivo comum, há um processo, há pessoas a quem eu tenho que recorrer, com quem tenho de trabalhar, com quem tenho de ter contacto e isto para nós é importante no ponto de vista em que se nós queremos construir uma cultura em volta deste espírito tribal, deste espírito de união de equipa, é importante que haja esta valorização desse próprio... não é? Desse próprio estilo de reconhecimento que é bom, é bom que seja no coletivo, até mais do que no individual, porque traz muita vantagem trabalhar no coletivo e muitas vezes até é ponto para o reconhecimento individual. Portanto, não é... pronto, mas essa pergunta é um bocadinho dúbia, Ricardo, porque é muito específica para algo que não é específico, na minha opinião.

Entrevistador Mas eu posso dizer - e nem devia dizer isto - mas já fiz *focus groups* e há uma razão para esta pergunta, mas se calhar no fim, quando eu partilhar os dados todos e o estudo todo, vão perceber...

Entrevistada Eu não duvido nada, eu digo é que é mais difícil para mim responder a algumas perguntas.

Entrevistador Claro, claro.

Entrevistada São muito específicas em algumas coisas que por si... pronto.

Entrevistador Sim, eu não levo a mal.

Entrevistada Por si a resposta é simples, porque nós trabalhamos o coletivo, porque tem uma razão de ser, porque a nossa cultura vive muito desta... desta questão das equipas e que a produtividade em si... ou seja, nós não nos podemos esquecer que a equipa tem um objetivo, não é? Tem um KPI ou tem um resultado ou tem um projeto. Toda a equipa tem que estar focada - que neste caso o que nós trabalhamos são OKR - e a equipa tem que estar focada nisso e nesse OKR. Tem que existir um propósito comum, caso contrário a equipa não vai conseguir atingir o objetivo. Eu posso individualmente ter o reconhecimento, mas o que é que isso adiantava, não é? Porque eu preciso que a equipa se mova toda para aquele objetivo e que sinta que faz parte e que tem um propósito e que todos estão a trabalhar para esse propósito. E acontece muitas vezes as equipas não terem um propósito em comum e, de repente, acabou-se por perceber que nós não temos o mesmo propósito. Nós não estamos todos alinhados e não estamos a seguir a mesma... ou seja, não sabemos. E este é um trabalho que nós fazemos dentro da organização: trabalhamos o propósito das equipas, vamos atrás para que as pessoas se identifiquem. Porque para o coletivo, mais rapidamente eu passo para o individual; do individual para o coletivo é mais complicado.

Entrevistador Hum-hum, faz todo o sentido. Aliás, aproveito para dizer que a resposta que me deu é muito completa. Se está aqui com alguma dúvida se sabe ou não, deu-me aqui uma resposta completa e muito objetiva. Eu ia perguntar aqui de que forma é que a comunicação - ajustando a comunicação organizada na vossa organização - como é que esta se enquadra depois nos planos estratégicos da organização? Sentem que há um planeamento, há uma estrutura, há um papel da comunicação no plano estratégico?

Entrevistada Claro. Sim, sim, sim, sim. O plano de comunicação é fundamental, não só para... ou seja, eu não sou da área de comunicação, não é? Não sou eu que faço essa gestão, mas nós temos... não sei, Ricardo, se é o que pretende que é: nós temos uma equipa de comunicação e obviamente é desenhado todo este plano, seja internamente, seja externamente. E quando falamos em plano de comunicação, falamos na participação da organização em momentos externos, falamos da participação de vários intervenientes da organização em momentos internos, falamos daquilo que nós vamos apresentar nas redes sociais, da maneira como vamos comunicar, da maneira como vamos partilhar, o que vamos... o que é que oferecemos, o que é que há de *win-win* nas redes sociais. Para nós também é importante, que é: eu tenho a rede social, mas o que é que as pessoas ganham ao ir lá, o que é que as pessoas veem, o que é que as pessoas podem... o que é que há, não é? O que é que existe de benéfico de poderem seguir, por exemplo a página da organização, ou o que é que podem começar a descobrir através da página da organização. E isso é... existe obviamente este plano e, para nós, tem uma importância também fundamental na forma como a organização está posicionada depois também para... pronto, para lá está, para aquilo que nós queremos realizar dentro da empresa e fora da empresa. Mas aqui falamos de tudo, não é? Porque isto, quando falamos de um plano de comunicação, falamos... é uma coisa enorme, não é? Digamos assim. É um projeto muito grande.

Entrevistador Sim, sim, sim. Tenho noção, tenho noção. E aqui – finalmente já não lhe faço mais perguntas fora das redes sociais – de que forma é que a comunicação nas redes sociais está enquadrada, tanto na parte dos planos de Recursos Humanos, como de Marketing? Como é que... como é que enquadraria a posição da comunicação em redes sociais? A importância, o papel, a funcionalidade.

Entrevistada Oh Ricardo, aquilo que eu conseguia responder, já respondi. Pronto, não...

Entrevistador Acaba por ser então... então, se calhar, só para informação complementar - eu diria – perguntava se vê a comunicação nas redes sociais mais presente num plano, por exemplo estratégico de Recursos Humanos, ou mais presente num plano estratégico de Marketing e Comunicação?

Entrevistada É mais... não, é mais a nível de marketing e comunicação. Apesar de... apesar de... existe... ou seja, é através do Marketing e Comunicação que há essa importância, esse desenvolvimento do plano de comunicação com tudo aquilo que se comunica. Os Recursos Humanos têm aqui uma importância muito grande a nível de... ou seja, eu partilho vagas, eu partilho o que é que existe, o que é que recrutamos, que perfil recrutamos, onde é que estamos, se estamos em feiras, se estamos em eventos, se estamos a fazer um *giveaway* para visitar a nossa *house*. Ou seja, existe aqui este plano, mas também muito ligado ao facto de como é que isto depois pode ser benéfico para a gestão de pessoas. Se é que me fiz entender.

Entrevistador Ok. Sim, sim, sim, sim. Portanto, há aqui uma... uma quase história partilhada no que toca à comunicação, sobretudo em redes sociais, dependendo dos objetivos de cada departamento. É isso?

Entrevistada Não há custódia partilhada. Nós temos... nós só temos... nós temos uma pessoa só focada para isto. Não existe custódia partilhada. O que existe é essa pessoa reunir ferramentas das várias áreas, não é? Para que depois possa fazer esse plano de acordo com aquilo que há necessidade, por exemplo.

Entrevistador E que redes sociais são utilizadas, tanto a nível interno – intranet, falou-me aqui - como externo?

Entrevistada Não percebi, Ricardo. Peço desculpa.

Entrevistador Que redes sociais são utilizadas pela organização, tanto a nível interno, como externo?

Entrevistada Ah, que redes sociais. É isso?

Entrevistador Quais? Sim, os nomes.

Entrevistada Sim, os nomes. Portanto, nós utilizamos o Instagram - que para o Ricardo perceber e se calhar isso era interessante - o Instagram é gerido pela nossa equipa de *corporate affairs*. Depois, nós temos o LinkedIn, que é gerido pela... pela nossa equipa de Marketing. E lá está, há aqui... não é? Há aqui diferenças, há aqui uma linha estratégica de: o que é que eu quero atingir e qual é que é o meu objetivo com isto, não é? E qual é que é o foco. Portanto, Instagram, LinkedIn... pronto e depois, não a nível de redes sociais...

- Entrevistador** Então, por exemplo, o Facebook não usa, não é?
- Entrevistada** Não. O Facebook existe, mas não é o nosso meio, não é um fio condutor, não.
- Entrevistador** Ok. Eu ontem, por acaso a título pessoal, fui dar uma palestra ao ISCTE e ficaram muito surpresos de eu dizer que na nossa empresa – eu e o meu irmão - não temos Facebook. E depois vemos aqui exemplos que realmente percebem que não vale a pena.
- Entrevistada** Não. Exatamente, exatamente.
- Entrevistador** Posso dizer que vocês estão três ou quatro anos à frente do resto, mas pronto. E que outras... por exemplo, falou-me aqui da *Thank you* - agora fiquei na dúvida se era *Thanks* ou *Thank you*.
- Entrevistada** *Thank you*.
- Entrevistador** A *Thank you* que é uma plataforma interna, não é? E há mais alguma comunidade, uma plataforma que possa ter alguma interação social parecida às redes sociais, a nível interno ou externo?
- Entrevistada** Pronto, é isto, é a nossa intranet. Ou seja, nós chamamos a nossa intranet e isto é software da organização. Ou seja, quando entramos, a *homepage* é literalmente um mural onde nós temos a ferramenta dos *Thank you*, onde nós temos várias redes. Por exemplo, nós temos... cada *unit* pode criar a sua rede para partilhar, por exemplo, conteúdo. Nós temos uma rede também onde os nossos colaboradores, lá está, começou a ser regular trazerem doces e bolos e, então, partilham neste mural. Ainda agora estou aqui a olhar para uma regueifa que o R.N. trouxe para o escritório e partilha a imagem nesta rede.
- Entrevistador** E essa rede - só para perceber melhor - tem aquela típica... dá para partilhar, dá para comentar? Podemos de alguma forma partilhar a nossa reação?
- Entrevistada** Sim, sim.
- Entrevistador** Ok.

Entrevistada Sim, ou seja, depois imagine: há várias redes, não é? Onde há redes que são mais... que podem ser... por exemplo, eu posso querer criar uma rede só com a minha equipa, por exemplo uma espécie de grupo e posso criar só essa rede e no mural só vai aparecer quem está inscrito nessa rede. Mas eu depois tenho redes, como é o geral, como é o *People experience*, onde as pessoas chegam, partilham e isto é visto por toda a gente. É o caso, por exemplo aqui do R. que partilhou o bolo. Nós temos as equipas a partilhar as novidades de software. Temos os workshops que damos externamente, onde é que vamos estar presentes por exemplo, onde é que eu vou dar uma conferência, onde é que o diretor de Recursos Humanos vai estar a falar, por exemplo, no ISCTE, no ISEG. E as pessoas vão vendo tudo aquilo que está a acontecer, tanto... tanto... tanto internamente, como externamente a vários níveis, não é? A vários pontos de... uma coisa importante é que também temos aqui as entradas, também temos as saídas. Ou seja, obviamente em grupos onde, por exemplo, no grupo de líderes, na rede líderes. Temos uma rede de *Innovation Agile* onde é partilhado todas estas partes. Nós temos um grupo na organização que está a trabalhar esta parte da inovação e do *agile* em projetos da organização. Pronto, e é esta comunidade que existe e é muito satisfatório. Também temos uma área onde podemos deixar sugestões sobre aquilo que gostávamos que fosse realizado na organização. Aliás, olhe, também uma coisa que se calhar podemos falar, que é: eu faço, uma vez por ano, um projeto - neste caso, um momento - que se chama *Suggest Fast*.

Entrevistador Eu se calhar deixava isso para a próxima pergunta, pode ser?

Entrevistada Então vá, pode ser.

Entrevistador Só para balizarmos aqui esta. Ia perguntar... é porque a M. está a responder super bem, está-me a fazer as pontes exatamente como nós... como eu pensei na altura. Ia perguntar, só para balizar esta pergunta, até pode ser porque vamos na pergunta 8: quais destas plataformas, quais dessas redes, são - e se são todas - quais é que são preferencialmente usadas para reconhecer talento?

Entrevistada Destas redes todas que falámos, é isso?

Entrevistador Sim, sim, sim.

Entrevistada Aqui falamos... é assim, falamos... falamos da nossa intranet e do Instagram. Sim, sim.

Entrevistador Ok, ok. Então, pronto, voltando aqui ao ponto anterior: se consegue exemplificar algum tipo de ações, de campanhas, de programas que tenham sido praticados neste âmbito do reconhecimento de talento e da gestão de talento no âmbito da organização?

Acho que saiu, entretanto.

Entrevistada Ricardo, aconteceu aqui alguma coisa. Só não sei o que foi. Peço desculpa.

Entrevistador Está tudo ok. Estava a dizer se consegue exemplificar algumas ações, campanhas ou programas que tenham sido praticados neste âmbito de reconhecer o talento? Estava a começar agora a dizer um há pouco e eu interrompi.

Entrevistada Não, não, não. É verdade. Não interrompeu nada, que isto é normal. Para fazer a entrevista, é perfeitamente normal. Ou seja, era aquilo que eu ia começar a dizer: nós temos uma vez por ano - e existem outras que depois também já posso falar um bocadinho - onde fazemos este momento que é o *Suggest Fast*. Neste momento do *Suggest Fast* é uma porta aberta, ou seja, é voluntário, as pessoas juntam-se a este momento nas várias áreas. E quando falamos nas várias áreas é *wellbeing and happiness*, gestão e desenvolvimento de carreira, formação a nível de... enfim, de instalações também da nossa *house*. E depois as pessoas, quando estão connosco, nós temos esta dinâmica onde preenchem um boletim: o que é que valorizas, o que é que valorizas menos, o que que achas que é preciso, o que é que achas que está ótimo, o que é que achas que faz falta. Em linguagem muito... muito assim também a nível de valorizarem aquilo que têm e também aquilo que lhe falta para valorizar no global a sua identificação na empresa. E aqui as pessoas dizem tudo aquilo que gostam, aquilo que não gostam, aquilo que é preciso. E vou dar um exemplo, Ricardo: nós temos a organização em Moçambique e no dia 7 de abril é o Dia da Mulher em Moçambique e as empresas têm por norma oferecer uma peça de roupa capulana às mulheres em Moçambique, quando existe este dia. E a organização vai ter um marco histórico, porque pela primeira vez vai entregar estas peças de roupa, estas capulanas no dia 7 de abril e o impacto que isto teve nos colaboradores é enorme. Não só estamos a reconhecê-los como indivíduos, como também estamos a reconhecê-los, fazendo parte da organização e a sua cultura estar diretamente ligada à nossa preocupação. Ou seja, isto, não é? Acaba por ser aqui, como falámos um pouco esta parte da valorização individual, mas repare na importância do coletivo. É extraordinário a forma como depois, reconhecendo o coletivo, não é? Neste caso, o espaço cultural que se vive em Moçambique, a forma como... a

necessidade que eles têm, não é? E a forma como nós vamos, então, valorizá-los e dar oportunidade de eles fazerem algo que tem imensa importância para eles, não é?

Entrevistador Hum-hum.

Entrevistada E isto é... ou seja, nós não podemos só pensar que o reconhecimento advém de partes de remuneração monetária, de alteração de carreira, de progressão. Trata-se também desta própria valorização, por isso é que eu disse, enquanto indivíduo, enquanto cultura tribal, para depois atingir os objetivos, não é? Muitas vezes, trata-se até de ter o cuidado, não é? *Be kind and care*, que é muito a nossa... o nosso modelo de liderança, ter este cuidado com a pessoa e com a sua necessidade, para que depois... ainda por cima, se for coletivo... Meu Deus, não é? Se for uma necessidade coletiva, então, aí temos mesmo de estar atentos e trabalhar essa vertente, porque traz muitos resultados, mesmo. Ricardo, eu perdi-o.

- Entrevistador** A net foi abaixo. Desligaram-me aqui um cabo sem querer.
- Entrevistada** Não faz mal, Ricardo. Que chatice.
- Entrevistador** Peço imensa desculpa! Estão ali da Vodafone, então, peço imensa desculpa. Mas estávamos aqui a falar... agora já me perdi. Estava aqui a falar ainda na... que vão entregar algumas peças de roupa moçambicana, não é?
- Entrevistada** Hum-hum. Não, ou seja, estávamos a falar nesta vertente de também... ou seja, estarmos próximos das necessidades do colaborador, não só nesta vertente que estávamos a falar, não é? De salário e de remuneração, não é? De salário monetário, de salário profissional, mas também esta parte das pessoas realmente se sentirem valorizadas também com a sua necessidade, não é? Enquanto parte até de cultura, ou da própria personalidade, de poderem ser quem elas são, de poderem viver como elas vivem. E nós valorizarmos isso também, não é? Isto depois traz resultados a outros níveis que são extraordinários mesmo. É muito bom de ver, é muito bom de ver.
- Entrevistador** Hum-hum. E aqui que tipos de... agora entrando mesmo já em redes sociais. Eu parece que estou a dizer isto já há três ou quatro vezes, mas é que isto é todo um ponto evolutivo, que é: que tipos de publicações – os chamados *posts* - conteúdo e linguagem é que considera que são mais favoráveis quando se trata de reter talento na organização? Estamos a falar de tom de voz da organização, se a organização fala de uma forma mais institucional com os seus colaboradores, se comunica de uma forma mais próxima, mais o “eu”. O que... que características é que vê aqui que são mais favoráveis quando se trata disto?

Entrevistada Então, nós temos muito esta forma de comunicar para o indivíduo, ou seja, quando por exemplo nós publicamos alguma coisa também a nível de comunicação interna é muito direcionado à pessoa: “vem aqui”, “descobre aqui”, “participa aqui”, “esperamos por ti”. Ou seja, a pessoa quando está a ser envolvida neste tipo de comunicação, aquilo é para ela. E como nós estamos, essa nossa linha de comunicação... eu não sou mesmo... Ricardo, eu não sou da área de comunicação e até há algumas coisas que eu não vou responder só no sentido em que eu vou falar daquilo que eu sei enquanto profissional na organização, apesar de estar ligada com a equipa de comunicação. Aquilo que é aquilo que eu sei que é a forma de nós comunicarmos, porque é a forma também... ou seja, um dos nossos valores é ser *cool but pro* e, portanto, para nós a nossa linguagem é isto mesmo: representa o *cool but pro*. Nós falamos muito para o individual. Neste caso, estamos a falar a nível de comunicação interna e quando apresentamos, por exemplo, ações, o que é que a pessoa pode participar. Não falamos a nível de resultados ou prémios ou celebrações; isso aí é no coletivo. Mas quando falamos em coisas específicas, onde é opcional, onde a pessoa pode estar presente ou não, participar ou não, não é? Ir ver ou não, aí é importante que seja para a pessoa, não é? A pessoa tem essa escolha, tem essa responsabilidade. Então, nós fazemos esse tipo de comunicação dessa forma. A nível das redes sociais é um bocadinho isto, é muito *cool but pro* numa vertente bastante informal, porque é a cultura que vivemos na organização. Nós não tratamos ninguém por você, nós tratamos toda a gente por tu.

Entrevistador O *cool but pro* é fixe, mas profissional, não é?

Entrevistada Exatamente, exatamente. E nós tratamos toda a gente por tu, portanto, é normal que a nossa forma de comunicar seja muito direta, não é? À pessoa, informal, muito... ou seja, as redes sociais são geridas por uma *millennial*, portanto, também não é... não é sem querer. É precisamente porque este tipo de comunicação traz retorno, não é? Chega próximo ao nicho de pessoas também que procuramos, não é? Para a nossa própria retenção nas redes sociais, não é? Para a nossa procura depois a nível de empresa, de carreira. Então, há toda aqui um *flow* de comunicação, sem dúvida. Músicas que colocamos, a forma como escrevemos, como são feitos os *stories* e pronto, mas isso até podia... tinha que ser a M. a falar com o Ricardo. Se o Ricardo tiver interesse, eu posso perguntar à M. se ela pode falar um bocadinho sobre esta parte das redes sociais, porque ela é a pessoa que gere e faz parte da equipa de *corporate affairs*, que são quem gere a comunicação na organização. Mas pronto, isto é um bocadinho aquilo que eu posso dizer.

Entrevistador Hum-hum. E já tiveram algum tipo de feedback ou algum tipo de reação, seja positiva ou negativa, em relação à forma como reconhecem talento nas vossas redes sociais? Por parte dos vossos colaboradores, obviamente.

Entrevistada Não percebi, Ricardo. Pode repetir?

Entrevistador Se já tiveram algum tipo de feedback ou reação positiva ou negativa por parte dos colaboradores em relação à forma como vocês os reconhecem nas redes sociais.

Entrevistada Já tivemos feedback positivo, sim. Aliás, nós não reconhecemos ninguém nas redes sociais sem a sua autorização, nem sem o seu conhecimento, portanto, isso é importante. Nós não fazemos o reconhecimento ou publicamos algo que esteja ligado a um colaborador sem a sua autorização.

Entrevistador Ok. Portanto, vocês só com autorização... só vão publicar quando já têm este... esta reação positiva de “pode seguir, gosto”?

Entrevistada Exatamente, porque é... oh Ricardo, há aqui uma questão importante no reconhecimento, que é: muitas vezes, há quem não goste deste reconhecimento público e tem que ser... e este reconhecimento tem que dar opção à pessoa de se sentir valorizada pela sua escolha. Ou seja, isso também tem importância, não é? Eu posso “ok. Obrigada. Fui valorizado”, mas não quero ser exposto ou não quero que isto seja um reconhecimento público. Muito bem, isso tem que... isso também tem que entrar na forma como nós também reconhecemos o outro, porque este tipo de valorização e reconhecimento pode acontecer. Lá está, apenas e só individualmente a nível dos seus acompanhamentos, a nível da sua performance, não é? Quando há a reunião com o líder e ele é avaliado mensalmente. Ou seja, isso já é... nós temos, lá está, muitas formas de... podemos ficar aqui a manhã toda a falar destas áreas do reconhecimento. Mas, por exemplo, esta reunião que existe com o líder, não é? Todos os meses, *one to one*, onde o líder avalia a pessoa de acordo com os valores da organização, é um reconhecimento que é para ele, não é? Agora, se nós queremos fazer um reconhecimento coletivo que para nós é importante e que também - como falei há pouco - é a maior ponte para o individual, que é mais difícil ao contrário, nós também temos que respeitar essa parte de como é que eu vejo o meu próprio reconhecimento. Porque para mim aquilo pode não dizer nada, pode não ser suficiente e nós também temos que estar um bocadinho atrás dessa... de como valorizar o próprio colaborador através da sua própria necessidade, e esse é um grande desafio.

Entrevistador Excelente, excelente. Eu acho que tem respondido, de uma forma ou outra, sempre de uma forma muito completa. Portanto, estava aqui a perguntar... eu tenho a nota para se for necessário, mas eu vou rever a entrevista e acho que não vai ser necessário estar a envolver outros... outras pessoas aqui da organização. Pode haver aqui uma pergunta ou outra... agora vou para o impacto e é o último bloco de perguntas e, se calhar, pode haver uma ou outra que também esteja na mesma situação, mas não há qualquer problema. Nem todas as pessoas têm que saber tudo. Eu se calhar também não responderia se estivesse numa organização e me fizessem esta pergunta. Portanto, de que formas é que a organização avalia o reconhecimento de talentos? Existem formas para avaliar e para medir este impacto?

Entrevistada Ricardo, eu não sei responder. Ou seja, quer que eu responda o quê? Que métricas é que utilizamos? Como é que fazemos a avaliação? Onde é que avaliamos? Isso assim?

Entrevistador Sim, sim. É uma parte, sim, sim.

Entrevistada Pronto, como eu já disse há pouco, nós por exemplo temos esta... esta avaliação mensal líder-colaborador, *one to one*, onde é avaliado através dos valores da empresa e é dado uma nota e a nota é logo mostrada ali, é logo discutida ali.

Entrevistador Esteja à vontade que isso já falou e não lhe faço aqui repetir tudo. O que eu disse, para ser mais específico, é de que forma e se existe; pode não existir, é também um foco do estudo entender isto, que é se o reconhecimento de talento é de alguma forma... os impactos que este reconhecimento depois tem na organização e nos colaboradores são tidos em conta, se são avaliados, há alguma maneira de perceber: ok, nós reconhecemos o colaborador desta maneira – ou os colaboradores - reconhecemos os colaboradores desta maneira, por exemplo, durante seis meses e agora vou perceber que impactos é que isto teve para a organização. Vocês têm esse tipo de formas de avaliar o impacto?

Entrevistada É assim, Ricardo, eu não estou... essa pergunta não é de todo para mim. Eu não...

Entrevistador Para quem seria?

Entrevistada Essa pergunta seria para um diretor de Recursos Humanos - neste caso para o L. A. - ou para uma *People Development Partner*.

Entrevistador Isto é bom, porque estas perguntas eu depois vou fazer à parte, aquelas que não souber. Mas eu acho que é a primeira que realmente vou fazer mesmo à parte.

Entrevistada Não. Sim, porque imagine: essas perguntas trazem um fio condutor de outras que eu já introduzi alguns temas, mas depois quando estamos mais... quando entramos mais no profundo... eu não faço recrutamento, como eu disse ao Ricardo.

Entrevistador Isto aqui não tem nada a ver com recrutamento, atenção.

Entrevistada Não, não, não.

Entrevistador Não sei se é a ótica que está a ver. A ótica não é de todo a atração, é a retenção.

Entrevistada Lá está, lá está. Mas a pergunta que faz..., mas, então, tente lá repetir a pergunta. Porque é assim, eu trabalho esta questão da retenção de talento, mas numa vertente...

Entrevistador Ok. Vou ver se explico um pouco melhor, talvez com exemplos. Eu percebo que seja um bocadinho... parece que é ambíguo e é difícil, se calhar, de postar este ponto de vista. Mas noutras coisas, por exemplo, é possível... é possível avaliar o impacto que um trabalho tem, de uma equipa, para a organização, seja em termos de lucros, seja em termos KPI específicos. Agora, existem KPI para o processo de reconhecer talento, para perceber: nós queremos reconhecer talento, porque vai acontecer isto; reconhecer talento vai conseguir isto e nós vamos avaliar isto que vai acontecer. Existe esta dinâmica?

Entrevistada É assim, como eu disse ao Ricardo, nós já não trabalhamos com KPI. Trabalhamos com OKR, que é algo que neste momento está a ser introduzido na empresa. Em Portugal, somos quase pioneiros neste tipo de avaliação.

Entrevistador É mesmo pioneiro, porque eu nunca ouvi falar. OKR, disse-me?

Entrevistada OKR, sim. Ou seja, que é ao invés de ser um KPI de performance individual, estamos a falar de objetivos comuns para a empresa. Ou seja, acaba... lá está, falamos um bocadinho do propósito. Acabamos por ter todos um propósito, juntos, não é? Ou seja, eu não consigo chegar ao objetivo sem trabalhar com a minha equipa, não é? Então, obviamente que nós tínhamos as performances individuais, mas para nós faz mais sentido que seja a nível global, que seja a nível... se para nós também é assim que regemos a nossa gestão, não é? Eu já falei nisso, a gestão do coletivo e da performance das equipas, também é muito importante. Então, também nos fomos reger pela forma como é que podemos atingir certos objetivos e, então, adotámos esta questão dos OKR. Agora, não temos - se é isso que me está a perguntar - não temos, para já, nenhum QI de avaliação para reconhecer o... neste caso, eu não percebo muito bem.

Entrevistador O impacto, ou seja, o impacto, a consequência - digamos assim - se vocês..., mas é normal. Até posso dizer que até agora nenhuma empresa tem, mas é daí que vem esta pergunta, que é... se calhar daqui a dois/três/quatro anos se calhar, ou mais cedo até, vão pensar nisso. Ou se calhar sai desta entrevista, vai dar feedback e se calhar já começam a pensar nisto. Ainda por cima a organização que é tão à frente, não é? E, portanto, é esta questão de: como é que nós avaliamos as consequências do reconhecimento de talento, para nós depois também podermos tirar... nós avaliamos uma organização para poder tomar decisões, não é?

Entrevistada Certo.

Entrevistador E essa informação, retiramos essa informação e podemos tomar melhores decisões. Isto é ciente em toda a gente, não é? E é de que forma é que - eu já percebi, entretanto, que não o têm - mas de que forma é que vocês avaliam o impacto, as consequências que a vossa forma de reconhecer talento e o reconhecimento de talento tem, porque tem consequências para os colaboradores. Os colaboradores podem não gostar, podem gostar e depois como é que isso vai... qual é o impacto que isso tem para a organização? Pronto, era muito por aqui.

Entrevistada Ok. Bem, Ricardo, consequências eu diria que...

Entrevistador Consequências já me falou.

Entrevistada Bem, Ricardo, não sei. Não vou... eu acho que não vou estar aqui a...

Entrevistador Sim, sim. Sem problema, sem problema.

Entrevistada A filosofar, porque de facto aquilo que eu apresentei relativamente a isto e à forma como nós reconhecemos o colaborador e a consequência que daí advém é: nós também temos que perceber que as empresas quando querem manter um determinado... quando têm uma determinada cultura, têm uma determinada forma de gestão, também têm que ter coragem para saber avaliar e de forma... de forma justa e de forma a perceber se a pessoa se encaixa ou não, neste caso, no coletivo, não é? E na equipa e na performance da equipa e nos objetivos da equipa. E se assim não acontecer, uma consequência pode ser nós perdermos essa pessoa, não é? Mas nós também temos que entender que é precisamente por isso que nós também temos este benefício e os nossos objetivos da forma que temos, não é? A nível do reconhecimento e da performance ao longo do ano é através dos OKR da avaliação do projeto, não é? Ou seja, eu agora estou com um projeto e o projeto vai ser encerrado. Há uma avaliação do projeto, não é? Há um *debriefing* do projeto, há o diretor que vai falar comigo sobre o projeto, a comissão executiva vai falar comigo sobre o projeto. Ou seja, isso é uma forma. Ou seja, eu estou constantemente a ser avaliada e a falarem comigo sobre o meu envolvimento num determinado projeto, o meu envolvimento na equipa, pronto, e essa... essa parte é aquilo que... ou seja, a métrica, nós não temos nenhuma métrica. Nós não temos um OKR ligado apenas para a minha valorização ou reconhecimento ou consequência do reconhecimento. Pronto, isso não existe.

Entrevistador Ok. E nas redes sociais, vocês fazem *posts*, vocês comunicam, não é? De que forma é que vocês avaliam também este impacto? Ou seja, seja ao nível de métricas, porque vocês... não sei e faço essa pergunta: se publicações de reconhecimento e, muitas delas, deve ser as que mais fazem, não é? E não só, têm outro tipo de comunicação. Isto é uma pergunta que faço, mas se vocês medem seja em termos de *analytics*?

Entrevistada Sim, sim, sim, sim. Medimos, medimos, sim. Medimos as interações, medimos as partilhas, medimos de que forma é que aquele *post* influenciou e temos que perceber porquê, a época do dia, se calhar também a fase em que estamos a passar... não é? Porque não se vai ter uma dinâmica no Instagram em plena pandemia ou em plena guerra da Ucrânia como se tem em pleno verão, se calhar daqui a um ano e meio onde as coisas já estão mais tranquilas, não é? Estou só aqui a fazer uma comparação que eu sei que é parva, mas... ou seja, perceber que há fases.

Entrevistador Não, aqui não há comparações parvas.

Entrevistada Mas fazer estas fases, não é? Isto tem... há que respeitar essas fases também e há que obviamente analisar aquilo que resulta, porque muitas vezes... e este é o problema às vezes de algumas empresas, que é: acham que vai resultar, porque resulta noutras e porque é moda ou porque é de forma... é uma forma *cool*, é uma forma fácil e ir por aí por vezes não resulta. E não resulta porquê? Primeiro, porque não faz parte da imagem da empresa, não é? E porque não representa a cultura. E, depois, porque se calhar precisam de avaliar se efetivamente *posts* daqueles na área onde se atua têm influência, não é? E se é aquilo que as pessoas procuram ver. E isso é importante.

Entrevistador Ok. E como é que são tidos... estávamos aqui a falar dos impactos e das consequências do reconhecimento de talento. Como é que vocês veem estes impactos, estas consequências do reconhecimento de talento nas redes sociais? Isto aqui já não é... já não é tanto numa ótica só de retenção e numa ótica interna, mas é numa ótica que envolve também o externo obviamente. E vou fazer a pergunta de novo para não perder: como é que são tidos em conta os possíveis impactos do reconhecimento de talento nas redes sociais dentro do planeamento estratégico – ou seja, da gestão da empresa - e na própria marca do empregador – do *employer brand* da empresa - como é que isto é tido em conta? Se é tido em conta; se não é? Como é que é?

Entrevistada É tido em conta, Ricardo, mas não sou eu a pessoa. Ou seja, aqui a M. era a pessoa que tinha que entrar. O *employer branding* é totalmente com eles.

Entrevistador Ok, M. E que impacto é que considera que o reconhecimento nas redes sociais tem sobre o turnover da organização, nos índices de turnover?

Entrevistada Não percebi. Peço desculpa.

Entrevistador Que impacto é que considera que o reconhecimento feito através de redes sociais tem sobre os índices de turnover da organização?

Entrevistada Ah, pois. Oh Ricardo, eu... é assim, o turnover, eu posso dizer que de facto as redes sociais têm aqui um papel importantíssimo na forma como... ou seja, como é que eu hei de explicar isto? Porque acaba por ser o espelhar, não é? Acaba por ser o espelhar daquilo que eu espero que podem esperar de mim e de que eu posso esperar dos outros. Mas eu diria que o turnover não é... para mim, as redes sociais, o Instagram não é a maior... o maior objeto de trabalho para o turnover de uma empresa. Isto porque existem aqui... ou seja, eu sou apenas manager na organização e, portanto, há aqui outras ferramentas que nós utilizamos e que trabalhamos diariamente onde o foco é precisamente a retenção de talento, não é? E esta parte, ou seja, o Instagram tem obviamente essa..., mas vamos reparar: o Instagram, a nível de retenção de talento é a nível de valorização da empresa, é a nível de valorização do que vivemos a nível de cultura, não é? Portanto, tem aqui um papel no turnover apenas a nível de identificação, não é? Que é para a pessoa se identificar com a empresa, se identificar com a imagem, com a comunicação. Não é propriamente para... não dá, pelo menos assim. O trabalho que é feito ali não é para a pessoa... não é ali que consegue ver as razões pelas quais vai ficar. Se me faço entender.

Entrevistador Sim, sim, sim, sim.

Entrevistada Portanto, é precisamente para a própria identificação. É isto.

Entrevistador E aqui uma última pergunta e não a chateio mais. Estou a brincar! Que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a marca de empregador, também da organização e..., mas sobretudo a perspetiva que os colaboradores têm, a perceção que eles têm sobre esta marca de empregador?

Entrevistada Não percebi, Ricardo.

Entrevistador Que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores, seja redes sociais ou não, mas aqui podemos focar mais nas redes sociais obviamente. Que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a marca de empregador – a *employer brand* da organização - e a respetiva perceção da mesma por parte dos colaboradores?

Entrevistada Bem, Ricardo, eu já não sei muito bem por onde é que hei de puxar, porque acho que estamos... estamos a voltar um bocadinho...

Entrevistador É assim, aquela pergunta anterior - só para também separar aqui um bocadinho, porque às vezes podem-se confundir - aquela pergunta anterior que eu falei da *employer branding* era mais... era na forma como vocês viam os possíveis impactos. Agora é como considera que o reconhecimento de talento influencia a percepção dos colaboradores face à *employer brand*. Entende?

Entrevistada Certo. Como é que os colaboradores... qual é o impacto para os colaboradores com essa questão do *employer branding*. É isso que me está a perguntar?

Entrevistador O impacto na percepção que eles têm. Imagine, eu posso dar um exemplo. Não quero de todo ser tendencioso, daí que veja isto só como um exemplo: eu sou um colaborador que reconhecem através das redes sociais - e podemos focar aqui nas redes sociais porque é o foco do estudo - reconhecem e fazem este reconhecimento nas redes sociais acerca dos meus colegas no geral e isto vai-me influenciar na minha percepção da marca de empregador da minha organização. Bem ou mal, não é? Se eu gosto desse reconhecimento público e desse reconhecimento nas redes sociais e fora das redes sociais, se calhar eu vou ficar com uma melhor imagem da marca de empregador da minha organização. Entende?

Entrevistada Mas é isso, Ricardo. Foi aquilo que eu lhe disse: as pessoas têm que se identificar, ou seja, isto não se pode fazer... lá está, a cultura - como falámos no início da nossa conversa - é a espinha dorsal para tudo e, então, as pessoas têm que se identificar com isto. As pessoas têm que sentir que se identificam e que há este propósito. Obviamente que o *employer branding* vai trazer toda essa parte dessa ferramenta de identificação pessoal, não é? De que forma é que eu vejo a empresa, de que forma é que ela está posicionada, de que forma é que eu a represento no exterior, não é? E é essa parte..., mas essa é uma parte muito de ferramenta de identificação pessoal. Aí não há... ou seja, a perceção dos próprios colaboradores é nós temos que ser fiéis à cultura da empresa e, depois, obviamente que queremos que quem esteja connosco se identifique com os nossos valores e com o propósito que ali vivemos e com a forma como nós comunicamos e como temos a organização posicionada na área, por exemplo da comunicação ou do *employer branding*. E isto muitas vezes também serve para perceber quem é que efetivamente se calhar não se identifica connosco, por exemplo, e que não está alinhado com a cultura. Porque a cultura é mutável, sim, para a maioria. Não é para - e isto digo abertamente - a cultura não é para retenção de talento de uma pessoa. A cultura é para retenção de talento da maior parte das pessoas que se identifica com a empresa, porque quando não se identificam, aí sim esta parte do *employer branding* também é muito importante, que é: eu posso começar a perceber que de facto não me identifico. Lá está, comunicação transparente: o que eu comunico no Instagram, comunico internamente, comunico no LinkedIn, resultados, forma de reconhecer os colaboradores publicamente, forma de comunicar, de levar a organização lá fora, onde é que estamos presentes, como, em que trémitos. Então, esta também é uma forma de darmos as ferramentas para as pessoas se identificarem connosco.

Entrevistador E veem o reconhecimento de talento como uma dessas ferramentas? É isso?

Entrevistada Sim, sim, sim. Isso também.

Entrevistador Eu acho... aliás, eu adorei a entrevista. Acho que tenho muito sumo. Não, a sério. Eu posso... numa outra pergunta falo com o L. e com a M. Da M. qual é o apelido que me disse?

Entrevistada M. S.

Entrevistador Ok. Eu, entretanto, vou deixar aqui o meu número na conversa, caso haja alguma dúvida que tenha. Pelo WhatsApp, que se calhar é mais simples. Pode ser ou por email, que também já tem o meu email. O nome já o tem. Portanto, mas é muito por aqui. Eu, entretanto, vou enviar por email, assim mais entre o fim de semana e terça-feira, só um pequeno questionarinho, mas é só de - eu podia fazer essas perguntas agora, mas é para ser mais simples - de caracterização sociodemográfica do entrevistado. Coisas muito simples e anónimas, portanto, não haverá problema. Eu depois vou é indicar um número, mas isso eu digo por email para não estar a identificar os nomes. Não é preciso estar a escrever o seu nome. Eu já tenho... eu sei, por exemplo, que o número 5 é a M. M., pronto. Facilmente, eu digo escreva o número 5 só para eu saber que é o seu, porque temos mais entrevistados, não é? Eu tenho mais entrevistados que vão responder a isso, mas, entretanto, eu envio isso. Está bom?

Entrevistada Está bem.

Entrevistador Resta-me agradecer. Estive aqui quase uma hora e meia, realmente porque havia muito sumo e espero não ter sido aqui... espero ter dado valor, também aqui a entrevista ter dado alguns inputs também para si. E muito obrigado por ter aceite aqui participar no estudo. Isto é... obviamente a dissertação só vai ser - espero eu, se tudo correr bem - entrei agora por volta de setembro/outubro, portanto, depois aí entrego-vos tudo também. Pode ficar com o estudo todo e etc. Não há qualquer problema.

Entrevistada Ricardo, eu peço desculpa de não ter ligado a câmara, mas de facto eu estou aqui... enfim, não é?

Entrevistador Ah, não era necessário. Mas eu sigo a organização, por isso tenho presente a sua cara.

Obrigada, obrigada! Ricardo, eu também começo por agradecer, porque de facto eu sei que estes estudos... isto é muito importante também naquilo que o Ricardo está a fazer e que vai apresentar. Eu espero ter ajudado ao máximo. Eu sou o máximo de honesta, também quando não percebo ou quando também quero ajudar o Ricardo ao máximo a responder com o sumo que precisa, porque é por isso que servem estes momentos. E também lhe quero agradecer a oportunidade, a confiança, o facto de também já ter dito que gostou das respostas, que tem aí uma vertente

completa e um fio condutor na conversa. O Ricardo é muito simpático e tem uma forma de falar muito dinâmica.

Obrigado!

Entrevistada E isso também é importante para estas entrevistas. E, por isso, também queria agradecer e desejar a maior sorte e que pode contar novamente comigo, se assim for necessário.

Entrevistador Muito obrigado!

Anexo K: entrevista semiestruturada a E06

Transcrição da entrevista realizada em 12-04-2022.

Entrevistador Portanto, pedia-lhe então aqui *on the record* a autorização para gravação e para partilha dos áudios...

Entrevistada Está autorizado, Ricardo.

Entrevistador Isto porque há outra pessoa que vai... que vai fazer a transcrição, portanto, é sempre importante. Estou aqui a gravar deste lado. Ok, excelente. E, portanto, como estava a explicar, é um bocadinho esta ótica do estudo. Isto, basicamente vamos começar com uma... com um bloco mais para perceber como é que vocês, numa perspetiva geral, fazem o reconhecimento e como é que estas dinâmicas ocorrem na sua organização. Obviamente que na sua organização não precisa de indicar nomes. Se indicar, é tudo anónimo. Não há problema nenhum. E depois um bloco final em que se vai um bocadinho mais em conta aos impactos que realmente, na sua perspetiva e na sua perspetiva de diretora – neste caso, de Recursos Humanos - sobre que impactos é que isto pode ter. Portanto, eu começava por... só... já pedi autorização, já me identifiquei – Ricardo Romão – e tem aqui os meus contactos

também que já foram... já foram dados anteriormente. E, portanto, começava aqui por uma questão muito simples de: como é que descreveria o dia a dia na sua organização e como - seja a nível de ambiente e clima organizacional - como é que descreveria o ambiente na sua organização?

Entrevistada Bom, nós temos um ambiente bastante informal para aquilo que é normal no nosso setor de atividade. Portanto, temos uma política de porta aberta. Agora com esta questão das reuniões digitais, ficou porta semiaberta, porque de facto quando estamos todos aqui em reuniões e em salas contíguas fica um bocado difícil. E, portanto, temos também... somos conhecidos por receber bem. Nós trabalhamos com estagiários com alguma frequência - ainda esta semana entrou um estagiário aqui para a companhia - e o feedback é sempre que nós recebemos bem. E isto é alguma coisa, Ricardo, que faz parte da nossa cultura. Não é nada que seja imposto, nem é... nem necessita de avisos prévios. Portanto, as pessoas são mesmo assim: recebem bem, estão bem na sua função, estão bem no seu lugar, não se sentem ameaçadas e, portanto, recebem bem quem chega, independentemente de ser um estagiário ou alguém que vem substituir outro alguém ou algum consultor que precisamos de contratar para algum efeito. Portanto, é uma companhia que eu diria que é à vontade, mas não é à vontadinha, onde as pessoas se tratam pelo nome, com um excelente ambiente de trabalho, onde se tenta ser o menos burocrático possível de forma a acelerar a tomada de decisão e a resolução de problemas e as pessoas estão habituadas a trabalhar dessa forma e gostam de trabalhar dessa forma.

Entrevistador Ok. E aqui entrando um bocadinho mais na perspetiva de como é que é organizada aqui a vossa estrutura de reconhecimento - de colaboradores obviamente - a nível de equidade... bom, eu vou repartir esta pergunta um bocadinho para ser mais simples. E a primeira pergunta que eu faria era: que políticas específicas existem - se existem - no âmbito do reconhecimento de talento?

Entrevistada Bom, existem sim. Se calhar importa também dizer que nós temos dois grandes grupos dentro da companhia, portanto, temos aquilo que nós chamamos a equipa de escritório - a equipa de suporte - e temos a equipa de vendas, ok? E, portanto, são dois grupos que ao nível do talento são... têm reconhecimentos em alturas distintas e por objetivos também eles distintos. Naturalmente que sendo uma companhia que trabalha para venda, trabalha produto, existe um reconhecimento, quer de performance, quer de talento, distinto. Ao nível do reconhecimento, eu diria do talento dos trabalhadores, aquilo que nós fazemos é decidimos ao mesmo tempo que fazemos a gestão do desempenho das pessoas anual, fazer uma avaliação que neste caso é uma avaliação de gestão relativamente ao potencial e ao talento das pessoas. Isto é feito anualmente e fazemos, quer para a equipa das vendas, quer para a equipa do escritório. Se me está a falar em reconhecer talento, ou seja, para os outros, eu não sei exatamente se está a falar em saber que talento tem dentro de casa ou se a empresa reconhece o talento publicamente ou se tem atividades de reconhecimento de talento.

Entrevistador Obviamente, aqui sendo uma pergunta um bocadinho introdutória, é para tentar perceber no geral. Ou seja, ambas as situações como é que ocorre e obviamente aqui também faço já a pergunta e poderá responder: como é que... como é que vocês percebem e têm uma perceção do talento da organização? É por um *pool* de talentos, é numa perspetiva inclusiva, exclusiva? É um bocadinho por aí que faço também esta questão, sim.

Entrevistada Sim, sim. Em termos de identificação do talento - como lhe estava a dizer - nós fazemo-lo através, portanto, ao mesmo tempo que fazemos a gestão do desempenho e aí fazemos a gestão naturalmente da performance do trabalhador e, ao mesmo tempo, temos outra plataforma onde é feito, é solicitado ao mesmo avaliador que faz o acompanhamento e a gestão do desempenho do colaborador que identifique, através de um conjunto de questões, potencial talento e, no fundo, algum tipo de planeamento de carreira, ok? E isso não é para partilhar naturalmente com o objeto desta avaliação, não é? Isso é informação para a gestão. Do ponto de vista da performance, reconhecemos a performance e, portanto, temos prémios anuais para os melhores. E quando eu digo os melhores, são os melhores na força de vendas e são os melhores internos também. E nos internos temos duas categorias: temos o melhor colaborador do ano e temos um prémio especial para alguém que tenha desenvolvido ou algum projeto ou que se tenha destacado de alguma forma diferente daquela que é a avaliação do melhor do ano e, portanto, tem aqui critérios um bocadinho diferentes. Naturalmente, estas pessoas são reconhecidas publicamente e são reconhecidas, neste caso, através da entrega de um prémio. No caso dos da força de vendas, o prémio é um prémio internacional e, portanto, é reconhecido, não só pela subsidiária – porque nós somos uma subsidiária de uma companhia internacional - como pela própria casa-mãe. Em relação à equipa interna, é um prémio interno, portanto, é um prémio nacional da subsidiária.

Entrevistador Ok. E em termos de - digamos aqui - os planos de progressão e sucessão de carreira, como é que eles são organizados face ao reconhecimento de talento e face ao talento e à própria identificação? Há aqui uma relação? Considera aqui uma relação?

Entrevistada Sim, nós temos uma grande, grande cultura nisso. Ricardo, para ter uma ideia, nós não abrimos nenhuma vaga ao exterior sem primeiro analisar internamente se temos ou alguém já preparado ou alguém com potencial para. Ok? E, portanto, só depois de fazer estas duas análises é que avançamos... e chegamos à conclusão que não temos é que avançamos para um recrutamento externo. Portanto, com isto quer dizer que muitas das movimentações que temos dentro da estrutura da empresa são movimentações internas. Esta, depois, depende um bocadinho do grau, não é? Em termos de hierarquia. Se é um grau um bocadinho mais elevado, pedimos inclusivamente apoio a empresas parceiras para que possam aqui fazer um *assessment* mais independente aos candidatos para termos a certeza que não há aqui nenhum tipo de enviesamento por parte da gestão na tomada de decisão. Se são funções mais operacionais, essas sim tomamos nós. Tomamos nós as decisões e, portanto, eu diria que cerca de 80% das nossas vagas são ocupadas internamente por movimentações internas. Naturalmente que isto depois gera outras vagas, não é? E depois vamos buscar ao exterior, mas damos sempre oportunidade... posso-lhe dar vários exemplos: o nosso diretor geral era diretor comercial e, portanto, foi-lhe dada essa oportunidade; temos vários colegas que são chefes regionais de vendas, porque lhes foi dada a oportunidade quando eram delegados de informação médica para assumir essa função; temos pessoas na área do marketing que também vieram da área das vendas. Portanto, temos de facto muita movimentação interna, mesmo ao nível das equipas. Por exemplo, em 2019, nós ficámos com um portfólio de produtos numa área que não trabalhávamos - que era área da psiquiatria - e não tínhamos equipa. E provavelmente não é do conhecimento do Ricardo, mas este setor de atividade funciona muito por... nós temos... imagine, nós temos um produto de marca, não é? Um produto com nome próprio. Este produto está salvaguardado de genéricos durante um período normal de 10 anos. Ao fim de 10 anos...

Entrevistador Mais ou menos entendo a linguagem. Sim, sim, sim, sim.

Entrevistada Portanto, quando nós perdemos uma patente, ou seja, quando o genérico entra no mercado, as nossas vendas baixam e nós fazemos uma estimativa da perda de receita. Esta perda de receita reflete-se no *head count* e, portanto, aquilo que normalmente se faz neste setor de atividade é reestrutura-se, não é? Por um lado. E, portanto, a área onde perde patentes sofre reestruturação e as novas áreas vai-se ao mercado contratar pessoas já com experiência nessas áreas para lançar produtos uma área nova. Nós não temos de trabalhar dessa forma e, portanto, quando aconteceu em 2019 pela primeira vez, portanto, nós antecipámos a perda de patente que iríamos ter em 2020, reestruturámos no sentido de fazer o *reskilling* de um conjunto de delegados e de promover um delegado chefe de vendas de uma área nova. Ok? Portanto, agarrámos aquelas pessoas que se calhar iriam ser dispensadas e fizemos o *reskilling* dessa equipa para a transformar numa equipa de especialidade numa área nova. Naturalmente que isto dá trabalho, requer investimento financeiro, requer investimento de tempo, tivemos de contratar um consultor especializado nesta área, mas depois tivemos um retorno muito engraçado: ao fim de dois anos, somos a filial que tem melhores resultados nesta área terapêutica e até o facto de as pessoas serem recicladas, acaba por funcionar quase como um *ice breaker* para chegar ao médico, não é? Portanto, estamos a falar aqui de psiquiatras e, portanto, só a história de como é que a pessoa chegou ali, não é? Porque o psiquiatra diz: “mas eu não te conheço de lado nenhum. De onde é que vens? Não vens da concorrência?”. E só o facto de a pessoa poder explicar que houve uma reestruturação dentro da empresa, que lhes foi dada oportunidade, que tiveram... tiveram aprendizagem teórica e tiveram aprendizagem no terreno e que, portanto, a empresa decidiu trabalhar e fazer as coisas desta forma, acaba por ser um *ice breaker* espetacular para a própria equipa. Este ano voltámos a fazer a mesma coisa para a área da pneumologia, portanto, fomos novamente à nossa equipa *core*, identificámos um conjunto de pessoas, fizemos um *reskilling* dessas pessoas e criámos uma equipa para lançar um produto de pneumologia e esperamos ter o mesmo sucesso. Vamos ver.

Entrevistador Então, pelo que percebi, vocês identificam. Portanto, fazem aqui... escolhem pessoas chave que poderão eventualmente ingressar neste tipo de progressão, não é?

Entrevistada Hum-hum. Isso mesmo.

Entrevistador Ok. E aqui numa escala de 0 a 10, como é que enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistada É supercrítico, Ricardo. Nós temos um plano de sucessão definido e termos um *pipeline* alinhado com esse plano de sucessão é crítico para a continuidade do negócio. Portanto, nós temos que ter esse trabalho todo feito, nem que seja para dizer que para a posição A para a posição B não temos e, portanto, se não temos, vale a pena perceber o que é que o mercado tem para oferecer para, quando for necessário, poder ir ao mercado à procura dessas pessoas. Portanto, isto é absolutamente crítico para a continuidade do negócio da companhia.

Entrevistador E, então, numa escala de 0 a 10, o que o que é que significa absolutamente crítico?

Entrevistada Eu diria que é no mínimo um 8, não é? Portanto, é mesmo bastante crítico.

Entrevistador E quando se trata do reconhecimento - aqui há várias formas de reconhecer talento e, aliás, é uma matéria um bocadinho, às vezes subjetiva, não é? E quando se fala de reconhecer talento, da comunicação desse reconhecimento, de realmente nós delimitarmos e balizarmos que o colaborador chegou, está de parabéns por isto e por aquilo e nós comunicarmos isso, também é importante, na sua ótica?

Entrevistada Sim, superimportante. Nós fazemos isso uma vez ao ano. Portanto, o que é que nós fazemos? Nós - como já lhe disse - há um reconhecimento por parte da casa mãe e, portanto, os dois melhores delegados do ano são convidados a ir a Milão à sede da companhia assistir a uma reunião anual de *management* e ser reconhecidos, são chamados ao palco, recebem... e nós aqui internamente, com essas mesmas pessoas, fazemos - com essas e com as que não vão a Milão, porque não vão todos a Milão - e com os nossos internos, fazemos não só a mesma coisa em âmbito de reunião - que nós chamamos as reuniões de ciclo, que o Ricardo deve saber o que é - que fazemos a entrega de pinos de ouro com o logotipo da companhia aos melhores do ano e oferecemos um prémio em dinheiro e um diploma e, portanto, fazemos questão de convidar essas pessoas a estarem e têm depois um jantar especial preparado para eles com todos os colegas e a direção da companhia.

Entrevistador E aqui, para além das formas que já esteve aqui a retratar e identificar, que outras formas ou meios é que a organização reconhece os colaboradores?

Entrevistada É feita uma comunicação também em vários canais que temos na nossa intranet, por e-mail e também por WhatsApp que começámos a utilizar muito durante... durante a pandemia e, portanto, é feita a comunicação formal desses colegas que foram reconhecidos num determinado ano.

Entrevistador E que género de ações, de marcos, de objetivos é que vocês culturalmente... ou melhor, naturalmente, vão reconhecendo? Ou formalmente reconhecem? Porque isto também depende do contexto, mas até reformulo a pergunta, porque agora a pergunta é muito simples: que género de ações, conquistas e marcos dos colaboradores é que são reconhecidos pela organização? Basicamente, é isto.

Entrevistada Dos colaboradores só da empresa'

Entrevistador Dos colaboradores... sim, acaba por ser dos colaboradores. Depois, depende se os colaboradores em equipa atingem um certo objetivo, obviamente que isto... ou se os colaboradores estão envolvidos num marco que a empresa atinge. Isso depende do contexto em que vocês reconhecem. É isso... é aí que quero chegar também.

Entrevistada Muito bem. Nós, em termos de reconhecimento... enfim, nós celebramos sempre que temos sucesso, portanto, quer seja esse sucesso um reconhecimento do exterior para dentro, quer seja de dentro para fora. Portanto, sempre que acontece alguma coisa fora daquilo que é o que foi estipulado e pela positiva, é objeto de reconhecimento. Depois, assinalamos um conjunto de datas, nomeadamente o aniversário da companhia, o aniversário dos colaboradores também assinalamos sempre, quer seja através dos canais digitais, quer seja nomeadamente aqui no escritório - na força de vendas é mais difícil porque eles estão espalhados pelo país inteiro - mas aqui no escritório assinalamos sempre com oferta de um presente e com um bolo de aniversário. E depois temos um conjunto... quando fazemos lançamento de produtos, quando... quando alcançamos um objetivo de vendas que pré-determinámos numa determinada altura. E, portanto, temos um conjunto marcos... temos um conjunto de marcos que assinalamos sempre que acontecem e publicitamos esses *achievements*, na verdade. Agora não temos, para além da premiação dos melhores vendedores, não temos outro tipo de reconhecimento ao longo do ano. Podemos ter alguns prémios extraordinários, como lhe disse no lançamento de um produto ou numa região que não estava tão bem e houve uma melhoria muito significativa, mas isso são coisas que vamos fazendo *ad hoc*.

Entrevistador Pelo que eu estou a perceber é mais sobre o resultado e não tanto sobre o processo. Ou é também sobre o processo?

Entrevistada Não. É muito mais sobre o resultado, sim. Nós, sendo uma empresa de vendas, é muito mais sobre o resultado do que sobre o processo. Porque vamos lá ver uma coisa: nós não avaliamos esforço; nós avaliamos resultados, não é? E, portanto, eu posso ter aqui pessoas muito esforçadas, mas que não dão um contributo ao negócio. Portanto, esforçam-se, aplicam-se, mas na prática não nos trazem nenhum resultado. E, portanto, se não nos trazem resultado... é reconhecido o seu esforço, no entanto, esse esforço é reconhecido e tentamos alinhar esse esforço para a concretização do resultado. Portanto, o esforço em si... eu ter aqui uma pessoa que trabalha das 8 da manhã às 8 da noite e que não apresente nenhum resultado...

Entrevistador Exato.

Entrevistada Serve-me de pouco, não é?

Entrevistador Isto aqui faz a ponte para uma questão que é: se vocês - e você, não é? - se o reconhecimento é realizado numa ótica individual ou numa ótica grupal? Por exemplo, por equipas, por departamentos. Como é que é organizado aqui o reconhecimento?

Entrevistada Não. É individual.

Entrevistador Individual. Ok. E porque é que é individual? Porque é que tendem a fazer individual?

Entrevistada Porque vamos lá ver uma coisa: a forma como nós estamos organizados, as pessoas estão divididas... por exemplo, estou a pensar na minha área de Marketing em conjunto com a Gestão de Produtos: cada gestor de produtos é responsável por um conjunto de produtos, portanto, não faz sentido eu estar a premiar grupalmente, quando cada um deles é responsável. Os delegados a mesma coisa: cada um deles é responsável por um *geobrick*, portanto, não faz sentido estar a premiar um grupo de delegados. Faz sentido eu premiar o delegado que tem o melhor resultado. Pronto, depois há aqui algumas nuances, porque temos algumas zonas ou algumas... alguns produtos que são trabalhados em espelho e aí sim, quando se premeia um, tem que se premiar o outro, não é? Porque o resultado decorre de - esperamos nós - do esforço dos dois, não é? E não do esforço de um mais do que do esforço do outro, até porque nós não conseguimos identificar quando é trabalhado em espelho. Mas tendencialmente aquilo que está a acontecer é: a equipa está-se a diversificar do ponto de vista das áreas terapêuticas e, portanto, toda a tendência de trabalho em espelho ou em triplas está a desaparecer e, portanto, as pessoas estão a trabalhar de uma forma individual. Depois, aquilo que nós fazemos e naturalmente que contribui muito para a melhoria do trabalho de cada um é as partilhas que fazemos em reunião de ciclo um bocadinho na ótica do *what went well not so well*, porque aquilo que é o *well* para um pode ser o *not so well* para outro; depende muito das características da região e do seu público. E, portanto, fazemos muita questão de ter esta partilha para que se possa aproveitar, não só as boas práticas de uns, como aquilo que não resultou nalgumas outras áreas, mas que podem ser a solução para outras e, portanto, aí sim há essa partilha. Mas nós premiamos resultados, sim. Nós somos uma empresa muito focada na meritocracia do resultado, sim. E não do esforço.

Entrevistador Hum-hum. E como é que a comunicação na organização está organizada e de que forma é que ela... é que ela se enquadra no planeamento estratégico da organização? Toma... tem um valor... tem um valor importante?

Entrevistada A comunicação interna? Eu diria que desde a pandemia que ganhou um novo posicionamento dentro daquela que é a estratégia da companhia. Portanto, a área da comunicação já era muito importante para nós. A comunicação interna era muito importante para nós, porque temos uma força de vendas espalhada pelo país inteiro e, portanto, não está aqui na sede e queremos garantir que... quisemos sempre garantir que existia um elo de ligação grande que promove a cultura, o *engagement*, o compromisso da equipa para com a companhia e para com a marca, não é? Neste caso. Mas, com a pandemia, acentuámos isso muito mais, criámos uma marca própria de comunicação, abrimos novos canais de comunicação, como o Teams que não tínhamos até à altura. Os grupos de WhatsApp a mesma coisa. E criámos mesmo um plano de comunicação anual onde todos os meses está definido o tipo de comunicação que vamos ter com as nossas pessoas, o que é que vamos assinalar, de que forma, utilizando que canais. E, portanto, hoje temos um plano de comunicação interno muito mais estruturado do que tínhamos antes da pandemia.

Entrevistador Ok. E está completamente integrado com os objetivos gerais da organização, diria, não é?

Entrevistada Sim. Claramente, sim.

Entrevistador E de que forma... aqui não... por acaso, fez aqui uma boa observação, porque falou de comunicação interna. Eu não diria que estou aqui numa perspectiva de comunicação interna, mas comunicação organizacional que na sua maioria é comunicação interna, daí que eu deixei-a falar à vontade. Mas só para termos aqui esta noção, porque às vezes a comunicação interna tem uma envolvente externa. Pronto, é importante também...

Entrevistada Sim, mas eu diria que a comunicação externa... enfim, nós temos isto separado de duas formas. Uma coisa é a comunicação que a marca faz para o exterior, não é? E aí somos muito ativos, quer eu, quer o diretor geral, quer o diretor de marketing e, portanto, fazemos questão de estar muito presente nos media. Por exemplo, para a semana vou estar na TSF, vou estar numa conferência, escrevo com muita frequência. E, portanto, fazemos questão... estamos em muito contacto com as universidades. Portanto, fazemos questão de apresentar a nossa marca de várias formas. Outra coisa é a comunicação externa que se faz em relação aos produtos e isso é Marketing puro. Não tem nada a ver connosco.

Entrevistador Não é neste contexto. Não se preocupe, ok? Não é este o contexto que estamos a... que estou a estudar, neste caso. E aqui entrando... estava a dizer, pronto, vimos agora uma perspetiva geral e tendo em conta os planeamentos estratégicos de recursos... de Gestão de Recursos Humanos e de Marketing, como é que a comunicação nas redes sociais se integra neste âmbito? Como é que ela está enquadrada nestes planos?

Entrevistada Sim. O que nós fazemos é: fazemos uma integração, ou seja, por exemplo, nós trabalhamos na área da cardiologia, não é? Portanto, o Dia do Coração é um dia que é importante para nós. O que é que nós procuramos fazer? Procuramos trabalhar internamente com ações internas, ao mesmo tempo que a equipa de Marketing trabalha para o exterior. Portanto, tentamos alinhar as duas comunicações para públicos diferentes e, portanto, eu farei internamente ações que não são feitas no exterior, não é? E até pode acontecer fazermos as mesmas ações, por exemplo, ter um médico aqui que está a fazer o controlo, por exemplo da tensão arterial ou da diabetes, e lá fora também termos equipas contratadas para fazer exatamente o mesmo nas farmácias, por exemplo. E, portanto, procuramos sempre aqui alinhar entre aquela que é a linha de comunicação interna com a linha de comunicação do Marketing. Agora, naturalmente que há um conjunto de ações do Marketing que nada tem que ver com a comunicação interna da companhia e há um conjunto de ações de comunicação interna que nada tem que ver com o exterior e, portanto, que nós nem sequer passamos para o exterior.

Entrevistador E aqui em *bullet points*, não precisa de..., mas consegue exemplificar que áreas, que temas é que não...

Entrevistada Sim. Por exemplo, nós – como lhe disse há bocado - celebramos o aniversário de toda a gente. Portanto, se uma pessoa faz anos, às 9 da manhã está a sair um WhatsApp para todos os grupos com uma ideia engraçada, com um boneco engraçado, com um comentário engraçado sobre o aniversário daquela pessoa. Naturalmente que não vamos fazer isto para fora. Não tem qualquer sentido o Marketing agarrar nisto e estar a expor externamente uma situação... uma situação destas. Sei lá, nós fizemos um concurso de fotografia para celebrar o Dia da Mulher - salvo erro - que também não nos pareceu fazer sentido estar a expor as fotografias que foram partilhadas pelos os colegas para o exterior, mesmo sendo... ou podendo utilizar o anonimato. Porque foram feitas partilhas muito pessoais e que fazem sentido entre nós que nos conhecemos, porque somos uma empresa, somos uma PME, somos uma empresa com 130 colaboradores, portanto, conhecemo-nos pelo nome. Não faz sentido o Marketing externo estar a fazer este tipo de... este tipo de partilha. E depois há outras coisas que faz todo o sentido, nomeadamente quando são... sei lá, prémios que são recebidos pela companhia, reconhecimentos que a companhia recebe, quando há..., por exemplo, mesmo em dias que são assinalados ou feriados que faz sentido comunicar o mesmo para dentro e o mesmo para fora e, portanto, fazemos em redes diferentes. Mas vamos gerindo situação a situação, porque não faz sentido fazer igual nos dois... no fundo, nos dois *targets*, não é? Não faz sentido.

Entrevistador E que redes sociais - e quando falo aqui de redes sociais não é... englobamos também a intranet, todo o conjunto de plataformas onde há aqui uma interação social, porque muitas vezes as intranets corporativas têm essa interação, daí que faço esta nota - mas que redes sociais internas ou externas é que são organizadas... são utilizadas pela organização e quais é que são utilizadas quando se trata de reconhecer talento?

Entrevistada Bom, da organização - falando da organização como um todo - nós utilizamos todas as redes, portanto, LinkedIn, Instagram, Facebook e depois, internamente, utilizamos o Teams, o WhatsApp, a intranet e o convencional email. E às vezes até utilizamos o ultraconvencional CTT, porque, nomeadamente durante a pandemia, fomos mandando umas coisas para casa das pessoas, coisas muito simples. Estou-me a lembrar, por exemplo, que fizemos um cartão onde colocámos um *webcam locker* - não sei se o Ricardo sabe o que é - aquelas coisinhas para tapar a câmara do computador.

Entrevistador Sei, sim.

Entrevistada Pusemos isso num cartão e mandámos por correio para casa... para casa das pessoas. Fomos fazendo assim várias iniciativas ao longo dos dois anos para as pessoas terem alguma coisa de físico, não é? Não ser só um WhatsApp ou... as pessoas sentirem alguma coisa de físico que estávamos a mandar para casa. Agora, para... para reconhecimento de talento, raramente utilizamos as redes externas, ou seja, LinkedIn, Facebook de produtos e o da companhia também, e o Instagram da companhia e de produtos, normalmente não utilizamos para reconhecer talento, até porque entendemos que é uma forma de expor o nosso talento à nossa concorrência e, portanto, também não temos muito interesse em expor... em expor talento dessa forma.

Entrevistador Boa perspectiva. Então... então, estamos a falar aqui das intranets que vocês usam, nomeadamente o Teams, não é?

Entrevistada Hum-hum. E o WhatsApp também.

Entrevistador Peço imensa desculpa, tinha aqui o microfone desligado. E consegue exemplificar algum tipo de ações, campanhas ou programas que sejam praticados no âmbito do reconhecimento... do reconhecimento de talento nas redes sociais pela organização? Há algum tipo de ações, programas, campanhas de comunicação que sejam depois personificadas nas redes sociais, que sejam tangíveis, que tenham aqui algumas peças de comunicação e linguagem que realmente são depois...

Entrevistada Não. Fizemos algumas coisas... para além daquilo que eu já expus, fizemos algumas coisas pontualmente. Estou-me a lembrar, por exemplo, quando lançámos as nossas competências... as nossas novas competências, os nossos novos padrões e competências da companhia. O que é que nós fizemos? Fizemos uma votação interna para reconhecer um *champion* para cada competência. Portanto, reconhecer aquela pessoa que, para cada um de nós, representa o que é trabalhar em equipa, o que é ser *accountable*, o que é saber liderar, etc. E isso sim, fizemos várias coisas depois à volta disso. Fizemos uma atividade no Jardim Zoológico, criámos umas faixas com o nome da competência, chamámos as pessoas ao palco, fizemos essa atribuição. No ano a seguir, voltámos a chamar essas pessoas todas para fazer um painel de discussão acerca da importância de todas aquelas competências e porque é que aquelas pessoas eram consideradas o exemplo, o talento daquela representação daquela competência. Portanto, vamos fazendo algumas iniciativas

deste género. Agora, reconhecer o talento para fora - como lhe disse – não, não fazemos isso.

Entrevistador Ok. E que tipo de linguagem... aliás, que tipo de publicações - os ditos *posts* - conteúdo e linguagem é que considera que é mais favorável para reter talento? Posso dar aqui umas notas...

Entrevistada Nós - como já lhe disse – não... não somos formais na forma de lidar uns com os outros, portanto, para ter uma ideia, tratamo-nos pelo nome. Não... não há aquela coisa do doutor para aqui ou do... tratamos... cada um de nós trata-se pelo nome. E, portanto, quando preparamos as nossas peças de comunicação, preparamo-las também... preparamo-las também dessa forma. Eu diria que com a pandemia, temos tido o cuidado de preparar peças de comunicação que apelam mais ao cuidado e ao... enfim, quando procuramos contrariar o distanciamento social através de peças de comunicação de maior proximidade, não é? Portanto, apelamos mais aos afetos e à segurança, por outro lado, não é? E, portanto, todas as peças... por exemplo, a peça que preparámos agora para a Páscoa é uma peça que, mais uma vez, apela a poderem estar com a família, descansarem ou para aproveitarem estes dias, etc. Vamos dar a tarde de quinta-feira. Mas, ao mesmo tempo, dizer “mantenham-se seguros que estamos ainda em pandemia, apesar de não estarmos no estado de emergência”. E, portanto, procuramos trabalhar muito estes dois temas, portanto, os afetos por um lado, e a segurança por outro.

Entrevistador E do ponto de vista do conteúdo - e quando falo de conteúdo, falo aqui do conteúdo se é por escrito, se é fotográfico, se é design gráfico, se é vídeo gráfico...

Entrevistada É visual e escrito.

Entrevistador Visual e escrito. Então, consideram...

Entrevistada De vez em quando, fazemos uns vídeos, mas é muito, muito raro. E só voz não fazemos.

Entrevistador Ok. E aqui só voltando ao tema da linguagem, é uma linguagem na terceira pessoa quase do você, é uma linguagem no tu? Qual é o tom de voz que acha que é mais interessante para reconhecer talento?

Entrevistada Eu acho que isso depende muito do público que se tem, não é? Aqui, nós tratamo-nos por tu. Pelo nome e por tu.

Entrevistador Incluindo quando é esta comunicação, digamos, de reconhecer talento?

Entrevistada Sim, sim, sim.

Entrevistador Ok, ok. E só... só espremendo aqui o sumo - digamos assim - então, para balizar um bocadinho mais, considera... se tivesse que fazer aqui um... escolher um tipo de conteúdo, seja como eu disse, fotográfico, videográfico, design gráfico ou aqui uma mistura de conteúdos, quando se fala de reconhecimento de talento, qual é aquele que acha que tem melhor impacto?

Entrevistada É o presencial.

Entrevistador Ok, presencial. Mas quando se fala de redes sociais... aqui, quando se fala de redes sociais, não sente que há um que tem...

Entrevistada Isto foi só uma provocação, Ricardo. Mas, de facto, é mesmo verdade. Nós tivemos essa experiência em setembro do ano passado. Foi a primeira vez que tivemos juntos depois de quase dois anos de pandemia e não há nada que... não há nada que substitua... que substitua estarmos... estarmos juntos em pessoa. Não sendo possível, é o máximo que conseguirmos. Portanto, eu diria que a imagem com a voz e com algum outro tipo de elemento que funcione como *key message* e, portanto, que ajude a solidificar as ideias chave que se querem transmitir, eu diria que é o que mais resulta. Portanto, estamos a falar nos Teams, nos Zooms. Porque não sendo possível ser presencial, eu diria que temos que, pelo menos, estar a ver a outra pessoa do outro lado e a conseguir ouvi-la e ver as suas expressões para... para... para o reconhecimento do talento. Não há outra forma.

Entrevistador E já tiveram algum tipo de feedback ou algum tipo de reação, seja positiva ou negativa, em relação... em relação à forma como reconhecem o trabalho nas redes sociais? Por parte de colaboradores, obviamente. E se consegue exemplificar?

Entrevistada Sim, o único feedback que temos tido e, por acaso, nós vamos começar agora - e não tem nada a ver com redes sociais - mas vamos começar agora um conjunto de iniciativas presenciais. Vamos fazer uns pequenos-almoços onde vamos pedir exatamente feedback às pessoas relativamente a um conjunto de questões, onde vamos incluir também todas estas alterações que fizemos, sobretudo ao nível da comunicação. Mas o feedback que recebemos até ao momento foi muito positivo, porque de facto as pessoas foram-se sentindo, não só acompanhadas de uma forma proativa, como acompanhadas/reconhecidas, não é? Portanto, eu posso-lhe dizer que apesar de nós termos uma percentagem de pessoas que testaram positivo ao COVID baixa, eu falei com todas as pessoas e acompanhei todo o processo de confinamento dos positivos da minha empresa. Portanto, houve esse cuidado e, portanto, as pessoas sentiram-se acompanhadas. E aliás, o reconhecimento disso - agora estava a pensar, a olhar para ali - foi nessa reunião que eu já comentei consigo que fizemos presencialmente, onde premiámos as nossas pessoas, entregámos os pinos de ouro, aquelas coisas todas. No final, os gestores de produto e os chefes regionais de vendas juntaram-se em palco e chamaram a direção toda da empresa, porque também tinham algo para nos oferecer e exatamente para reconhecer esta proximidade que tiveram ao longo deste tempo. E que nós não queremos perder, porque acho que ganhámos muito com o digital, com o complementar o nosso dia a dia com as redes sociais e, portanto, isso é alguma coisa que não vamos querer deixar cair. Vamos querer continuar a estar perto, através da utilização das redes. Mas estávamos a falar no feedback. O feedback que recebi foi positivo, na medida em que as pessoas se sentiam acompanhadas, reconhecidas e informadas, não é? Porque essa era uma questão que foi sempre uma questão muito importante ao longo de todo o processo. Quer informadas relativamente ao contexto que se vivia, quer informadas relativamente à performance da própria companhia ao longo... ao longo do tempo. Portanto, eu diria que foi um reconhecimento bastante positivo por parte dos colaboradores.

Entrevistador Ok. E aqui vamos entrar no bloco final que são só três perguntas. Aliás, são quatro perguntas, mas uma delas é conjunta que é: de que formas é que a organização avalia o impacto do reconhecimento de talento?

Entrevistada Através de questionários de clima. É a única forma que temos de fazer neste momento. Portanto, aqueles pequenos-almoços que eu lhe dizia que íamos fazer é exatamente para discutirmos os resultados do último questionário de clima que fizemos.

Entrevistador Ok. E quando se trata do reconhecimento específico que é feito nas redes sociais, existe alguma forma de avaliar o impacto que isso tem nas pessoas ou é também através...

Entrevistada Não. Está integrado na comunicação... na comunicação, portanto, na comunicação interna. Não temos comunicação interna digital e comunicação interna presencial. Está tudo integrado.

Entrevistador Ok. Portanto, não existe uma forma estrutural de avaliar que impacto é que esta comunicação...

Entrevistada Não.

Entrevistador Ok. Hum-hum. E como é que são tidos em conta os possíveis impactos do reconhecimento de talento nas redes sociais dentro do planeamento estratégico da organização e na gestão da marca de empregador – da *employer brand* - da organização?

Entrevistada Hum-hum. Bom, em relação ao reconhecimento de talento - como lhe disse - não fazemos nenhuma questão de reconhecer talento ao exterior pelos motivos que já lhe expliquei também. Portanto, aquilo que fazemos no reconhecimento exterior é reconhecimento da companhia. Por exemplo, agora, quer eu, quer o N. estamos... fazemos parte de uma *shortlist* para um prémio aí de uma instituição juntamente. É naturalmente que se algum de nós ganhar, como o N. já ganhou várias vezes, naturalmente que isso vai passar para o exterior, não é? Agora, por exemplo, se eu tiver uma promoção interna ou tiver uma situação de alguém de exceção que se destacou, eu não vou fazer destaque disso nas redes sociais, porque acho que isso não é interessante para... para... para a retenção dessa pessoa dentro da empresa. E, portanto, o que procuramos fazer é o reconhecimento dentro da própria organização e não para o exterior.

Entrevistador E falou aqui numa dinâmica que se calhar... e lembrou-me aqui de uma questão que é: pela organização já percebi e já está bem enquadrado, mas informalmente - e quando falo informalmente, não quer dizer que não escrevam nas redes sociais e etc. - sente que, por exemplo, entre chefia e colaborador... por exemplo, um colaborador, por exemplo aqui a A., no seu LinkedIn pessoal reconhecer um colaborador da sua equipa. Isso acontece?

Entrevistada Não. O que é que acontece? Por exemplo, estou-me a lembrar dos Prémios Marketeer. Nós temos ganho várias vezes um prémio para um produto que é muito conhecido que é o *Guronsan* e normalmente aparece a fotografia do diretor de Marketing e da gestora de produto responsável pelo... por essa marca em concreto e aí sim, faço referência na rede social e dou o devido reconhecimento, porque é um prémio público, não é? E, de alguma forma, as pessoas apareceram publicamente a receber o prémio. De outra forma, não.

Entrevistador Ok. E já estamos mesmo a entrar aqui na fase final: que impacto considera que o reconhecimento nas redes sociais - que é feito através das redes sociais - tem sobre os índices de turnover? E, portanto, digamos de uma forma geral, sobre a lotação da organização?

Entrevistada Enfim, aí só posso extrapolar. E, portanto, aquilo que é a minha experiência é que quanto mais exposto está o talento, mais atrativo é para a concorrência. E, portanto, aí temos algum cuidado em proteger... em proteger o nosso talento, sim.

Entrevistador Tem aqui uma perspetiva muito interessante. E se tivesse de pôr aqui no papel o colaborador, o que é que achava? Achava que reconhecerem-me através das redes sociais era positivo para eu me manter na empresa ou...

Entrevistada Acho que depende muito da relação que cada um tem com as próprias redes sociais, porque, por exemplo no nosso caso, nós temos uma média etária acima dos 45 anos. Portanto, não creio que seja extremamente relevante o reconhecimento através das redes sociais. Se estivermos a falar numa companhia onde a média etária esteja entre os 30 anos, provavelmente será bastante mais crítico esse reconhecimento. Mas acho muito mais útil o reconhecimento ser feito, por exemplo, através da escrita de artigos para os *media* ou colocar a pessoa a falar na primeira pessoa através de entrevistas ou etc. do que ser alguém a recomendar outro alguém. Portanto, não acho tão interessante essa perspetiva. Por exemplo, ser eu a dizer “epá, tenho uma pessoa espetacular na minha equipa que se chama XPTO e que fez”, não.

Prefiro agarrar nessa pessoa e dizer “escreve uma peça sobre aquilo que tu fazes bem e nós vamos arranjar maneira de publicar isso em revistas da área”, por exemplo.

Entrevistador Então, é mais uma perspectiva de dar o *spotlight* ao colaborador e dar essa exposição do que realmente estar ali é instigar. Ou seja, acaba por ser um reconhecimento que vai ter um impacto mais indireto e que vocês realmente... ok. E aqui uma última pergunta, que é: que impacto considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a marca do empregador da organização? Mas e a respetiva perceção por parte dos colaboradores? E aqui quando falo de reconhecimento, falo obviamente do reconhecimento geral e do reconhecimento específico de redes sociais.

Entrevistada Certo. Bom, eu aí vou ter que generalizar outra vez, porque o que eu acho que... no nosso caso, como não fazemos esse reconhecimento - como já conversámos - acho que aquilo que cria impacto é - sobre a marca da companhia e sobre a forma como olham para a marca da companhia - é através das diversas ações que empreendemos e que, portanto, são coisas muito mais grupais ou gerais do que propriamente individuais. E, portanto, quando temos iniciativas que expomos, como *case studies*, através de publicações, estamos a expor a marca, não é? Através de exemplos de boas práticas, ou de eventos que fizemos, ou de experimentações que fizemos e que até correram bem. Muito mais do que estar a elogiar a pessoa A ou pessoa B, porque fez alguma coisa de particular.

Entrevistador Ok. Olhe, era tudo o que tinha para perguntar. Acho que tenho aqui muito sumo.

Entrevistada Muito bem!

Entrevistador Aliás, até posso desligar aqui a gravação.

Anexo L: entrevista semiestruturada a E07

Transcrição da entrevista realizada em 04-05-2022.

Entrevistador Penso que já esteja. Vou também pôr a gravar aqui no telefone para ter sempre uma segunda via. Ok, está a gravar. E, portanto, voltando aqui ao tema: isto para lhe dizer que, pronto, assim os objetivos gerais são identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais das empresas é ou não realizado, porque há algumas empresas que optam por não realizar e aí é importante perceber o porquê.

Entrevistada Hum-hum.

Entrevistador E identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ter. Portanto, já expliquei aqui mais ou menos os objetivos da entrevista sumariamente.

Entrevistada Certo.

Entrevistador Peço aqui, *on the record*, autorização para proceder à gravação áudio e vídeo – se bem que o áudio é que é partilhado - da entrevista.

Entrevistada Ok, sem problema.

Entrevistador E permissão para utilização e partilha destes áudios recolhidos no âmbito da investigação. Digo isto, porque há outra pessoa que me está... que me está a fazer a transcrição.

Entrevistada Ok.

Entrevistador Já me conhece - sou o Ricardo – tem os meus contactos para eventuais questões, portanto, à partida não há problema. Portanto, aqui a entrevista está dividida em dois blocos. E, começando aqui pelo primeiro bloco que é sobre o reconhecimento de colaboradores e utilização destas redes sociais da organização, começava a fazer uma pergunta aqui geral, entrando na parte do reconhecimento para descrever aqui a sua organização. Como é que descreveria o dia a dia na sua organização? Ou seja, em termos de ambiente organizacional, clima... pronto, o dia a dia.

Entrevistada Ora bem, nós somos uma organização, em primeiro lugar, em processo de transformação, o que é... o que é uma... uma realidade importante a ter... a ter em conta, porque partimos de uma... de uma estrutura altamente hierarquizada e com... com... com níveis de comunicação muito, muito segmentados e esta realidade foi... foi a realidade efetiva durante muitos anos e até há cerca de dois anos atrás. E quando eu digo há muitos anos é mesmo há muitos anos, ou seja, nós tínhamos... nós partimos de uma... de uma realidade... partimos de uma... de uma realidade de empresa nacional de transportes, ainda rodoviária nacional e, portanto, esta... esta transformação dos últimos dois anos de tentar mudar a cultura, a comunicação, tornar a empresa um pouco mais... mais ágil, menos... tão fortemente hierarquizada tem sido um processo moroso e difícil, aliás, como qualquer processo de transformação cultural a este nível. Portanto, este... esta questão de estarmos em processo de transformação leva-me a que não tenhamos ainda alcançado o patamar que gostaríamos, que é uma empresa onde a comunicação é aberta e honesta e onde as pessoas têm uma... uma real capacidade de... de... de serem quem são e de ter a sua... a sua individualidade perfeitamente alinhada e perfeitamente respeitada. Respeitada é. Na verdade, não temos casos de... de... de... enfim, de situações menos simpáticas ao nível... ao nível de discriminação. Isso de facto não temos. Somos uma empresa diversa em termos de... de nacionalidades, de etnias. Não somos assim tão diversa em termos de género, uma vez que o setor dos transportes é tipicamente um setor muito visto como masculino e historicamente também assim o é. No entanto, esta... esta nossa realidade, aquilo que nós queremos e aquilo que nós somos ainda não está perfeitamente alinhado. É um trabalho em curso. Portanto, aquilo que é a nossa organização ainda não está alinhado com aquilo que a administração e a gestão e o próprio acionista quer que a organização seja, que é uma organização efetivamente com uma... com uma comunicação transversal, com uma comunicação aberta, uma organização participativa. Mas... mas estamos a dar os passos necessários para lá chegar.

Entrevistador Ok. E aqui como é que é organizada a estrutura de reconhecimento de colaboradores? E vou dividir esta pergunta em várias para ser mais simples e mais objetiva. Começava por perguntar que políticas específicas existem no âmbito do reconhecimento de talento no seu todo? Não só nas redes sociais, mas no âmbito do reconhecimento de talento.

Entrevistada Ora bem, nós temos implementadas recentemente algumas políticas de reconhecimento de talento, nomeadamente naquilo que é a nossa função maioritária. Ou seja, tendo em conta que 90% dos nossos trabalhadores têm a mesma função e essa função é serem motoristas, ok? E, portanto, esta é a nossa realidade e é efetivamente onde temos de... onde temos de nos mover. Não sendo as políticas de reconhecimento unicamente viradas para esta função, a sua maioria efetivamente são. E, portanto, começando se calhar pelas políticas de reconhecimento de outras funções, uma vez que são mais transversais, temos realmente as políticas de reconhecimento associadas... associadas a... eu estou a ouvir-me a mim mesma. Não sei se aconteceu aqui alguma coisa.

Entrevistador Não sei se é... eu posso desligar o microfone enquanto fala, sem problema. Com licença.

Entrevistada Ok, obrigada! Temos políticas de reconhecimento transversais que têm a ver com a nossa... a nossa política de evolução de carreiras e, portanto, o reconhecimento através da avaliação. Temos também o reconhecimento público de... de... dos trabalhadores que mais se destacam em determinadas áreas. E este reconhecimento público é feito em cada uma das direções às quais os trabalhadores pertencem. E temos também o reconhecimento através de comunicações internas e divulgações de feitos de trabalhadores. Isto a nível transversal. A nível dos... dos motoristas - que como eu indiquei são 90% da nossa... do nosso *headcount* – temos... temos o reconhecimento por aquilo que são os principais critérios de distinção. E estes critérios são, por um lado, a sinistralidade. Portanto, temos a divulgação dos nossos melhores motoristas ao nível da sinistralidade. Portanto, aqueles que têm sinistralidade zero têm um prémio e têm... e são divulgados como exemplo para os restantes. Obviamente que sinistralidade sem... sem... sem culpa, porque... peço desculpa. São distinguidos aqueles que têm um nível de sinistralidade 0 sem culpa própria, uma vez que há pessoas que são envolvidas em acidentes, mas cuja culpa é de terceiros e aí pouco podemos fazer e, portanto, não penalizamos as pessoas por esse facto, como é óbvio. Para além da sinistralidade, depois temos a eco condução. Nós temos um sistema que monitoriza a condução de cada um dos nossos trabalhadores e que, portanto, verifica os consumos, a tipologia de condução, acelerações, travagens bruscas, etc. E os trabalhadores são classificados e distinguimos aqueles que são classificados no primeiro e no segundo nível de condução. A distinção é feita publicamente com divulgação mensal dos trabalhadores com... com melhores classificações e, mais uma vez, sendo eles o exemplo para... para os restantes. Depois, ao nível da prestação de contas, os nossos trabalhadores motoristas têm também uma tarefa que é as cobranças a bordo e estas cobranças a bordo implicam que a pessoa faça a prestação de contas diariamente quando... quando chega às depós. E, portanto, a prestação de contas é um elemento fundamental e que também são reconhecidos os trabalhadores que regularmente têm as suas... as suas contas em dia, digamos assim. E neste caso é uma questão de reconhecimento e também uma questão de penalização, porque quem não tem depois tem outro tipo de consequências, mas isso seria outra... outra dimensão. Ora bem, para além destes, depois temos o reconhecimento também pelo atendimento ao cliente, que é o nosso quarto fator. Divulgamos todos os elogios que recebemos dos nossos... dos nossos passageiros. Como poderá eventualmente calcular, não é uma coisa muito comum os passageiros de transportes públicos fazerem elogios aos motoristas, mas acontece e cada vez que acontece é porque houve de facto uma...

uma... uma atitude ou um comportamento de destaque por parte dos nossos motoristas e isso é reconhecido publicamente com a divulgação desses elogios e das situações que levaram aos mesmos. Depois, a junção destes quatro fatores a nível semestral leva à nomeação dos nossos motoristas enquanto motoristas tutores, ou seja, são os nossos motoristas de referência e que ficam com... com essa... com essa distinção e também com a mais valia de passarem a ser quem... quem tem uma... a ser reconhecidos como figura de referência para os restantes motoristas no sentido de apoio na integração de novos trabalhadores a ser a figura de referência para esclarecimento de dúvidas e têm também um prémio monetário associado.

Entrevistador Peço imensa desculpa que tinha aqui o microfone desligado. E como é que são enquadrados aqui os planos de gestão de recompensas da organização -

recompensas e benefícios, não é? - face ao reconhecimento de talento? Existe aqui algum tipo de relação ou correlação?

Entrevistada Nós temos alguns... algumas formas de premiação. Como já disse, os motoristas tutores... quando os motoristas são nomeados como tutores recebem um valor monetário. Ou seja, cumprindo os quatro critérios que referenciei são... são propostos como motoristas tutores e, ao serem propostos como motoristas tutores, têm um prêmio associado ao longo de todo o tempo em que estão a cumprir essa nomeação, que é feita de seis em seis meses. E depois temos prêmios também para... para... para diretores e responsáveis - que é a segunda linha de direção - mas esses são... são definidos internacionalmente pelo grupo e não internamente por nós. Portanto, não faz propriamente parte do nosso sistema de reconhecimento interno. É uma política internacional.

Entrevistador Muito bem! E como é que são enquadrados aqui os planos de progressão e de sucessão de carreira, outra vez, obviamente face aqui ao reconhecimento de talento? Se há algum tipo de relação que identifique.

Entrevistada Há, claro. A progressão é feita de acordo com a avaliação que fazemos às nossas... às nossas pessoas e, portanto... e, portanto, temos... temos critérios definidos de avaliação e temos uma avaliação que é feita anualmente para... para... para que o resultado dessa avaliação seja então considerado na progressão de carreira de cada um dos trabalhadores.

Entrevistador Ok. Numa escala de 0 a 10, como enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistada Está-me a perguntar pessoalmente ou na organização?

Entrevistador Se me puder dar a resposta pessoalmente enquanto profissional, não é? E enquanto...

Entrevistada Enquanto profissional, acho fundamental. Ou seja, eu acho... uma das questões que eu defendo mais acerrimamente é que de facto o reconhecimento - aquilo que faz parte do nosso salário emocional, digamos assim - o reconhecimento é uma peça absolutamente chave naquilo que é a experiência dos nossos trabalhadores e aquilo que é a nossa capacidade de retenção de talento. Mesmo para atração de talento é fundamental, uma vez que se nós tivermos um sistema de reconhecimento de talento, os nossos talentos passam a ser nossos embaixadores e nada como pessoas satisfeitas para atrair novos... novos talentos. Isto é a minha visão pessoal. Aquilo que a nossa organização tem ainda não está neste patamar. Estamos a caminhar nesse... nesse sentido. Estamos a procurar desenvolver as nossas lideranças para que o reconhecimento seja, não só um reconhecimento institucionalizado, mas também um reconhecimento que é feito... que é feito de uma forma mais... mais... mais continuada por cada um dos elementos com responsabilidade de gestão de equipas. E, portanto, não temos ainda o patamar que eu considero que é para onde devemos... para onde devemos caminhar. Portanto, ainda não... ainda não temos esta... esta questão devidamente solidificada. Estamos a dar os passos que nos... que nos permitam... que nos permitam lá chegar.

Entrevistador E quando falou aqui de extrema relevância, numa escala de 0 a 10, qual era o número que daria?

Entrevistada Ao reconhecimento?

Entrevistador Exato, exato.

Entrevistada A nível pessoal, acho que o... que o... que o reconhecimento está entre um 8 e um 9.

Entrevistador Ok. Muito bem. Muito obrigado. Isto é por uma questão de comparação depois entre respostas, que é muito interessante aqui a questão numérica. Mas e de que formas/meios é que a organização reconhece os seus colaboradores? Ou seja, já... já falámos do tipo de coisas que é reconhecido, as estratégias, mas que meios é que a organização utiliza para reconhecer colaboradores?

Entrevistada Nós fazemo-lo através de... de comunicações internas, de divulgação interna destes... deste... destes temas. Fazemo-lo também por... por divulgação de rankings, ou seja, temos... nalguns dos temas de que lhe falei temos realmente... temos realmente rankings para... para... para os trabalhadores e esses rankings são divulgados de forma transversal, desde comunicações internas, divulgações por... por SMS, publicações na... na... na intranet e indicações também em ecrãs de multimédia e outras... e outros menos sofisticados que temos nas nossas... nas nossas unidades. Nós não utilizamos - agora entrando diretamente na questão da utilização das redes sociais - nós institucionalmente não utilizamos redes sociais neste momento. Ou seja, nós não temos... enquanto entidade, só temos uma página, temos um site, mas não temos redes sociais efetivamente. Ou seja, não temos uma página oficial no LinkedIn, nem no Facebook, nem no Instagram, nem TikTok, etc. E não temos, porque internacionalmente a política ainda não estava muito claramente... ainda não estava, ainda não está muito claramente definida. Portanto, há uma página da organização internacional, mas não há ainda uma... uma... uma política definida para... para cada uma das empresas em cada país e, portanto, ainda não temos essa... essa maleabilidade a nível de grupo para... para implementar localmente.

Entrevistador E fora aqueles que já referenciou, que género de ações, conquistas, marcos de colaboradores é que são reconhecidos?

Entrevistada Ora bem, são reconhecidos também a antiguidade. Nós temos trabalhadores conosco há mais de 40 anos e, portanto, a antiguidade é também reconhecida. É reconhecida a integração, ou seja, cada... cada novo trabalhador que entra é divulgado para toda a empresa a sua... a sua função, a sua... a sua realidade, o seu lado B. E obviamente as promoções e progressões também. E, de resto, foram as que já indiquei.

Entrevistador Ok. Eu aqui já comecei a perceber um bocadinho melhor, mas eu perguntava se o reconhecimento é realizado numa ótica individual ou numa ótica de equipa?

Entrevistada Ambos, ambos. Atenção, nós temos reconhecimento individual que fazemos para... para trabalhadores em nome individual e temos o reconhecimento de feitos de equipa. Ou seja, por exemplo, nós estamos a fazer um processo de implementação de um novo ERP e, portanto, a equipa A ou B atingiu os objetivos propostos no planeamento do projeto ou alcançou-os previamente ao prazo, fazemos também enquanto... enquanto unidades operacionais ou de manutenção em termos de objetivos, de diminuição de absentismo por exemplo, que é um problema sério que nós temos e que, portanto, divulgamos os dados de absentismo e celebramos as equipas que melhoram os seus... os seus níveis de absentismo. Temos também, em termos de celebração de equipas, aquilo que é a celebração de... da equipa mais... mais produtiva. Temos um processo ainda muito incipiente de ramificação destes... destes temas dentro das nossas unidades operacionais.

Entrevistador Ok. Mas sente que... que ocorre um tipo de reconhecimento face ao outro mais vezes, ou sente que é muito par a par?

Entrevistada O individual é mais frequente, porque tem critérios que são... que são mensais e têm mais critérios e, portanto, acaba por ter uma frequência maior.

Entrevistador Ok. Mas do ponto de vista da gestão e da gestão de pessoas, não existe aqui uma preferência por razões... outras razões, ou existe?

Entrevistada Não e existindo... quer dizer, não. Na verdade, não existe. Eu diria que existindo seria pelo reconhecimento de grupo, pelo apelo a uma cultura mais colaborativa, mas talvez seja porque o individual é de facto mais vincado neste momento.

Entrevistador E como é que é organizada aqui a comunicação da organização e de que forma é que esta se enquadra nos planeamentos estratégicos... no planeamento estratégico da organização?

Entrevistada É assim, a comunicação acompanha totalmente o planeamento estratégico, porque para o cumprimento da estratégia é fundamental que haja um plano de divulgação associado com as mensagens a transmitir por segmento, por... por... por temática, por público-alvo. E, portanto, isso é totalmente... totalmente alinhado com... com... com a estratégia definida e com o plano de atividades da organização.

Entrevistador Ok. E de que forma é que a comunicação nas redes sociais está integrada no plano estratégico, tanto de Recursos Humanos, como de Marketing? Aqui falou-me que não...

Entrevistada Não está. Não está de todo, porque não o temos. Ou seja, a única forma de reconhecimento que nós fazemos em redes sociais, nomeadamente no LinkedIn, é o reconhecimento individual que cada uma das chefias pode ter relativamente aos elementos da sua equipa que têm conectados e naqueles reconhecimentos que o LinkedIn sugere.

Entrevistador Ok, naqueles... ok, ok. Portanto, então vamos entrar por aí, já que a própria organização em termos institucionais - digamos assim - não... não o faz. Vamos aqui pelas chefias e pelos líderes: de que forma... ou seja, então quando isto acontece, que redes sociais internas ou externas... e quando se fala em internas é importante dizer que estamos aqui a considerar a intranet, se a intranet também constituir este tipo de dinâmicas de interação social a nível digital.

Entrevistada Ainda não. Ainda não. É uma coisa muito recente a nossa intranet, portanto, ainda não lhe posso dar exemplos dessa... dessa interação. A nível de... a nível das redes sociais utilizadas, LinkedIn.

Entrevistador LinkedIn.

Entrevistada E isto significa que abrangemos essencialmente a população das áreas de suporte.

Entrevistador Ok.

Entrevistada Essencialmente da população das áreas de suporte, porque a esmagadora maioria dos... dos motoristas não utiliza o LinkedIn.

Entrevistador Ok. E não houve, mesmo entre vocês, nenhum tipo de... se consegue exemplificar algum tipo de ações, campanhas, programas que tenham sido praticados pelas próprias pessoas, já que a organização não...

Entrevistada Não. Quer dizer, eu tenho... tenho, pessoalmente, um cuidado de efetivamente... das pessoas que tenho conectadas no LinkedIn dar... dar reconhecimento pelo contributo para a equipa, pela inovação, pela criatividade. E

acho que esse reconhecimento, eu vejo como extremamente importante. Utilizamos também o WhatsApp, não sei se é... se é considerado ou não.

Entrevistador Sim, sim.

Entrevistada E aí sim, utilizamos em grupos. Quase todas as direções têm um grupo de WhatsApp da sua direção. Depois, temos um grupo de diretores e de Conselho de Administração onde... onde efetivamente celebramos os feitos individuais, os feitos de equipa, celebramos as datas importantes para... para... para a empresa. E eu creio que talvez seja onde somos mais ativos, é através... através dos grupos de WhatsApp.

Entrevistador Ok. E que tipo de publicações - os ditos *posts* - conteúdo/linguagem é que considera - enquanto profissional - que são favoráveis quando se trata de reter talento?

Entrevistada É assim, eu acho que depende muito do contexto, do grupo, do nível de maturidade da... da... da equipa para... para responder a essa pergunta. Ou seja, não há uma fórmula específica para reter talento. Depende que tipologia de empresa, que tipologia de pessoas, que nível de interação é que essas pessoas já têm, porque o que é adequado para uma realidade pode ser perfeitamente desalinhado para... para... para outra. Portanto, mesmo dentro da mesma realidade empresarial, nós temos... dando-lhe aqui o exemplo dos grupos de que falei, eu tenho um grupo dentro da Direção de Recursos Humanos onde as pessoas são bastante mais... mais próximas, trabalham quotidianamente juntos, sabem da... da... da vida uns dos outros fora do trabalho um pouco mais e, portanto, nesse grupo, o próprio... sei lá, a celebração do aniversário de um filho, por exemplo. E isto é um reconhecimento à pessoa da sua importância, pela importância que damos à sua vida pessoal também. No grupo de Direção e Conselho de Administração, isto já não é tão... tão... tão adequado, porque as pessoas não têm todas elas entre si o nível de proximidade que... que... que torne viável e confortável este tipo de interação. Portanto, eu acho que aí depende muito da... da... da realidade com que estamos a lidar.

Entrevistador E na sua opinião... aqui, se calhar, defino melhor o que é que eu quero dizer com publicações, com conteúdo, com linguagem. Publicações e conteúdo, falamos obviamente do tipo de publicação que é, ou seja, se é vídeo, se é imagem, se é design, se inclui fotografia, a cara das pessoas, se inclui áudio, a voz das pessoas. E a própria linguagem refere-se aqui se há uma linguagem muito mais institucional, se é uma linguagem, por outro lado, mais próxima de utilizar o eu, ou não utilizar o eu. Na sua opinião, o que é que considera que é aqui mais favorável?

Entrevistada Em termos de... em termos de comunicação? Peço desculpa, não consegui bem acompanhar a primeira parte.

Entrevistador A primeira parte estava só a definir um bocadinho, ou seja, quando falo de publicações falo de vários tipos: falo de publicações em vídeo, publicações em imagem, publicações escritas - por exemplo, artigos - falo... falo se estas publicações incluem a cara das pessoas - por exemplo, a identidade, não é? -se inclui a voz das pessoas e essa identidade, ou seja, ...

Entrevistada É assim, como nós utilizamos essencialmente o WhatsApp, as publicações dependem do que cada um... do que cada um faz. A nível de LinkedIn, não. A nível de LinkedIn, nós identificamos apenas - ou eu identifico apenas e os restantes que o fazem, fazem-no da mesma forma - o nome e depois uma ou duas características que queiram realçar daquela pessoa. Não é... não são utilizados outros meios.

Entrevistador E fora da esfera aqui da sua organização, pondo-se por exemplo no ponto de vista de um colaborador, que tipo... como é que reagiria melhor: reagiria melhor a um vídeo, a uma imagem, a uma comunicação no eu, a uma comunicação mais distante?

Entrevistada Mais uma vez, eu acho que isso depende muito dos contextos em que estamos a falar e da tipologia da organização. Eu, como saberá, trabalhei numa... trabalhei em consultoria durante muito tempo e desenvolvemos vários projetos de reconhecimento e cada um deles era adequado à realidade da organização e da própria equipa com quem estávamos a lidar. E mesmo os processos de reconhecimento vão sendo evolutivos, ou seja, uma coisa é o início um bocadinho mais tímido e depois a coisa vai evoluindo. E vai evoluindo num sentido em que as pessoas também se permitem expor-se um pouco mais pelo ganhar de confiança que este reconhecimento também lhes traz. Acho que é um dos... dos... um dos *achievements* de efetivamente, ou um dos benefícios do reconhecimento é de facto

as pessoas tornarem-se mais... mais confiantes, a equipa tornar-se entre si mais... mais confiante e mais colaborativa. E obviamente as pessoas ficarem mais motivadas.

Entrevistador Claro. E aqui quando... tenho o microfone ligado? Tenho. E aqui quando se trata... por exemplo, falámos aqui que ocorrem por vezes aqueles reconhecimentos no LinkedIn, no WhatsApp, aquelas comunicações internas. Aqui referindo-me ao LinkedIn, ao WhatsApp e à vossa intranet que já utilizou nesse intuito, queria perceber se já tiveram algum tipo de feedback ou reação, seja positiva ou negativa, em relação à forma como reconhecem o talento nas vossas redes - digamos assim - por parte dos colaboradores obviamente?

Entrevistada É assim, mais uma vez, nós utilizamos em termos de empresa o WhatsApp e aí, como foi uma inovação a introdução dos grupos do WhatsApp, é notório que as pessoas gostam, as pessoas agradecem as mensagens, participam, dão realmente um feedback muito positivo quando alguma coisa é enviada para o grupo enquanto reconhecimento individual ou da equipa. E aqui claramente é uma mais valia. No LinkedIn, como é um reconhecimento feito de forma individual, ou seja, é feito por uma ou outra pessoa, eu só tenho o feedback daquilo que eu faço e de um ou outro diretor que aqui o começou a fazer e que tem um feedback também obviamente muito positivo, porque o reconhecimento público é geralmente... é geralmente realmente bem visto e bem recebido.

Entrevistador Hum-hum. Ok. Muito interessante. E aqui entrando no bloco final que vai mais realçar os impactos que o reconhecimento dos colaboradores pode ter, começava aqui por uma primeira pergunta: de que formas é que a organização avalia o impacto do reconhecimento de talento? Estamos a falar de uma perspetiva geral e não só nas redes sociais ou o que seja.

Entrevistada De que forma é que a organização?

Entrevistador Avalia os impactos do reconhecimento de talento, pronto, na organização.

Entrevistada Não temos... não temos ainda nenhum formato que nos permita fazer essa... essa avaliação formalmente. Ou seja, informalmente, eu tenho esta noção de que o reconhecimento é claramente um benefício muito bem recebido, que contribui muito para a motivação das pessoas e das equipas, mas ainda não temos nenhum sistema que nos permita monitorizar ou dar dados concretos sobre impactos.

Entrevistador E, portanto, presumo que não utilizando redes sociais de uma forma de gestão, também não tenham... não... não tenham em conta, por exemplo, os *analytics* das redes sociais e esse tipo de dados, pois não?

Entrevistada Não, porque não... não... não utilizamos de facto.

Entrevistador Ok. Como é que são tidos em conta os possíveis impactos do reconhecimento de talento nas redes sociais e, pronto, vamos aqui apanhar um bocadinho também do WhatsApp, do LinkedIn, toda a interação que existe até dos próprios colaboradores nestas redes sociais dentro do planeamento estratégico da organização e na gestão da *employer brand* da organização?

Entrevistada É assim, nós não... da *employer brand*, não de todo, porque nós enquanto... enquanto *employer* não temos efetivamente essa utilização, infelizmente. Enquanto... enquanto estratégia, também não. Ou seja, isto não foi... ainda não está embutido na estratégia. Foi um processo que iniciou muito recentemente e que provavelmente teremos no próximo ano como meio mais oficial - digamos assim - de comunicação.

Entrevistador Hum-hum. E aqui não envolvendo apenas a sua organização, mas sobretudo uma opinião enquanto profissional, que impacto considera que o reconhecimento nas redes sociais tem sobre os índices de turnover da organização?

Entrevistada É assim, neste momento, eu acho que tem sempre um impacto positivo, ou seja, acho que as pessoas ficam mais motivadas e se reconhecem mais na organização quando são reconhecidas. É um processo que se retroalimenta, não é? E, portanto, as pessoas estando mais felizes onde estão, terão menos apetência para sair. No entanto..., no entanto, na realidade atual, isto ganhou uma dimensão que ainda não é muito facilmente avaliável. Ou seja, nós temos fenómenos como o *break designation* em curso que não tem só... não tem... nunca tem só a ver com reconhecimento, mas que tem a ver com uma mudança de *mindset* de trabalho, uma mudança de prioridades de vida que acho que é difícil avaliar neste momento. Em termos de turnover, a minha opinião é que o impacto que existe é sempre positivo, a não ser que a pessoa indique claramente... e também há essas situações e devem claramente ser respeitadas de pessoas que não querem efetivamente ter presença nas redes sociais, nem enquanto reconhecimento de empresa. E isso também deve ser respeitado, como é óbvio.

Entrevistador Ok. E aqui uma pergunta final que é no seguimento da pergunta anterior, mas que impactos é que considera que o reconhecimento de colaboradores tem sobre a *employer brand* - sobre a marca do empregador - e a respetiva perceção da mesma por parte dos colaboradores?

Entrevistada É assim, no *employer brand*, esse impacto é aquele que eu referenciei há pouco e que no nosso caso tem essencialmente a ver com transformar os nossos trabalhadores em embaixadores da empresa, porque efetivamente depois não temos... não temos muito mais... muito mais impacto, exatamente pela não utilização ainda de redes sociais enquanto... enquanto instituição. Naquilo que é..., mas este ponto dos embaixadores é fundamental, porque a pessoa só é embaixador se se sentir bem e se se sentir efetivamente... se sentir que, trazendo alguém, essa pessoa vai ser bem enquadrada e bem tratada. Isto significa também o reconhecimento, até enquanto embaixador da empresa. E isso nós também fazemos, que é quem traz outros trabalhadores que se juntem a nós. Nós temos um programa de referênciação que temos... que premiamos estas... estas referências e depois temos um reconhecimento de quem são os trabalhadores que mais colegas trouxeram para a empresa. Portanto, isto também tem importância e obviamente que só referencia quem está bem.

Entrevistador Ok. Olhe, M., muito obrigado aqui por...

Entrevistada De nada, Ricardo!

Entrevistador Vou deixar aqui só de fazer o *recording*.

Anexo M: entrevista semiestruturada a E08

Transcrição da entrevista realizada em entrevista 26-05-2022.

Entrevistador Como havia dito, o título do meu estudo, o que eu estou a estudar é o impacto do reconhecimento de colaboradores através das plataformas das redes sociais, tanto na perspetiva dos órgãos de gestão, como na perspetiva dos colaboradores. E neste sentido, como também havia explicado já, estamos aqui numa... num processo com três fases. Uma primeira fase onde se encontra e se enquadra esta entrevista: entrevistas a executivos, exatamente para perceber como é que é a utilização das redes sociais, ou das plataformas internas é usada, se é efetivamente utilizada, se não é, se é porquê, se não é porquê, esse tipo de coisas. E depois um bocadinho a perspetiva da gestão em relação a este tema. E depois estamos a realizar *focus groups* com... com colaboradores, aí já não são órgãos de gestão, portanto, um bocadinho mais *low* na estrutura para perceber aqui a perspetiva de cada colaborador enquanto indivíduo e enquanto integrante de equipa. E, portanto, os objetivos gerais desta sessão hoje que estamos a realizar acaba por ser identificar como é que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais é realizado e identificar os possíveis impactos que o reconhecimento de colaboradores nas redes sociais pode ter, na perspetiva da gestão. Esta entrevista está estruturada consoante blocos e cada bloco tem um tema. Eu vou, antes de chegar a esse bloco, introduzo o bloco e vou começando as perguntas desse bloco.

Entrevistado Hum-hum.

Entrevistador Por uma questão de legitimação da entrevista e de questões éticas, portanto, eu já expliquei aqui os objetivos. Pedia, agora *on the record*, o pedido de autorização para proceder à gravação do áudio desta entrevista e de utilização e partilha dos áudios recolhidos no âmbito da investigação. Obviamente que aqui o Teams está-nos a gravar também a cara, portanto, acaba por ser também a gravação.

Entrevistado Muito bem. Está autorizado.

Entrevistador Já me apresentei: Ricardo Romão. O M. tem todos os meus contactos, portanto, qualquer dúvida que tenha. Esta é uma... os dados são confidenciais obviamente. Nunca vamos identificar o M. Aliás, o M. vai ser sempre identificado de forma anónima e todo... todo... todo o que se passará vai ser neste âmbito. Portanto, entrando aqui no primeiro bloco, que se refere aqui ao reconhecimento de colaboradores e utilização das redes sociais por parte da organização, vamos então aqui descrever um bocadinho genericamente como é que o reconhecimento de colaboradores é feito na vossa organização e depois entrar um bocadinho aqui como é que vocês utilizam as redes sociais. Portanto, como é que descreveria o dia a dia na sua organização e o clima e o ambiente organizacional?

Entrevistado Deixe-me dizer-lhe o seguinte, Ricardo: o nível etário da nossa população é tendencialmente jovem e, portanto, estou a falar de uma atividade claramente hoteleira em que, digamos, as pessoas menos jovens são claramente as que se referem ao trabalho de limpeza de quartos. O que significa que sendo a população tendencialmente jovem, epá, é reconhecida – digamos, na nossa organização – sobretudo em três eixos principais. O primeiro por uma enorme proximidade de comunicação entre a chefia e as pessoas: “obrigado”, “parabéns”, “bom dia”, “precisas de alguma coisa?” e, portanto, tenho incentivado muito esta situação. O segundo nível de reconhecimento anda... o que é importante, Ricardo, nesta população é muito por lhes garantir que a empresa está muito orientada para o... digamos, o aspeto da fidelização, acompanhado ou complementado com o desenvolvimento individual do seu talento na empresa. E eu falo em reconhecimento disto, porquê? Porque é absolutamente imperativo, antes de haver qualquer recrutamento externo, haver visibilidade da vaga internamente, privilegiando – digamos – a candidatura interna e privilegiando, conseqüentemente, o recrutamento interno. E daí isto ser um reconhecimento. Um terceiro nível, como eu lhe dizia, de reconhecimento das pessoas é... diria, através de... de... através de situações pontuais, como por exemplo, se há um problema individual, se há o nascimento de um filho ou de uma filha, se há... enfim, coisas desse género. Dar sempre uma palavra de atenção, independentemente de situações individuais, nomeadamente no âmbito da responsabilidade social, no âmbito das dificuldades... epá, e depois no Natal há sempre uma festa. Não foi o que aconteceu nos últimos dois anos, mas – digamos – é também um

reconhecimento um bocadinho mais alargado. Não sei se respondi à questão, Ricardo, mas o reconhecimento é a este nível.

Entrevistador Sim. Neste caso, há aqui coisas que batem com a pergunta, mas a pergunta acaba por ser um bocadinho mais... mais genérica, no sentido de como é que é o dia a dia e como é que é a cultura da vossa organização. Se tiver alguma coisa mais a acrescentar, esteja à vontade.

Entrevistado Eu diria que do ponto de vista mais generalista, o princípio é defender a comunicação e a proximidade de forma que a pessoa reconheça que a proximidade existe entre o *middle management*, *top management* e as pessoas de *lower management*. Pronto, diria eu.

Entrevistador Ok. E como é que é... antes de mais, antes de entrar nas próximas perguntas, refiro uma coisa: é normal que alguma resposta a perguntas já tenha feito, por isso se sentir que está a voltar a repetir-se, indique-me de novo.

Entrevistado Hum-hum.

Entrevistador Porque aqui como estou a tomar notas, às vezes...

Entrevistado Não. Tudo bem.

Entrevistador Como é que é organizada a estrutura de reconhecimento de colaboradores a nível de equidade, justiça, estrutura e recompensa? E aqui vou dividir a pergunta em várias para ser mais objetivo e mais simples. Que políticas específicas existem no âmbito do reconhecimento de talento?

Entrevistado Existem políticas objetivas - referindo-me um bocadinho ao que disse - no sentido de... digamos, haver um cuidado imenso com a formação, portanto, com o desenvolvimento individual das pessoas na perspetiva da evolução profissional e na perspetiva de desenvolvimento de carreira desde que... enfim, haja como base uma metodologia de avaliação de performance e de desenvolvimento. Ou seja, há anualmente uma avaliação de performance para, enfim... avaliar - digamos - um conjunto de critérios. Essa avaliação é feita, numa primeira fase, individualmente entre a chefia e a pessoa e, depois, face to face debaterem as convergências, as divergências e chega-se ao fim e pergunta-se: “o que é que queres ser?” e “o que é que queres fazer daqui a três anos?”. E é nessa perspetiva que o reconhecimento de talento e o desenvolvimento do talento na perspetiva da carreira e de evolução de carreira da empresa se pressupõe. E isto é algo apreciado pelas pessoas. Portanto, no fundo, falo de uma metodologia, de uma política interna de avaliação de performance e de desenvolvimento. E nesta perspetiva, depois de se fazer a avaliação de performance, diz-se assim: “o que é que queres ser daqui para o futuro?”. E, mediante a resposta, analisa-se os gaps e desenvolvem-se e criam-se mecanismos para que as... os gaps que existem para o que a pessoa quer ser daqui a três anos possam ser diminuídos. E, portanto, há aqui uma formação, um plano de formação com diversos módulos, dependendo da... digamos, dos gaps que a pessoa tem no nível de competências atual para adquirir as competências pretendidas. É isto.

Entrevistador Ok. E pelo que percebi, então, vocês organizam o vosso talento de uma forma inclusiva. Toda a gente é considerada talento. Ou há aqui alguma... alguns grupos que são considerados à parte como talento de forma exclusiva?

Entrevistado Não, não. Em princípio, todos... toda a população, como princípio básico, são considerados talento. Agora repara, Ricardo, não te omito que há funções – digamos, nesta atividade – como por exemplo, na copa e limpeza de quartos que tendencialmente – digamos, numa perspetiva de evolução e desenvolvimento – o *lower management* eventualmente não encaixa bem, mas encaixa o *middle management*. Ou seja, o chefe de copa pode evoluir para outra área da cozinha e a governanta de andares pode evoluir, por exemplo, para governanta geral ou até para uma situação mais alargada que é para Direção de Alojamento em que já inclui os quartos e a receção. Não sei se me fiz entender, Ricardo. Mas claramente que a população quartos e a população copa em termos de *lower management* é um bocadinho... diria “prejudicada”, porque o desenvolvimento é menos acessível. Por outro lado, a formação de base desta população também é inferior. E depois também há outra coisa, Ricardo: infelizmente, cada vez mais, a copa e os andares são – digamos – atividades feitas por pessoas de migração, o que por vezes solidifica uma coisa interessante. Imagine um licenciado na copa, mas que, entretanto, não fala português e não fala inglês, por exemplo, o Nepal e população deste género é um problema. Portanto, nós percebemos que há talento, mas depois a execução não é fácil.

Entrevistador Ok. Hum-hum. E como é que são enquadrados os planos de gestão de recompensas e benefícios da organização face ao reconhecimento de talento? Há aqui uma relação?

Entrevistado Há. Há rigorosamente na base da avaliação de performance e assenta em critérios. E isto implica o quê? Implica duas variáveis de... dignificação do conhecimento também. Uma primeira variável é a atribuição de um prémio anual com base nos objetivos alcançados e perfeitamente comunicados *ab anterior*. E há uma segunda dimensão que é, também na base da performance, poderá haver aqui – digamos – níveis de equidade e atualização salarial. Ok? Portanto, em termos de benefícios, é um pouco isto. E incluo aqui um outro benefício que não encaixa bem nesta questão do reconhecimento de talento, mas que é uma política interna, Ricardo, que é basicamente o seguinte: após um ano de antiguidade, há – digamos – o direito à aquisição de um seguro de saúde *corporate*. É um pouco isto.

Entrevistador Ok. É um benefício, portanto, enquadra-se.

Entrevistado Exatamente, exatamente.

Entrevistador E como é que são enquadrados aqui os planos de progressão e de sucessão de carreira face também ao reconhecimento de talento? Existe também uma relação aqui?

Entrevistado Existe, na medida em que... como te tentei explicar - e pelo menos é a minha opinião - existe, na medida em que no tal sistema de avaliação anual, a pergunta “o que é que queres ser daqui a três anos?”, isso implica necessariamente – digamos – o reconhecimento de um talento e consequentemente, havendo *gaps* de competências desse talento face a um plano de formação integrado, pode-se em três a cinco anos consumir de facto o desenvolvimento de carreira. Vou-te dar um exemplo, Ricardo: eu sou rececionista e daqui a três anos quero ser... imagina, chefe de receção ou diretor de alojamento. Então, se eu sou rececionista, tenho já competências. Mas, para que isso aconteça, eu tenho que adquirir outro tipo de competências, nomeadamente em reservas, nomeadamente em *reviews*, nomeadamente noutras áreas... digamos, que tem a ver com a gestão do alojamento, por exemplo, *destinations*, etc., etc. E aí – digamos – mediante a aquisição de competências através de formação nestas áreas mais diversificadas, eu que sou rececionista, daqui a dois anos, adquirindo conhecimento de reservas, adquirindo conhecimento de *reviews* e adquirindo conhecimento de relações públicas, estou preparado para em dois/três anos ser diretor de alojamento. Sendo certo que ao longo do tempo em que se verifica a aquisição deste tipo de competências, há a avaliação no sentido de reconhecer se houve ou não a aquisição efetiva desse conhecimento e dessas competências. Ok?

Entrevistador Ok. E numa escala de 0 a 10, como enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

Entrevistado Eu sou um bocadinho suspeito a falar nisso, porque sou muito orientado para as pessoas e para o reconhecimento do talento. Portanto, eu diria nem 0 nem 10, mas claramente 9. Porquê? Epá, porque hoje, independentemente da minha experiência passada, eu trabalhei sempre muito esta área. De facto, para o bom e para o menos bom, quando eu trabalhei numa empresa multinacional em que as pessoas eram o pilar estratégico da gestão, diria que o reconhecimento do talento rigorosamente para... aperfeiçoando-o e desenvolvendo-o, permitia o desenvolvimento de carreira. Sendo certo que eu aqui também sou defensor de uma coisa, Ricardo, que compreenderás bem: numa multinacional compreendes melhor, numa empresa nacional depende da dimensão. Mas o que eu te quero dizer é o seguinte: para mim, a mobilidade geográfica é um elemento fundamental do desenvolvimento de carreira. E vou-te explicar porquê: eu trabalho num hotel em Vila do Bispo e tenho este potencial. No momento em que eu estou preparado para ser diretor de alojamento ou chefe de receção – como eu estava a dizer – eu entendo que a pessoa deve ser objeto de mobilidade para Montargil. Porquê? Porque se a pessoa fica na mesma unidade, a equipa à volta poderá ter aqui... digamos, *gaps* de compreensão, de afirmação, etc., etc. Indo para outra unidade, não. Ok, é uma liderança que vem aí nova, independentemente de ser colega em Vila do Bispo. Ou seja, a questão do exercício da liderança – sem prejuízo de eu estar a cometer uma reflexão ou um erro de estratégia nesta matéria – eu defendo que para melhor exercício dessa liderança, a mobilidade geográfica deverá ter algo de importância nesta... nesta... neste desenvolvimento desse talento. Não sei se me fiz entender, Ricardo, mas é importante.

Entrevistador Sim e da interpretação que também fiz agora – que pode não ser a correta – diria que é um bocado mais à volta daqui das perceções de justiça que depois pode haver e da equidade. Ok.

Entrevistado Exatamente, exatamente. É isso mesmo.

Entrevistador E de que forma – e aqui pode referir alguns dos que já referiu – assim objetivamente, de que formas ou meios é que a organização reconhece os seus colaboradores? Tanto a nível formal, como informal. O que é que... como é que acontece isto?

Entrevistado A nível... a nível forma é objetivamente a divulgação através de comunicação transparente para todo o mundo. Ou seja, eu... eu... eu diria o seguinte: imagina que há uma – para simplificar vou ter de utilizar um termo – imagina que há uma promoção de alguém que neste processo de desenvolvimento de carreira, tendo como base a aquisição de competências de um determinado talento, quando aparece – digamos, o momento – quando surge o momento de haver essa mudança, essa... essa diferença de desempenho relativamente a uma função anterior, há sempre uma comunicação formal do conselho executivo do grupo ou de um administrador, no sentido de comunicar a toda a população do grupo – neste momento, são 1000/1100 – que a pessoa A, pela... pela... pelo processo que decorreu, foi promovida e, portanto, desempenha uma nova função. E isso, no grupo temos muito essa... essa questão. Portanto, é uma... é uma... é – digamos – um mecanismo formal. Outro mecanismo...

Entrevistador Peço desculpa interromper, mas esse... quando disse “ocorre” é por via de algum tipo de plataforma, email, redes sociais?

Entrevistado É sobretudo por email. É sobretudo por email. É sobretudo por email.

Entrevistador Ok.

Entrevistado Mas depois, como as... as unidades também têm reuniões semanais e/ou mensais mais alargadas, nessas reuniões também se repete e se informa dessa formalidade. Há uma outra formalidade que... nesta questão também, que tem a ver com o acompanhamento quantitativo da retribuição e, portanto, também há um reconhecimento... também é um reconhecimento formal. Mudaste de função, adquiriste competências e estás a desempenhar outra função, independentemente de liderança ou não. Então, há aqui um ajustamento também salarial nessa matéria. De forma mais informal, eu diria que pode haver... epá, está-me agora a ocorrer uma situação: pode haver, por exemplo, ao nível das chefias de uma determinada unidade onde essa mutação se deu, haver um almoço ou um jantar, fora ou dentro da unidade, entre colegas. Mas aí, de facto, com um bocadinho mais de informalidade. Enfim, para o bom e para o menos bom. Eu, por exemplo, Ricardo, quando estava na X via isto num processo mais formal a que a gente chamava de mesas abertas em que efetivamente eu convidava – digamos – duas a três pessoas de cada secção de toda a unidade e depois ia-se para o restaurante da unidade fazer um almoço mais formal, em que as pessoas se pronunciavam, opinavam e etc. Enfim, uma cultura multinacional também – para o bom e para o menos bom – poderá ser tendencialmente mais... mais atrativa do que uma cultura nacional. Eu costumo dizer que o que é nacional é bom, mas por vezes – e sobretudo nesta matéria – há aqui algum hermetismo, Ricardo. E eu que conheço bem esta atividade, a verdade é que custa-me dizer isto, mas não há tanta disponibilidade no sentido do reconhecimento mais informal destas matérias, ou mais formal destas matérias. E, portanto, a formalidade acontece, mas enfim, como te disse, de forma mais espontânea... e não significa que o que se passou numa determinada unidade se vá passar numa outra unidade a 3 ou 4km. Por exemplo, como a questão dos Salgados, depende muito da liderança de topo e neste caso do Diretor Geral do hotel. É um bocadinho isto, ok?

Entrevistador Hum-hum. E então, pelo que eu estou a perceber, as únicas... os únicos meios acabam por ser meios informais, não é? Ou melhor, meios indiretos, diria. E a plataforma... não há plataformas internas da empresa, de comunicação? Não usam as redes sociais para...?

Entrevistado Respondo-lhe assim, Ricardo: não há uma plataforma interna do género um portal ou uma – e custa-me imenso dizer-te isto – ou uma intranet. Mas..., mas

diria que há... digamos, aqui duas situações, que é: há grupos, sobretudo de Instagram e de WhatsApp.

Entrevistador Ok.

Entrevistado E funcionam muito bem. Depende também da liderança. Oh Ricardo, por exemplo, eu contigo comunico por WhatsApp, mas eu sou muito mais do Instagram. Estás a ver? Ou seja, ... enfim. E, portanto, na... na... de acordo com esta questão que eu te estava a dizer, dependendo da liderança, o grupo pode ser de Instagram ou pode ser de WhatsApp. Depois, há um grupo que pode ser mais abrangente, epá, que abrange pessoas de Montargil e de Portimão, por exemplo, e aí já é claramente WhatsApp. Depois, há uma coisa que também é verdade, que é a página do LinkedIn da organização também funciona... enfim. E também funciona bem o Messenger do Facebook, mas aqui com menos... o Facebook, eu diria que está muito reduzido. Já o LinkedIn, não. O LinkedIn, através de mensagens privadas no âmbito da página – acho eu – também funciona com alguma... com alguma consistência e com alguma regularidade. É um pouco o que existe sobre esta matéria.

Entrevistador E acha que o facto, por exemplo, falou-me aqui que o Facebook já está um bocadinho mais passado, terá a ver com a faixa etária mais envolvida?

Entrevistado Não tenho grandes dúvidas sobre isso, ricardo. Eu diria o seguinte: referindo-te e repetindo de novo, tendencialmente... neste momento, eu confesso que não sei qual é o nível etário médio da população, mas não andarei muito longe se andarmos aqui na ordem dos 35/36/37 anos. O que significa que, epá, com uma dimensão significativa de *millennials* e de... e de... diria Z's, a tendência não é o Facebook, é mais Instagram ou é mais... ou é mais LinkedIn, embora nesta população o LinkedIn também enfim. Mas é muito mais... epá, o grupo do Telegram ou coisa do género, ok? Depois, aquela população mais... se quiseres, menos jovem, aí sim. Por exemplo quartos e, por exemplo copa, claramente é Facebook. Depois, aquela questão da receção, a questão da cozinha, a questão dos serviços centrais, epá, aí já é mais LinkedIn. As pessoas são um bocadinho mais... enfim. Agora repara, por exemplo, quando foi na altura da pandemia, os WhatsApp's e os Instagram's e o Facebook foi bom - independentemente do Zoom e do Teams e do Ibexx - foi bom para aproximar as pessoas, comunicar com as pessoas e isto ficou. Isto ficou, de facto.

Entrevistador Ok. E que género de ações, conquistas, marcos dos próprios colaboradores e objetivos é que são reconhecidos pela organização?

Entrevistado Ah... sobretudo... sobretudo... enfim, para o bom e para o menos bom, sobretudo resultados de cada... de cada unidade. E depois há uma outra situação que é muito interessante também, Ricardo, que tem a ver com: imagina um comentário ou diversos comentários dos clientes - não direi tanto numa Booking, mas também - mas sobretudo aqueles comentários internos que se deixam nos quartos ou que se deixam na receção e que por vezes até... - enfim, isto também é complicado - mas que por vezes até existe a carta do cliente dirigida ao Diretor Geral do hotel ou ao Diretor de Alojamento ou ao Diretor de F&B e por vezes até ao próprio Comité Executivo do grupo - a mim ou a um outro administrador - também acontece. E, portanto, isto são obviamente sistemas de... enfim, são marcos que merecem este tipo de reconhecimento também.

Entrevistador E tinha-me falado também da antiguidade, não é? No início da entrevista. É um marco que também é reconhecido?

Entrevistado Também, também. Ou seja, após um ano de antiguidade, a pessoa e o agregado familiar têm acesso ao seguro de saúde. Eu, neste momento, até estou a trabalhar uma outra... uma outra matéria, epá, que tem a ver com os acidentes pessoais. Eu vou-te explicar porquê, Ricardo, que também é importante, que é: no caso da nossa população, eu diria que 75% da população está no Algarve entre Vila do Bispo e enfim, Albufeira. Porque há ali uma certa concentração, quer dos campos de golfe, quer das unidades hoteleiras.

Entrevistador Porque ainda não foram para a melhor parte do Algarve, não é? (*risos*)

Entrevistado Exatamente, exatamente. Também estou de acordo. (*risos*) Mas o ponto que eu quero salientar, Ricardo - e conhecendo o Algarve como conhece – há aqui um problema de base, que é de transporte. Ou seja, não há sistemas organizados, nomeadamente na geografia das Câmaras Municipais de transportes. E não há – digamos – uma rede de transportes e, portanto, as pessoas utilizam muito o seu automóvel, a sua viatura pessoal para irem de Faro para Albufeira, para irem de Portimão para os Salgados. Então, a questão do... do... de atribuir uma apólice de acidentes pessoais, cada vez mais me parece que faz sentido, independentemente de felizmente não haverem acidentes. Não é isso que está em causa, mas é... eu diria que estou a ver isto muito na base do benefício, epá, de ter uma apólice em que o tomador seja A e o beneficiário da apólice seja B. Epá e enfim, haver ali uma... uma questão de proteção a nível de acidentes pessoais. Bom, bom, Ricardo - mas isso não vou conseguir já - era atribuir na apólice um benefício de poupança, ou seja, haver ali – tu sabes que existe isso, não é? – haver ali uma capitalização do prémio que aquela apólice possa ter em benefício de a 5 a 10 anos a pessoa ter lá... epá, 10€, 50€, 100€. Mas é mais complexo, é mais complexo. Eu, por exemplo, tive isso na outra organização, mas também estávamos a falar de valores completamente diferentes. Mas estou a trabalhar um bocadinho essa matéria, ou seja, para além do seguro de saúde que está institucionalizado, gostava de...

Entrevistador Que viesse a ser introduzida, não é?

Entrevistado Exatamente, exatamente.

Entrevistador Ok. E quando o reconhecimento é realizado, é realizado preferencialmente numa ótica individual por colaborador, ou numa ótica grupal por equipa?

Entrevistado Por norma, o reconhecimento – dependendo da situação – é tendencialmente de equipa, por causa da coesão de equipa. Ou seja, o reconhecimento é tendencialmente por equipa. Não nego que há situações muito específicas em que de facto é individual. Mas também repara: por norma, o reconhecimento individual é em *middle management* ou em *top management*, porque em *lower management* garantidamente que o reconhecimento é por equipa, precisamente por causa da coesão de equipa, do clima organizacional da equipa, por causa da implicação para o desenvolvimento da equipa. E, para mim, faz sentido isso.

- Entrevistador** A seguinte pergunta era o porquê, mas aqui já me respondeu.
- Entrevistado** Já lhe respondi, exatamente.
- Entrevistador** Portanto, passando à frente: como é que é organizada a comunicação da organização e de que forma é que esta se enquadra no planeamento estratégico? Pronto, estamos aqui... agora numa perspetiva geral, se me conseguir responder.
- Entrevistado** Hum-hum. Sim. Deixa-me dizer-te o seguinte: numa perspetiva geral, as pessoas quando são objeto de acolhimento, têm – digamos – uma noção da missão, da visão, do propósito e dos valores. E diria que, como consequência, há uma política de visibilidade dos resultados. Os resultados mensais de determinada unidade são afixados no placar do refeitório e etc., etc. Como consequência disso – respondendo à tua questão - que é...
- Entrevistador** Outra forma de reconhecerem.
- Entrevistado** Exatamente, exatamente. O reconhecimento faz-se muito através da comunicação, que é objeto de – digamos – resultados daquilo a que chamamos de *reporting package* e eventualmente um P&L. Ou seja, nós mensalmente temos uma... cultura, uma filosofia, uma política de gestão em que se trabalham – digamos – quer os custos do investimento, quer os resultados das... da empresa e do conjunto das unidades, em cada mês. A partir daí – por norma, 16 – toda essa... todo esse trabalho é divulgado pela população *middle* e *top management* e, depois, o *middle management* divulga internamente para as respetivas equipas numa reunião, epá, que normalmente é mensal. Ok?
- Entrevistador** Ok.
- Entrevistado** E, portanto, essa comunicação faz-se desta forma. Não sei se respondi à tua questão, mas...
- Entrevistador** Por acaso, esta questão... muitas vezes – e avanço – há perguntas que podem não ser da sua alçada. Se me conseguir responder, excelente. Mas aqui - porque eu já ia voltar ao reconhecimento – mas aqui estava a falar da comunicação no sentido geral. Ou seja, se é tida em conta no planeamento estratégico da organização que vai haver uma comunicação estruturada, se existe um departamento de Marketing ou de Comunicação, se... de que forma

é que isto... daí, pergunto de que forma é que ela está enquadrada - a comunicação – na organização?

Entrevistado A comunicação está enquadrada na nossa Direção de Marketing e, portanto – digamos – tudo o que é comunicação interna e externa sai – digamos – da Direção de Marketing, através de parcerias que existem. Por exemplo, a comunicação externa é uma empresa de comunicação que nos envia tudo o que é e vice-versa. Qualquer comunicação que saia para o exterior é através dessa... dessa... dessa... dessa empresa. Eu até acho que são duas empresas. Internamente, também é a Direção de Marketing - neste caso, o Diretor de Marketing – que faz esse tipo de comunicação. Mas há uma comunicação mais estratégica que normalmente é o CEO que faz. Vou-te dar um exemplo, Ricardo, objetivo: por exemplo, este mês foi objeto de atualização salarial com retroativos da Abreu. O CEO fez uma carta de agradecimento dos resultados do ano anterior a dizer “vais ser aumentado com uma percentagem que do ponto de vista mais generalista é isto. Fala com a tua chefia para te explicar aquilo que foi o teu... a tua atualização salarial”. O que significa que as pessoas, antes de receberem o recibo no seu email pessoal, têm já conhecimento desta... desta situação. Portanto, há aqui uma comunicação que é mais estratégica que também pode ser feita diretamente pela Administração. Ok?

Entrevistador Ok. E de que forma é que a comunicação – agora nas redes sociais, a comunicação em redes sociais – está integrada, tanto nos planos estratégicos de GRH – Gestão de Recursos Humanos – quanto nos planos estratégicos de Marketing/Comunicação da organização?

Entrevistado É uma pergunta interessante e nós aqui, diria que temos uma clara e objetiva diferenciação: uma para o bom e outra para o menos bom. Tudo o que é temática de comunicação... diria *brand* - se quiseres, de *employer branding* – é feita pela Direção de Marketing.

Entrevistador Ok.

Entrevistado Ao contrário da comunicação – deixa-me utilizar o termo – em termos de *employee branding*, nós não temos isso muito desenvolvido e a Direção de Recursos Humanos tem aqui – digamos – uma missão de desenvolver, potenciar e melhorar esta comunicação. Mas é de facto algo em que objetivamente tem de haver uma melhoria, sobretudo na... na... na... digamos, nas consequências desta... desta política de comunicação, que é: de facto, há anualmente... enfim, uma reunião em que se explica a *brand*, os objetivos, etc., etc. numa perspetiva de *employee branding*, mas é muito mais... explorada a outra perspetiva da *brand*, não na perspetiva do colaborador. Portanto, há aqui um *gap* e... epá, enfim, é o que podemos, neste momento, falar sobre isso.

Entrevistador Pelo que eu estou a ver... ou seja, aquelas questões de comunicação que não envolvem esta temática e temáticas que tocam a gestão de pessoas já está no Marketing, mas há outras temáticas que me referiu agora que acabam por ser comunicadas por esse departamento.

Entrevistado Exatamente, exatamente.

Entrevistador Ok. E que redes sociais internas ou externas é que são utilizadas pela organização?

Entrevistado Sobretudo... sobretudo... sobretudo, LinkedIn.

Entrevistador LinkedIn.

Entrevistado Ah... e eu diria que, numa perspetiva de...

Entrevistador Neste caso, geral. Por exemplo, eu sei que já... eu já vi que utilizam o Instagram também, não é?

Entrevistado Também, também, também. Sim, também. Mas sobretudo LinkedIn e Instagram. O Facebook não. De forma generalizada, são estas duas redes. Mas é algo que também se pode melhorar. Agora, há aqui uma situação que é interessante, Ricardo, que é: também se utiliza muito os *media* locais, aqueles jornais mais... muito mais localizados, muito mais... não sei como é que hei de dizer. Por exemplo, imagina uma comunicação para Ponte de Sor e Montargil. Utiliza-se muito ali aqueles jornais locais, estás a ver? No Algarve, por exemplo, a volumetria dos *media* locais é um bocadinho maior, como sabes. Mas utiliza-se muito. Utiliza-se muito também essa... essa... aliás, há... repara, eu, por

exemplo, sou muito objeto de solicitação de pergunta-resposta por escrito para depois ser publicado nos *media* locais. Ok?

Entrevistador Ok, ok. E... e quais destas plataformas internas ou externas – e incluo, por exemplo, plataformas como o WhatsApp – é que são utilizadas para reconhecer talento?

Entrevistado Hum, eu diria que... a não ser os grupos de WhatsApp que eu te falava anteriormente de unidades, isso pode acontecer. Mas não há, por exemplo – e deixa-me generalizar – não há, por exemplo, um grupo... integrado e abrangente de todo o universo de população do grupo para reconhecer esse talento, exceto os mails. Há de facto um email generalizado que é lista geral e aí, repara: toda a gente que tem a atribuição de um email institucional vai receber esse reconhecimento. Isso existe, mas repara: numa população de 1000, se calhar estamos a falar de 350/400 emails, porque os copeiros e as empregadas de quarto não têm email. Tem é o chefe de copa e a governanta geral. Ok? É um bocadinho por aí.

Entrevistador Ok. Portanto, pelo que eu estou a perceber, nunca ocorreu, por exemplo no LinkedIn, vocês postarem sobre o desempenho de uma equipa?

Entrevistado Não, não. O que pode acontecer é – e tu, com certeza, percebes isto muito bem – é uma promoção, por exemplo, de alguém que era diretor de F&B e, de acordo com o processo que eu te disse, chega a diretor de hotel. Aí, há objetivamente uma divulgação dos *media*, independentemente da dimensão dos *media*. Mas aí, é o Marketing com a nossa empresa de comunicação.

Entrevistador E quando há essa... essa comunicação nos *media*, isso também passa nas vossas redes sociais ou...?

Entrevistado Passa, passa. Ou seja, é objeto de publicação, sobretudo na página do LinkedIn.

Entrevistador Então, quer dizer que já ocorreu esse reconhecimento?

Entrevistado Já, já ocorreu.

Entrevistador Ok. Então, quer dizer que pode ocorrer. É que isto é importante.

Entrevistado Exatamente, mas ainda bem que tu reforças. Às vezes, eu posso - como isto é uma matéria que se calhar não domino bem – eu posso explicar-me menos bem e assim, ao reforçares...

Entrevistador Sim...

Entrevistado Mas objetivamente aconteceu e aconteceu recentemente, deixa-me dizer-te.

Entrevistador Isso já vamos lá. E consegue exemplificar algumas campanhas, ações, programas que sejam praticados neste âmbito na organização?

Entrevistado Hum, não. Não temos ainda... diria, essa boa prática, Ricardo. Não, não.

Entrevistador Boa ou não, isso depende da interpretação do... eu aqui não estou numa perspetiva que reconhecer talento é bom ou não. Estou de forma imparcial.

Entrevistado Mas na minha opinião é bom. Na minha opinião, é bom.

Entrevistador Ok. E aqui na sua perspetiva, que tipos de publicações – os ditos *posts* – conteúdos dessas publicações e linguagem dessas publicações considera favoráveis para reter talento?

Entrevistado Eu diria que é absolutamente fundamental. Repara numa coisa: quando eu faço um artigo e é publicado numa revista da especialidade e depois a Direção de Marketing pega no artigo e coloca no LinkedIn e eu recebo “parabéns M.” e recebo “epá, está impecável”, “está fantástico”, está não sei quantos. Acho que é válida - aquela experiência que eu te falei agora mais pessoal - é válida para qualquer tipo de situação. Se há – digamos - um facto, se há uma iniciativa de um colaborador - independentemente da tipologia de colaborador, se é de *lower*, se é de *middle*, se é de *top* – em que é publicado internamente, há feedback e é bom dizer “parabéns”, “obrigado” e etc., etc. E isso acontece.

Entrevistador E... e... e a pergunta - se calhar vou explicar melhor o que é que eu queria dizer com esta pergunta - é que tipo de conteúdo, seja videográfico, seja fotográfico, seja um design gráfico, seja um artigo – como falou – seja um *post* escrito – e aqui falo da escrita – o que é que considera que é mais impactante a nível positivo, mais favorável para reter talento?

Entrevistado Eu diria o seguinte – e é uma opinião pessoal – que de facto não existe essa prática. A prática que nós temos é mais em conteúdo texto. Mas eu não tenho dúvidas nenhuma que o conteúdo vídeo em que há interação e em que a pessoa se vê e que quem está a ver está a conhecer a pessoa, eu sou muito defensor do vídeo e também da fotografia. Aliás, eu acho que a fotografia já utilizamos um pouco, mas... também é bom, também é bom. E, portanto, eu valorizaria a fotografia e o vídeo, sendo certo que internamente é escrito e fotografia; o vídeo ainda não é muito normal.

Entrevistador E... e... aqui é um bocado a sua perspetiva, não... não quer dizer que seja aquilo que é mais utilizado. Mas e em termos de linguagem, o que é que acha que é mais favorável para reter talento? É uma linguagem mais próxima no eu, é uma linguagem mais institucional? É um tom de voz mais distante, mais próximo? O que é que considera mais importante, mas favorável para reter talento?

Entrevistado Eu... eu aí sou muito, muito claro, oh Ricardo. Até porque eu tive uma experiência internacional e, portanto, repara: a informalidade formal é aquilo que eu defendo. O que eu quero dizer é que eu, por exemplo, trato-te por tu. As pessoas aqui na sede, eu passo por elas e, como são jovens, “então, oh C., como é que estás?”, “então, oh R., como é que estás?”, então... enfim. E isto, eu vou ter um desabafo contigo aqui, Ricardo, que é: eu percebi isso há coisa de três ou quatro anos, ou seja, eu percebi a dada altura que uma miúda ou um miúdo que tem 22 ou 25 anos passava por mim e eu dizia “bom dia” e a pessoa quase que passava por mim envergonhadamente. Quando eu descobri isso, eu disse assim “epá, oh C., está tudo bem? Bom dia” e parava e não sei quê e houve aqui uma aproximação muito maior. Portanto, concluindo, objetivamente eu entendo que o reconhecimento tem que ser de acordo com situações também específicas. Mas eu entendo que a linguagem deve ser de proximidade e de simplicidade, independentemente de maior ou menor formalidade.

- Entrevistador** Hum-hum.
- Entrevistado** Eu não sei se me... se me entende, mas eu acho que é possível ser informal com o mínimo de olímpicos – que é uma expressão minha – de formalismo.
- Entrevistador** Ok.
- Entrevistado** E eu defendo muito isso e resulta. Nas gerações mais novas... epá, agora, Ricardo, vamos lá ver: eu... eu, por exemplo, não tenho problema nenhum em dizer-lhe que tenho muito mais proximidade dos Z's e dos Y's do que relativamente - e também dos X's – do que relativamente aos da minha geração que são *baby boomers*. Ou seja, eu de facto tenho aqui uma - mas isto é um histórico meu pela minha cultura organizacional – eu tenho aqui uma tendência a incorporar, a integrar-me muito melhor nos *millennials* e nos X do que nas pessoas com cabelos brancos como eu. Porquê? Não sei. Mas porque fui habituado, epá, desde 1996, a uma certa informalidade na outra organização. Oh Ricardo, na outra organização, eu tratava o meu CEO por “J., como estás?”. Em Portugal, há 20 anos atrás, em 2000, era impensável. Ainda hoje, ainda hoje. Epá, oh Ricardo, é nestas coisas que eu, por exemplo, às vezes sou um bocadinho complexo. Eu, por exemplo, esta certa filosofia dos Dr. em Portugal não faz sentido nenhum. Eu, por norma, digo às pessoas “epá, tira lá o Dr. E chama-me M.”. Mas isto, eu adquiri em 1999, portanto, antes de 2000. E, de facto, ainda numa cultura organizacional tipicamente portuguesa é o “Senhor Doutor”, o “Senhor Professor”, epá e eu... eu... eu não me identifico muito com isso. Agora, depende também das situações, não é? Quer dizer, se eu não conheço, com certeza vou dizer “Senhor Doutor”. Se eu conheço, epá, nem me passa pela cabeça e digo logo “olha, comigo também esquece”, porque de facto não faz sentido. E, portanto, eu tenho maior tendência de aproximação com as gerações mais jovens comparativamente com as menos jovens.
- Entrevistador** Hum-hum. E já tiveram algum tipo de feedback ou algum tipo de reação, seja positiva ou negativa, em relação à forma como reconhecem o talento nas vossas redes sociais? Quando isso ocorre. E essa reação sendo da parte dos colaboradores, obviamente. E se consegue exemplificar.

Entrevistado Eu diria que pontualmente, sim. Ou seja, quando há um reconhecimento de um... de uma equipa, por exemplo, as pessoas - e repara, mais uma vez, independentemente do meio - quer seja WhatsApp, Insta, LinkedIn ou email - mas mais até email - há a cultura de dizer assim “fico muito agradecido e quero dizer obrigado pelas palavras que me dirigiu”. Como retorno, ok? Isso acontece até com alguma... com alguma presença, com alguma facilidade, com alguma - não sei como é que hei de dizer - com alguma volumetria numérica, mas é mais por email. Estás a ver? Por exemplo, Ricardo, eu aqui há dias... há bocadinho, disse-te que o CEO fez uma comunicação com carta para cada uma das pessoas objeto de atualização salarial. Houve retorno a dizer assim: “fico muito grato e muito obrigado pela... pela... pela carta que recebi e pelo facto de ter sido objeto de ajustamento salarial quando ainda estamos em tempos difíceis do ponto de vista económico”. Isso existe, isso existe.

Entrevistador Mas..., mas quando é nas redes sociais, falou-me aqui, por exemplo, quando postam os artigos ou quando... vá, vamos entrar aqui também no espectro dos WhatsApp, nestes grupos em que são reconhecidos, as reações são positivas, são negativas? Como é que são?

Entrevistado São... são positivas, são positivas. Aqui a questão, Ricardo, é que eu tenha estado a fazer uma diferenciação entre maior visibilidade ou menor visibilidade. Os grupos de WhatsApp ou de Telegram são mais localizados por unidade hoteleira e por equipas, enquanto que o email e a página do LinkedIn, por exemplo, é mais... é mais generalista. Agora, repara - como te disse - recentemente houve uma situação de reconhecimento de uma pessoa e foi tudo para o LinkedIn. Obviamente que as pessoas vão lá e dizem “parabéns S.”, “epá, fantástico, impecável”, mas Ricardo, provavelmente aí...

Entrevistador E os colaboradores, o que é que dizem quando são reconhecidos?

Entrevistado Agradecem na mesma e dizem obrigado. Portanto, há aqui um *win-win*, não é? Nesse reconhecimento. Agora, a volumetria não é tão significativa. Ok?

Entrevistador Ok, ok. Então, vamos aqui entrar no bloco final aqui desta entrevista. E basicamente este bloco é focado sobretudo no impacto do reconhecimento de talento dos colaboradores... o impacto que isto tem, ou seja, o impacto que o reconhecimento de talento tem. Portanto, começava aqui com uma pergunta: de

que forma ou formas é que a organização avalia o impacto de reconhecer o talento? Isto ocorre?

Entrevistado Ocorre pontualmente através de... pontualmente, através de inquéritos de clima - se quiseres – organizacional. Mas não há, na minha realidade atual, essa prática. Infelizmente, infelizmente. Eu já... eu já pratiquei muito, mas é muito pontual neste momento.

Entrevistador E de que forma é que avaliam aqui os impactos que o reconhecimento de talento que é realizado através das redes sociais tem? Se calhar, dou aqui um conjunto de *pointers* de resposta para poder balizar aqui em questões. Por exemplo, se vocês analisam os *analytics* de cada... de cada rede social quando isto ocorre em publicações de reconhecimento talento, se fazem uma análise de conteúdo em relação às respostas e às reações que vão tendo em relação à forma como reconhecem o talento nas redes sociais e se *overall* têm isto em conta.

Entrevistado Sim. A resposta aí... nesta questão em concreto, Ricardo, é negativa. Eu diria que, tratando-se de reconhecimento de talento, não há - digamos - *analytics* para estudar isso. Ao contrário... mais uma vez, Ricardo, nós estamos a falar de *employee branding* em que de facto não há este... este... esta preocupação de estudos e análise de dados, ao contrário de algo, por exemplo, nas outras redes sociais em que tratamos de *brand*, aí sim. Eu vou-te dar um exemplo para me explicar melhor, Ricardo: eu, por exemplo, há dois anos fiz uma iniciativa – nos anos anteriores também fiz, mas enfim – mas há dois anos fiz uma iniciativa de atratividade de talento, epá, em que tive em sala cerca de 600/700 pessoas. Entretanto, isso foi muito objeto de divulgação por parte da nossa Direção de Marketing em tudo o que foi *media*, tudo o que foi redes sociais, tudo o que foi etc., etc. Aí, estando em causa a *brand*, epá, fez-se - digamos - estudos analíticos no sentido de se perceberem em que local, em que população, em... imagina tudo... toda uma série de indicadores, aí fez-se. Ao nível do talento, ao nível do reconhecimento de talento que é esse o tema que estamos a fazer e, portanto, de facto isso não existe. É negativo. Não... não... não... não temos essa preocupação. Infelizmente, infelizmente.

Entrevistador Aqui somos imparciais, M.

- Entrevistado** Mas eu falo por mim, eu falo por mim, eu falo por mim.
- Entrevistador** Sim, mas tem todo o... aliás, eu quero é a sua opinião aqui.
- Entrevistado** Exatamente, exatamente.
- Entrevistador** Pronto e continuando: como é que são tidos em conta os possíveis impactos do reconhecimento de talento nas redes sociais dentro do planeamento estratégico da organização e na própria gestão da marca da *employer brand*, da marca de empregador da organização?
- Entrevistado** Eu diria que, mais uma vez, não... no caso concreto da minha vivência, não há... não há – digamos - indicadores positivos - na minha perspectiva - de serem objeto deste tipo de avaliação e de análise. Não há. Há aqui um trabalho - na minha opinião – a fazer, a fazer.
- Entrevistador** Ok, sim. Mas por acaso... ou seja, se a resposta anterior tinha sido, esta ia ser u bocadinho na mesma ótica.
- Entrevistado** Exatamente, exatamente.
- Entrevistador** Que impacto considera que o reconhecimento de talento nas redes sociais tem sobre os índices de turnover? Aqui na sua perspectiva.
- Entrevistado** Eu diria o seguinte, Ricardo, e é muito interessante essa... essa questão. Eu diria o seguinte: a minha convicção é que se houver... estudo, conhecimento, aquisição de indicadores que nos dissessem o impacto lá fora do reconhecimento de talento, arriscaria a dizer que o turnover tendencialmente diminuiria. Agora há uma coisa, Ricardo, que também quero dizer, mas é específico desta atividade: é que o turnover é muito elevado por uma razão que tu já percebeste muito bem, nomeadamente no Algarve, que é a questão da sazonalidade.
- Entrevistador** Exato. Sim.

Entrevistado A sazonalidade é de facto brutal e isso levava-nos para outro tipo de problemas. Mas repara, mesmo assim, Ricardo, numa perspetiva de alta taxa de mobilidade, nós por ano, quando as pessoas saem em outubro ou saem em novembro - outubro: Salgados-Albufeira; novembro: Portimão - quando em março/abril nós temos compromissos de recuperação de retoma e esse compromisso de recuperação e de retoma anda na ordem dos 75/80%, o que é interessante. Este ano verificamos uma percentagem muito menor da atração desse talento. Porquê? Porque há unidades, nomeadamente de grandes multinacionais, que são muito mais agressivas em todos os níveis. Vou-te dar um exemplo que não sei se conheces: abriu um W ao pé dos Salgados. Nós fomos objetivamente “vítimas” dessa atração por parte da W, porque os salários são superiores, os benefícios são diferentes. É a diferença entre uma cadeia multinacional e uma cadeia nacional. Mas fico só por aqui. Portanto, enfim.

Entrevistador Mas, então, só para tentar balizar e objetivar aqui um bocadinho a resposta e para tentar perceber melhor, considera que o reconhecimento nas redes sociais tem um impacto positivo ou negativo sobre... sobre o turnover?

Entrevistado Para mim, absolutamente positivo.

Entrevistador Ok.

Entrevistado É a minha opinião.

Entrevistador Hum-hum. E a última pergunta: que impactos considera que o reconhecimento de colaboradores - aqui numa perspetiva geral e nas redes sociais, se me conseguir balizar aqui as duas - tem sobre a *employer brand* da organização e a respetiva perceção desta marca de empregador por parte dos colaboradores?

Entrevistado É fundamental. Eu diria que a divulgação, a comunicação através de qualquer tipologia de redes sociais, hoje em dia, é estritamente capital para a atração e o reconhecimento de talento. Mas é... enfim, eu... eu... Ricardo, não tenho grandes dúvidas sobre isto. Agora, acrescento-te aqui uma coisa... como é que eu te vou dizer isto de forma mais generalizada? Depende muito do topo da gestão de cada organização. E, Ricardo, provavelmente não... não... não tens bem a noção do que te vou dizer: eu sou muito crítico no sentido positivo, de defender uma transformação profunda ao nível dos topos de gestão.

Entrevistador Ok.

Entrevistado A dois níveis: ao nível do - desculpa o termo que vou utilizar - ao nível do dono de um *stand-alone* de duas ou três unidades, bem como ao nível de 80% dos CEO desta área de negócio.

Entrevistador Ok.

Entrevistado Ricardo, sou mesmo muito crítico. Eu considero os CEO desta... desta atividade em Portugal absolutamente retrógrados, arcaicos e já descrevi.

Entrevistador Não se preocupe que isto é confidencial.

Entrevistado Estou absolutamente à vontade.

Entrevistador Ok. Mas aqui só para perceber melhor, então, se tivesse que balizar aqui quatro ideias principais – três/quatro ideias principais - como é que... como é que considera que o reconhecimento de colaboradores... que impacto considera que este reconhecimento tem na marca do empregador? Se são positivos, se são negativos e quais é que são. E na perceção, sobretudo também na perceção.

Entrevistado Eu... enfim, rapidamente, eu identificaria aqui três/quatro indicadores que eventualmente possam responder a isto: uma absoluta necessidade de descentralização das lideranças, uma absoluta necessidade de flexibilização das lideranças, uma absoluta necessidade de – deixa-me utilizar o termo - de dimensão cuidadora de proximidade dos talentos e, finalmente, uma absoluta necessidade de incutir bem-estar, equilíbrio a 360 graus na base da descentralização, na base da flexibilidade e na base daquilo que eu te disse, epá, para alterar este tipo de... de... digamos, de filosofia relativamente ao *employer branding* junto das pessoas.

Entrevistador Ok. E como é que vê isto da parte do colaborador, da perceção que ele tem sobre... sobre o empregador?

Entrevistado Vejo de acordo com algumas exigências que tenho tido de forma muito positiva: os colaboradores estão muito orientados e estão muito atentos a este tipo de situações que eu acabei de dizer. Uma liderança tem que ser flexível, uma liderança tem que ser próxima, uma liderança tem que ser cuidadora, uma liderança tem que ser... garante de equilíbrio, de audição, de bem-estar. E os colaboradores veem isso de forma completamente diferente e desejam-no e querem-no. Outra coisa completamente diferente é a possibilidade de o terem numa determinada tipologia de cultura organizacional. São coisas diferentes.

Entrevistador E quando se fala de redes sociais, como é que considera que isto... como é que são estes impactos?

Entrevistado Eu diria que há um caminho a percorrer também nessa matéria e onde, Ricardo, eu vou-te dar um exemplo que conheço muito bem: na Europa, empresas multinacionais desta atividade têm no *Board* uma pessoa com 24 ou 25 anos e que defende junto do *Board* - com alguém que até possa ter cabelos brancos, não é? - que defende que é fundamental o LinkedIn, é fundamental o Instagram, é fundamental o Facebook, é fundamental o WhatsApp e é fundamental etc., etc. E, portanto, repara: esse tipo de cultura organizacional tendencialmente por influência dessa pessoa no *Board* vai acolher e vai... e eu tenho um exemplo concreto do que estou a falar: no caso de uma cultura organizacional diferente, seja ela nacional ou internacional - mas a minha área neste momento é mais nacional, ao contrário do que já foi durante 12 anos internacional - isso está fora de questão. Ver um Y ou um Z com 24 ou 25 anos no *Board* junto de cadeias nacionais - que tu conheces em Portugal e que eu não te vou dizer se conheces - está fora de questão. Até te digo uma coisa, até... até te digo que enquanto eu - filho - tiver o meu pai à frente de 45 hotéis, não chego a lado nenhum.

Entrevistador Ok. Então..., mas, então, nas redes sociais, o reconhecimento acaba por ter... segue o mesmo... o mesmo tipo de impactos que o reconhecimento geral segue? Ou seja, sente que... que... que por parte dos colaboradores, a receção a este reconhecimento é rececionada da mesma maneira?

Entrevistado É, é, é. Eu sinto que sim, eu sinto que sim.

Entrevistador Pronto...

- Entrevistado** Mas é a minha visão, Ricardo, é a minha visão.
- Entrevistador** Se não tiver nada a acrescentar ao tema, só para clicar aqui no botão, não é?
- Entrevistado** Ricardo, deixa-me dizer-te uma coisa: adorei... adorei a conversa.

Anexo N: *focus group* 1

Transcrição do *focus group* 1, realizado em 29-03-2022.

- Entrevistador** Pronto, já pedi autorização para a gravação e para partilha dos dados. Mais uma vez, realçar que os dados obviamente são anónimos. Não vai haver partilhas para um contexto que seja externo ao conteúdo desta investigação e, portanto, identificando aqui as pessoas que vão estar a gerir - os entrevistadores a mim já me conhecem, já têm os meus contactos, Ricardo Romão - mas como havia dito, estava a introduzir também a Professora Patrícia Costa que é professora do ISCTE do centro de investigação da Escola de Gestão e do próprio Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. E agora acho que da minha parte... e é a pessoa que também vai estar a gerir mais esta situação agora das perguntas. Portanto, Professora, se calhar passava-lhe a palavra.

Entrevistadora Certo. Obrigada, Ricardo, pela introdução. Obrigada a todos por virem. Só aqui dar algumas..., portanto, o Ricardo já disse quem eu era. Não é particularmente relevante. Relevante é que o Ricardo está a fazer este trabalho que vocês já conhecem e já perceberam o tema. Qual é o objetivo aqui do *focus group*? É, no fundo, pôr-vos a vocês a falar até uns com os outros sobre o tema da tese do Ricardo. Nós vamos lançar algumas perguntas para o ar, para a mesa, não é? Não é propriamente uma mesa, mas inclui no Teams e a ideia não é fazer pequenas entrevistas individuais a cada um. Portanto, não espero que responda cada um de vocês muito certinho em linha às perguntas, mas que vão falando e podem perfeitamente, se se lembrarem de alguma coisa por causa do que alguém está a dizer, intervirem também, voltarem atrás e eventualmente se não der demasiada confusão até interromperem alguém que esteja a falar para introduzirem qualquer coisa. Portanto, a ideia é ser mais neste sentido. Portanto, no fundo, é isto. Não sei se têm alguma dúvida específica em relação ao processo ou em relação ao tema? Está mais ou menos tudo claro. Pronto, nós não vos conhecemos e vocês também não se conhecem uns aos outros. Não são dos mesmos... poderiam conhecer-se por outras razões, mas pelo menos não trabalham nas mesmas empresas. E, portanto, se calhar começava por pedir a cada um de vocês... nós estamos a ver o vosso nome, não é? Mas enfim, para além do vosso nome, que explicassem um bocadinho em que setor é que trabalham - podem, se quiserem, dizer a empresa; se não quiserem, não digam, não é necessário - um bocadinho o que é que fazem, não é? E um bocadinho como é que é o vosso dia a dia de trabalho, só para termos uma ideia de como é que é assim o vosso dia. E obviamente que quem quiser, pode começar. Não há aqui nenhuma ordem. Estejam à vontade.

M. Eu posso começar.

Entrevistadora Força, M.!

M. Então, eu sou a M. F. Fui colega de turma do Ricardo durante a licenciatura no ISCSP e é daí que nos conhecemos. Trabalho em Recursos Humanos desde que terminei a licenciatura. Fiz dois estágios: fiz um numa pequena... numa pequena consultoria de recrutamento; entretanto, tive cerca de um ano a trabalhar também no departamento de Recursos Humanos da EDP, mas estava numa parte mais administrativa. E agora trabalho numa empresa francesa, que é o grupo informático francês, onde também estou novamente na equipa de recrutamento onde fazemos, pronto, o recrutamento de todos os perfis, porque a organização é

uma empresa de tecnologia de informação e fazemos o recrutamento de perfis de IT e não só. O meu dia a dia passa por fazer entrevistas, triagem curricular, relatórios, a parte contratual também que também é da nossa responsabilidade e é um bocadinho por aí.

Entrevistadora Ok. Bem-vinda, M., aqui!

M. Obrigada!

Entrevistadora Não sei quem é que quer ser a seguir.

B. Eu posso... eu posso prosseguir. Conseguem-me ouvir bem? É que este microfone está com alguns problemas.

Entrevistador Sim, sim, sim, sim.

B. Ok. Então, o meu nome é B. Eu também fui colega aqui do Ricardo e inclusive também da M. e da R. na Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos.

Entrevistadora É espantoso. Eu aqui a assumir que não.

M. Eu conheço o B. e a R.

B. E, portanto, fomos... pronto, fomos aqui todos colegas de turma na licenciatura. Eu, em termos daquilo que foi o meu percurso profissional até à data, eu comecei com um estágio curricular de três meses em recrutamento na empresa que é a organização. Acabei por lá ficar, portanto, de abril do ano passado até junho. Portanto, fazia... fazia também bastante aquilo que são as tarefas mais rotineiras do recrutamento, portanto..., portanto, a abordagem no LinkedIn, mesmo o *sourcing*, ver se as pessoas, portanto, estavam interessadas ou não, fazia também a triagem curricular, a ponte de ligação entre o candidato e o *business manager* e pronto. Mas era algo em que as funções não eram muito exploradas. Atualmente... atualmente trabalho, portanto, também em recrutamento, IT no caso. Na organização desde novembro do ano passado a fazer muitas das funções que já fazia antes na outra organização, mas atualmente agora com mais um pouco de responsabilidade. Portanto, basicamente o meu dia a dia é passado também um bocado à semelhança da M. a fazer entrevistas, fazer triagem curricular, fazer ponte de ligação com... ainda assim, entre o candidato e o *business manager*, a tentar ajudar também na preparação de alguns documentos necessários para envio a cliente. Portanto, tarefas assim... aquilo muito que é a base do *IT recruitment* e, portanto, basicamente é isto. Aqui estamos.

Entrevistadora Bem-vindo, B., então também! Obrigada! Não sei se continuamos com a malta do ISCSP ou se passamos para outras pessoas.

R. Pode ser. Então, vamos já aqui despachar a malta do ISCSP. Então, o meu nome é R.G. e também fui colega do Ricardo durante a licenciatura à semelhança do B. e da M. E, quando terminei a licenciatura, não comecei logo com um estágio na área do recrutamento. Fiz aqui um projeto um bocadinho diferente: foi um projeto sobre diversidade e inclusão que tinha aqui como objetivo construir um guia de boas práticas sobre o recrutamento, a seleção e a integração de jovens migrantes no mercado de trabalho em Portugal. Portanto, foi aqui um bocadinho diferente. Este projeto demorou cerca de três meses, mais ou menos, e depois durou até maio de 2021. Quando terminei, entrei então na minha empresa atual. Esta é uma empresa também das áreas da tecnologia, portanto, acabamos por ser todos concorrentes aqui. É uma empresa do setor de consultoria tecnológica e de consultoria estratégica e é uma multinacional japonesa - agora japonesa, depois do *rebranding*. Portanto, aqui o meu papel na organização: faço parte da equipa de recrutamento. Dentro da equipa de Recursos Humanos, eu tenho aqui o papel de *talent acquisition*. No entanto, há aqui algumas funções que podem variar um bocadinho, porque eu não faço aqui tanto a parte das entrevistas, salvo algumas exceções. Faço mais tudo o que é aqui alguma gestão de candidatos desde juniores. E quando consideramos... quando falamos em juniores, consideramos aqui recém-licenciados, recém-mestres, ou ainda com pouca experiência dentro da área. E também seniores, portanto, fazemos toda esta gestão dos candidatos, o controlo das entrevistas, os agendamentos. Fazemos todo o acompanhamento do candidato, desde que o contactamos ou que ele nos contacta pró-ativamente até desde que aceite uma proposta, e mesmo posteriormente à aceitação da proposta. Portanto, fazemos todo este acompanhamento, o que significa que também além desta gestão, fazemos a explicação das propostas, a explicação de tudo o que é a documentação, de pacotes de benefícios, etc. E fazemos isto também em articulação com a equipa executiva e com os *partners* ou sócios da empresa.

Entrevistadora Ok. Boa! Obrigada, R. também! E temos também a J. e a

J. Posso ser eu agora.

Entrevistadora Força!

J. Eu não conheço o Ricardo da faculdade. Sou amiga do Ricardo fora da faculdade e também não trabalho na área de Recursos Humanos. Eu sou psicóloga clínica, trabalho em três sítios a dar consultas a crianças, adultos e casais. Faço

também avaliação psicológica de condutores e estou a tirar o doutoramento na área da intervenção familiar.

Entrevistadora Intervenção familiar em alguma coisa assim mais específica? Qual é o tema geral, já agora?

J. A minha tese é com... a transição para a parentalidade, ou seja, pais que foram pais em pandemia de COVID-19. Portanto, estudar este fenómeno que nos acompanha já há tempo demais.

Entrevistadora Sim. Infelizmente, sim. Obrigada, J.! Muito obrigada! E C., então.

M.C. O meu nome é M. Eu sei que aparece somente o meu apelido, porque...

Entrevistadora Peço desculpa!

M.C. Não tem problema! Aparece por predefinição, porque é o computador da empresa. Relativamente... eu conheço o Ricardo da faculdade. Nós estudamos na mesma licenciatura. Eu tirei Serviço Social, portanto, fujo aqui um bocadinho àquilo que é a parte dos Recursos Humanos. Durante os últimos dois anos e meio, mais ou menos, fui diretora técnica e assistente social numa instituição de pessoas de terceira idade, portanto, aí sim as minhas funções eram muito mais na base da gestão de recursos humanos e não tão na parte do serviço social e, então, decidi aqui virar-me um bocadinho mais para essa área. Neste sentido, no final de janeiro deste ano, comecei a trabalhar na organização, também uma consultora, como as três primeiras pessoas que se apresentaram. Estou também neste momento na parte de recrutamento de perfis de IT. Aqui em divergência à M., aquilo que eu não faço é a regulação a nível contratual, ok? Mas foi algo que eu também já fiz na empresa em que estive anteriormente, uma vez que tudo isso passava... ou seja, todo o 360 do recrutamento e da gestão de recursos humanos passava por mim e aí sim tinha essas funções. Portanto, não me vou alargar muito sobre aquilo que eu faço, porque acho que os meus colegas já explicaram bastante. Portanto, vai tudo muito dentro da mesma linha.

Entrevistadora Bem-vinda também, M.C.! Só aqui uma nota: há aqui muita gente que vem de RH, não é? Ou que não vindo de RH, trabalha em RH. O nosso objetivo aqui com estas perguntas é ouvir a vossa opinião na perspetiva de colaboradores, não é? Não tanto na perspetiva de profissionais da área. Claro que é sempre difícil ignorar completamente, não é? Aquilo que nós pensamos quando conhecemos algumas coisas da área. Porém, é mesmo para se focarem em vocês, não é? Enquanto colaboradores nas diferentes organizações para as quais trabalham, qual é a vossa perspetiva sobre os assuntos que nós vamos aqui colocar. Nós vamos estar a falar de reconhecer... reconhecimento de talento e, portanto, a primeira questão que nós tínhamos para vocês é: como é que vocês enquadram a relevância de reconhecer talento? Ou seja, numa escala de 0 a 10, qual é a importância que o tema tem e de que forma é que ele é importante, na vossa perspetiva de colaboradores e não de pessoas de RH? Qualquer pessoa pode começar. Se calhar, vou puxar a J... desculpe lá, B., interrompe-lo, mas vou puxar a J. que não é da área para não ancorar isto a princípios e conceitos da área. Se calhar pergunto à J. e depois vocês intervêm quando acharem por bem.

J. Certo. Vamos lá: entre um 8 e um 9, porque acho que é importante para motivar. Acho que o reconhecimento, acho que é importante para motivar e também para manter as pessoas na organização. Porque pelo que eu estudei... eu não estudei muito, mas é do que eu sinto, exatamente. Lá está, eu estou fora de RH, sei muito pouco, tive acho que uma cadeira. Portanto, do que eu sinto, é que se nos forem dadas recompensas, se formos... nos sentirmos motivados para estar na empresa ou na organização, vamos querer lá estar, vamos dedicar mais tempo e vamo-nos empenhar mais. Portanto, eu acho que esse reconhecimento é bom para nos sentirmos bem e para nos sentirmos que somos valorizados na empresa.

Entrevistadora Não sei se era isto que ia dizer, B.? Quando ia falar.

B. Eu, no caso... no caso, o que eu ia perguntar era..., portanto, eu estava aqui a pensar na ambiguidade que o reconhecimento de talento tem, não só nesta parte do reconhecimento de talento, portanto, de atribuir mérito a alguém, como reconhecimento de talento mais numa ótica de um *sourcing* ou *scouting* e fazer a atração e retenção de talento. Mas pelos vistos não é esse o tema.

Entrevistadora É sobre quem já cá está. Exatamente.

B. Ok, ok. Então, sim, eu também acho que é, portanto, um tema de extrema importância dentro daquilo que é o bom funcionamento e um bom... um próprio bom ambiente dentro de uma organização. Diria que também seria por volta de um 8 ou de 9, porque qualquer... acho que uma das premissas mais fortes da Gestão de Recursos Humanos é tentar, para além de compreender, saber como motivar as pessoas. É claro que todos nós temos diferentes fatores que acabam por contribuir para aquilo que é a nossa motivação, mas acho que o facto de nos atribuírem mérito e reconhecerem talento quando... quando somos, portanto, merecedores disso mesmo, é algo que nos puxa... pronto, puxa a fazer cada vez mais e mostra que, portanto, se o que fizemos até à data foi reconhecido e fomos recompensados por isso mesmo que... pronto, se continuarmos a fazer cada vez mais e melhor, cada vez mais esse reconhecimento vai existir e cada vez mais motivados vamos estar a ser sempre uma melhor versão de nós mesmos enquanto... enquanto colaboradores. E acho que é algo que se aplica também a um prisma geral da vida, não só no mundo organizacional. Mas acho que basicamente seria isto a minha opinião.

Entrevistadora Também na mesma linha da questão da motivação, não é? As restantes pessoas, querem acrescentar?

M.C. Eu, no seguimento tanto daquilo que a J. e o B. disseram, ou seja, esta questão aqui da motivação, eu acho que é muito relevante na perspetiva em que, para além das pessoas se manterem durante mais tempo nas empresas, o que traz estabilidade, não é? Não haver aqui uma rotatividade de colaboradores a entrar e a sair e conseqüentemente o processo de adaptação, o processo de treino, de formação inicial, etc., acho que mesmo para a própria empresa a nível de produtividade... porque uma pessoa que se sente motivada, para além de ficar mais tempo, também trabalha melhor. Portanto, eu acho que isso é algo que é importante, lá está, para fazerem a retenção dos colaboradores, eles sentirem-se então motivados. E acho que depois, mesmo para a empresa, acaba por ser algo bastante positivo.

Entrevistadora Ok. Obrigada, M.C.!

R. Sim, eu concordo com quem já falou também, mas eu dou um 8 à importância de reconhecer aqui o talento e, no fundo, a prestação de cada colaborador. Acho que não é um fator isolado e não é apenas este reconhecimento que pode atrair e pode ter e pode motivar um colaborador. Acho que é, no fundo, uma conjugação de vários fatores, sendo que também este reconhecimento pode ser feito de várias formas. Pode ser feito pela questão monetária, de salário, de prêmios, de outro tipo de benefícios, etc. Mas acho que, ainda assim, é bastante importante. E sem essa motivação, os colaboradores não ficam na empresa.

Entrevistadora M., quer acrescentar alguma coisa àquilo que os colegas disseram?

M. Pronto, eu concordo. Concordo bastante com aquilo que a minha colega R. disse. Acho que também dou um 8, porque acho que o reconhecimento é importante, mas tem que ser conjugado aqui com outros fatores. E acho que é um bocadinho por aí, sim.

Entrevistadora Curiosamente, vocês todos focaram aspetos que trazem benefícios à organização sobretudo.

M. Sim, sim. Porque acho que se os nossos cobradores estiverem bem e forem reconhecidos, também se vai transmitir na organização.

Entrevistadora Hum-hum.

R. Eu acho que é um *win-win*.

M. Sim, sim, sim, sim.

M.C. E eu acho que não só para a organização, porque isto é... ou seja, como é que eu hei de explicar isto? Uma pessoa, ao estar a ser motivada, ou seja, é porque a instituição ao reconhecer... a organização ao reconhecer aquela pessoa, está a dar-lhe se calhar um conjunto de benefícios, não é? Não é só um bocadinho a palmadinha nas costas "Olha, fizeste um bom trabalho". Obviamente que isso também é positivo e acho que todos nós gostamos de ouvir que estamos a desempenhar boas funções, mas tal como a R. e a M. também disseram, depois existe um conjunto de benefícios que não... às vezes, não são só questões salariais que motivam o colaborador e que retêm o colaborador dentro da organização. Para a organização é bom assim, porque fica, mas para o colaborador também, porque usufrui desses benefícios.

Entrevistadora E para vocês próprios, destas formas todas de reconhecimento, de que forma é que vocês preferem que a organização onde estão neste momento vos reconheça?

M.C. Eu acho que o salário é aqui uma das principais.

R. Sim, através de prémios.

M. Eu acho que o salário é importante, mas por exemplo, agora a minha empresa tem uma política de nós irmos falar com o administrador quando a nossa chefe... quando o nosso superior percebe que nós naquele mês estamos a fazer um bom trabalho, pronto. Já aconteceu comigo, já aconteceu com outros colegas meus e todos acabamos por concordar que acaba por ser uma boa experiência, porque acabamos por ter mesmo uma conversa, até o título da nossa reunião de Teams até é “conversa de café”, porque acaba por ser ali um momento onde falamos de pontos que achamos que são importantes para a organização e para nós e para as restantes equipas. E eu acho que aí também acaba por ser uma boa forma de reconhecimento.

J. Eu, além do salário, também penso nos dias de férias ou dias extra. Não é que eu tenha, porque eu trabalho a recibos, portanto... mas imagino-me a trabalhar, se tivesse férias, que eu acho que seria também uma mais valia. Além do salário, ter uma tarde extra ou um dia de férias extra. Uma coisa do estilo.

R. Eu acho que a questão dos dias extra e das férias extra, muitas vezes depende muito do setor obviamente, mas há muitas empresas que já têm isso implementado internamente como um benefício geral para todos os colaboradores. Então, por vezes dar mais um dia de férias, o colaborador... acho que faz muito bem e adorava ter mais dias de férias, mas pode não ser reconhecido como um benefício. Até porque eu sou da opinião de que cada um pode reconhecer esse benefício ou esse reconhecimento, esse prémio, de acordo com as suas necessidades e, portanto, para mim pode fazer sentido a questão da remuneração e para a J. o dia de férias extra. E acho que cada colaborador deve ser ouvido e tentar ajustar esse reconhecimento e esse benefício, esse prémio a essa necessidade.

M.C. Eu... diz, diz. Desculpa.

B. Era só para acrescentar aqui também o meu... a minha opinião sobre esta questão. Eu acho que, portanto, todas vocês darão aqui pontos que são bastante interessantes em termos de recompensação, digamos. Acho que é sempre bem-vindo recompensação em termos remuneratórios, é sempre bem-vindo um dia de férias a mais e tudo mais. No entanto, o que eu acho que acaba por ser também bastante essencial foi um ponto em que a M. tocou, que é no caso esse reconhecimento viria através de palavras e de uma conversa em que há mesmo, digamos, a oficialização desse reconhecimento de talento. Porque eu acho que sem dúvida alguma que claro que todas as compensações de qualquer... quaisquer que sejam os tipos são bem-vindas, mas no caso de ter mesmo alguém a apreciar o nosso trabalho e não só a apreciar, mas a perceber... fazendo também um enquadramento com aquilo que são as nossas funções, perceber o que é que podemos melhorar, o que é que fizemos bem, mas sempre naquela... naquela ótica de crítica construtiva e, pronto, e de apreciação também. Acho que é bastante... bastante importante para... para motivar as pessoas. E eu, pronto, dando aqui o meu exemplo e se calhar mais... o meu parecer mais pessoal é que acho que, sem dúvida alguma, o que daria mais importância não... não descurando os outros fatores de recompensação remuneratória que é sempre bastante interessante - não passando aqui à frente disso - mas seria sem dúvida alguma essa parte da..., portanto, através de uma palavra amiga ou de uma conversa, reconhecer mesmo... reconhecer mesmo esse mérito no caso.

M.C. Eu gostaria ainda de acrescentar - se fosse possível - algo que eu já tenho vindo a perceber que é até uma prática comum em algumas empresas: há muitas empresas que inclusive é, para além da questão do prémio a nível de produtividade, assiduidade... isto muito, por exemplo em fábricas, há muito a questão do prémio da assiduidade para promover as pessoas a não faltarem a receberem um X. Mas também há muitos sítios que, por exemplo, dão a tarde de sexta-feira livre e isso evita também que depois haja faltas dos colaboradores, porque existe um tempo útil em que as pessoas podem resolver as questões pessoais. Outra questão também na organização, eles realmente têm aqui um sistema muito interessante que nos dão opção de escolha, ou seja, não é obrigatório. Existe um conjunto de mesas que de segunda a quinta, se nós trabalharmos mais uma hora por dia, dão-nos 12 dias de compensação no final do ano. Ou seja, são férias pré-marcadas em alturas como o Natal, a Páscoa e o Carnaval. Ou seja, para além disso, temos os 22 dias de férias úteis que são nossos por direito e que podemos marcar quando quisermos. E eu

acho que isso é uma coisa que normalmente, se calhar, nós num dia de trabalho fazemos mais uma hora e ninguém nos está a pagar essa hora extra e aqui, para além disso, trabalhamos essa hora já pré-definida e dão-nos mais 12 dias de compensação no final do ano. E às sextas-feiras saímos também sempre uma hora mais cedo, por exemplo. Eu acho que isto é uma coisa que, pelo menos a mim, agrada-me bastante.

Entrevistadora Hum-hum. Pegando ali nas palavras do B. que falou da importância de se reconhecer por palavras e não só por compensações - como chamou e bem - de que forma é que vocês – ou que o B. e depois vocês todas - veem essa questão das palavras? Como... qual será o contexto para o fazer, com quem..., portanto, como é que veem o contexto dessa parte mais do verbal?

B. Eu creio que..., portanto, acho que não há propriamente um contexto ou uma... ou uma altura, uma situação apropriada para fazer esse reconhecimento. Acho que a partir do momento em que se verifica que a pessoa de facto está a fazer um bom trabalho, alguém num local de... alguém num cargo, aliás, de chefia digamos, se assim tomar a iniciativa, acho que... acho que o deve fazer. Pegando... por exemplo, fazendo aqui uma comparação à forma como estou organizado em equipa no meu local de trabalho: nós, portanto, à semelhança de tantas outras consultoras, estamos divididos por equipas. Cada equipa tem o seu *unit manager* responsável e, portanto, depois tem os restantes membros da equipa. Acho que é algo que não... não creio que tenha que ser anunciado, nem com uma... nem com uma hora específica. Se bem que, portanto, pegando na situação que por exemplo a M. referiu, acho que também, pronto, sendo uma medida aplicada pela empresa, não creio que tenha mal algum, pelo contrário. Mas acho que vindo de forma espontânea, de forma a que a pessoa não esteja à espera daquilo, até pode ser algo que a pessoa no caso esteja a ter um dia um pouco mais... um pouco pior, seja porque motivo for, seja familiar, profissional, o que

quer que seja, portanto, vir essa palavra de reconhecimento e esse... e esse..., portanto, essa atribuição de mérito, pode ser algo que depois até pode fazer o dia da pessoa. E quem diz o dia, diz o restante mês e que pode no caso até passar a ser... passar a encarar o trabalho com outros olhos e, pronto, daí vir mais produtividade, uma melhor... uma melhor relação interpessoal. Portanto, acho que às vezes são esses fatores pequenos que acabam por ter uma influência gigante em tantas outras áreas da nossa vida e acho que é mais por aí que está o meu ponto de vista em relação a isto.

Entrevistadora Tanto a M. como a M.C. falaram aqui de exemplos concretos da forma como as organizações onde estão reconhecem as pessoas, não é? Ou com a conversa com o administrador ou com a questão desses 12 dias de férias. Como é que vocês avaliam a ação dos vossos locais de trabalho relativamente a isto, à forma como reconhecem os colaboradores? A outra pergunta é como é que vocês gostam de ser recompensados, não é? E aqui é como é que veem a ação das vossas organizações, os vossos locais de trabalho, na forma como vos reconhecem a vocês e aos vossos colegas também?

M.C.

Eu, por exemplo... como ninguém se voluntaria. Pronto, eu estou aqui há pouco tempo nesta nova empresa, portanto, não tenho assim um feedback tão amplo para dar, mas aquilo que eu já... que eu já reparei é que nesta empresa, pelo menos... obviamente que quando era diretora técnica de uma instituição, era uma instituição com uma dimensão muito menor, não é? Estamos a falar, agora, atualmente, uma empresa que em Portugal tem cerca de 5000 colaboradores. Obviamente que as coisas são feitas de forma diferente e quero deixar isso já transparente. Mas, por exemplo, algo que realmente eu acho que é interessante... ou seja, aquilo que o B. também estava a dizer e eu concordo plenamente: às vezes, nós estamos num dia mau e nós, por exemplo na minha equipa, todos os dias fazemos uma pequena reunião de meia hora e é bom chegarmos ao final de uma semana que se calhar achamos que não nos correu assim tão bem e termos a pessoa que é nossa chefe, não é? Nossa superior e estar-nos a dizer "Ok, fizeram um bom trabalho. Estou super contente com os vossos resultados. Mesmo que não tenha sido a melhor semana, foi muito bom para as condições, etc., etc., etc." Portanto, eu acho que isto... eu gosto da forma como fazem desta maneira e da forma como eles reconhecem - lá está, como o B. disse - também com as palavras, que obviamente que também é algo que tem bastante peso. Mas, por exemplo, eu sentia muito que na minha empresa anterior... obviamente que o gerente da própria instituição dizia "Ok, fizeste um bom trabalho". É assim, se ele não me dissesse isso quando eu me levanto às três da manhã para apagar o fogo a uma instituição, eu achava um bocadinho estranho, não é? Portanto, honestamente, eu não sentia aquelas palavras tanto como reconhecimento, porque depois o resto não acompanhava e realmente criava-me uma grande frustração. Obviamente que... obviamente que ele me vai dizer que eu fiz um bom trabalho se eu me levantei às quatro da manhã, porque alguma coisa estava a correr mal na instituição que é dele, não é? E eu perdi aí um bocadinho o significado das palavras e voltei a reconquistá-lo agora nesta nova empresa.

Entrevistadora

A R. também ia dizer qualquer coisa e penso que a J. também?

R. Sim, eu concordo plenamente com o que a M.C. acabou de dizer com a questão de as restantes ações terem de acompanhar as palavras. E queria partilhar também aqui a minha experiência de que na minha equipa em concreto - na equipa de *Talent*, que é aquela em que estou inserida - nós temos a nossa *team leader*. Somos uma equipa de oito pessoas a contar com a nossa *team leader* e o que acontece muitas vezes é que recebemos este... este reconhecimento também de forma um bocadinho mais informal e apenas a dizer que estamos a fazer bem o nosso trabalho, mas depois também acabamos por ter isto planeado: alguns momentos destinados - que chamamos os *one-one* - que é uma reunião individual entre a nossa *team leader* com cada um dos membros da equipa, também para fazer aqui um ponto de situação, perceber o que podemos melhorar em termos de trabalho, o que é que está a correr melhor, o que está a correr menos bem, o que é que nós estamos a fazer melhor, o que é que nós estamos a não conseguir atingir tão bem. Portanto, há aqui este tipo de reconhecimento e este tipo de feedback que recebemos de forma espontânea, mas também aqui de forma um bocadinho mais planeada e organizada. No entanto, eu acho que é muito importante haver estes momentos. E, além disso, para completar, lá está, este reconhecimento e este feedback, também anualmente existe os prémios de reconhecimento e os prémios de produtividade que são entregues de acordo com aquilo que foi a avaliação do desempenho de cada um dos colaboradores e a própria avaliação do *manager* que seja responsável por aquela equipa ou por aquela pessoa. Mas acho que para haver também esta credibilidade das palavras que são positivas, também é importante que exista o reconhecimento quando as coisas não estão a correr tão bem. Ou seja, nós confiamos na pessoa quando ela diz palavras positivas, mas também sabemos... temos esta confiança, porque em algum momento ela nos chamou a atenção ou ela nos alertou para melhorar determinado comportamento, determinada forma de realizar uma tarefa, etc. Portanto, existe aqui o equilíbrio que sabemos que nem tudo corre sempre de acordo com o que gostamos e da melhor forma. Portanto, no meu ponto de vista, para realmente acreditar nestas palavras positivas e neste feedback positivo, também já passei por momentos que não correram tão bem e que recebi um feedback mais negativo e construtivo - isto é numa visão construtiva - e, portanto, acaba por haver este equilíbrio entre um e outro.

Entrevistadora J., imagino que para si seja relativamente diferente no contexto em que trabalha.

J. Sim e eu gostava só de voltar um bocadinho atrás, ligando aquilo que o B. estava a dizer há pouco do reconhecimento. Teoricamente, o bom... ou seja, os elogios serem públicos e as chamadas de atenção em privado. Mas, na minha opinião, também os elogios podem ser em privado. Eu até acho que me sinto mais confortável nesse aspeto. Mas eu, como trabalho em vários sítios, tenho quase várias chefias, não é? E realmente há abordagens muito diferentes. Nós normalmente temos reuniões semanais ou mensais e numa... num dos locais, há muitas vezes o que... não é bem chamada de atenção, mas é um bocadinho a desvalorização é feita em público e não é nada bom, porque eu não dou consultas assim há tanto tempo. Muitas vezes, na reunião de equipa, ela relembra-me que eu sou psicóloga júnior e ainda tenho pouca experiência e isso não me cai nada bem. E acho que não deve ser... pode ser verdade, ok, mas eu não tenho... não houve ninguém que se queixou, não houve ninguém que tenha feito algumas chamadas de atenção em relação ao meu trabalho, portanto, eu acho um bocadinho desnecessário este lembrar constante de que... por outro lado, noutra dos locais onde eu trabalho, nas reuniões que fazemos mensalmente, a pessoa responsável faz sempre um balanço de tudo o que foi feito e de como vamos progredindo ao longo do tempo desde que lá estamos e acho que isso motiva-nos muito mais e eu realmente sinto-me muito mais motivada a trabalhar nesse sítio do que a trabalhar no outro sítio. E é muito evidente que esta parte de reconhecerem e de valorizarem o nosso trabalho que nos faz querer trabalhar mais, apesar de eu receber menos no sítio em que sou mais valorizada, o que ainda é mais curioso. Aqui a valorização sobrepõe-se ao salário. Eu sei que recebo menos lá, mas sinto-me muito mais motivada do que no sítio onde eu recebo mais e em que há esta desvalorização em frente... em frente aos outros.

Entrevistadora Muito interessante esta coisa que a J. trouxe aqui, que é quando... quando... quando... uma coisa é um bónus e etc. que enfim. Quando é em palavras, há esta dimensão se são feitas em público ou se são feitas em privado. Alguns dos exemplos que vocês deram eram privados, outros eram públicos. Quando...sobretudo quando as pessoas estão em equipa, em reuniões de equipa, também se faz isso. Para além da J., qual é a vossa perspetiva sobre isto, não é? Se o reconhecimento, para vocês, como é que o recebem melhor, não é? Quando ele é privado ou quando ele é público? O que é que pensam sobre ele?

B. Eu diria que me sinto mais confortável também em receber reconhecimento de forma... de forma privada, porque eu acho que a partir do momento em que trabalhamos a equipa e que há uma boa... uma boa relação assim mais geral entre toda a gente, a partir do momento em que o líder de uma equipa reconhece mérito num dos seus elementos, acho que esse reconhecimento é um bocado transversal a toda a equipa. Portanto, não creio que seja necessário reafirmá-lo à frente de outras pessoas, porque das duas uma: pode deixar a pessoa que está a receber o reconhecimento desconfortável - quando digo desconfortável, pronto, há muitas pessoas que não se sentem... ficam um pouco sem saber o que fazer quando recebem elogios à frente de outras pessoas - e também pode deixar, no caso, outros membros da equipa, se calhar, aqui com uma certa sensação de inveja, que por muito que não queiramos ter e que sentimos que isso não nos afeta, é algo que muitas vezes acaba por estar presente. E, portanto, acho que de forma privada seria a melhor forma para fazer e depois... e depois, se calhar, fazendo também o paralelismo com a questão aqui..., portanto, da crítica, também creio que possa ser assim de forma... de forma mais privada. Claro que também é sempre a crítica construtiva, nunca com o objetivo de destruir, digamos. Sempre com o objetivo de construir algo melhor e acho que seria... acho que seria por aí que estaria o meu pensamento quanto a isto.

M. Eu tenho uma opinião assim um bocadinho controversa e se calhar pode não fazer sentido para toda a gente, mas eu acho que depende muito das equipas e dos nossos colegas de trabalho. Porque acho que deve haver reconhecimento em público e em privado: o em público pode gerar inveja em algumas equipas, gerar ali alguma injustiça, gerar... pronto. Mas também pode ser bom, porque pode motivar, ou seja, do género “o meu colega fez, foi reconhecido e, se eu fizer, também vou ser reconhecido”, pronto. Mas também deve haver o privado, porque também acho importante. Mas se a minha equipa fosse uma equipa em que eu sentia que os elogios em público não são tão bem vistos porque pode gerar ali inveja ou o que quer que seja, acho que devia ser em privado. Portanto, acho que tem que ser ali um bocadinho a gestão das próprias equipas e perceber o que é que faz sentido para aquelas pessoas e para aquela equipa. Acho que, tanto um, como o outro devem existir, mas tem que se saber adaptar.

Entrevistadora E mais sobre este assunto aqui do público versus privado?

R. Eu sou da opinião de que talvez em privado. Podem existir momentos que sejam destinados a que façam este tipo de elogios e de reconhecimento em público, mas acho que de forma geral em privado é mais adequado, até porque é algo mais pessoal. No entanto, pode ser... pode ser algo mais pessoal, até porque se formos a ver, a maior parte das reuniões que acontecem para darem o feedback ou a comunicação de que a pessoa vai ser promovida ou de que alguém vai receber um prémio, um bónus ou o que seja, normalmente é em privado e isso deve ser por algum motivo, não é? Portanto, manter aqui esta privacidade da pessoa e dos colaboradores em si. Mas sou da opinião que deverá ser em privado.

Entrevistadora Ok. E a questão de... Não sei se a M.C. ia dizer alguma coisa?

M.C. Honestamente, eu só queria mesmo acrescentar e nisto sou muito sincera: se eu estiver com a *team leader* e mais duas ou três pessoas e ela só elogiar, por exemplo uma delas, eu honestamente ficava-me a sentir triste, porque acho que não é... não é que seja descredibilizar o meu trabalho, mas acho que estando mais três pessoas, por exemplo só elogiar uma, eu acho que pelo menos eu não me ficaria a sentir assim tão confortável. E algo que a nossa *team leader* faz que eu acho que é muito benéfico: ela só nos chama a atenção em conjunto quando ambas ou mais do que uma pessoa fez o mesmo erro. Por exemplo, se ela vê que nós cometemos alguma gafe em X, diz “Olhem, vou-vos chamar às duas a atenção, porque fizeram as duas a mesma coisa.” Quando já reparei que quando é uma coisa só minha, ela fala comigo em privado e eu acho que, às vezes, nós podemos acabar por nos sentir envergonhados, não é? Obviamente que todos erramos, mas acho que ter os nossos erros assim expostos, principalmente com os nossos colegas, não é a coisa mais agradável de sempre.

Entrevistadora Em termos do reconhecimento público, vocês falaram de questões de inveja, de perceção de justiça, não é? Por parte dos outros, por essa questão do embaraço. Portanto, trariam a coisa mais para o domínio privado, se bem que a M. colocou também a possibilidade de o fazer em público nalguns contextos, não é? Porque isso poderia ser motivador de alguma forma. Eu, se calhar, usava este tema para saltar aqui um bocadinho para um tópico dentro da mesma linha, mas que é precisamente sobre um reconhecimento mais público dos colaboradores que pode ocorrer em plataformas, em redes sociais, portanto, sejam elas quais forem: mais internas às organizações ou mais externas, mais públicas, não é? Como é o caso do LinkedIn, etc. Como é que vocês olham para esta questão do reconhecimento

de colaboradores através destes meios, através de redes sociais, internas ou externas?

M. Eu vejo como uma coisa positiva. Por exemplo, também acaba por ser um reconhecimento, agora nos últimos dias, muitas pessoas que já estão na empresa há 20/30 anos, temos recebido um email com uma menção específica para essa pessoa do administrador por estarem há tanto tempo na casa e acho que é uma coisa boa. E mesmo quando existe o reconhecimento de equipa, que a equipa de recrutamento - vamos imaginar - conseguiu atingir X objetivo ou conseguiu um novo cliente ou conseguiu uma tarefa que era um bocadinho impossível, também existe esse reconhecimento, tanto no nosso email e é-nos enviado um email para todos os colaboradores da empresa, como também é colocado na intranet e acho que isso é uma coisa muito boa. Também já aconteceu com a minha equipa e ficámos todos contentes e tudo e, pronto, foi motivo de festejar.

Entrevistadora Ok. Alguma outra perspetiva semelhante? R., força!

R. Na minha empresa isso não é política, haver aqui este reconhecimento mais público. A não ser que seja dentro do seio da mesma equipa, não me lembro nem de comentar com alguém ou de ver mesmo algum caso em que tenha existido este reconhecimento na intranet ou através de email ou o que seja. E mesmo em páginas externas - e estou a ver isto na perspetiva da entidade - nós temos uma página corporativa, portanto, seria muito difícil haver este reconhecimento externo por parte da empresa, o que pode muitas vezes acontecer é haver o próprio colaborador a partilhar que teve aquele reconhecimento ou que atingiu aquela determinada meta e, portanto, foi premiado por isso, mas de forma mais autónoma e não tanto através da empresa.

Entrevistadora Partilhando na sua conta pessoal, é isso?

R. Exatamente. Com o nome associado à empresa, mas a própria pessoa.

Entrevistadora De livre vontade, partilha com a sua rede, não é? Que lhe aconteceu isto, mas a empresa não tem mão nisso, não é? Não parte da empresa?

R. Não.

Entrevistadora Hum-hum. Ok.

B. Eu creio que nós - esta questão de atribuição de reconhecimento em redes sociais - acho que temos que olhar para isto através de duas perspetivas: a perspetiva interna e a perspetiva externa. Eu, associando aqui a uma medida que tem sido aplicada por vezes na empresa onde trabalho, muitas das vezes o que acontece é: são escolhidas - e quando digo escolhidas é, pronto, claro que baseado no tempo que já deram à casa e também de tudo o que já contribuíram - pessoas para, em certos artigos que seriam publicados pela página da empresa, dar uma... como se fosse responder a algumas perguntas a título de entrevista e depois, pronto, dão a cara nesse artigo. Eu acho que isso pode ser considerado como uma atribuição de mérito, até porque, portanto, não escolhemos qualquer pessoa para dar... para dar... pensando nisto numa perspetiva de alta gestão de uma empresa, nós não escolhemos qualquer pessoa para dar a cara pela nossa organização. Portanto, eu acho que pode ser algo que visto de forma externa, de alguém que não pertença à organização, é algo que acho que tem mais... tem mais aspetos positivos do que negativos, porque pode dar à empresa... peço desculpa. Pode dar a ideia que a empresa de facto reconhece mérito aos seus trabalhadores nesse sentido. No entanto, numa perspetiva mais interna, acho que pode ser algo encarado como uma faca de dois gumes, porque tanto pode motivar os colaboradores a querer fazer mais e melhor para da próxima vez poderem ser eles a ter o seu... a ter esse mesmo reconhecimento, como pode levar sempre àqueles pensamentos um pouco mais negativos, do género pensar “epá, eu faço exatamente o que ele faz. Às vezes, faço mais do que ele. Porque é que não sou eu naquele lugar?”. Portanto, acho que pode ser encarado numa perspetiva interna como uma situação assim um bocado... assim um bocado... tanto positiva, como negativa. Portanto, creio que seja isto.

R. Posso só dizer uma coisa?

Entrevistadora Pode.

R. Vou discordar um bocadinho de uma parte que disseste B., que é a questão de muitas vezes, por exemplo, aparecer em alguns artigos relacionados com a empresa, relacionados com aquilo que faz, as suas responsabilidades. Eu encaro isso... e pelo que vejo na empresa onde trabalho atualmente é que tem a ver com os anos de experiência da pessoa ou a posição que ocupa, porque é um *manager*, porque é um diretor, porque é um *partner* e, portanto, tem aqui uma posição importante para a empresa e que é especialista em determinada área e, portanto, vai representar a empresa naquele tema e vai representar, porque lá está, tem um papel importante e forte dentro, internamente. Mas não vejo isso como uma questão de reconhecimento ou de mérito.

B. Sim, sim. Eu concordo com o que estás a dizer, até porque na maior parte dos casos isso é o que se acaba por aplicar. A questão de que eu estou a falar é no caso aqui de uma..., portanto, de exemplo que está no caso só aplicado a algo, a uma prática que não digo que a minha organização seja a única a fazer, mas que costuma fazer algumas vezes. Se bem que na maior parte das vezes é como... acontece exatamente como estás a referir.

R. Hum-hum.

Entrevistador Eu gostava só de fazer aqui uma questão. Não sei se me estão a ouvir, porque desliguei há pouco o microfone. Quando acontece este reconhecimento por parte da organização, seja os próprios... por exemplo, no LinkedIn, acontece muito as próprias chefias gostam de partilhar coisas dos colaboradores e etc. De que forma é que vocês interagem com estes conteúdos, com estas publicações? Vamos lá ver o que é a interação... para vos contextualizar melhor, a interação podemos ver: vocês comentam, vocês marcam gosto, vocês partilham. Como é que vocês interagem?

M. Mas imagina, quando é sobre nós ou sobre os outros colaboradores?

Entrevistador Ambas as situações.

M. Eu vejo bem. Eu vejo isso como uma coisa bastante positiva.

J. Eu também. Se são pessoas de que eu gosto, eu meto gosto e ponho parabéns.

M. Sim, mesmo que seja alguém que eu não conheça, porque pronto, nos sítios onde trabalhei, sempre trabalhei com pessoas que às vezes - ainda por cima o teletrabalho também não ajudou nessa parte - dou mesmo... sim, vejo isso como uma coisa bastante positiva, sim. Não vejo como algo negativo.

M.C. Eu não digo que comento, mas meto sempre aquelas reações do LinkedIn.

R. Dos parabéns.

M.C. Sim, exatamente. Isso mesmo.

Entrevistador E os restantes? B.?

B. É basicamente isso mesmo e, se calhar, quando... quando é uma pessoa que, por exemplo, caso seja um caso... um caso na minha empresa, caso seja, por exemplo uma pessoa com que eu me dê bem, portanto, quando a vir no escritório fazer uma gracinha com isso, dar os parabéns pessoalmente, algo... algo assim mais nesse estilo.

Entrevistadora Acho que isto tem muito a ver com a forma como vocês se sentem, não é? Quando outros são reconhecidos nas redes sociais, não é? Eventualmente, versus ou em paralelo. Como vocês se sentem se forem vocês. E se calhar falamos um bocadinho sobre isto: como é que cada um de vocês se sente, se sentiria, não é? Para o caso de nunca ter acontecido. Muito provavelmente não, porque já percebi que nas vossas organizações há muito esta prática, não é? Como é que vocês se sentiriam se fossem reconhecidos e como é que vocês efetivamente se sentem quando outros são reconhecidos? Porque apareceu um bocado este tópico por você, porque vocês primeiro disseram: se for muito público, há aqui toda a questão da eventual injustiça, etc. e de alguma inveja. Mas depois vou lá, ponho *like*, interajo, dou os parabéns e não sei quê. Como é que ficamos?

J. Eu estava exatamente... Ah, desculpa.

M.C. Não, força!

J. Eu estava exatamente a pensar nisso. Quando nos estava a ouvir, pensei: bem, então é muito mais fácil para nós elogiar os outros do que nos vermos a nós a ser elogiados. Eu acho que é um bocadinho isto.

M. Sim, sim, sim.

J. Eu sinto que fico um bocado sem... como é que se lida com isto, não é? Nos outros, eu fico super contente, que bom. E pessoalmente, pessoas que eu conheço e gosto, fico super contente. Agora, quando é comigo, é um bocadinho...

M.C. Sim e eu não sei como hei de pôr isto, mas para mim há uma diferença entre o tipo do quão público. Uma coisa é estarmos quatro pessoas numa reunião e a *team leader* elogiar uma, ok? Estamos ali todas num contexto, estamos todos a fazer o mesmo trabalho e, naquele momento, aquela pessoa só elogia aquele colaborador. Outra coisa é, se calhar, se virmos ao longo de um/três/quatro/seis meses, houve um colaborador que se destacou, eu acho que aí o reconhecimento é diferente e, lá está, não é naquele núcleo de “tu fizeste super bem, mas em relação aos outros não comento”. Acho que... não sei se me estou a conseguir fazer entender. Vocês estão a perceber aquilo que eu estou a dizer?

Entrevistadora Sim, sim.

M.C. E uma coisa que a minha mãe também me disse sempre e eu levo isto sempre para a minha vida é que as qualidades dos outros não diminuem as nossas. Portanto, quando nós vemos os outros a ser bem-sucedidos, nós não deixamos de ser bem-sucedidos. Se os ajudarmos, se os elogiarmos e se os apoiarmos e eu acho que isso é uma coisa muito, muito importante.

Entrevistadora Ok.

M. O que eu também sinto é que, por exemplo, quando me elogiam a mim - e eu falo disto também é um bocadinho da minha personalidade e não sei se os restantes colegas também pensam assim - mas que penso logo “ah, eu posso merecer, mas o meu colega, o meu colega de equipa que trabalha comigo também merece e ele não foi reconhecido”. Não é ficar-me a sentir mal, mas ficar a pensar “ok, o que é que eu fiz que a outra pessoa não fez para eu merecer e ele não?”. Pronto, acho que é um bocadinho por aí que às vezes não vejo tão bem os elogios. Mas acho que isso é muito um defeito que nós temos pela nossa educação, que muitas vezes somos reconhecidos quando fazemos mal, mas quando fazemos bem não somos tão... pronto, não lidamos, não sabemos lidar com isso. Isso acontece muito ao longo da nossa educação desde pequeninos e acaba por influenciar um bocadinho depois a forma como nós vemos aqui os elogios e os reconhecimentos.

Entrevistadora B., quer entrar na discussão?

B. Eu concordo. Eu acho que - pegando aqui mais nesta última parte que a M. está a dizer - eu acho que, regra geral, acho que é mais fácil reagir a uma... a uma crítica e quando nos apontam algo que fazemos mal - claro que sendo a crítica construtiva e não falando aqui de críticas destrutivas - do que propriamente reagir quando... quando nos elogiam, porque eu por norma, a não ser que o elogio venha, se calhar, acompanhado de uma... perceber o que é que posso fazer para continuar a fazer mais e melhor. Portanto, vir se calhar uma identificação mesmo daquilo que eu fiz bem para estar a ser elogiado, para perceber o que é que, pronto, eventualmente posso continuar a fazer. E, portanto, porque no caso nós... eu, se calhar aplicando mais a mim próprio, eu sou uma pessoa bastante analítica em relação a tudo o que faço e creio que quando faço algo mal, eu, pronto, a posteriori de o ter feito, acabo sempre por perceber que o fiz mal e eventualmente já estou um bocado à espera de que a crítica me venha ser feita. Agora, no caso, aplicando ao..., portanto, à parte do elogio, como eu creio que... se calhar aqui mais numa parte mais perfeccionista, creio que possa sempre fazer mais e melhor, vêm-me elogiar quando fiz algo e eu penso sempre que se calhar poderia ter feito melhor e, portanto, estão-me a elogiar porquê? Não sei se é um ponto de vista assim um bocado... assim um bocado egocêntrico diria, mas penso um bocado assim desta maneira, que acho que posso sempre fazer mais e melhor. Aceito, claro, todo o reconhecimento, mas também acho que o reconhecimento vindo acompanhado de algo que me permita fazer mais e melhor é ainda melhor e ainda mais bem-vindo no caso.

Entrevistadora Vocês consideram que o grau de “publicidade”, de ser público, como estava a falar a M.C. há bocado: depende estarmos numa equipa de quatro ou numa rede social. Qual é a diferença... fazem também esta diferenciação, ou como é que veem o grau de público, não é? Das redes sociais que é muito maior tecnicamente do que numa reunião de equipa. Mas isso para vocês terá alguma diferença em termos de como se sentiriam ou como veem esse reconhecimento?

R. Eu acho que pode haver uma diferença entre um reconhecimento numa rede social e um reconhecimento numa reunião de equipa. Primeiro, nós contactamos diretamente e todos os dias com aquelas pessoas muito provavelmente, portanto, elas conhecem-nos de uma forma um bocadinho diferente do que todo o alvo daquela publicação, seja ela onde for. Acho que isso é um fator importante. E depois é a questão de estarmos escondidos atrás de um ecrã, portanto, está lá o nosso nome, está lá a nossa cara, como é que fomos reconhecidos e talvez porquê, mas nós estamos ali omitidos, no fundo. Enquanto que numa reunião de equipa, provavelmente é uma reunião em direto - e estou a imaginar aqui no formato virtual, no formato online - mas se for presencialmente, acredito que ainda seja maior o desconforto, isto é, se cada um de nós se sentir desconfortável com um elogio. Portanto, acho que isso é importante.

Entrevistadora Concordam? J., o que é que sente em relação a isto?

J. Não sei. Estava aqui a ouvir e estou muito dividida. Sim, acho que se calhar numa rede social é mais fácil de lidar, mesmo por isso de ser atrás de um ecrã e não termos que automaticamente ver a cara das outras pessoas quando estamos a ser elogiados. Porque eu também penso que não é bem o facto de nós não conseguirmos receber um elogio, mas eu - pelo menos, para mim - é “ora bolas, queria que fossemos todos elogiados e não queria ser só eu”. E depois um bocadinho aquilo que a M. disse há bocado de se sentir triste de alguém estar a ser elogiado numa equipa tão pequenina e ela não ser. Portanto, acho que é um bocadinho isso de lidar ali com as outras pessoas que não estão a ser elogiadas e não estarmos a ser, fica estranho. Se calhar, numa rede social é mais fácil de lidar, é mais fácil passar para cima.

Entrevistadora Hum-hum. Ok. Alguém quer acrescentar aqui mais qualquer coisa? Então, vamo-nos focar nesta questão aqui do reconhecimento nas redes sociais. Quais são os aspetos - e agora tentando formular um bocadinho – que vocês acham que são mais importantes e mais relevantes de serem reconhecidos dentro das redes sociais? Até há distinção, não é? Se calhar sinto-me mais à vontade aqui, mais à vontade ali. Em termos concretos, que coisas – portanto, podemos falar de atingir objetivos, podemos falar do tipo de trabalho que se fez com a equipe, etc. - que coisas é que vocês acham que deveriam... que fazem mais sentido serem reconhecidas neste contexto?

M.C. Eu acho que a nível de conforto, o reconhecimento de equipa. E também acho que era o que me faria mais sentido um bocadinho por tudo aquilo que todos dissemos. Nós em equipa: ok, eu posso ter tido uma performance um bocadinho melhor naquele mês e a outra pessoa não ou vice-versa, mas o trabalho que nós fazemos é com o mesmo objetivo. E por um lado, eu sentir-me-ia um bocadinho... seja qual fosse, fosse eu elogiada ou outra pessoa, é do género: nós contribuímos todos para o mesmo. O que interessa, na minha opinião, é o bolo final. Portanto, eu acho que um reconhecimento, por exemplo a nível de equipa, mesmo que equipas mais pequeninas, como acho que todos estamos um bocadinho nesse regime de três/quatro/cinco/seis/sete pessoas, era mais confortável do que se estivesse lá espalmada a minha cara no LinkedIn “Parabéns, M.C.!”. Não, não. Eu morria. Queria que tirassem aquilo imediatamente.

Entrevistadora E que assuntos é que vocês gostavam de ver, ou que acham que faz sentido abordar nesses contextos? E aqui não tem que ser apenas o LinkedIn, pode ser mesmo redes internas, intranets, fóruns internos, etc. Que tipo de coisas é que farão sentido colocar lá?

R. Acho que, por exemplo, em caso de atingir objetivos como acho que o B. ou a M. disseram há pouco. Diziam há pouco de atingir algum objetivo, ir fazer uma apresentação fora. Distinguir-se de alguma forma que seja diferente daquilo que faz no dia a dia ou daquilo que consegue alcançar no dia a dia e que mereça realmente esse reconhecimento e que a empresa mereça saber disso.

J. Também me estava a lembrar aqui de uma publicação de algum artigo, por exemplo. Ou o que a R. estava a dizer de ir a uma conferência falar sobre um tema. Acho que também pode ser importante.

Entrevistadora Hum-hum. Mais algum aspeto? Disseram aqui estas coisas. E que tipo de linguagem é que vocês acham que é a mais adequada para o fazer? Ou seja, como é que isso se pode dizer, com que tipo de palavras? Se quiserem dar um ou dois exemplos de coisas que acham que poderiam ser ditas.

J. Por exemplo, se pensar aqui no artigo que estava a pensar se fosse eu: parabéns à nossa psicóloga que publicou - neste caso seria o primeiro - artigo na área de intervenção familiar com pais e que está publicado na revista X. Aceda ao link através de aqui”. Pronto, acho que algo deste estilo.

M.C. Eu acho que essas palavras “nossa”, ou seja, de pertença àquele sítio. Eu acho que é... que é giro e acho que é reconfortante.

Entrevistadora Hum-hum. Ok. R.? Diga, diga, B.

B. Eu estava a pensar se calhar ter uma abordagem mais pessoal, mas não... não revelar detalhes mesmo pessoais da pessoa, mas alguma característica que, por exemplo, seja... seja algo que é bastante visível dentro da... dentro da organização, que a pessoa faça, algum detalhe ou o que quer que seja. Tentar espelhar que de facto é um artigo mais..., portanto, mais carinhoso para mostrar que se conhece a pessoa quando se está a fazer... não... não... não... não fazer essa publicação, portanto, numa perspetiva impessoal. Tentar demonstrar que a pessoa de facto significa algo através dessa pessoalização da publicação, se pudermos dizer assim.

Entrevistador O B. falou aqui e começou a entrar num aspeto que acho que é bastante importante perguntar e pertinente que é o tom de voz. Ele falou aqui de pessoal, impessoal, já referenciou isto. Portanto, a pergunta se calhar que eu fazia para acrescentar é: que *persona* é que acham que a vossa organização deve personificar quando está a reconhecer? Qual é o tom de voz? É uma coisa mais institucional, uma comunicação com uma linguagem mais institucional? É uma comunicação mais próxima, utilizar o eu, o tu? Ou utilizar o você, a terceira pessoa? Como é que vocês veem este aspeto?

M. Eu acho que deve ser algo o mais próximo possível. Acho que se for algo muito formal, não sei, não vai ser tão bem reconhecido, tão bem visto como se for assim algo mais descontraído, mais informal, mais tu cá e pronto. Acho que acaba por ser melhor ser o menos... o menos impessoal possível.

B. Sim, até porque acho que... peço desculpa, peço desculpa, R.

R. Não, não. Diz, B. Diz.

B. Pronto, também é rápido. Até porque eu acho que esse reconhecimento mais formal – pronto, se calhar exceto em raras ocasiões - mas esse reconhecimento mais formal até pode ser algo que poderá se calhar intimidar, de certa forma, deixar a pessoa não tão... não tão confortável com isso mesmo. Acho que quando nos estão a reconhecer... a reconhecer mérito, acho que o..., portanto, a abordagem tem que ser... tem que ser não o mais informal possível, mas se calhar ter ali um *mix* do formal e do informal. Mas também, pronto, adequar sempre aquilo que se calhar é o que a pessoa se sente mais confortável, à abordagem que a pessoa se sente mais confortável.

J. Eu acho que a terceira pessoa do plural é sempre boa, porque não é tu nem você, é vocês. Acho que se calhar é uma boa estratégia para não ser nem muito formal nem muito informal.

R. Aquilo que eu ia dizer é que eu acho que tem de ser uma linguagem que mostre proximidade e mais informal, porque lá está, mais informal mostra mais proximidade também. No entanto, depende se calhar um bocadinho da área e do setor de atividade da empresa. Por exemplo, se pensarmos numa firma de advogados que é tudo menos informal e ainda é aqui num contexto muito formal, se calhar não faz sentido fazer um reconhecimento a tratar aquele colaborador por tu, porque não se adequa à empresa e se calhar até o colaborador se iria sentir desconfortável por esse tratamento e esse reconhecimento dessa forma, porque não se enquadra naquele contexto e naquele meio. Portanto, se calhar deveria haver aqui uma adaptação, não só ao colaborador, mas ao próprio meio em que está inserido e em que ele está a ser reconhecido.

Entrevistadora Isto aqui é sobre a linguagem, não é? Vocês também acham que faz diferença o meio, o tipo de área, etc. para que o reconhecimento nas redes sociais faça sentido, ou é só uma questão de linguagem?

M.C. Se eu puder, eu venho... o serviço social é uma área muito formal e toda a gente é excelentíssima senhora doutora. Pronto, é assim que nós nos dirigimos a toda a gente. A J. também deve passar um bocadinho por isto. Eu trabalhei muito com médicos. Obviamente, por exemplo, em médicos com quem eu trabalhava diretamente não havia a questão de estar a tratar aquela pessoa por doutora ou por doutor, mas toda a gente é excelentíssima senhora doutora. Ou seja, quando passei para a área de Recursos Humanos e entrei para a organização, toda a gente era tu cá, tu lá. E eu pensei “então, mas eu nem sei bem” e eu percebi que independentemente do estatuto dentro da empresa daquela pessoa, o que importa, lá está, é o à vontade, não é o à vontadezinha. É o respeito que as pessoas têm e sinto muito mais essa informalidade. Portanto, tal e qual como a R. estava a dizer, eu acho que tem tudo a ver a nível de linguagem com o contexto em que estamos inseridos. Eu quando estava na instituição, eu não ia pôr “parabéns tu, qualquer coisa”, porque seria alguma coisa um pouco mais formal. Agora, por exemplo na organização, se se dirigissem a mim por você, eu aí já ia estranhar, não é?

J. Eu achei que estavam a perguntarem como é que se dirigiam às pessoas público.

Entrevistadora Sim, sim. Ah, não, não, não, não. Às pessoas que se estão a reconhecer.

J. Ah, ok. Pois, eu acho que depende muito também da organização. E o que a M.C. estava a dizer, eu passo a vida a dizer “por favor, não me tratem por doutora”. Pessoas que têm a minha idade, não faz sentido absolutamente nenhum. Os rececionistas e assim ok, mas eu trabalho com uma médica que ela é sempre Dra. J., Dra. J. e eu já tentei, mas ela continua. E realmente, a mim, não me faz muito sentido. Eu acho que há muito maior proximidade na equipa se for tudo por tu. Também tenho um sítio que a primeira coisa que me disseram quando eu entrei foi “nós aqui tratamos todos por tu, independentemente da idade e dos estatutos, tratamos todos por tu” e eu acho que isso é maravilhoso e cria logo ali muito mais proximidade mesmo na equipa.

Entrevistadora Haverá algum contexto profissional onde isto não faça sentido do reconhecimento nas redes sociais? Há bocado a R. estava a falar num escritório de advogados, não é? Coisas deste género. Há algum contexto - não tem que ser advogados - onde vocês considerem que se calhar é desajustado?

M.C. Eu acho que – tal como a J. estava a dizer - às vezes o reconhecimento, por exemplo, na questão de médicos, psicólogos, pessoas da área da saúde, muito a questão das investigações, de desenvolvimento de artigos, ou seja, não tem de ser um... um objetivo. Não precisa de ser um objetivo muito concreto. Pode ser algo um bocadinho mais abrangente, por exemplo um artigo, é o artigo feito por aquela pessoa. E acho que, por exemplo em escritórios de advogados, também se pode enquadrar um bocadinho este contexto.

Entrevistadora Mais o conteúdo do que propriamente ser feito ou não ser feito, não é? Tem a ver mais com aquilo que se... que se reconhece e que se publicita. Ok. Assim para terminar, precisávamos de vos ouvir sobre quem é que deve estar envolvido nesta comunicação de reconhecimento, seja dentro, seja fora de redes sociais? Quem, no sentido que departamento ou departamentos, que áreas é que vocês acham que devem estar envolvidas nesta parte de comunicação de reconhecimento de dentro das organizações, nomeadamente nas redes sociais, mas não só?

J. Bem, eu acho que posso responder já eu, porque eu não tenho departamentos. A mim é a chefia que eu tenho direta. Não há... não tenho nada de intermédio. Sou eu e a S., portanto, vem de lá. Vem dos colegas, mas acaba por isso já não ser o mesmo propósito. Portanto, sim, será da pessoa que é dona da clínica ou com quem eu trabalho. Portanto, a chefia direta.

Entrevistadora Ok. M., ia dizer qualquer coisa?

M. Eu não percebi a pergunta. É quem deve fazer o reconhecimento à pessoa ou quem deve comunicar nas redes sociais?

Entrevistadora Quem deve estar responsável pelo processo em geral, não é? Portanto, no fundo, isto é uma função de quem?

M. Eu acho que isso deve ser uma função do departamento de Recursos Humanos ou do departamento de Comunicação Interna, se existir. Às vezes pode estar assim um bocadinho misturado, mas acho que deve ser... deve ser da responsabilidade dos Recursos Humanos ou da Comunicação, se existir.

Entrevistadora Ok.

M.C. Eu estou mais ou menos de acordo. Um bocadinho mais para o menos, na perspectiva em que... pronto, eu falo no contexto em que eu estou obviamente neste momento. Uma empresa com 5000 trabalhadores, a pessoa dos Recursos Humanos sabe lá quem é a M.C. e as duas pessoas que trabalham com ela a nível de desenvolvimento de trabalho. Portanto, eu acho que tem de haver aqui uma comunicação em primeira... em primeira fase, da nossa *team leader* para os *managers* e consequentemente seguirem-se esses passos.

M. Por isso é que eu perguntei se... quem é que deve fazer ou quem está responsável. Eu acho que isso tem que partir sempre do *team leader* ou da chefia de quem está a ser reconhecido, mas quem deve fazer essa publicação nas redes sociais para ter maior abrangência deve ser os Recursos Humanos ou a Comunicação Interna, pronto.

Entrevistadora Envolvendo aqui a hierarquia, não é? Como disse a M.C., haver aqui uma cadeia.

M. Sim, sim, sim, sim. Por exemplo, o Ricardo era o nosso *team leader*. Ele via que a M.C. tinha feito um ótimo trabalho, ele fazia o email, pronto como quer que fosse, para os Recursos Humanos ou para a Comunicação Interna para haver esse reconhecimento.

Entrevistadora Ok. B. e R., concordam ou têm outra perspectiva?

R. Eu acho... eu concordo, porque empresas maiores é sempre mais difícil, até quem vai fazer a partilha saber se aquela pessoa merece o reconhecimento ou não. Portanto, tem de haver aqui uma passagem de feedback. No entanto, se for uma comunicação externa em nome da empresa, provavelmente será o Marketing a fazê-lo. Se for aqui uma comunicação mais de equipa que a nossa *manager* ou *team leader* quer que seja... queira fazer essa partilha, provavelmente se calhar é até a própria direta a fazê-lo. Ou seja, depende um bocadinho da visibilidade, do propósito, de... no fundo, até do público-alvo que queira alcançar com aquela partilha. Se é algo mais pessoal, mais da própria equipa e a *team leader* quer fazer esse reconhecimento, será ela a reconhecer e publicar. Se calhar, se for algo mais institucional, provavelmente é ela a reconhecer, mas será outra a publicar.

Entrevistadora Temos aqui três: temos Comunicação Interna, temos Marketing e temos RH. Três possibilidades de abordagem, não é? B.?

B. Eu também creio que seja mais pelo ponto... também estou mais inclinado para o ponto de vista da R., porque acho que é algo que é bastante subjetivo ao contexto em que se está. É subjetivo à dimensão da empresa, ao tipo de..., portanto, de reconhecimento que se quer... que se quer fazer. Pronto, ainda haverá outros fatores, mas eu creio que estes, se calhar sejam os mais importantes. Portanto, sim, acho que dependendo do tipo de atribuição que se quer fazer e dependendo do contexto da mesma, portanto, poderá haver aqui diferentes... diferentes canais para o fazer.

M.C. E eu gostaria ainda só de adicionar: eu acho que, por exemplo, a publicação deve sim ser feita por algum desses meios de Marketing, Recursos Humanos ou departamento de Comunicação, mas acho que, por exemplo, a escrita daquilo que vai ser feito não deve passar muito da pessoa, do *team leader*, do *manager* por exemplo da nossa área do recrutamento. Portanto, acho que não faria sentido, mesmo passando a informação, que fosse alguém do departamento da comunicação ou do Marketing a elaborar o texto da publicação que iria ser feita.

Entrevistadora Hum-hum. Concordam com a perspetiva da M.C.? J., eu suponho que sim, mas está aqui num contexto diferente e necessariamente seria essa pessoa. Mas as pessoas que falaram noutros departamentos, de Marketing ou Comunicação, consideram que o discurso seria deles ou seria mais da pessoa mais próxima?

R. Eu acho que tem de haver aqui um meio termo, porque embora o texto principal possa ser daquela pessoa que avalia, é muito provável que o departamento de Comunicação ou de Marketing vá fazer um pequeno ajuste para alinhar com o discurso da empresa e para alinhar com as restantes publicações da empresa. Portanto, nunca será 100% do departamento, mas também nunca será 100% da pessoa que avalia. Apenas para haver aqui este alinhar de discurso.

Entrevistadora Hum-hum. Ok.

Entrevistador Eu se calhar só acrescentava uma pergunta, porque ouvi aqui vários “depende”, mas ninguém me conseguiu exemplificar o porque é que depende. Então, se calhar simplificava só num cenário, uma projeção de cenários: uma grande empresa, leia-se mais de 300 pessoas tirando aqui as PME – se calhar falamos nisso, mas depende - quem é que... quem é que tem que dirigir as diretrizes, seja lá - estamos a falar aqui de formas, de conteúdos – quem é que

define as diretrizes para reconhecer talento? É os Recursos Humanos, é o Marketing, é a Comunicação? Quem é... a quem cabe esta responsabilidade?

M.C. Eu concordo plenamente com aquilo que a R. disse na perspectiva em que acho que faz todo o sentido a equipa do departamento de Marketing ou Comunicação ou Recursos Humanos adaptar o texto. Lá está, tem de haver uma harmonização a nível da página em que está a ser publicado. No entanto, acho que quem define as diretrizes daquilo que é avaliado e do reconhecimento têm que ser as pessoas que trabalham diretamente com as equipas.

Entrevistador Ok. E outras pessoas têm outras opiniões diferentes?

R. Eu ia concordar com a M.C., porque não significa que seja os Recursos Humanos. Se calhar, os Recursos Humanos definem essas diretrizes para a sua equipa, para a sua equipa de estrutura, de Recursos Humanos em geral. Mas se pensarmos numa grande empresa que tem setores, por exemplo na área da tecnologia, provavelmente quem trabalha diretamente com as equipas de tecnologia é quem vai definir essas diretrizes.

Entrevistador E as diretrizes de formas de conteúdo, de tons de voz que se devem utilizar nas publicações, quem é que acham que deve ter responsabilidade em definir?

M.C. Marketing, Comunicação...

J. Marketing, talvez.

R. As políticas da empresa que muitas vezes já são estipuladas pelo corporativo.

Entrevistador E por que razão é que acham que deve ser o Marketing? Quem disse que era o Marketing?

M.C. Porque são eles que fazem a gestão das páginas, digo eu. Portanto, acho que porque é que eu... se ninguém da parte do Marketing vem dizer como é que eu devo fazer o meu trabalho, eu também não tenho competências para dizer como é que eles devem fazer o deles. Portanto, acho que temos de encontrar um equilíbrio.

Entrevistador Mas acham que o Marketing tem competências - como estávamos a falar - para definir diretrizes no que toca ao reconhecimento de talento?

M.C. Não, isso não. Quer dizer, só se for da equipa deles.

Entrevistador Outras pessoas?

J. Pode é chegar-lhes a informação e eles depois fazerem a publicação.

B. Eu creio que isso seja algo que deva ser..., portanto, eu aplicando mais uma vez, portanto, à minha experiência: nós temos..., portanto, temos reuniões trimestrais em que cada líder de departamento - assim digamos - seja do departamento Técnico, seja o Marketing, seja o departamento Financeiro, Recursos Humanos, por aí vai. Portanto, é uma apresentação levada a cabo por cada um desses mesmos... desses mesmos líderes de departamento que acabam por, pronto, antes disso mesmo, reunir-se para preparar essa apresentação e para passar aquilo que serão, portanto, as diretrizes para aquele trimestre. Eu acho que neste sentido devia ser também alguém assim com cargos mais elevados, mas claro que sempre tendo em conta também se calhar aquilo que é o feedback dado por... pela grande maioria dos colaboradores, tentar perceber essas mesmas diretrizes assim numa reunião feita por esses mesmos responsáveis por departamento e tentar definir isso mesmo com a alta gestão da empresa para perceber, aí sim, as diretrizes que serão aplicadas. E depois, pronto, caso haja essa também a liberdade de tentar reunir também algumas opiniões de colaboradores, seja através de questionário ou o que quer que seja, fazer... para fazer se calhar uma conjugação daquilo que são os diferentes pontos de vista para chegar a um consenso. Acho que seria se calhar mais por aí.

Entrevistador E tu J., que trabalhas numa empresa com uma dimensão menor, qual é a tua opinião? Mantém-se? Concordas?

J. É assim, eu não tenho equipa de Marketing na minha empresa, portanto, isso é sempre a cara de alguém que não tem essa formação. Como são equipas muito mais pequenas, normalmente a chefia por exemplo, mas numa das empresas onde eu trabalho... nas clínicas onde eu trabalho, há efetivamente uma equipa de Marketing que ajuda nas redes sociais e, portanto, o texto é feito por..., portanto, já temos feito várias publicações e o texto é feito por nós ou pela chefia e depois é dada à equipa de Marketing para dar o seu jeito, para fazer como achar mais

apelativo. Mas o texto muitas vezes é construído... não é construído por eles, a maior parte das vezes.

Entrevistadora É colaborativo, portanto?

J. Exatamente.

Entrevistador Portanto, a matéria prima vem vossa, mas depois os departamentos responsáveis é que embelezam. Ok.

J. Exatamente. É isso, porque já tem acontecido ser... ter que ser conteúdo mais técnico e aí temos mesmo que ser nós a fazer e depois eles dão um toque de embelezamento mesmo.

Entrevistadora Ok. Aqui da nossa parte - se ninguém quiser acrescentar nada - não temos mais nenhuma pergunta específica para fazer. Deixávamos agora aqui um tempinho para se quiserem dizer alguma coisa sobre este assunto que nós não tenhamos colocado a questão por alguma razão, mas que vocês consideram importante, então agora será o momento de o dizerem. Vocês acham que cobrimos assim as maiores... assuntos?

B. Sim, eu pelo menos acho que a maior parte daquilo que seria mais... seria, portanto, fulcral para este tema foi... foi falado. Pronto, não sei se é geral.

Entrevistadora De qualquer forma, vocês têm os contactos do Ricardo. Basta mandarem email para ele se, entretanto, se lembrarem de algum assunto. Às vezes acontece: estivemos a conversar e só passado uma hora ou mais é que “isto era giro dizer, sim”. Estejam à vontade e façam chegar essa informação ao Ricardo.

Entrevistador Eu peço... eu peço exatamente que o façam. Toda a informação é valiosa neste contexto, não é? Vocês sabem.

Entrevistadora Eventualmente, vão receber também da parte do Ricardo – desculpe lá interromper - um questionário rápido mais para caracterizarmos a amostra dos *focus group*, está bem? Género, idade, essas coisas normais. A ideia não é identificar-vos obviamente, mas é depois o Ricardo poder na tese dizer que as pessoas que participaram tinham em média esta idade, eram x homens e x mulheres, etc. Como vocês podem imaginar, isso é importante e, portanto, isso chegará nos próximos dias. Não sei exatamente quando é que o Ricardo vai enviar, mas será em breve. E pronto, da nossa parte é mesmo... muito obrigada por terem... por terem participado. Foi ótimo. E qualquer coisa que achem que nós podemos também depois contribuir para vocês, digam. Está bem?

M.C. Obrigada!

R. Obrigada!

J. Obrigada!

M. Depois queremos ver a tua tese!

Entrevistador Ok. Muito obrigado a todos! Professora, também muito obrigado por estar aqui! Este foi o primeiro e, então, a Professora esteve aqui também para dar um auxílio que acho que foi fundamental.

Anexo O: *focus group* 2

Transcrição do *focus group* 2, realizado em 26-05-2022.

Entrevistador Antes de mais, eu acho que toda a gente me conhece, exceto a Eva, pelo menos pessoalmente. E, portanto, dizer antes de mais, muito obrigado por terem aceite este... este convite para participar no estudo. O meu estudo que é sobre o impacto... estou a estudar o impacto que o reconhecimento de talento de colaboradores – diga-se - que é feito através das redes sociais, tanto pelos managers, tanto pelos órgãos de gestão - mas sobretudo os órgãos de gestão - que impactos é que este reconhecimento feito através das redes sociais tem, em primeira instância, para as organizações como um todo e, em segunda instância, numa perspetiva mais individual e grupal, ou seja, no indivíduo, no colaborador enquanto indivíduo e nos colaboradores enquanto equipas. Portanto, este... este é o tema geral e o estudo está dividido em três fases. Uma primeira fase onde eu entrevistei - e já os entrevistei todos - funções executivas, ou seja, funções executivas que têm a responsabilidade de comunicar este... este reconhecimento - e diga-se - ou seja, diretores de recursos humanos, diretores de marketing e diretores de comunicação de várias... de vários setores. Portanto, este estudo é muito heterogéneo e aqui também... e aqui também o é. E, em segunda instância, estou a realizar *focus groups* com colaboradores também... também eles de vários setores diferentes para estudar... ou seja, já vi a perspetiva dos órgãos de gestão, agora vamos ver a perspetiva dos colaboradores enquanto indivíduos dentro de uma organização. A terceira fase é uma fase mais quantitativa em que vou apresentar um questionário e que isso vai ser distribuído a nível online e que basicamente vou tentar perceber que tipos de conteúdo é que são mais atrativos na perspetiva de cada colaborador para... neste... neste âmbito. Portanto, aqui *on the record*, pedia para gravar, para gravar aqui... pedia autorização para proceder à gravação áudio e vídeo. O vídeo não é utilizado, mas estou a gravar áudio e vídeo desta entrevista e para partilha destes... destes ficheiros para fins de investigação, diga-se as transcrições destas entrevistas e depois a análise. Portanto, tenho o vosso ok?

G Ok.

B Ok.

C Ok.

E Ok.

Entrevistador Muito bem. Eu já... eu já me identifiquei a vocês, mas identifico-me de uma forma oficial: eu chamo-me Ricardo Romão, sou neste contexto aluno do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e de Consultoria Organizacional da IBS, do ISCTE Business School, e é neste... neste contexto que estou a realizar esta investigação, no contexto deste programa de mestrado. Portanto, já vos expliquei aqui os objetivos sumários e gostava de agora passar a uma segunda fase. Portanto, eu antes de começarmos, gostava de explicar como é que vai-se suceder aqui esta sessão. Basicamente, isto é uma entrevista de grupo, o que significa que eu não vou entrevistar cada um de vocês individualmente. Eu vou lançando questões e vocês vão respondendo com as vossas opiniões e com os vossos inputs, mas vamos ter aqui uma dinâmica e uma interação entre vocês todos. Portanto, isto quer dizer que, ordeiramente obviamente, se tiverem alguma coisa a acrescentar à conversa, um ponto de vista, se quiserem responder a um argumento ou a um input que foi dado por cada um de vocês, podem fazê-lo à vontade. É isso que se espera deste *focus group*. E, portanto, basicamente é isto e eu começava, então, aqui está os nomes, mas como não se conhecem uns aos outros - acho eu - penso que o G. conhece o B., mas à exceção disso, como não se conhecem uns aos outros, gostava que vocês se introduzissem de uma forma muito genérica. Portanto, que... que dissessem qual é a vossa função, qual é o setor de atividade onde... onde trabalham, onde a vossa organização está presente e como é que é o vosso dia a dia na vossa organização no sentido de o que é que vocês fazem muito sucintamente e como é que é o clima e o ambiente organizacional de cada um... de cada um de vocês. Portanto, não sei se alguém quer começar?

B Sem problema, posso começar.

Entrevistador Ok, tudo bem.

B Boa tarde! O meu nome é B.A., eu sou *UX designer* numa empresa de software que trabalha em... não vou dizer que é só *digital transformation*, mas - porque é um termo que está muito na moda - mas nós modernizamos sistemas legados para linguagens modernas para pôr na *cloud*. Ou seja, o meu papel é fazer a parte bonita do design e usabilidade dos softwares das aplicações. Também trabalho na web design na parte de sites. Quanto ao ambiente de trabalho, aquilo que o Ricardo estava a questionar, nós temos... trabalho remotamente já há alguns anos – se não estou em erro, há cinco anos - porque a vantagem das empresas de software é essa, pronto, ainda antes da pandemia já estávamos a trabalhar alguns - quem tinha a preferência – remotamente, porque é um género de trabalho que também requer um bocado de horas extras por quem veste a camisola, não é uma coisa de obrigação, temos alguma isenção de horário. É uma coisa que lidamos também com clientes internacionais, o que implica termos às vezes horários com os fusos horários, por exemplo dos Estados Unidos, com os fusos horários de outros países e, então, temos sempre uma isençõzinha de horário, mas também é compensada monetariamente com o ordenado e com os prémios que a empresa dá. Quanto ao ambiente, faço muitas *meetings* como esta. Temos muitas meetings semanais para pôr - ao início da semana - para pôr como é que está o andamento dos projetos em dia, para perceber como é que as coisas estão a andar. Quando vamos à empresa, às vezes, é para receber um cliente, para fazer uma apresentação pessoalmente que às vezes tem outro impacto. Também fazemos as nossas festas de empresa nas épocas festivas, mas é um ambiente jovem, é um ambiente muito aberto, é malta que tem uma visão sempre *out of the box* para muitas coisas. E nesse sentido, posso dizer que estou sempre sendo completo profissionalmente. Acho que respondi a tudo, Ricardo.

Entrevistador Eu acho que sim, eu acho que sim. Não sei se alguém quer seguir. G., liga o micro. Desliguei porque estava a fazer ruído, mas podes ligar, desculpa.

G Ok, ok, ok. O nome é G.J., sou da organização que é um unicórnio espanhol, uma empresa de software de recursos humanos, um software de RH bastante completo, uma visão de 360. Também faço – como o B. – o meu dia é fazer meetings por Zoom, o trabalho é híbrido, tanto estou no escritório em Barcelona, como estou em casa em Portugal. Consigo estar onde quiser a trabalhar, eles dão essa possibilidade. Começou como uma *startup* e agora está... vai ser unicórnio, ainda este ano. Quando eu entrei, éramos 450 trabalhadores - entrei há três meses – e, neste momento, somos 704. Até final do ano, vamos ser 1000 ou mais do que 1000. Já estamos presentes em vários países também. Eu trabalho só para o mercado português e o ambiente de trabalho é um bocado como o do B., é muito tranquilo, posso ter... as pessoas levam os animais para lá - cães e gatos – é super relaxado o trabalho e também temos isenção de horário. Eu tanto trabalho uma manhã, como depois trabalho à tarde. Nós estamos sempre em sintonia com o horário português, mas eles não ligam a horários, nem quando entras ou quando saís, só ligam aos teus objetivos e ao que realmente fazes. Então, é um bocado... a apresentação também aqui da empresa.

B Já agora, peço desculpa interromper. G., tu disseste... que é a empresa?

G Empresa XPTO.

B Nós somos vossos clientes. Nós começámos...

G Vocês usam agora a empresa XPTO?

B Começámos a usar há coisa de uns dois/três meses, se não estou em erro. Estamos contentes, estamos contentes.

G Boa, boa, boa. É um bom software.

B É sim, senhor. É sim, senhor.

Entrevistador Portanto, isto é... eu calho sempre com... há sempre alguém que se conhece. Vocês, acho que já se conheciam, não é? Mas há sempre alguém que se conhece.

B Devemos ter-nos cruzado, sim. Mas se calhar há muito tempo mesmo, que eu já não ando na estrada há muito tempo.

G Sim, sim, sim. Mas pronto, ainda bem que usou o software da empresa.

Entrevistador É bom para ele, é bom para ele.

B É isso mesmo.

Entrevistador Portanto, não sei se a C. ou a E. querem avançar. Talvez a E. que já estava aqui, parecia que...

C Então vá, posso ser eu.

Entrevistador Sim, C. Sim, sim, sim.

C Pronto, ok. Então, eu chamo-me C.T., atualmente estou no mercado imobiliário, mais propriamente a dar apoio ao departamento comercial, portanto, trabalho muito diretamente - peço desculpa pelos meus cães, peço desculpa – portanto, estava a dizer que dou apoio ao departamento comercial, portanto, estou diariamente em contacto com... com clientes, não é? Passa muito também pela parte processual, tudo o que tem a ver com documentação, tudo o que tiver inerente... neste caso, ao mercado imobiliário, tudo o que tenha a ver com a angariação de um imóvel, contratos, passa muito... muito por aí. Em termos de... de... - peço desculpa - em termos de... de... - estou um bocadinho bloqueada, porque estou aqui de volta dos meus cães, peço desculpa - em termos de ambiente é um ambiente tranquilo, até porque somos uma imobiliária que, apesar de já estar há 30 anos no mercado, acaba por ser uma empresa mais pequena. Portanto, trabalhamos muito... existe muito espírito de equipa, portanto, posso dizer que é um... é um ambiente tranquilo. O que é que eu vos posso dizer mais? O tempo passa assim a correr, os dias passam a correr. Por norma, temos um horário fixo. Trabalho a partir do escritório. E, pronto, acho que é isto. Não sei se me falta mais alguma coisa. Peço desculpa que eu perdi aqui um bocadinho o raciocínio.

Entrevistador Acho que assim genericamente, acho que é o que se pede aqui para uma questão introdutória. E a E., aqui a última sobrevivente aqui nesta questão.

E Exatamente. Olá, boa tarde! Pronto, o meu nome é E.P., eu sou gerente de loja de agência da empresa XPTO, estudei em Vila Real de Santo António. No meu dia a dia, faço variadíssimas coisas. Ao contrário da C., não é assim muito tranquilo, mas lá está, ou seja, faço muitas atividades. Ou seja, tudo o que passa pela fase da direção da gestão, seja através, por exemplo a dar apoio aos consultores na resolução de problemas, de apoio também aos clientes quando fizer falta, seja tudo o que passe pela fase de gestão e também um pouco de apoio, não tanto do ponto de vista processual - seja processual também, se fizer falta, porque nós temos uma parte que trata mais da parte processual - mas de tudo um pouco. Ou seja, depois também a nível de iniciativas de marketing, tudo o que seja a própria gestão, porque nós fazemos parte de... nós temos... fazemos parte de um grupo que já tem 22 anos também e tem seis agências de norte a sul e, então, também temos de fazer essa gestão, seja a nível de processos contabilísticos, da gestão da própria equipa - ou seja, da minha equipa, neste caso, aqui em Vila Real de Santo António - mas também com a interação com os outros colegas das outras agências, com os outros gestores e depois também com a direção da própria agência. Ou seja, aqui um pouco o *multitasking*. A nível de horários também tenho... tenho um horário semifixo, lá está, não tenho propriamente um horário que tenha de cumprir, mas sim, mas tenho, entretanto, como é óbvio aqui bastantes responsabilidades e, lá está, para apoiar os comerciais nessa fase. Pronto, acho que é tudo. Obrigada!

Entrevistador Ok. Portanto, acho que já estamos aqui bem introduzidos. Acho que vocês próprios e eu próprio também... também apanhei aqui um bocadinho de vocês e para vos enquadrar melhor aqui neste âmbito. Portanto, eu agora ia começar... antes de começarmos a entrevista, aqui o *focus group*, eu ia explicar como é que vamos... como é que eu organizo isto. Basicamente, vamos ter dois blocos e eu vou introduzir o bloco e, depois sim, para vocês estarem enquadrados e com o *mindset* sobre o tema que cada bloco tem. Portanto, eu começava por explicar que este bloco vai ser sobre o reconhecimento de talento e a utilização de redes sociais pela vossa organização, mas na vossa perspetiva. Ok? Portanto, eu ia começar aqui a lançar uma questão: de uma escala de 0 a 10, como é que enquadraria a relevância de reconhecer talento e porquê?

G Posso eu começar: 10, isto porquê? Porque a minha organização aposta muito em jovens talentos. A idade média - estamos a falar em 700 trabalhadores - a idade média é de 28 anos.

B Eu posso também ir já de seguida. Eu daria também entre 9 a 10 - também não apresentei a empresa, é a XPTO - porque é o que o G. diz: nestas áreas, há muita malta nova e normalmente vem por outsourcing. Quando a gente precisa de projetos grandes, contratamos muito outsourcing e aqueles que se destacam, nós fazemos logo uma proposta para ficarem internos.

Entrevistador Ok. Não sei... a E. está aqui a falar, mas está com o microfone desligado.

E Sim. Não, eu estava a pensar que seria pela mesma ordem, por isso estava a ver se a C. ia falar, mas ok. Tudo bem. Eu acho que é importante, como é óbvio, e eu diria talvez entre também 8 e 9, acho que sim. Acho que é importante também haver esse reconhecimento da parte da empresa e da parte de todos e pelo menos é aquilo que eu tento fazer sempre com... pelo menos, com quem está - digamos - diretamente ligado comigo. É sempre isso que eu também tento fazer.

C Sim, eu vou um bocadinho também como a E. disse entre 8 e 9, sim.

Entrevistador E já agora porquê, C.? Qual é a razão para um 8 ou um 9? Conseguiram-me ouvir?

C Ricardo, dá-me só um segundo, porque eu estou aqui com problemas de conseguir ouvir. Dá-me só um segundo.

Entrevistador Ok. Já agora, E., quem disse... eu não sei se apanhei o B. Tanto o B., como aqui a E., vocês disseram entre. Se vocês tivessem que escolher um número, qual era? Assim para balizar mesmo.

B Eu escolhia 9.

Entrevistador Nove, ok.

E Eu também.

Entrevistador Eu depois explico, depois que um 9, um 8 e um 10 têm significados muito diferente, mas depois eu explico. Vamos só esperar aqui pela C. Entretanto, qualquer coisa volto, se ela demorar um bocadinho e já voltamos a ela que não há problema, que eu já lhe faço esta pergunta. Bom, então, eu ia perguntar de que forma é que vocês preferem que a vossa organização vos reconheça.

B Pronto, já vou começar: principalmente, às vezes, com um “obrigado pelo esforço” é o suficiente. E depois sim a parte monetária, como é óbvio, dos prémios, porque estamos aqui a dedicar horas para que as coisas funcionem e que muita gente depende que a entidade ande para a frente.

G Eu concordo com o B. É exatamente a mesma coisa, a valorização do trabalhador monetariamente e também o reconhecimento. Além de que na minha organização, por exemplo, todas as sextas fazem festas e existe um *after work drink* com *open...* com *free beers*. Aliás, nós sempre que trabalhamos no escritório, todos os dias – podemos beber ou não beber - oferecem o pequeno-almoço e todos os dias há fruta e depois o normal, não é? O café, água, chá e essas coisas todas. Então, também temos uma massagista, uma fisioterapeuta dentro do escritório, que faz massagens caso as pessoas estejam também stressadas, porque há sempre bastante stress e, então, eles valorizam também muito o trabalhador nesse aspeto. Mas acho que o principal – como o B. disse – é a parte monetária.

Entrevistador Pronto e já agora, falando aqui só da questão da massagista, é por questões apenas de stress ou é por questões também ergonómicas, por exemplo, de segurança e saúde? Digamos assim.

G Não, não. É apenas porque estamos a falar de uma empresa que tem bastantes trabalhadores e há bastante stress, porque mexe muito com *sales*, não é? Com vendas, ir atrás dos... estávamos sentados o dia todo em cadeiras, não é? Embora andássemos sempre de um lado para o outro, mas é para isso mesmo que está uma pessoa massagista. Uma pessoa marca uma hora e vai lá. São 30 minutos por pessoa. Agora até existem duas, uma por cada... cada piso.

Entrevistador Ok. Parece mesmo à Silicon Valley, não é?

G É, a onda é muito parecida.

Entrevistador Ok, ok.

B Cada vez existe mais, cada vez existe mais esta onda.

Entrevistador Pois, pois. Porque dá resultados, dá resultados. Pelo menos, indica... a experiência indica que dá resultados. E a E., o que é que acha?

E Eu acho que tenho que mudar de empresa, tenho que mudar então para a empresa XPTO (*risos*). Deveria ter escolhido, se calhar outra área. Não, estou a brincar. Não. Acho que... acho que é muito importante o reconhecimento dos colaboradores, seja a nível monetário, como é óbvio, através de... nós temos muitas iniciativas. E também do nosso ponto de vista, ou seja, há vários objetivos ao longo do ano para além dos objetivos... dos recebimentos - digamos assim - das comissões ditas, no caso da minha organização, trata-se de comissões, pelo menos para os colaboradores. Para além disso, costumamos fazer várias iniciativas e também vários prémios e vários *challenge* ao longo do ano onde eles depois podem ganhar, por exemplo viagens, podem ganhar convenções e eventos que vão ser feitos também para eles. E claro, como é óbvio, o reconhecimento público. Lá está, eu sou muito apologista, seja para mim, seja para os outros, do reconhecimento... de reconhecerem em público e puxar as orelhas - digamos assim - em privado, não é? Como é óbvio. E eu acho que... eu acho que sim. Acho que isso é muito importante para o desenvolvimento e para a felicidade no trabalho. Sim, podemos dizer assim.

Entrevistador Alguém tem alguma coisa a acrescentar aqui a este tópico que estávamos...

C Ricardo, peço desculpa. Eu não sei se ouvi a questão desde o início, porque eu estava aqui com uns problemas de corte.

Entrevistador Sem problema.

C Mas respondendo tendo em conta aquilo que a E. estava a falar, presumo que tenha a ver com reconhecimento.

Entrevistador A pergunta... se calhar, retomo só a pergunta para estarmos todos enquadrados. A pergunta era exatamente... eu não sei se, C., apanhaste a parte de 0 a 10, quanto é que é importante para ti reconhecer talento?

C Não, não.

Entrevistador Então, pronto, se calhar – peço imensa desculpa - vamos retomar essa parte para ficar já fechada. De 0 a 10, para ti, quão importante é reconhecer talento e porquê? Quais são as razões para a tua escolha?

C Eu acho que 9/10. Não sei se é mais fácil para ti um valor fixo, mas eu acho que é bastante importante reconhecer talento, porque se tu reconheceres o talento, isso faz com que a pessoa também trabalhe com... feliz, por assim dizer, não é? Se nós fomos para um sítio onde nós não somos reconhecidos, por muito que tu possas trabalhar e o teu trabalho não seja reconhecido, eu acho que tu não vais ter a lente para o fazer nem... nem força, nem felicidade, nem o que quer que seja. Portanto, eu acho que é bastante importante.

Entrevistador Ok. E de que forma é que preferes que a tua organização te reconheça?

C Eu acho que deve de haver pelo menos duas formas de seres reconhecido: monetariamente, mas para além do monetariamente, eu acho que pessoalmente ou um obrigado. Muitas vezes, nem sempre... a ideia que eu tenho é que nem sempre acontece e eu acho que isso é bastante importante, porque muitas vezes tu sabes que fazes a coisa certa e não ouvires “olha, boa”, “estiveste bem” ou “obrigado”, acho que isso é bastante importante, porque isso também te vai trazer se calhar confiança no teu trabalho. E se tu vires que trabalhas e que... que te esforças e se depois não tiveres reconhecimento nisso, talvez possas vir a pensar “será que eu estou a fazer isto corretamente?”, “será que eu deveria fazer isto de outra forma?”. Portanto, eu acho que verbalmente, ou neste caso pessoalmente, eu acho que também é importante esse reconhecimento.

Entrevistador E os restantes, concordam com a C.?

B Sim, sim.

Entrevistador Não sei se... ok, boa. E eu ia lançar-vos esta questão, que é vocês - já percebi como é que vocês, de uma forma genérica, gostam de ser reconhecidos - mas como é que vocês se sentem, ou seja, como é que vocês preferem: ser reconhecidos pelos resultados do trabalho que têm, ou ser reconhecidos pelo processo do trabalho, ou seja, pelo trabalho que vocês fazem? São duas coisas distintas, se eu me estou a fazer entender. Como é que vocês... não sei se alguém quer... o B. quer falar.

B Eu estou sempre aqui com o dedo no ar (*risos*).

Entrevistador Fala à vontade, à vontade.

B Parece que estou num concurso (*risos*). É assim: desculpa lá, mas volta só a repetir os dois... as duas diferenças que tu falaste.

Entrevistador Ou seja, eu estava aqui a lançar uma questão que é: já percebi como é que vocês gostam – genericamente, pelo menos - de ser reconhecidos, mas agora em relação... a questão que eu lançava era se vocês preferem ser reconhecidos pelos resultados do vosso trabalho, ou pelo processo em si que envolve o vosso trabalho? Se é pelo processo que depois dá o resultado.

B Sim, é isso, é isso, pronto. Com os resultados, eu acho que é um reconhecimento a longo prazo, porque é deixar o sucesso por si só fazer barulho, não é? Ou seja, consoante a área em que trabalhas, facilmente - por exemplo, no género de empresa em que eu trabalho e com certeza a do G., por exemplo - facilmente conseguem reconhecer quem é que... de quem foi a mais valia daquele projeto ou daquele trabalho que foi finalizado. Quanto à outra questão, a outra diferença de que tu falas, quando é um esforço muito pontual é sempre bom ouvir do teu chefe ou do teu superior ou de alguém que tenha um cargo acima de ti, dizer “olha, parabéns! Obrigado pelo esforço! Valeu a pena!”, quando são coisas assim muito pontuais e que precisa de ser à última da hora.

Entrevistador Ok. A C. levantou a mão. Não sei se quer... se quer acrescentar.

C Sim. Eu acho que - na minha opinião - eu acho que a nível de processo.

Entrevistador E porquê?

C Ou seja, quando tu inicias algo e se efetivamente tu fores reconhecido ao longo do processo, eu acho que isso também te vai trazer resultados positivos ou vai-te ajudar. Não estou a dizer que não os venhas a ter. Mas se fores reconhecido ao longo do processo, eu acho que será mais fácil de tu atingires um resultado positivo do que um resultado negativo. Não estou a dizer que isto vai influenciar o resultado, mas acho que será mais fácil de tu teres um resultado positivo do que se for, por exemplo, receber só na segunda... na segunda opção que tu colocaste, por assim dizer.

Entrevistador Ok. E aqui já temos duas opiniões diferentes. E os restantes, G. e E., como é que vocês veem esta questão?

G É assim, eu trabalho com *outbound*. *Outbound*... eu vou explicar o que é o *outbound* e o que é o *inbound* para quem não percebe. *Inbound* é quando o cliente já tem interesse no produto. *Outbound* quer dizer que nós criamos a necessidade ao cliente, então o *outbound* demora muito mais tempo a finalizar. Eu trabalho com *outbound*, então eu gosto muito mais que o meu trabalho seja reconhecido, não pelos meus objetivos, mas sim pelo trabalho que dedico, porque o meu trabalho é muito a médio e longo prazo, enquanto o *inbound* é a curto prazo. O cliente já tem interesse no produto, não é? Neste caso no software, então é muito fácil fechar. Basta aqui... tenho mais ou menos um rol de uma semana e meia/duas para fechar, enquanto o *outbound* demora dois a três meses em média para fechar cliente. Obviamente que o *outbound* tem contas muito maiores, estamos a falar de contas de empresas de 2 000, de 3 000 pessoas que têm negócios de 50 000/200 000€. Demora muito... isto anual, não é? Não é só de uma vez, é anual. A empresa paga anual ou mensal. Então, é muito melhor que a empresa destaque a pessoa por aquilo que trabalha e por aquilo que luta e pelo método que ela cria do que não só pelos objetivos. Obviamente que os objetivos vão ser uma consequência do trabalho, porque se as pessoas não forem valorizadas enquanto estão a fazer o trabalho, não é? Esse... esse mesmo objetivo não vai acontecer.

Entrevistador Ok. E a E.?

E Eu... é assim, lá está, das duas maneiras. Ou seja, eu acho que é importante, por um lado, haver sim... se estivermos a falar no reconhecimento a nível de resultados, aí sim, se calhar mais da parte da chefia, acho que é importante reconhecer nesse sentido. Como é obvio, o processo também é importante e, por outro lado, também acho importante ser reconhecido pela parte do processo, aí sim. Mas aí, neste caso mais, por exemplo, pela parte dos comerciais, ou seja, por quem nós passamos essa mensagem. Ou seja, nós ajudamos as pessoas e desenvolvemos os processos e como é que eles têm de desenvolver esses próprios processos. Ou seja, acho mais importante o reconhecimento, como é obvio, deles nesse sentido. Porque lá está, estando numa situação também, por um lado, também de chefiar ou de estar à frente de uma equipa comercial, como é obvio, normalmente os resultados acabam por não ser meus diretamente, embora eu possa estar ligada quase em todas as fases do processo e com quase todos os processos. Não estarei em todos seguramente, mas numa grande parte e daí, por isso, acho importante haver de um lado e do outro, achar que isso é importante.

Entrevistador Ok. E como é que vocês - aqui entrando noutra tema - como é que vocês descreviam a presença da vossa... das vossas organizações de cada um nas redes sociais, tanto a nível externo, como interno?

G Esse eu posso começar a falar, porque aqui a empresa XPTO tem um departamento gigante de Marketing, não é? Cada mercado tem um departamento de Marketing. Só para terem um bocado noção, só no Marketing trabalham mais de 40 pessoas, então obviamente que tem uma forte presença. Infelizmente - e é algo que eles ainda estão a trabalhar - o *core business* aqui não é TikTok's, não é? O *core business* aqui é LinkedIn, é muito forte na Google e afins. E depois em eventos, só agora é que eles estão mais a apostar no YouTube em... a fazer vídeos, porque eles têm um *webinar* dentro do próprio site, mas estão a apostar mais no YouTube e externamente no TikTok. O que eu acho que no TikTok seja um bocado um erro da maneira que eles estão a fazer muito agressiva e estão a pôr miúdos de 19 anos a fazer TikTok, porque lá está o *core business* é completamente diferente. Estamos a falar de empresas que por mais que tenham *startups* de miúdos de 24/25 anos - que existem muito poucas - mas o nosso *core business* é de pessoas de 30, 40, 50, 60, então não têm TikTok nem nada disso.

Entrevistador E internamente, o que é que vocês têm na tua organização?

G Internamente, temos o software da organização, que é completo, não é? Temos o portal de colaborador e o B. deve saber disso, deve saber essas coisas todas.

Entrevistador Mas esse portal de colaborador envolve algum tipo de dinâmica e interação social dentro da...

G Sim, sim, sim. Tem... dá para... existem todos os tipos. Tem *posts*, tem emojis, tem comentários. Funciona exatamente como uma rede social. Depois, para falarmos entre todos, usamos o Flex.

Entrevistador Ok, ok. Não sei se o B. queria falar. À vontade.

B Não, não, não. Acendi, mas posso seguir já. É assim, quanto à parte de redes sociais, isso é... a empresa em que o G. trabalha é uma coisa já que é direta ao cliente, não é? Também é um bocado *business to business*, não é? Não estou em erro, pois não G.?

G Não, não. Aliás é software *surface* e é *business to business*.

B Certo. Pronto, é um bocado... nós, é também *business to business*. Nós tínhamos só um grande defeito, que a parte de legalização que estou a falar, de modernização de aplicações que estou a falar é mais... não é... ou seja, não é modernizar uma aplicação simples, por exemplo, de um restaurante ou de um software de um restaurante. Estamos a falar, por exemplo, temos clientes como a Myairbus, como a Lockheed Martin, a polícia de Miami, em Espanha temos o Banco Popular Espanhol. Pronto, é tudo... ou seja, é muito *business to business*, mas diretamente a CEO, chefes de IT e os próprios CEO, então sempre tivemos o hábito muito de feiras, ou seja, contacto direto, apresentações, mostrar o produto a funcionar. Só agora é que estamos em crescimento e somos uma empresa portuguesa e, infelizmente em Portugal, às vezes os modelos que são usados para a parte de propaganda digital demoram sempre um bocado mais tempo do que as empresas que têm... pronto, uma visão maior, mais externa. Mas estamos no caminho certo e o Ricardo também está a par disso, não é? Porque eu falo muito com o Ricardo sobre isso. Estamos no caminho certo e acho que vamos melhorar, sim.

Entrevistador Sim. Mas, ou seja, que... aqui já percebi que, pelo menos de há três meses para cá, vocês usam software a nível interno da organização XPTO, não é?

B Sim.

Entrevistador Ou seja, para comunicar e etc.

B Ou seja, foi mesmo com esse objetivo, porque o software - como o G. disse - epá, não só dou os parabéns à organização XPTO, porque tem uma equipa excelente de apoio ao cliente, então espetacular. Qualquer coisa, qualquer dúvida, rapidamente nos respondem. Alguma dúvida da funcionalidade da aplicação, facilmente nos explicam, mandam tutoriais e estão sempre a perguntar... pronto, estão com uma excelente pós-venda... um apoio pós-venda brutal e a própria aplicação é extremamente eficaz para a parte de RH e da parte de comunicação interna. Estamos sempre a receber emails e aquilo é um mundo - a aplicação - acho que tem muita força mesmo.

Entrevistador E vocês, ou seja, que redes sociais é que usam ou que estão presentes ou que têm em conta?

B Nós estamos principalmente no LinkedIn, pronto, que sempre foi a primeira rede social assim mais aberta que tivemos. O Twitter. Estamos no YouTube. Estamos no Facebook. Ainda não estamos no Instagram, mas vamos começar a entrar agora com os novos lançamentos de produtos, que são coisas mais de subscrição - tal como a organização XPTO - mensal ou anual, porque até à data eram projetos de serviços e agora vamos agarrar a parte de produtos que são projetos... subscrições ou mensais ou por mês ou anual, porque aquilo são aplicações que ajudam à parte da modernização e a empresa cresceu da parte de serviços que modernizávamos nós. Ou seja, agarrámos nas bases de dados dos clientes grandes e era um orçamento brutal. Tivemos contratos, por exemplo, com uma empresa grande americana que faz... eles fornecem tudo o que é software para as universidades nos Estados Unidos e outros países e foi ao longo de quatro anos, foi um orçamento de 25 milhões. Lá está, agora a gente quer agarrar a parte de produtos, que é coisas mais baratas: subscrições, por exemplo, nos valores que o G. falou de 50 000€ ao ano, 100 000€ ao ano, mas que forneça a necessidade ao cliente para resolver o problema.

Entrevistador Ok. E a E.? Eu, entretanto, já agora a C. mandou-me um SMS que teve que atender um telefonema urgente, portanto, vamos... vamos avançando. E., peço desculpa. À vontade.

E Tudo bem. Pronto, aqui mais do... do ponto de vista aqui da nossa empresa, o que acaba por acontecer é: nós temos sim Facebook, Instagram. A nível, aí sim de lojas, ou seja, nós temos... acabamos por ter essa visibilidade e querer passar também essa informação nas redes sociais. Temos LinkedIn, mas mais a nível do grupo. Não temos por loja, embora eu por acaso até achasse que devíamos ter por loja. Mas pronto, acho que essencialmente passa também muito por utilização dessas três redes sociais. A nível da presença que nós temos, lá está para captação de clientes, também para reconhecimento também do... dos consultores e para algumas iniciativas, *webinar*, etc. que possamos fazer que possam ter interesse, seja para o público, seja também para nós próprios, digamos assim.

Entrevistador Ok. Entretanto, como a C. não... vamos avançando. E eu aqui ia perguntar como é que vocês enquadrariam a ação da vossa organização, em primeiro lugar, à forma - isso também já foi um bocadinho falado, portanto, se tiverem alguma coisa a acrescentar e se for mais ou menos o que já falaram, não há problema nenhum - mas em relação à forma, como é que enquadrariam a ação da vossa organização em

relação à forma como reconhece os colaboradores e depois em relação à forma como reconhece os colaboradores nas redes sociais, seja internas ou externas?

G Ambos... ambos são muito fortes. Houve uma... nós fizemos agora uma conferência há duas semanas que foi uma festa de empresa onde o CEO... aliás, eu trabalho... eu trabalho a quatro metros do CEO, ele está mesmo quase ao meu lado e nós criámos... pronto, eles pagaram as viagens – nós temos escritórios nos Estados Unidos, no Brasil, no México - pagaram as viagens de toda a gente, das pessoas aqui em Barcelona, um evento à beira mar, um cenário espetacular, cerveja gratuita, bebidas gratuitas, DJ e tudo. Mesmo uma festa - uma festa de empresa - e à tarde houve conferências e eles disseram mesmo isso de nós estarmos a dar - porque eles estão sempre a dar caixinhas com *welcome packs*, com t-shirts, com uma série de coisas e toda a gente posta isso na rede social, tanto nas redes sociais no Instagram, como no LinkedIn - e eles disseram isso: vocês fazem o próprio Marketing, vocês estão-nos a ajudar a crescer, porque 700 pessoas que têm uma rede de não sei quantas pessoas foi Marketing gratuito. Eles não tiveram de pagar nada, porque as pessoas postaram e falaram sobre a empresa. Falam sobre a empresa no LinkedIn, então existe muito essa... isso. Além disso, eles ajudam-nos, incentivam muito a postar no LinkedIn sobre a empresa e dão-nos bastantes vantagens, como... pronto, essas coisinhas. Eu tenho aqui um... aqui um *powerbank* da organização, uma caneta aqui da organização, um caderno da organização. Estão sempre a dar t-shirts, essas coisas todas, *hoodies* e camisolas. Eu estou lá há três meses e já tenho duas t-shirts e um *hoodie*. Estão sempre a oferecer e a fazer... é o que eu digo: todas as semanas há uma festa da empresa com *open drink*, mesmo para relaxarem as pessoas e isso... e isso faz com que as pessoas postem nas redes sociais.

Entrevistador Ok, ok.

B Isso é muito em favor, porque os americanos é que começaram muito a usar isso que há uns anos, quando tive um cliente americano, é que me apercebi que funcionava assim. Os BBQ como eles chamam e com brindes e com barbecue, tal e qual, tal e qual. E é bom saber que estamos na Europa a angariar um bocado esse modelo, porque eles são os mestres no Marketing interno e externo.

G Exatamente.

B Nós aqui, internamente na organização XPTO, não temos tanto essa questão assim. O que fazemos muito é... ou seja, há compensações quando trazes um recurso ou um nome. Damos uma compensação a quem trazer um bom recurso, por exemplo específico para uma linguagem, uma tecnologia, por exemplo JavaScript ou Java. Se esse recurso for bom, a empresa dá uma compensação ao empregado, pronto, que trouxe. Damos muito também a... atenção em prémios. Todos os anos, há prémios. Há uma autoavaliação e uma avaliação do teu chefe, em que todos os anos recibes um prémio, consoante... a gente tem um software feito mesmo por nós que faz uma percentagem da tua avaliação, da tua autoavaliação e do chefe. Quanto a redes sociais, nós pedimos. Agora os Recursos Humanos - neste caso que é o F. que tu conheces, Ricardo - era ele que fazia isso pessoalmente: pedia às pessoas para partilhar nas redes sociais deles, em que os empregados até alinhavam bem e conseguiam dar um apoio nesse sentido. Agora está-se a tentar perceber como é que se pode conjugar isso também com o Factorial que anda a estudar bem ali essa funcionalidade toda. Mas epá, acho que nas empresas portuguesas ainda... ainda temos muito que aprender, porque o nosso mercado é difícil, não é? E o exemplo... o melhor exemplo que eu posso dar é que a empresa XPTO é uma empresa portuguesa que já existe há alguns anos e é nossa... o nosso leque de clientes é maioritariamente internacional. Isso é um bocado triste, quando olhas para o teu país, não é? E às vezes tens uma capacidade gigante, tens já um currículo gigante internacional e tens que estar a olhar mais para fora do que para dentro, não é? Epá, essa parte que o G. falou, acho que é muito interessante. Acho que é mesmo muito, muito bem jogado. É um Marketing bem pensado que começa pelo interno e expande-se para fora. E quanto a nós, olha, foi um bom conselho.

G Eu ainda digo mais, B.: eles vão abrir um escritório novo em setembro e eles fizeram uma festa dentro do escritório com DJ e com *open drinks* e deram-nos latas de grafite e pintámos o escritório e tudo, porque aquilo obviamente que vai ser pintado e estruturado, não é? Foi até chegar a polícia. Aquilo foi até chegar a polícia. Imagina a polícia a falar com o CEO e o CEO: “Não, não. Eu comprei isto e não sei quê e não sei que mais”. Mas a quantidade de *posts* que houve nesse dia foi surreal. Toda a gente a postar sobre a organização. Agora imagina todos os leques, toda a gente. Estamos a falar – neste dia não foram 700 – foram umas 500 pessoas a postar diante das pessoas para toda a gente: LinkedIn, TikTok, Facebook e Instagram. Tudo gratuito. É incrível.

B Isso é interessante e é bom a gente estar a trocar essas ideias e ouvir a opinião de alguém que está fora a trabalhar para uma empresa internacional, porque é um bom exemplo para as nossas empresas nacionais, porque o povo português é um bocadinho fechado. É bom... é um bom povo para convívio, não é? Mas é um bocado fechado empresarialmente em termos profissionais. E nós, por exemplo, estamos no caminho certo, porque também costumamos fazer - até há pandemia, pronto, porque com a pandemia isso parou um bocado - mas todos os anos também se assa um porco no terraço da empresa com música. Também já chegou a ir lá a polícia (*risos*). Não é nesse... nesse volume, mas é a empresa à nossa frente que é nosso cliente... que nós somos clientes deles, que é onde a gente contrata o *outsourcing*. Eles também têm um *mood* assim muito simpático, têm mesas de pingue pongue lá dentro, têm... acho que até têm *arcades* antigas. É bom saber que cada vez mais em Portugal começa isso a haver, porque é muito, muito, muito importante um bom ambiente de trabalho. É muito bom seguir... cada vez mais, as empresas portuguesas continuarem... começarem a seguir esse exemplo. Acho que vamos no caminho certo mesmo.

Entrevistador Eu acho que - só antes de passar a palavra aqui às restantes... às nossas restantes convidadas - pelo que eu estou a perceber e estou aqui a pôr-me só a dar mais informações e mais inputs para ver se a conversa também que está bastante interessante, que é: vocês estão claramente - pelo que eu vejo e pelo que eu consigo observar - a gestão de cultura e estes pequenos... os artefactos que são dados - por exemplo, falámos na *powerbank* - as ações que são organizadas em termos de gestão de cultura e de... e de... e de gestão das relações interpessoais das empresas, vocês reconhecem isso como o reconhecimento? Ou seja, vocês sentem-se...

B Certo.

G Sim, também. Sim, claro, claro.

Entrevistador E que outras... e que outras formas é que... é que a vossa organização vos reconhece? Ou é só restringido a este número de... e depois vou deixar a conversa correr também com as restantes convidadas, claro.

G É assim, além de monetariamente e de prémios e de ações, essas coisas todas, eles, por exemplo, pagam... eu não pago ginásio. Eles pagam-me o ginásio e tenho uma aplicação - que é o Gympass - que eles é que pagam. Tenho um seguro de saúde que custa 700€ ao ano. Tenho bastantes vantagens a nível de descontos em várias coisas aqui em Barcelona. Ajudam-nos bastante na integração aqui em Barcelona. Há uma série de vantagens que eles tentam... tentam valorizar e nisso a organização é muito boa a nível de valorizar, por isso é que toda a gente quer trabalhar, hoje em dia, em empresas destas. Óbvio que nem tudo é bom e nem tudo é bonito. Existem... existem coisas que não são fáceis: uma pressão muito grande para vender, uma pressão muito grande de gestão. E eles tentam mascarar essa pressão com esses benefícios, obviamente.

Entrevistador OK.

B Escapou-me essa parte, sim. Nesse sentido, a organização XPTO também dá muitos benefícios. Nós trabalhamos com a Coverflex e também paga ginásio, paga a creche da minha filha até aos 5 anos... até aos 6, se não me engano. Aliás, até entrar para a escola. É aos 5, é isso. Podemos ter direito a carro com mútuo acordo. Se quisermos um carro melhor, pagamos a diferença. Temos também a parte de ajuda - não sei se vocês estão familiarizados com a Coverflex - mas há de ser uma coisa do género do G.: eles dão incentivos, por exemplo, benefícios. Se tiveres uma pessoa de idade também e que estejas a pagar um lar de um familiar, também há incentivos para isso. Há muitas coisas. À parte daquilo que eu falei, também há essa parte.

Entrevistador E aqui... e aqui a C. e a E., o que é que tem... o que é que vocês... qual é a vossa experiência?

E Acho que tens de reformular a pergunta, porque eu com tanta informação, acho que já me perdi um bocado exatamente da pergunta.

Entrevistador Exato. A pergunta era essencialmente como é que enquadrariam a ação da vossa empresa onde trabalham em relação à forma como vos reconhece e à forma como reconhece os colaboradores nas redes sociais. E eu recordo que o reconhecimento pode ser feito de várias maneiras. Pode ser feito através - como falávamos há pouco, no início desta conversa - de verbalmente reconhecermos as pessoas, de reconhecermos pelos benefícios, pelas recompensas, de reconhecermos

através - como estavam aqui a falar muito - de todos estes artefactos, de todas estas experiências que compõem a *employer experience*. Portanto, era muito por aqui.

E Ok, sim. Pronto, efetivamente do ponto de vista aqui da minha empresa, lá está, existe sim várias iniciativas. Costumamos ter, lá está, *reentré*, temos jantares, temos... opá, claro que não será com uma cadência semanal nem... nem lá perto, mas pronto - digamos assim - se calhar, pelo menos, trimestralmente temos sempre alguns eventos que são pagos integralmente - digamos assim - neste caso, pela nossa agência pelo... pelo nosso grupo, não pelo *master*, não é? Como é óbvio. Mas como, lá está, como estamos aqui num *franchising* também acabamos... o nosso grupo acaba por dar esse reconhecimento. Acho que sim, nesse nível. E também a nível também de redes sociais e afins, acho que acaba por ser aqui uma série de atividades. Pronto, algumas que efetivamente acho que são... são boas iniciativas, claro. Por exemplo, temos às vezes situações em que podemos ter desconto em determinadas coisas por fazer parte, neste caso, seja da marca, seja através do nosso grupo, também conseguimos alguns descontos nalgumas coisas, mas mais a nível local. Nada que - digamos assim - que se pareça. Claro, a nível do *branding*, também temos aqui muita coisa. Temos também... damos sempre, lá está, a camisola, os polos. Quando as pessoas também entram, dar aquele *pack* de iniciação - digamos assim - para estarem mais enquadrados na própria marca e no próprio grupo, para criar essa tal interação. A nível também - já não sei se foi o G. ou o B. que tinha dito - acho que foi o B. que tinha dito que sempre que havia recrutamento, também que traziam pessoas... determinadas pessoas também havia o reconhecimento da parte dos colaboradores. Nós, lá está, para comerciais que tragam outros comerciais também temos aqui campanhas também de incentivo, ou seja, conseguem também receber determinados incentivos para fazer crescer a equipa e termos também mais pessoas, porque lá está, seja... sejam mais novas, mais velhas. Pronto, aqui no nosso ramo, a média de idades não terá nada a ver com a vossa. Se calhar, estaremos a falar de uma média de idades de 40... 40 anos, se calhar entre os mais velhos e os mais novos. Mas lá está, para a nossa área de atividade, a idade não é efetivamente um impedimento, mas tentamos ter sempre mais pessoas novas. Lá está, a pessoa mais nova daqui se casar tem 23 anos e a mais velha... temos uma pessoa com 70 anos, então acaba por ser aqui uma coisa muito díspar, mas tentamos sempre com

união de equipa e espírito de equipa... também, cada vez mais, fazer iniciativas, até para aproximar e muito facilmente temos uma equipa neste momento bastante dinâmica e que facilmente consegue estabelecer laços e haver aqui esta interação.

Entrevistador Claro. E eu não sei se a C. está ou se já não está. Se não estiver...

C Estou, estou, estou, estou. Pedia-te só, se não te importas, porque eu só ouvi agora - peço desculpa - a E. e se não te importavas de reformular a pergunta. Peço desculpa.

Entrevistador Era só... a pergunta era como é que enquadrarias a ação da tua organização em relação à forma como te reconhece e como te reconhece através das redes sociais. Assim muito objetivamente, é isto.

C A nível de redes sociais, nesse aspeto, eu não te consigo responder muito bem. A nível de reconhecimento, passa muito... como é uma empresa muito mais pequena, não tem nada a ver, apesar de estar no ramo imobiliário – como eu disse - há 30 anos, não se compara, por exemplo, a nível da organização XPTO, não é? Porque é uma marca reconhecida a nível internacional, portanto, é uma marca, neste caso mundial, por assim dizer. Passa muito pela base, neste caso, do convívio, jantares, almoços, oportunidade de podermos estar... de fazer alguma coisa em conjunto, assinalar algumas datas. Vai um bocadinho... um bocadinho por aí. Eu também não estou na empresa assim há tanto tempo, portanto, é um bocadinho difícil também responder nesse aspeto.

Entrevistador Ok. E passando aqui à frente, que departamentos - na vossa opinião - que departamentos da organização é que devem - departamento ou departamentos, claro - é que devem estar envolvidos na comunicação deste reconhecimento, quando vos comunicam este reconhecimento? O que é que vocês acham, se tivessem que escolher um ou uns? Talvez o G. ou o B.

B Eu diria... eu diria que, pronto, nesse aspeto não tenho nada a apontar, porque há um departamento certo, que é neste caso a quem eu reporto e que me dá essa informação.

Ok. G., se quiseres avançar.

G Eu acho que aqui informações é mesmo no departamento de Recursos Humanos ou chefias. Lá na organização XPTO, nós não funcionamos muito dessa maneira, porque é tudo *open*, não é? Nós falamos com toda a gente, eu falo com o CEO. Numa empresa... numa empresa grande, se calhar tu vês o CEO uma vez ou duas vezes na tua vida quase. Nós convivemos todos juntos, vamos beber cervejas todos juntos. É uma comunicação completamente diferente.

Entrevistador E.?

E Não, ia dizer que, pronto, no caso de... lá está, não com os CEO, mas neste caso do nosso grupo, sim, temos também interação, temos vários momentos de interação e as informações normalmente são passadas, lá está, precisamente por essa parte da gestão, pela parte da direção. Depois, é passada normalmente para nós e nós passamos. Ou então, se for a nível das redes sociais, isto exige depois mais interação entre todos.

- Entrevistador** E, para ti, que o departamento é que devia fazer isso? Ou seja...
- E** Passar a informação? Por um lado, acho importante... sim, por um lado, acho importante a informação ser passada sempre para todos da mesma maneira, não é? Ou seja, efetivamente quando exista alguma ação ou alguma atividade, temos por exemplo uma pessoa que faz mais a parte da coordenação a nível de secretariado e afins, que passa a informação para a equipa toda, ou seja, para as seis lojas, para todos os consultores. Acho que sim, acho que sim quando são coisas mais práticas que eles têm de saber, acho importante. Mas acho que sim, acho que está corretamente dividido quem é que deve passar o quê.
- G** E., eu acho que vocês estão a precisar do software da organização XPTO (*risos*). Acho que sim, porque...
- E** Quem sabe (*risos*).
- G** Para terem o portal do colaborador. Eu amanhã... amanhã vou sugerir aos nossos chefes para vos contactar e para vocês terem uma demo.
- E** Ok, ok. Está bem, está bem.
- Entrevistador** C.?
- C** No meu caso, passa muito por quem... por norma, um bocadinho também como a organização XPTO, passa um bocadinho pelas chefias. Portanto, por norma, pelas pessoas que trabalham mais próximo de nós, por assim dizer.
- Entrevistador** E concordas com essa maneira? Ou seja, ...
- C** Eu concordo, concordo. Aliás, eu posso... posso - não sei se é importante neste sentido ou não - mas antes de trabalhar no mercado imobiliário, trabalhei para uma grande empresa de retalho e já na organização XPTO, o reconhecimento se fazia, por norma, pelas chefias que acompanhava - eu falo isto, porque trabalhei em loja - as chefias... ou seja, o reconhecimento era feito a partir das chefias, ou seja, quem nos acompanhava na loja. Portanto, as pessoas que progrediram dentro da empresa, por norma - se não praticamente todas - daquilo que eu tinha conhecimento, passavam sempre... ou seja, iniciaram o percurso delas numa loja - por assim dizer - e depois podes fazer um percurso enorme, neste caso, na empresa. Portanto, eu acho que é importante ser aqueles que estão mais próximos de ti, porque eu acho

que esses é que te vão dar ou vão conseguir dar o feedback correto, ou não, daquilo que tu fazes.

Entrevistador Ok. E que aspetos é que - aqui vou lançar esta questão - que aspetos é que consideram ser relevantes no âmbito do reconhecimento nas redes sociais? Será - por exemplo, vou lançar vários temas, tópicos - será o atingimento de objetivos, será o trabalho em equipa, será a participação, o dia a dia no trabalho, a relevância da vossa função para o trabalho, a organização? Que aspetos é que acham que são essenciais no âmbito... neste âmbito de reconhecer talento nas redes sociais?

G É sempre o trabalho em equipa, sempre. Sem trabalho de equipa, dificilmente se consegue atingir os resultados. Porque é assim, o meu trabalho depende do E. e do F. Se eles fizerem um mau trabalho, eu vou fazer um mau trabalho. Então, tem de haver sempre um trabalho de equipa para esse mesmo reconhecimento.

Entrevistador Ok.

B Eu concordo com o G. Não tenho nada a acrescentar, é tal e qual. Se não houver um bom trabalho de equipa, as coisas não fluem. Depois, cada um está a fazer a coisa por si. Se não há comunicação, as coisas não estão em sintonia.

Entrevistador Hum-hum.

E Sim, acho que sim. Acho que é mútuo. Acho que sim, o trabalho de equipa ... sem o reconhecimento desse trabalho de equipa, não... não existe evolução e não há... e não há interação, não há nova atividade - digamos assim - para vir a ser mais produtivos.

Entrevistador Ok. E C.?

C Eu acho... acho que é comum a todos. Eu acho que todos os tópicos que tu mencionaste, eu acho que são importantes, mas eu - tal como o G. disse logo ao

início - acho que o trabalho de equipa é aquele que faz sentido, porque se tu não souberes trabalhar em equipa, dificilmente vais conseguir atingir o objetivo.

Entrevistador Claro.

B E isso agora até vou ajudar o G. a vender, a organização XPTO ajuda muito nisso, que eles têm lá as tarefas. Por acaso, nesse aspeto é uma boa aplicação de apoio, até mesmo naquilo que a E. estava a falar na questão anterior de como é que... que departamento é que achas que te devia dar... as mais valias, vá, no sentido do teu trabalho. A organização XPTO até nisso ajuda bastante, nesse sentido.

Entrevistador Eu juro que não estou a ser pago para isto. Estou a brincar (*risos*). Eu não sei se já toda a gente cobriu esta... esta... esta pergunta. Eu penso que sim, ou alguém falta? Querem acrescentar algo? Não têm? Ok. E, portanto, como estávamos aqui a falar de redes sociais, eu ia-vos perguntar: se tivessem que se pôr na posição dos vossos órgãos de gestão e da comunicação nas redes sociais para vos reconhecer, que linguagem é que vocês consideravam que era mais adequada... mais adequada no âmbito de reconhecer talento nas redes sociais? Conseguem exemplificar? Ou seja, se vocês acham que tem que ser um tom de voz mais no eu, mais institucional, mais próximo, menos próximo. Como é que... como é que vocês veem isto?

G Tem de ser num tom de nós. E a organização XPTO faz muito isso. Eles nunca fazem nós, eu; fazem a equipa. Tratam sempre, desde a pessoa que anda lá a limpar as cozinhas ao CEO. Tratam tudo da mesma maneira.

Entrevistador Ok.

B Tal e qual. Assino por baixo. Nada a acrescentar.

Entrevistador Hum-hum. Todos concordam?

E Sim, acho que sim. Acho que é essencial.

Entrevistador Ok. E vamos entrar aqui...

C Sim, acho que estamos de acordo todos.

Entrevistador Ok, ok. Ou seja, uma linguagem mais próxima, mais de equipa e mais espírito de equipa. É isso que eu estou aqui a entender, não é?

C Sim, sim, sim.

Entrevistador Então, vamos aqui para o... para o último bloco, que é o bloco mais rápido, mas é aquele que realmente acho que importa a este estudo, que é realmente ver o impacto emocional que... que o reconhecimento de talento nas redes sociais tem em vocês, em vocês enquanto colaboradores, obviamente. Portanto, eu ia perguntar como é que vocês se sentem quando são reconhecidos por parte da organização e porquê?

E Acho que qualquer reconhecimento, acho que é positivo. E, lá está, quando somos reconhecidos, acho que toda a gente se sente bem, não é? A não ser que seja reconhecido pela negativa. Nesse caso é que já... as coisas já não serão bem assim. Mas claro, como é óbvio, acho que o reconhecimento, seja o nosso, seja o dos colaboradores, seja o da equipa da loja é sempre positivo.

Entrevistador Hum-hum.

B Eu acho... eu acho que, pronto, o reconhecimento quando é direcionado a ti, acho que deve ser pessoal. Nunca deve ser assim em público, vá, para o resto dos colegas, porque às vezes no meio desses reconhecimentos pode haver alguém que se sinta usado. Quando é aquele projeto bem-sucedido, uma venda bem-sucedida, acho que tem que ser um agradecimento em equipa e depois, sim, pessoal.

G Eu penso exatamente como o B. Exatamente a mesma coisa, porque nós... nós lá temos os objetivos por equipa; não é como pessoa. Funciona por equipa sempre.

Entrevistador C., concordas?

C Sim, eu concordo, inclusive com aquilo que o B. disse. Eu acho que se tiverem que te dar um reconhecimento individual, eu acho que deve ser sim pessoalmente e não... não é que eu veja mal se for público, mas isso pode fazer com que alguém - como o B. disse - se sinta lesado ou de alguma forma inferiorizado e isso depois pode trazer outros... outros afins, por assim dizer. Portanto, acho que sim. Se for a nível... geral, eu acho que... que deve ser - já me estou a perder no raciocínio, peço desculpa - mas sim, concordo, no fundo com aquilo que o B. e que o G. disseram.

Entrevistador O B. trouxe aqui uma dimensão muito... muito interessante, que é individual versus o grupo, não é? Individual versus equipa e público versus privado. Portanto, ia perguntar se nas redes sociais isto acontece da mesma maneira. Vocês sentem que é da mesma maneira?

B Não, não, não.

Entrevistador Porquê?

B No meu caso, não. No meu caso, não.

Entrevistador Por alguma razão específica?

G É assim, nas redes sociais, tanto nós.... nós valorizamos o quanto trabalhamos e eles também nos valorizam muito a nós. Só para vocês terem um bocado de noção, quando entrei tinha... aliás, eu ganhei mais de 150 conexões no LinkedIn desde que cheguei à organização. E já tive várias propostas de emprego desde que cheguei à organização.

Entrevistador A questão das redes sociais... Eu, se calhar, dava a palavra a quem já tinha...

C Desculpa, desculpa. Eu acho que a nível das redes sociais, por norma, se for a nível individual - eu falo no meu caso - só se for a nível de reconhecimento, por exemplo, pela parte de um cliente. Porque, por norma, se vier por parte da empresa, por norma, eu, lá está, é o nós e não a nível individual.

Entrevistador Ok. B., ias dizer? Desculpa.

B Não, ia só dizer que neste caso é como a C. disse e o que eu entendo, não é? Porque quando falamos de empresas não podemos só olhar a nós próprios, também tudo depende desde a empregada de limpeza até ao CEO. Por isso, acho que nas redes sociais, acho que o normal é ser a equipa toda, a empresa, o nome da empresa.

Entrevistador Hum-hum. E a E., concorda?

E Não. Nesta situação, a minha empresa é um pouco diferente. Não sei bem se vocês têm - quer dizer, o Ricardo tem seguramente noção como é que a organização XPTO funciona – lá está, estamos a falar de empresários, ou seja, todas as pessoas são empresários. Claro que existe sempre o reconhecimento da equipa, mas obviamente existe vários reconhecimentos individuais, até porque ao contrário, lá está, de agências mais tradicionais onde há o reconhecimento da empresa - ou seja, o ponto alto é sempre a empresa - nós estamos muito virados para o trabalhador. Não quer isto dizer que não queiramos o trabalho em equipa e afins, porque existem imensas partilhas. Estamos sempre a fazer partilhas sempre uns com os outros, mas aqui existe esse reconhecimento individual, seja do próprio grupo, da marca.

Entrevistador Como é que sente esse reconhecimento?

E Eu acho que é importante para cada um deles, por poder evoluir, porque efetivamente estamos a falar dos próprios negócios, mas como parceiros que é isso que essencialmente...

Entrevistador Mas como colaboradora, como é que sentes...

E Ah! Lá está, eu sinto que é positivo. Óbvio que acaba sempre por existir aquilo que existe dentro das grandes... das grandes empresas e de empresas também que... que não seja... óbvio que é o mesmo. Não sendo dessa área - digamos assim - mas com certeza quem faz uma descoberta ou quem desenvolve uma aplicação ou outro tipo de coisas, quem faz essa gestão, claro que será sempre uma equipa. Mas como é óbvio, se numa empresa trabalham 50 pessoas e uma equipa de 5 pessoas é que fez esse desenvolvimento, claro que acham que deverão ser parabenizados. Claro que isto para o público em geral não terá repercussão, mas numa área como... como é a minha e como é o imobiliário em que as pessoas escolhem os próprios agentes e têm então essa dinâmica dessa maneira.

Entrevistador E se calhar... não sei se alguém tem alguma coisa a acrescentar aqui neste tópico?

B Não, o que a E. falou é verdade. Na área de negócios em que ela trabalha é muito normal ser mais individual, porque daí vemos aqueles cartazes, não é? Dos vendedores, porque o vendedor do ano é normal, sim. Nós, na empresa, há sim esse reconhecimento de um específico projeto. Sim, aquela equipa é que fez com que

aquele projeto andasse. Sim, há esse reconhecimento interno. Ao público, redes sociais, é geral.

Entrevistador Ok, ok. Estou a perceber. Eu ia, então, lançar uma última questão que era - e nós estamos aqui numa... no impacto emocional que vocês sentem; não é aquilo que acontece. Não se esqueçam disso também para enquadrar aqui um bocadinho melhor - como é que vocês se sentem quando outros colegas que vocês têm são reconhecidos por parte da organização nas redes sociais e porquê? Tanto a nível geral, como a nível das redes sociais. Peço desculpa, não...

G Eu em relação a isso, não existe. Lá na organização XPTO, eles dão destaque obviamente aos CEO, CMP, CPO, o que é normal. Agora, de resto, isso não acontece. E eu vou ter que sair, Ricardo, desculpa. Por isso é que eu respondi a isso rápido, porque eu tenho mesmo de sair. Eu tenho 30 minutos para resolver um problema e tenho mesmo que sair, ok?

Entrevistador Sem problema.

G Mas gostei da conversa.

Entrevistador Muito obrigado!

G Vá, malta, obrigado!

B Um abraço, G.

C Boa noite!

Entrevistador E os restantes?

B Eu vou a favor daquilo que o G. diz. Lá está, também é uma área diferente, não é? É uma área que trabalha mais - como eu costumo dizer - em laboratório, é um trabalho não muito direto ao cliente. Quem lida com o cliente é sempre o chefe de equipa do projeto ou um comercial e temos a equipa por trás, não é? E nas redes sociais não há esse reconhecimento. Há sim em nome da empresa ou então o CEO, porque estamos a falar de uma área tecnológica e a imagem é sempre mais do CEO nesse sentido. E acho que quem trabalha nessa área compreende, não é?

Entrevistador Mas no fundo da questão, como é que vocês se sentem? Ou seja, quando um CEO, quando um colega - pode ser da vossa equipa, pode ser um colega de outro departamento – vocês... como é que vocês a nível emocional, ou seja, como é que vocês se sentem realmente? Vocês ficam contentes com isso, aceitam, acham justo? Pronto, nestas dinâmicas, como é que vocês reagem? Vá, reação, se calhar é melhor.

E Do meu ponto de vista, como é óbvio, se for - lá está, isto claramente - se for da nossa própria equipa, nós ficamos sempre super orgulhosos, pelo menos no meu ponto de vista de fazer, claro. Se for colegas de outras lojas - ou estamos a falar neste caso no meu... no meu caso, mais de outras lojas - como é óbvio, eu quero sempre - e acho que quase todos queremos - quero sempre chegar. Chegar pelo menos, ou então mais, do que os outros colegas. Ou seja, ambicionamos sempre fazer melhor ou mais ou igualmente bem do que os colegas que estão nos melhores lugares, digamos assim. Claro que não vamos comparar, se calhar, uma loja se calhar que tem 10 comerciais com uma loja que tem 50. Claro que vai ser muito difícil - e para não dizer impossível - chegar ou estar nos mesmos lugares de posicionamento, mas isso acaba por fazer uma dinâmica, lá está, de partilha, mas acaba por proporcionar cada vez mais negócio, não é? Ou seja, este... esta é a minha perspetiva. Eu sinto-me feliz, como é óbvio, sempre que soube que os comerciais vão e que ganham. E eles também gostam de ver os colegas. Agora, acaba sempre por haver... não agora... não falando de mim concretamente, mas pronto, claro que acaba sempre por haver, se calhar, pensar em ver o outro e dizer “olha, ok, eu assisto para quem é mais novo. Eu consigo lá chegar ou eu quero lá chegar, eu quero ser como aquele colega ou quero fazer mais para conseguir chegar a essas posições de topo”. Mas acho que tem a ver também com as políticas das várias empresas, não é? Como é óbvio.

Entrevistador E a C., não sei se concorda.

C Pronto, eu posso-vos dar – como disse há pouco – posso-vos dar – como a E. estava a dizer - isto pode depender de empresa para empresa, ok. No caso da empresa em que eu estou agora, como é uma empresa mais pequena e apesar de termos comerciais, no fundo estamos a trabalhar um bocadinho todos para o mesmo. Portanto, como é óbvio, ficamos contentes, ok. No caso de, por exemplo, da organização XPTO, estamos a trabalhar... estamos... estamos a falar, por exemplo, de uma Zara. Já é um bocadinho diferente. Primeiro, porque tu tens consciência do que é que cada um faz, ou do que é que cada um consegue fazer e de como é que

consegue fazer, ou como é que consegue atingir esses objetivos e acaba por haver ali, se calhar, um bocadinho de rivalidade. Às vezes, pode ser saudável; outras vezes, não tão saudável como poderia ser. Portanto, como a E. disse, eu acho que pode depender muito de empresa para empresa.

Entrevistador E..., mas sentem que...

E Eu quando estava a falar de rivalidade, eu estava a dizer... essencialmente estou a dizer, por exemplo, com outras lojas que não do nosso grupo, não é? Porque, pronto, a organização XPTO tem mais de 376 agências, mas aqui no Algarve somos 29. Eu estou a dizer é: quando eu digo rivalidades é mais a falar de rivalidade será assim como, por exemplo, se calhar um grupo Inditex tem com outros grupos. Claro, como é óbvio, querem sempre ser os melhores. Acho que isso é comum a todas as empresas, não é? Digo eu.

Entrevistador Mas..., mas aqui tentando explorar melhor o tema...

C Sim, sim. Desculpa, Ricardo. Só para explicar, eu tinha percebido aquilo que a E. tinha dito. E., dou-te um exemplo: sei lá, por exemplo, uma Zara de um Colombo vai querer vender, por exemplo, sempre muito mais do que uma zaga do Vasco da Gama, apesar de ser tudo do mesmo grupo, ok? Portanto, vai acabar por haver sempre ali aquela rivalidade, até porque depois tu tens objetivos diários e mensais, tal como a organização XPTO tem à partida, não é? Portanto, como eu disse, depende depois... depende muito, neste caso, da empresa e pronto.

Entrevistador O que eu ia acrescentar e para tentar aqui só guiar um bocadinho aqui a conversa no sentido que eu estou a tentar perceber é quando... e vou dar um cenário: por exemplo, o meu chefe reconhece-me, tanto verbalmente durante o nosso trabalho, como nas redes sociais. Portanto, aqui são dois cenários diferentes: estamos a falar do cenário digital e estamos a falar num cenário, vá, *figital* se quisermos... quisermos englobar aqui outras coisas. E como é que eu me sinto quando reconhecem em mim e como é que eu me sinto quando reconhecem colegas meus? Ou seja, concentrar aqui a vossa resposta, neste caso, em vocês. Entendem onde quero chegar?

B Sim, sim. Isso é muito... pronto, lá está, tem muito a ver também com a área em que está envolvido profissionalmente, não é? No caso, por exemplo, da E. e da C. acredito que tenha mais esse impacto, porque é uma... eles é que lidam com o cliente, eles é que lidam com aquela equipa daquela loja. Pronto, é um franchise. No caso da organização XPTO, é uma competição saudável, mas ela quer sempre o reconhecimento para a loja dela, para o grupo dela. Isso é óbvio. No meu caso é diferente, primeiro, porque na área em que eu trabalho, trabalho a solo, ou seja, sou o responsável da parte de design da imagem corporativa da empresa, tanto a imagem corporativa para fora como Marketing, como a imagem das aplicações. Mas já aconteceu, por exemplo, ganharmos um prémio do stand mais bonito de uma feira em Madrid da Expo KA, pronto, e o reconhecimento foi geral para a empresa e por acaso fui eu e a minha colega de Marketing, os dois que planeámos aquilo tudo e pronto, mas o agradecimento foi geral. Fica sempre ali um certo ressentimento, não é? Mas epá, nós queremos é que a empresa ande para frente. Obviamente que seria mais positivo recebermos depois pessoalmente - lá está, como estávamos a falar nas questões anteriores - um reconhecimento privado à equipa que esteve envolvida naquele projeto ao ponto de o stand ter ganho o prémio do mais bonito da feira e pronto. Mas de resto, obviamente que ficámos felizes que a empresa ganhou o prémio e o obrigado foi geral, não é?

Entrevistador E o que é que acrescentariam, C. e E.?

C E., não sei se tu querias falar primeiro ou não. Peço desculpa. Isto, eu ouvi... eu estava a ouvir o B. e é assim: aqui eu não consigo sentir tanto aquilo que o B. está a dizer, não é? Porque é uma empresa muito grande onde trabalham muitas pessoas, mas se consigo me meter neste caso, nesta situação que ele descreveu, porque eu acho que acaba por ser... não é injusto, mas acabas se calhar por sentir que és menos reconhecido, porque alguém está a ser reconhecido... ai, peço desculpa. Perdi o raciocínio novamente, peço desculpa. E., não sei se queres falar. Eu, entretanto, perdi-me.

E Sim, aquilo... lá está, que o Ricardo estava a dizer era como é que nós nos sentimos nós próprios. É assim, se for para mim, haver um reconhecimento de um colega ou de alguém - não sendo meu comercial, digamos assim - que faça parte da minha empresa, eu fico sempre contente, se houver esse reconhecimento. Desde que seja - como se costuma dizer - por meritocracia, eu não vejo nenhum problema e até fico contente, como é óbvio, que seja reconhecido o trabalho do colega, claramente. Ou seja, claro, se for... depois se formos analisar uma perspetiva “ah e tal, afinal não foi bem ele que fez aquilo”, óbvio que toda a gente nessa situação será outra situação. Mas, como é óbvio, eu não me importo nada que os colegas sejam reconhecidos e até gosto e acho importante para o bem de todos. O que eu acho importante é que, lá está, consoante o mérito - eu entendo o que querem dizer que às vezes alguns podem eventualmente ficar melindrado - mas eu não vejo problema nenhum noutros colegas da mesma empresa serem reconhecidos. Acho que sim. Se merecem, não vejo o porquê de não.

Entrevistador E vocês sentem que essas dinâmicas de que falaram - e falaram de vários... de vários... de reconhecimento em várias coisas - também se aplica às redes sociais, quando... quando essas são utilizadas para reconhecer?

E Não são assim tão utilizadas. Lá está, existe sim reconhecimentos, mas... lá está, nós como... por exemplo eu, como não sou comercial, como sou diretora de agência, existe... quando existe um reconhecimento que seja direcionado para mim - digamos assim - ele vai sempre ser feito sob a forma da equipa, de reconhecimento de equipa e não propriamente do meu trabalho diretamente. Será assim entre os pares - digamos assim - ou entre os colegas de outras empresas, mas nunca com essa visibilidade. Porque, lá está, eu não trabalho individualmente, eu trabalho para a equipa, para a empresa.

Entrevistador Hum-hum. Mas...

C Desculpa, Ricardo. No meu caso, acabo um bocadinho - apesar de não ter a posição da E. - acabo um bocadinho por ser, a menos que eu... que eu trate diretamente, por exemplo, com alguns clientes e que depois possa haver esse reconhecimento por parte deles, neste caso inclusive nas redes sociais, por norma o reconhecimento é feito pela equipa da empresa. Ou seja, não... não necessariamente direcionado a mim, ou neste caso até mesmo ao comercial, mas sim é direcionado à equipa e não individualmente.

Entrevistador Hum-hum. Ok. E B., não sei se acrescentas?

B No meu caso, não se aplica. É diferente. É um caso diferente, é mais... lá está, é mais trabalho de laboratório o meu, não é? Não vão reconhecer “olha, o design da aplicação é muito bom e isso é que fez vender a aplicação”, não é? Portanto, há toda uma equipa de desenvolvimento, *developers*, não é? Esses sim também têm o trabalho mais importante, que é programar a aplicação. Mas nesse sentido, lá está, quando existe é geral da empresa.

Entrevistador E só aqui para terminar, eu gostava que se calhar... houve uma pergunta que eu queria só focar mais um ponto, que é: falámos... há pouco, falei de linguagem, qual a linguagem que vocês preferiam. Agora só mesmo para fechar aqui - até porque já estamos aqui a passar o tempo - que tipo de conteúdo é que vocês acham que era mais atrativo - no vosso ponto de vista - que vocês se sentiriam melhor e mais comprometidos com a organização? Que tipo de conteúdo... por exemplo, em redes sociais, vocês preferiam que fossem reconhecidos através de um vídeo, de uma fotografia, de um design, de um artigo escrito ou um *post* escrito? Gostavam que a vossa cara fosse exposta publicamente? Como é que vocês veem esta questão?

B No meu caso, num design.

Entrevistador Como? Desculpa, B.

B No meu caso, para ser rápido, num design, que é a minha área.

Entrevistador Num design. Ok, ok. Hum-hum. E. ou C.?

E Estava a dizer: sim, não vejo problema nenhum em ser colocado qualquer tipo de material.

Entrevistador E no caso de ser colocado, qual é que tu achas que é mais atrativo? Qual é que tu preferias? Por exemplo: eu vou ser reconhecida. O que é que eu prefiro? Como é que eu prefiro ser reconhecida: prefiro que nas redes sociais publiquem um vídeo meu, publiquem uma fotografia minha, publiquem um design gráfico a falar de mim, publiquem um artigo escrito, um *post* escrito? Como é que tu preferias ser reconhecida?

E Como é que eu preferia? Lá está, quando eu estava a pensar no reconhecimento, eu estou a pensar em reconhecimento sim, mas com a equipa. Estou a pensar mais nessa perspetiva, não individualmente.

Entrevistador Mesmo em equipa, se tivesses que balizar.

E Ah! Epá, de todas as maneiras, porque lá está, nós apostamos muito no Marketing. Se calhar o vídeo, depende... depende das redes, depende de onde é que vamos colocar. Se calhar, lá está, se for no Instagram, se calhar num *reels* ou num *story* ou nas duas coisas. Talvez um testemunho mais para um blogue ou para um site. Depende também. Como é óbvio, adequar. Se for, lá está, mais no offline, se calhar um outdoor com toda a equipa. Ou seja, depende de onde é que nós estamos a querer fazer o posicionamento e a publicidade.

Entrevistador Ok. E a C.?

C Bem, eu falando por mim, por norma, sou uma pessoa que até nem gosta muito de dar nas vistas (*risos*). Falo nesse sentido. Eu gostaria que fosse algo um *post* ou algum... algum testemunho, porque no fundo, se for de uma forma escrita – atenção que eu não digo com isto que, por exemplo, um vídeo ou uma fotografia não resulte, porque se tu tiveres constantemente a ver a imagem daquela pessoa várias vezes nas redes, tu vais conseguir associar que efetivamente aquela pessoa deve estar a fazer alguma coisa de bem, não é? Porque está constantemente a aparecer - no caso do reconhecimento, por exemplo no meu caso, talvez algo que seja escrito, até isto... daquilo que me vem da experiência que eu tenho, porque no fundo as pessoas acabam por descrever um bocadinho o processo daquilo... em que tu acompanhaste e eu acho que nesse sentido também ajuda a que tu sejas reconhecido e a forma como tu tratas ou colaboras com as pessoas. No meu caso.

Entrevistador Ok. Antes de mais, muito obrigado! Não sei se alguém tem mais alguma coisa a acrescentar, se têm dúvidas. Deixo este espaço.

B Está tudo.

Entrevistador Está tudo? Desculpem isto demorou um bocadinho, mas como estava ali muito efusivo e depois estávamos a falar ali de diferentes plataformas. Dizer-vos... aliás, em primeira instância, agradecer-vos... agradecer-vos e dizer também que depois, quando isto estiver mais avançado, eu partilharei todos os dados, os resultados e tudo para também se tiverem curiosidade, se quiserem utilizar nas vossas empresas, etc. Obviamente que isso seguirá para vocês, se tudo correr bem, ali por volta de setembro/outubro, que isto ainda tem outra dimensão. Depois vou enviar-vos - mas só para a semana - um questionarizinho só de dados sociodemográficos. Obviamente informações anónimas. Estamos a falar só do setor de atividade, estado civil e essas coisas, portanto. Mas acaba por ser isto. Não sei se têm mais alguma dúvida em relação a este processo. Se não, eu parava de fazer aqui a gravação e agradecia-vos.

Anexo P: *focus group* 3

Transcrição do *focus group* 3, realizado em 02-06-2022.

Entrevistador Portanto, já está aqui a gravar e ia-vos - antes também de explicar qual é o intuito desta investigação e deste *focus group* em específico – ia pedir-vos, obviamente, aqui *on the record* para gravar e para proceder à partilha e proceder à gravação do áudio - aqui vai... obviamente o vídeo está incluído, mas não é o que é utilizado no âmbito desta investigação – portanto, proceder à gravação do áudio e permissão para utilização e partilha destes áudios no âmbito da investigação, nomeadamente para poder analisar os dados e para a pessoa que está a transcrever estas sessões - que não sou eu - mas obviamente peço essa... essa autorização, se toda a gente me der.

Participantes Sim.

Entrevistador OK, excelente! Portanto, para as pessoas que me conhecem, pelo menos pessoalmente - a maioria conhece-me - eu chamo-me Ricardo Romão, sou a pessoa que está a fazer esta dissertação de mestrado. E esta dissertação de mestrado que é incluída no programa Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE Business School e que tem aqui o intuito de estudar os impactos do reconhecimento de talento - ou seja, de colaboradores - nas redes sociais - ou seja, o reconhecimento que é feito através das redes sociais - tanto na perspetiva dos gestores, quanto dos colaboradores e que impactos é que realmente pode... pode ter para a organização a nível macro e para o colaborador numa perspetiva micro. Isto é um estudo exploratório, o que significa que foi dividido em três partes. Uma primeira fase em que entrevistei órgãos... órgãos executivos, funções executivas, ou seja, diretores de Recursos Humanos, diretores de Marketing, diretores de Comunicação, administradores, com a particularidade que estas funções tivessem obviamente a responsabilidade - de alguma forma - de comunicar o reconhecimento. Portanto, em algumas empresas calhou ser pessoal de Recursos Humanos, outras calhou ser o pessoal de Marketing e Comunicação, portanto, isso também foi um dos objetivos. Numa segunda fase desta investigação onde esta... esta sessão está incluída, estamos... estou a realizar *focus groups* com a parte dos colaboradores, ou seja, incluir aqui a opinião dos colaboradores em relação a este tema. E numa terceira fase, será um questionário que vai ser lançado a partir da próxima semana, muito simples, apenas de complemento à parte de *content* na *social media*. Portanto, já vos expliquei aqui os objetivos desta investigação. Nesta... nesta sessão em específico é realmente enquadrar a vossa opinião e o vosso *status quo* em relação a este tema. A sessão vai estar dividida em vários blocos e eu vou introduzindo os blocos para estarmos aqui melhor enquadrados. Em relação às “regras” - digamos assim, entre aspas, na brincadeira obviamente - deste *focus group*, isto é uma conversa quase de grupo. Aliás, a professora que é professora universitária, a Professora S. a quem vou explicar - acho que já expliquei isto - vou tratar por professora, porque foi minha professora e é difícil desligar-me, mas obviamente o *focus group* é uma entrevista de grupo onde o moderador - neste caso, eu - lança questões. Estas questões procuram saber a vossa opinião em relação a um determinado tema, mas obviamente o que se pretende é que haja aqui uma interligação e uma conversa entre vocês. Ou seja, isto quer dizer o quê? Que de forma ordeira, obviamente, podem sempre acrescentar alguma coisa, uma opinião que tenham contrária, uma conclusão em concordância. Podem, de forma ordeira, mais uma vez, interromper - se fizer sentido - a linha de

pensamento ou a resposta de alguém. E, portanto, isto para dizer que há esta interação, ok? Esta tese fala muito de interação social e isto é... esta sessão evoca muito isso. Portanto, eu ia começar aqui... nós vamos começar num bloco assim introdutório que é sobre o reconhecimento de talento e a utilização das redes sociais por parte da vossa organização enquanto colaboradores; na vossa perspectiva enquanto colaboradores. Faço só... realço uma questão: isto não quer dizer que vocês tenham que usar redes sociais. Eu não sei se usam. Vamos saber a seguir, mas vão perceber que... não se sintam presos por acharem ou que não estão dentro das redes sociais ou que estão demasiado dentro das redes sociais. O que se procura, depois vocês vão perceber. Portanto, começava por vos fazer uma questão e como é que vocês descreveriam o dia a dia na vossa organização. Portanto, a nível da vossa função, o que é que vocês fazem, em que setor é que vocês se encontram e depois se me pudessem descrever um pouco o vosso clima e o ambiente organizacional na vossa organização. Não sei se alguém quer começar? Talvez o P. que já falou, não é?

P

Posso começar, então?

Entrevistador Sim, sim. Claro.

P Olá a todos! O meu nome é P.F. Eu trabalho na organização XPTO, estou no serviço de cultura, mais concretamente na parte de organização e gestão de eventos culturais. Da minha parte de redes sociais, se consideramos a parte de redes sociais - porque acho que o conceito pode ser um bocadinho lato - todos nós temos imensas plataformas. Quando se fala em redes sociais, focamos logo no Facebook. Há mais, há muito mais e o Ricardo conhece-me. Eu sou um amante da eletrónica e da informática, mas na ótica do hardware na ótica de... mais pura. Não sou tanto de software, nem tão... muito virado para esta parte das sociais. Pessoalmente, tenho Facebook. Digo que... digo aos meus amigos - e eles às vezes chateiam-se comigo - eu sou um completo esquecido do Facebook. Passam semanas e semanas que nem lá vou. Tenho Facebook mais para comunicar com familiares que estão no estrangeiro: Estados Unidos, Canadá, por aí fora, porque eles... é o meio que usam por excelência. Também tenho alguns que usam o Messenger do Facebook, então, tenho Facebook. Se considerarmos como *media* social, não podemos esquecer o WhatsApp.

Entrevistador Só para esclarecer aqui uma questão: nós depois já vamos entrar um bocadinho na questão das redes sociais, mas agora é sobretudo para vocês descreverem aquilo que vocês fazem, como é que é o ambiente de trabalho e etc. Ok?

P Ah, já estava a dispersar. Agradeço o realinhamento da coisa. A nível profissional, eu pessoalmente não... não... não utilizo redes sociais. Agora, é claro que a instituição onde eu estou claro que sim. Usa... usa especialmente o Facebook e o... e o... como eu não uso, agora tenho uma branca. Ajuda-me, Ricardo.

Entrevistador Agora, o que eu disse é só para realmente balizarmos aqui as questões. Agora é uma questão de vocês - não tem a ver com redes sociais - é de vocês descreverem o vosso dia a dia no trabalho. Ok? Não sei se fiz bem essa...

P Ah! O meu dia a dia no trabalho, definitivamente não passa por redes sociais. Agora é lógico que - como eu ia dizer - a instituição utiliza-os para... para nos promover. O meu dia a dia passa sempre por previsão. Primeiro, previsão. Começamos sempre o ano pela previsão orçamental do que é que... o que é que se pode ou não se pode gastar. É claro que estamos sempre dependentes do executivo, que é sempre a classe política. Mediante a aprovação orçamental, nós delimitamos alguns eventos que são mais caros em termos de limitar orçamentos. E praticamente é preparar - no meu trabalho concreto - é preparar todos os eventos anuais, respeitando orçamentos, calendários, por aí fora. Somos uma equipa de várias pessoas no meu serviço, só que o meu serviço mexe na íntegra com todos os... os serviços da organização, a começar desde... claro, o órgão executivo que toma as decisões, contabilidade, o serviço de armazém, tudo. Portanto, o meu serviço mexe com tudo. Eu sou obrigado a comunicar. Sou um bom comunicador, porque sou mesmo forçado a comunicar desde as contratações, desde o artesão local, desde... pronto, eu tenho um serviço muito abrangente. Um dia nunca é igual. São sempre desafios. Gosto muito do meu trabalho. O COVID mexeu um bocadinho nisto. Como toda a gente sabe, para os eventos culturais parou, estagnou completamente. Este ano é o ano do arranque dos eventos culturais e penso que para já, como nota introdutória, dou a vez a outro participante.

Entrevistador Ok. Não sei se alguém quer avançar?

SD Eu posso avançar...

D Eu...

SD Ah, desculpe! O meu nome é S.D. Eu trabalho na organização XPTO no departamento de Recursos Humanos. Aqui um bocadinho no geral, nós somos uma cadeia com várias unidades hoteleiras e temos as nossas estruturas centrais onde temos os vários departamentos: financeiro, comercial, marketing, RH, etc. aqui em Lisboa e no Algarve. Portanto, a minha equipa divide-se em duas localizações: tanto no Algarve onde temos a maioria dos nossos hotéis e aqui em Lisboa. Dia a dia, portanto, nós aqui tratamos muito em termos de... nesta altura de contratação em massa para as unidades hoteleiras, onde fazemos todo o trabalho a nível da parte mais administrativa em termos de contratação, dos contratos, de admissões, da Segurança Social, etc., etc., etc. Essas coisas que têm que se fazer e depois também faço aqui o... eu trato do recrutamento em Lisboa e no nosso hotel de Montargil. Tenho outra colega minha que tratar do recrutamento em... no Algarve. Estamos

aqui divididas por zonas. E fazemos também toda a área de formação e questões relacionadas com... com recursos humanos e com departamentos, que acabam por muitas vezes serem muitas. E no âmbito das redes sociais, dividimos aqui um bocadinho entre nós Recursos Humanos, mas muito da área do Marketing também. Assim só para deixar assim no geral.

Entrevistador Ok. Se calhar, a Professora S. também

S Boa tarde! Então, eu trabalho numa instituição de ensino superior pública na zona de Lisboa e o meu dia a dia passa pelas minhas funções de docente, desde preparar aulas, o acompanhamento aos alunos. Passa também por funções de orientação de trabalhos de mestrado e doutoramento. E também por... pelas minhas funções administrativas de gestão, onde assumo funções de coordenadora adjunta do departamento e de alguns outros projetos. A parte da investigação, menos tempo do que eu gostaria. É um ambiente... é uma escola centenária, pronto, com uma cultura bastante vincada e diferenciadora de outras instituições de ensino superior na zona de Lisboa, que tem... tem... tem coisas boas e coisas menos boas como qualquer... qualquer situação, não é? Mas é um ambiente agradável de trabalho, de colaboração. Consigo ter apoio para as minhas tarefas, para as minhas funções e, portanto, é um ambiente bastante agradável. Enquanto trabalhadora, sinto-me muito confortável. Passei recentemente para o quadro - em março - e estou muito feliz por isso, portanto, é bom sinal. É sinal que eu gosto de lá estar, não é? Depois, em termos de enquadramento daquilo que eu faço, acho que é mais ou menos isto. Não entrando ainda pelo que é a comunicação em termos de redes. Mas pronto, esta parte aqui, acho que é isso.

Entrevistador Hum-hum. O C. está aqui com a câmara já ligada.

C O meu nome é C.B. Eu trabalho... trabalho numa direção de engenharia e operações a nível de ambientes *wireless* para clientes da empresa onde estou. E pronto, e dentro disso, somos uma equipa de nove pessoas e fazemos desde a elaboração de propostas até depois à operação dos equipamentos que serão instalados por outros departamentos da empresa, etc. Basicamente será muito esta... esta situação.

Entrevistador Hum-hum. E aqui a D. também.

D Eu sou a D.P. Estou inserida na área financeira e sou do departamento de controlo de crédito. Sou gestora de conta, faço análises de conta, faço análises de crédito... mais, o que é que eu posso dizer? Faço cobrança direta aos clientes quando não fazem liquidação. Trabalho no departamento...

Entrevistador Qual é o setor de atividade? Peço desculpa.

D É serviço de transportes.

Entrevistador Hum-hum. Ok. Pode continuar.

D É serviços, é serviços, pronto. Trabalho num departamento com dez pessoas e é basicamente isso. Também sou feliz naquilo que faço. Gosto muito daquilo que faço. E faço toda a gestão. É-me atribuída carteiras. Nós temos carteiras com que trabalhamos e fazemos análise dessas carteiras e as cobranças e a gestão.

Entrevistador Ok, muito bem. Acho que já introduzimos todos. Eu também já me introduzi anteriormente. Não profissionalmente, mas enquanto aluno aqui do mestrado, que é o importante. E, portanto, íamos passar aqui a outras perguntas já... já a ver com o reconhecimento. Mas eu, se calhar, antes ia explicar um bocadinho qual é o conceito de reconhecimento que é aplicado aqui. Portanto, o conceito – e vou ler mesmo para não haver aqui dúvidas - o conceito de reconhecimento de colaboradores no âmbito da gestão de recursos humanos consiste no seguinte: no destacamento e reconhecimento de comportamentos e conquistas profissionais e pessoais dos trabalhadores. E, pronto, isto pode ser feito de várias maneiras. Acho que toda a gente aqui, como trabalha numa organização, sendo reconhecida de várias maneiras e uma delas acaba por ser as redes sociais. Portanto, vamos aqui primeiro enquadrar aqui a nível de reconhecimento e eu vou-vos tentando encaixar aqui com as perguntas para não andarem perdidos. Esse é o meu trabalho aqui, não se preocupem. E, portanto, aqui numa forma geral em relação ao reconhecimento

de talento, de 0 a 10, como é que vocês enquadrariam a relevância de reconhecer talento e porquê? Talvez a Professora S., que já estava assim, pode avançar.

S Portanto, reconhecer talento de uma forma ainda genérica, eu diria... de 0 a 10, não é? Eu diria que reconhecer talento é 10. Reconhecer o talento de um trabalhador é fundamental para a motivação desse trabalhador, mas também simultaneamente para estimular quem está ao seu redor. E todos nós gostamos de ser reconhecidos, seja pelos nossos objetivos profissionais, seja pelos nossos objetivos pessoais. Serve como uma fonte de motivação e... e de podermos ver as nossas... é uma forma também de... se olharmos para a Pirâmide de Maslow, que nos fala da importância do reconhecimento, não é? No fundo, é uma teoria muito antiga, muito antiga, mas às vezes publicavam menos e pensavam mais; escreviam menos, mas pensavam mais. Eu diria que é 10 e que efetivamente é uma prática muito importante por isto, porque é uma forma de estimulação, de motivação para o próprio e para aqueles que são ao seu redor. Desde que bem feito, também é um aspeto importante.

Entrevistador Ok. Alguém tem outra opinião em relação a isto também?

P Eu subscrevo completamente - ai, desculpa - as palavras da professora S. Pouco mais há a acrescentar.

Entrevistador Também estão a chamar Professora S. Eu não pedi, mas à vontade (*risos*).

S Podem estar à vontade, por amor de Deus.

SD Eu também sou da total opinião da Professora S. (*risos*). E... acrescento ainda que além de motivação para o colaborador, também acaba por ser importantíssimo para a empresa, porque querendo ou não, isto ter uma pessoa motivada e reconhecida pelo seu talento, vai trabalhar muito mais, com muito mais motivação

e vai ser o input para a empresa vai ser cada vez melhor. É nessa vertente de dar suporte ao talento para que o resultado em termos de empresa também seja muito melhor.

Entrevistador Hum-hum. Não sei se o C. quer acrescentar alguma coisa? Ou a D.?

D Não. Eu subscrevo aquilo que têm dito até agora. Acho que essa parte da empresa também é importante. Não tem só a ver com o colaborador, tem também efetivamente a ver com a empresa. Ter um trabalhador motivado é óbvio que é bom para... para ambos, não é?

Entrevistador Hum-hum. Ou seja, vou dar a palavra também ao C., mas estou a perceber que toda a gente dá um valente 10, ou como é que é? C.?

C Eu penso que sim, é um valente 10. Pronto, isto aqui neste âmbito do reconhecimento há que reconhecer aquilo que a empresa faz pelo trabalhador, tal e qual como vice-versa aquilo que o trabalhador faz pela empresa, não é? Tem que haver reconhecimento de parte a parte.

Entrevistador Ok. Alguém... alguém tem algo mais a acrescentar? Não? Então e de que forma é que vocês preferem - a vosso título pessoal, enquanto indivíduos numa organização - que a vossa organização, ou que as organizações vos reconheçam? De que forma é que acham que as organizações devem reconhecer? O que é que vocês preferem? Ou como preferem ser reconhecidos?

D Ricardo, é óbvio que o dinheiro é o que movimenta as pessoas, certo? Mas não é tudo. Ainda há pouco, nós estávamos os dois a falar sobre isto. É assim, a minha empresa tem outras formas de reconhecer, nomeadamente quando eu falto, não é? Até por razões de saúde, nunca me desconta rigorosamente nada. Agora, é óbvio que o que movimenta as pessoas e o que faz reconhecer as pessoas não é só um topo de carreira ou não é só uma progressão de carreira. É obviamente o dinheiro. Na minha opinião.

Entrevistador Ok. E outras pessoas, têm outras opiniões?

S Eu diria que eu gosto de ser reconhecida... de forma a que todos possam reconhecer. Mais do que a questão financeira é, por exemplo: nós recebemos agora um prémio por uma publicação que temos e vai haver uma cerimónia de reconhecimento desse prémio e, por exemplo, poder levar os meus filhos é muito importante. Essa cerimónia ser aberta à minha família. Portanto, independentemente de haver um valor financeiro associado, aquilo que eu faço em termos de trabalho poder ser reconhecido pelos meus pares, mas eu também poder mostrar especialmente aos meus filhos que vale a pena trabalhar e que há este reconhecimento por parte de outras... esta... esta partilha com os outros “olha, fizeste um bom trabalho” e que essa partilha não fique só fechada entre mim e a minha entidade patronal, mas que os meus pares, que os meus alunos saibam. Isso para mim também é importante, porque acho que de alguma forma valoriza tudo aquilo que é o meu trabalho. Não se resume só àquele momento, mas um reconhecimento que permita expandir-se para além daquele momento, através dos meus colegas poderem estar presentes, saberem o meu reconhecimento público, os meus alunos. E especialmente para mim é muito importante os meus filhos, porque há momentos do dia que eu não estou com eles - muitos momentos do dia – tiro-lhes muito tempo para o trabalho e também é uma forma de eles poderem ver a mãe a ser reconhecida por esse trabalho. Portanto, para mim esta dimensão mais... mais simbólica é importante. Algo deste género faz-me sentido, independentemente da parte financeira, sair uma notícia no site, haver uma sessão deste género, para mim é bastante importante estes momentos públicos - se quisermos - de reconhecimento.

Entrevistador Não sei se a S. também tem aqui...

SD Tem sido uma boa discussão essa, também aqui na nossa empresa, porque não é só... claro que se faz questão de dizer que o obrigada não paga contas, mas o reconhecimento geral para o grupo todo - da mesma forma que a S. estava a dizer - acaba por ser um reforço positivo bastante bom. E acho que a forma como - também a D. estava a dizer - a situação de algum equilíbrio, de... de podermos gerir um bocadinho melhor a nossa vida no sentido de, quando existe a necessidade, não estar na empresa, de dizer... de haver essa compreensão. Esse *win-win* que existe, muitas vezes é um reforço positivo, é um reconhecimento. E há outros reconhecimentos, acho que não monetários que podem sempre ser bons e benefícios para os colaboradores, como uma ajuda na creche ou uma ajuda nos transportes, uma ajuda no seguro de saúde. Esses pequenos benefícios que acabam por muitas vezes serem

conhecidos como um reforço aos colaboradores pode ser uma ajuda e pode dar outra motivação também e pode ser um reconhecimento, considerados reconhecimentos.

D Mas esses são sempre monetários, porque se for o recurso a uma creche ou a um transporte é sempre monetário.

SD Mas é um monetário não pecuniário. Pode ser um monetário de outra espécie e que acaba por muitas vezes ser considerado... ou seja, não é um dinheiro que sai e que não entra, porque não é monetário a nível de vencimento, mas que acaba por ser. Eu posso ter uma parceria com uma escola e conseguir fazer aqui algum... algumas... benefícios aos colaboradores que podem ser bons. Digo eu. É aqui uma opinião.

D Certo, certo. A minha empresa neste momento tem protocolos com várias empresas onde nós temos vários benefícios. É óbvio, não é? Que... que... que é muito gratificante para nós, porque nós conseguimos ter esse tal retorno. Ou seja, não é dinheiro efetivo que entra na nossa conta ao final do mês, mas é um benefício que nós temos. Claro que sim. Mas pronto, não deixa de ser dinheiro.

SD Claro. Sim, sem dúvida.

Entrevistador Aqui o P. ou o C. têm algo a acrescentar também?

C Não. Basicamente é isso, sim. Esta... esta... este reconhecimento não monetário, mas pecuniário – como... como a S. estava a dizer – sim, também existe aqui na empresa. E, se calhar, com muitos apoios que não serão visíveis de outra forma, mas para os colaboradores sim: colónias de férias para os miúdos, as festas de Natal, o oferecerem pacotes de comunicações, etc. Tudo isso conta como reconhecimento, sim.

Entrevistador Não sei se tens algo a acrescentar, P.?

P No caso particular da função pública depende das câmaras municipais. Temos uma associação do pessoal, fazemos... no nosso ordenado temos uma quotização que é descontada no nosso ordenado. Essa associação encarrega-se de fazer acordos também. Temos... podemos incluir os nossos filhos. Temos alguns descontos da ADSE, mas essa associação também é um complemento. Fazemos algumas atividades sociais para tentar envolver as famílias, os miúdos e pouco mais. Pouco mais do que isso.

Entrevistador Hum-hum. E percebi que vocês, então, sentem muito o reconhecimento pela... pela forma financeira e pecuniária. Ou seja, recompensas a nível de remuneração, remuneração complementar, ao nível dos benefícios. Mas ia perguntar aqui uma questão, que é: quando vocês são reconhecidos seja por, por exemplo, a atribuição de um prémio, um louvor, uma comunicação - e vamos entrando aqui também já nesta área - vocês... e obviamente de forma financeira e tudo... tudo o que envolve reconhecimento, vocês preferem ser reconhecidos através dos vossos resultados ou através das vossas ações? Isto significa o quê? E resultado é um resultado de um processo de ações, não é? E as ações são os processos. Portanto, vocês preferem ser reconhecidos pelo vosso trabalho pelo processo, ou pelo resultado do vosso trabalho?

D É basicamente a mesma coisa (*risos*).

Entrevistador Como é que enquadrariam? O que é que vocês preferem?

S Eu acho que diria mais pelo processo, Ricardo, porque o resultado nem sempre... pode ser que dê no meu trabalho, ou na minha função. Nas minhas funções, o resultado pode nem sempre ser o marco principal e muitas vezes pode não estar dependente de mim o resultado. Mas não quer dizer que eu não goste de ser reconhecida pelo resultado, mas acho muito importante reconhecer pelo processo. No caso do meu trabalho, há a possibilidade de ser reconhecida pelo próprio processo. Vamos imaginar a candidatura a um financiamento: eu até posso não conseguir o financiamento - não está só dependente de mim - mas a minha instituição, a minha... a minha diretora ou o meu presidente reconhecerem o esforço que eu fiz e o que eu dei àquela candidatura, para mim é um reconhecimento, independentemente se consegui ou não em termos de resultado. Eu acho... eu acho que os processos são muito importantes. Os resultados é o fim, mas aquilo que está até chegarmos ao fim muitas vezes é desvalorizado, porque não conseguimos o

financiamento, mas nós empenhámo-nos. Portanto, eu diria o processo por isto. No caso da minha função em particular.

Entrevistador E os restantes aqui presentes, vocês têm outra visão? Concordam?

C No meu caso... no meu caso específico é assim: como nós trabalhamos com... com clientes externos e internos... ou seja, o reconhecimento aqui é avaliado como um todo, não só pelas ações, mas também pelo... pelo produto final daquilo que nós fazemos, ou seja, do trabalho que temos desde o início eventualmente de um projeto, desde... desde a elaboração do projeto e até à sua finalização. Aí sim, aí pode haver reconhecimento ou não. Se o projeto não for terminado dentro do prazo que se calhar estava estipulado ou qualquer coisa, se calhar o reconhecimento não acontece, apesar de o trabalho ser o mesmo. Às vezes um bocadinho mais prolongado, mas se calhar esse reconhecimento não acontece. Pronto, é por aí. Depende, é muito... é muito variável.

Entrevistador Não sei se os restantes têm outro tipo de opiniões, uma visão diferente. Como é que veem este assunto? Ou se concordam com...

P

Se me permitirem, no meu caso específico – ou seja, na função pública - o processo é o SIADAP, o processo de avaliação. Não sei se alguns conhecem, mas pronto, são propostos objetivos anuais. Mas o próprio processo em si é injusto e está mais do que documentado e muita tinta tem corrido sobre isso, porque o SIADAP impõe quotas. Eu posso ser - e o Ricardo conhece-me - eu posso... eu trabalho sábados, domingos, feriados, noites, abdiquei imenso da família, mas depois o meu chefe de hierarquia quando me vai avaliar “ok, sim senhor”, mas ele é obrigado a reduzir, não é? Não me pode dar... ou mesmo que dê nota para que eu consiga ter um bom desempenho, o processo depois não me deixa evoluir, porque as quotas têm que ser cumpridas. As quotas dizem que só podem subir dois, três ou cinco. Nós somos 300. Aqui o processo é sempre castrante, é sempre... é um dos grandes motivos da desmotivação que eu vejo em muitos colegas. E no caso particular de Castro Marim, é extremamente pequena, não é? Somos... somos uma amostra, mas é de gente muito esforçada. Trabalhamos muito, somos muito... muito abrangentes. Não estamos só cingidos à nossa área específica de trabalho, não é? Porque se nós chegamos a um evento e é necessário carregar cadeiras, está lá a equipa de colegas do armazém, mas nós carregamos cadeiras, porque o evento àquela hora tem de acontecer. Aqui o processo para nós é mau. Espero que um dia isto mude um bocadito e muitas, muitas, muitas vezes perde-se a motivação com o SIADAP, inclusive há imensas reclamações que não concordam. Criam-se maus ambientes... maus ambientes de trabalho entre chefias e equipas de trabalho, porque as chefias têm dificuldade sempre. Primeiro é lançar o objetivo, depois é avaliar e depois a quem é que se dá. Também não é segredo nenhum que há injustiças, há favoritismos, há. Há, claramente que sim. Também há, também existe. Portanto, eu aí tenho... eu sou vítima disso, dos congelamentos de carreiras. Eu senti isso na pele. Sei o que é passar anos e anos e não ter reconhecimento. Onde é que eu retiro o reconhecimento? É chegar ao final do dia, ao final do objetivo e saber “caramba, esforçámo-nos, cumprimos”. Mas lá está, como dizia – salvo erro – a S., não paga contas. E pronto, a vida é feita disto. Não se pode baixar os braços. É andar para a frente.

Entrevistador Hum-hum. Não sei se a D. tinha algo a acrescentar.

D Oh Ricardo, não. Era o que eu estava a... é assim, isto também no fundo tem a ver... nós... tem a ver com a realidade de cada empresa onde nós trabalhamos e com a nossa realidade no dia a dia. Eu pessoalmente também trabalho por objetivo, trabalho por objetivo. E, por isso, é assim: é uma realidade... acaba por ser uma realidade diferente, ou seja, eu proponho-me àquele objetivo e eu tenho que cumprir aquele objetivo. Não tenho aqui muito... não tenho aqui muito mais a acrescentar.

Entrevistador E sente-se bem com isso? Com esse esquema?

D Eu trabalho há muitos anos assim e, por isso, a minha empresa não faz distribuição de prémios, não... não tem esta prática. Tem a prática de nos criar maiores objetivos e nós temos que ser ambiciosos e conseguirmos atingir aqueles objetivos. Pronto e, por isso, esta é a nossa realidade e a empresa trabalha toda assim. Todos os departamentos trabalham assim. Trabalho assim há anos, portanto, nem me importo. Acho que já nem sabia trabalhar de forma diferente (*risos*).

Entrevistador Isto é uma boa *quote* (*risos*), uma boa citação. Então, passando aqui um bocadinho já para a parte das redes sociais, como é o reconhecimento aqui a nível digital, fazer-vos ver o seguinte: quando falamos em redes sociais, vamos aqui também - se vos fizer sentido e se ao vosso contexto fizer sentido - redes sociais, pronto, incluir aqui os WhatsApps da vida e as intranets, alguma intranet que se calhar nas vossas organizações tenha este tipo de interação social. Mas aqui pronto, falando nas redes sociais, como é que vocês descreveriam a presença das vossas... da vossa organização nas redes sociais, tanto externas, como internas da organização? Se têm redes sociais, se estão presentes. Para que é que eles utilizam as redes sociais basicamente?

SD Eu posso falar. As redes sociais..., portanto - como eu tenho dito - aqui é uma cadeia de hotéis e as redes sociais estão muito ativas. São tratadas por o nosso departamento de Marketing, mas o foco da rede social é um foco de cliente... para o cliente. Ou seja, não para um cliente... não para nós internamente, mas num foco de cliente. Ou seja, de venda do nosso produto, dos vários produtos que temos, das campanhas que temos, das facilidades, dos benefícios e etc., etc. que existe dentro da nossa marca. Em termos internos, existe alguma necessidade de pôr algum foco no recrutamento. Pouco, mas tentamos pôr algum foco em termos de recrutamento. Em termos de divulgações internas, de... por exemplo, o reconhecimento - como o Ricardo estava a dizer há pouco - o que acontece mais, porque também não há muito essa cultura na nossa empresa. Ou seja, existe uma cultura de reconhecimento, sim, quando existe uma promoção interna, quando existe algum evento que correu bem, alguma situação que tenha corrido bem, existe, mas mais internamente um email interno geral. Não existe tanto essa aplicabilidade nas redes sociais. Existe mais quando... quando há essa permissão interna de, por exemplo, diretores de hotéis ou alguém que passa de um hotel para outro, ou existe uma promoção interna de carreira, mais especificamente nas áreas operacionais que têm a ver com as unidades. Internamente, em termos de estrutura, não existe tanto.

Entrevistador Ok. Não sei se o C., o P., a S. ou a D...

C Pronto, como eu trabalho numa empresa grande, também está muito ativa nas redes sociais. Essencialmente numa vertente de... também virado ao cliente, mas também..., mas essencialmente para dar a conhecer participações em eventos, inovações que vão sendo feitas ao longo do tempo. E basicamente muito, muito sempre virada àquilo que é o *core business* da empresa, não é? Que também são serviços e comunicações.

Entrevistador Hum-hum. O P. aqui parecia que queria falar.

P Estava a aumentar o volume. Não estava a conseguir ouvir bem o C. Epá, eu acho que ninguém... aliás, quem está mais no ramo empresarial, toda a gente ou tem ou então fica para trás. Isto é mais que claro. Nós, claro que também temos. Temos Facebook, temos Instagram e os sites autárquicos. É lógico que sim, que é um veículo... é um mecanismo por excelência de promoção como... para todos nós, não é? Cada uma das nossas áreas. A nível de promoção pessoal, ou seja, se é utilizado para valorizar os funcionários que trabalham, às vezes é dada alguma visibilidade, porque os eventos são fotografados e por vezes alguns funcionários que estão presentes nos eventos juntam-se, fazemos aquela... tipo foto de família e é publicada. Uma vez por outra. Raramente, porque nós já... isso já não nos interessa. Já estamos imunes a isso, mas acho que uma vez por outra. Recordo quando cá estive a Marisa e outras situações assim. Pronto, a tal fotozinha fica bem, mas nunca... não é utilizado realmente - como é lógico - para valorizar os funcionários, mas sim para promover as ações do município, não é?

Entrevistador Hum-hum. Não sei se a D...

D Oh Ricardo, a minha empresa também está mais virada para o cliente, como é óbvio. Eu como estou no administrativo-financeiro, pronto, não... não tenho assim muita opinião. Não utilizamos muito. Pronto, nem temos forma... forma interna de comunicar ou intranet. Normalmente as empresas têm, mas nem sequer isso temos. Mas também nós somos um departamento mais conservador, não é? Porque basta dizer que é o financeiro. Eu também não tenho muito mais a acrescentar relativamente a isto.

Entrevistador E a Professora S.?

S

Sim. Nós, no nosso caso, a minha... a minha faculdade não é uma faculdade que se divulgue muito nas redes sociais, comparativamente a outras faculdades. Acho eu. Também é o feedback que eu recebo dos meus alunos, que me questionam porque é que não se divulga mais nas redes sociais. Usam as redes sociais e nota-se que talvez nos últimos dois anos, houve uma agitação e um maior dinamismo nas redes sociais. Isso também teve muito a ver com as mudanças em termos de gestão interna da instituição, que de alguma forma veio aqui trazer um refrescar da utilização das redes sociais e também deu maior... maior autonomia ao departamento de comunicação para o poder fazer. Portanto, utiliza as redes sociais para divulgar a sua oferta formativa, divulgar informações que são úteis aos seus clientes - neste caso, aos estudantes ou aos potenciais estudantes. Portanto, também tem esta visão para o seu cliente. A nível daquilo que são para os trabalhadores há, por exemplo - estou a pensar - alguma divulgação, por exemplo, tivemos agora uma cerimónia de homenagem a um professor que se jubilou, que se aposentou e isto saiu para o exterior. Portanto, há... para alguns... para alguns trabalhadores, em momentos específicos da sua carreira, há uma divulgação para o exterior daqueles momentos marcantes. Ou, por exemplo, quando algum professor recebe um prémio. Estou a pensar que tivemos uma colega que recebeu um prémio significativo de uma menção internacional, também foi divulgado. Portanto, as nossas redes sociais servem... servem especialmente para passar informação para o exterior. Mas, por exemplo, quando se refere aqui às notícias com os funcionários... com os trabalhadores são também uma forma de reconhecimento para o interior, porque também é uma forma de eu saber que os meus colegas fizeram um bom trabalho, que estão a ser homenageados, por exemplo, uma publicação que sai e que é divulgada. Mas anda mais ou menos nestas linhas, as redes sociais. O uso muito da imagem. Por exemplo, agora tivemos a bênção de alunos e temos tido uma semana mais ativa nas redes sociais. Também marca momentos importantes da vida da instituição e que se nota que há um maior uso das redes sociais para... para celebrar também externamente esses momentos importantes da vida académica.

Entrevistador Hum-hum. E aqui a Professora S. fez aqui... tocou num ponto que era o que ia fazer... que fez exatamente a ponte para a pergunta que eu vou fazer, que é os departamentos, quem é que comunica, quem é que gere esta comunicação do reconhecimento. E era exatamente essa pergunta que vos ia fazer e que quero lançar aqui, que é: que departamentos da organização é que devem estar envolvidos na

comunicação de reconhecimento e na gestão da comunicação deste reconhecimento de colaboradores?

S Eu posso... já que comecei, Ricardo, posso... já que levantei o som... levantei o tema. Quem está na minha instituição é a área de Comunicação. Claramente é a área de Comunicação. Quem é que eu acho que deve estar? A área de Comunicação e a área dos Recursos Humanos.

Entrevistador Uma interligação?

S Sim, uma ligação. Mas na verdade, eventualmente pelo contexto, a nossa área de Recursos Humanos é muito... muito pouco dinâmica. É uma gestão de recursos humanos muito de gestão administrativa, processamento salarial, de coisas deste género. Depois, temos outros órgãos, como por exemplo a Qualidade, que trata de algumas áreas, por exemplo, da saúde no trabalho. Temos serviços muito dispersos. Depois outros são da Reitoria que são mais distantes ainda de nós. Mas, de qualquer das formas, é feito pela Comunicação, sempre como uma comunicação institucional. Mas acho que uma boa prática seria uma ligação próxima entre a área de Gestão De Recursos Humanos naquilo que se refere aos colaboradores – ao reconhecimento de colaboradores - e a área de Comunicação, porque acho que ser a Comunicação a fazer sem estar alinhado com o RH, não faz sentido. Mas o RH tentar comunicar - a forma como comunica, que não sabe fazer a maior parte das vezes - sem o input da comunicação também não tem o efeito esperado. Então, acho que tinha que haver aqui um casamento entre eles.

Entrevistador Alguém concorda ou discorda?

SD Eu concordo totalmente com a S.

Entrevistador Subescreve? E os restantes?

C Eu também... eu também concordo. Aliás, isso passa-se aqui na empresa. Ou seja, o departamento de Comunicação e Recursos Humanos estão... funcionam, ou seja, trabalham interligados, neste caso, nessas divulgações e nesse reconhecimento.

Entrevistador E o P. e a D., qual é a vossa opinião?

D Na minha está ainda incluído o Marketing. Normalmente, também sempre que existe comunicação, é também trabalhada pelo departamento de Marketing.

Entrevistador Sim, mas na nossa opinião, vocês concordam? Ou seja, qual é que na vossa opinião devia ser? É essa a pergunta, D.

D Sim, acho que sim. Os Recursos Humanos e a Comunicação. Também acho que sim.

Entrevistador E o P.?

SD Quando que digo Comunicação, também é Marketing.

Entrevistador Sim, sim. Exato. Eu esqueci-me de dizer isto, mas Marketing/Comunicação, porque são áreas associadas. Sim, sim. Exato. E P., o que achas?

P Pois... nós temos a alegria de ter o SIADAP que é um sistema completamente blindado, portanto, não entra nada disso. Nós temos departamento de Comunicação, sim senhora, mas nesse aspeto o nosso sistema é blindado. Não há mesmo hipótese, ou seja, são-nos propostos objetivos, atingimos ou não atingimos. Nada disso é transmitido cá para fora, portanto.

Entrevistador E mesmo nas situações em que - como falavas - de reconhecimento de redes sociais, quando há essas fotografias, quem é que deve gerir isso? É Marketing, é Recursos Humanos, são outros?

P Não. Nós lá, quem gere... quem gere a parte da comunicação social é... exatamente, são os colegas da Comunicação Social. É o gabinete de comunicação que eles, lá está, eles têm também um protocolo para cumprir. Isto função pública é assim um bocadito... estranho, às vezes. É muito blindado. É que nem vale a pena, nem nós temos essa ilusão. Como disse há bocado, pode haver uma pequena ou outra iniciativa, mas depois é sempre injusta, porque quem está no terreno tem visibilidade, mas existe toda uma grande equipa que no meu caso, não é? Na minha área, que trabalha e nem todos estão lá a dar o rosto, mas estão em *background* a trabalhar. Recursos Humanos, aqui na parte de promoção de Marketing não tem a ver... Recursos Humanos não tem essa relação.

Entrevistador Mas devia ter a ver? Era essa...

P A minha opinião, acho que a função pública deveria ser repensada. A forma como está organizada deveria ser repensada. Estamos agarrados a modelos ainda muito retrógrados. Devíamos olhar um bocadinho para o privado. Ver como é que o privado está a fazer e mudar algumas leis, mas se calhar sou eu que sou um pouco idealista. Função pública tem que dar mesmo uma grande volta, porque os modelos aos quais estamos ainda muito agarrados e toda a gente se queixa, não é? Funcionários públicos de um e do outro. E tudo leva imenso tempo. Enquanto não houver essa mudança, acho que a função pública vai continuar a ter problemas. Muitos bons funcionários públicos vão ser considerados maus funcionários pelo público em geral, apenas e só porque estão desmotivados. Existe uma grande desmotivação na função pública, não só pela parte financeira, mas pela parte do reconhecimento. Porque é um sistema muito blindado. Não dá... não há hipótese de reconhecimento e muito menos em redes sociais ou a nível público. É muito, muito difícil. Muito difícil.

Entrevistador Agora, só porque já está um bocadinho atrasado, para não ocupar muito do vosso tempo e não atrasar muito isto, lançava uma questão muito simples, que é em relação a estes... eu há bocado introduzia o tema do reconhecimento como o destacar - digamos - os marcos pessoais, profissionais, do atingimento de objetivos e é exatamente essa questão que vos fazia: que aspetos é que vocês consideram que... que são mais relevantes no âmbito do reconhecimento de colaboradores, quando este é feito nas redes sociais? Ou seja, é o atingimento de objetivos, é o trabalho em equipa, é a participação, é o que vocês fazem no dia a dia, é a relevância que vocês têm para a organização? Que aspetos é que são essenciais, na vossa opinião? Se calhar, começava com a S.D. que estava aqui a pensar (*risos*).

SD Estava a tentar perceber os aspetos em termos do que é que é comunicado nas redes sociais, do que é que é mais relevante?

Entrevistador Do que é que é mais relevante, exatamente.

SD Aquilo que é mais relevante para nós internamente ou para o externo?

Entrevistador Para vocês.

C Mas a nível de reconhecimento pessoal?

Entrevistador Reconhecimento, ou seja, quando... nós aqui já entrámos no reconhecimento individual. Aliás, não sei se falámos disso, mas sim do reconhecimento individual. Pode-se reconhecer por equipas. Pronto, quando falamos de comunicação de reconhecimento nas redes sociais, o que é que... quais são os aspetos que devem ser incluídos numa comunicação, num conteúdo que é publicado em relação a este reconhecimento? Dou um exemplo: uma empresa... eu sou de uma empresa X e a empresa X reconhece-me. Que aspetos é que ela deve incluir neste reconhecimento? É porque eu atingi um objetivo, é porque eu sou muito bom, porque eu sou muito valioso para a empresa? Que aspetos? Era aqui que eu queria chegar.

S Ricardo, é assim... desculpa.

Entrevistador Sim, Professora S., pode continuar. Pode continuar.

S Por exemplo, há pouco eu disse que para mim era importante o processo no reconhecimento, mais do que o resultado. Contudo, eu compreendo e faz-me sentido que nas redes sociais o foco seja o resultado. Eu não imagino que fizesse sentido a organização XPTO ir publicitar nas redes sociais que submetemos não sei quantos projetos, porque também há tanta informação nas redes sociais que, se calhar, até por uma questão de gestão da agenda da comunicação será os resultados, pronto. Para mim uma coisa é o reconhecimento nas redes sociais; outra coisa é um reconhecimento em... físico ou um reconhecimento institucional, mas que não seja divulgado para a rede social. As redes sociais... implica que vai sair para fora e nós não temos redes internas, não temos redes sociais internas. Portanto, a rede social na minha perspetiva, no meu caso, é tudo o que sai para fora: é o site da instituição, é o Facebook, é o LinkedIn, pronto, todas as redes que utilizam e outras que eu nem sequer conheço. Portanto, vai sempre sair para fora e, enquanto instituição, é tanta coisa que tenho para comunicar que eu acredito que fará mais sentido reconhecer já resultados, resultados de sucesso. Enquanto que se calhar, eu prefiro mais o processo, mas no reconhecimento interno.

Entrevistador Ok. Hum-hum. Não sei se os outros têm uma opinião diferente, se concordam.

SD Eu acho... eu sou da opinião que o resultado... ou melhor, acho que prefiro ser reconhecida pelo processo do que pelo resultado, porque muitas vezes o resultado não é assim tão visível e tão específico. Mas, por exemplo, falando aqui um bocadinho da realidade em que eu estou: não existe um resultado específico para um cozinheiro ou para um empregado de mesa ou para um rececionista. Existe sim um processo geral, muitas vezes, que podia era ser reconhecido nas redes sociais, como aquele evento que foi muito bem pela equipa que nós temos, pelo resultado da equipa, pelo resultado daquele departamento, ou o sucesso da campanha que foi feita por esta equipa. Eu acho que o reconhecimento poderia ser pelo processo, pelo resultado e pela equipa também, porque nós aqui não trabalhamos muito individualmente. É sempre numa questão de equipa e acho que acaba por ser um bom... simulador, não só individual, mas num conceito geral. Vestimos todos a camisola, trabalhamos todos e isso é em equipa. Pelo menos, é um bocadinho pela realidade em que eu estou.

Entrevistador E os restantes? Não sei se têm uma opinião diferente, se concordam.

D Eu concordo com a S.D. Eu também acho que sim, pela equipa, porque independentemente de nós... eu trabalhar por objetivo e todos nós trabalharmos por objetivo, mas eu não deixo de pertencer a um departamento e... e pronto, concordo também... também concordo com a S.D.

Entrevistador E os restantes? P.? C.?

C Epá, eu... é assim, a nível de... para as redes sociais, é assim: o reconhecimento individual não acontece, não é? Porque, lá está, as redes... nós temos... não temos uma rede social interna; temos uma intranet, não é? Onde têm divulgadas as notícias de... de... de projetos que foram conseguindo... que foram terminados, que foram feitos, alguns eventos. Para as redes sociais, não. Isso não. É assim.

Entrevistador Mas na sua opinião devia ser algum tipo deste...

C Não considero que fosse muito relevante estar a... estar a divulgar numa rede social que determinada pessoa ou determinado departamento foi... foi homenageado ou foi premiado com alguma coisa que fez. Acho que não... não será uma mais valia. Eu acho que é preferível eles serem reconhecido internamente e ser divulgado internamente do que propriamente numa rede social, não é?

Entrevistador E P.? Não sei se mantém aqui...

P Eu tenho aqui um misto de juntar a opinião da S.D. e do C., que é o seguinte: no meu caso específico, sempre a equipa, claro. Os reconhecimentos, se existirem em redes sociais, têm de ser sempre em equipa, porque lá está, no meu caso é sempre um pau de dois bicos, porque são três ou quatro que estão no evento, mas há uma grande equipa por trás e iríamos cair na injustiça. Portanto, há que fazê-lo com alguma perícia e com algum cuidado para não cairmos aqui em ferir algumas... algumas pessoas que eventualmente possam não aparecer. E depois temos aqui a contrapartida que é assim: alguns colegas dizem muitas vezes “então, ao final do mês, o que é que isso me diz?”, não é? Ao final do mês... epá, estar no site da organização é muito bonito, estar no Facebook da organização é muito bonito...

Entrevistador Atenção que redes sociais não é o site. Atenção.

P Ok, sim. Mas pronto, redes sociais. Mas aqui a questão que se põe sempre por trás é - como dizia o C. - internamente, se eu subisse e ganhasse mais de 100€, para eles era mais importante e para mim também. Eu sinceramente prefiro... preferiria claramente não aparecer em rede social nenhuma, não é? Porque estou lá há 20 e tal anos e já me dá igual e, pronto, ao final de um ano ou dois anos de esforço ser reconhecido internamente, para mim era bem mais importante. E penso que estou a falar em nome de quase 100% dos meus colegas que andamos nisto.

Entrevistador Hum-hum. Eu penso que já toda a gente deu aqui uma perspetiva e, portanto, eu começava: nesta comunicação - nas comunicações que são realizadas no âmbito digital nas redes sociais - que tipo de linguagem é que vocês acham que deve ser utilizada e que tipo de conteúdos? Primeiro a linguagem, ou seja, se é uma linguagem mais próxima - mais o eu, mais o nós - se é uma linguagem mais... ou seja, neste sentido, mais informal, ou se é uma linguagem mais formal, mais institucional, mais fria e mais distante. Como é que vocês enquadrariam aqui? No âmbito do reconhecimento de talento nas redes sociais, ok?

S Reconhecimento pessoal?

Entrevistador Sim, o reconhecimento das pessoas. O reconhecimento dos colaboradores, sim.

SD Informal.

Entrevistador Informal? Ok.

S Ricardo, pela nossa experiência ou o que é que nós achamos que devia ser? Desculpe.

Entrevistador O que vocês acham, sim. Isto é focar a retórica no que vocês acham que devia ser, que devia acontecer.

S Eu venho de um contexto um bocadinho formal por si, não é? E tendencialmente a comunicação tem... tem alguma formalidade, ainda que não em demasia. Portanto, parece-me que deve ser um não demasiado - eu sei que isto não é uma boa resposta, Ricardo - não demasiado formal, mas também não demasiado informal.

Entrevistador Ok.

S Portanto, que se consiga fazer um misto também para não... não ser demasiado banal, quase de uma publicação que se faz entre amigos. Não sei se estou a conseguir explicar-me bem.

SD Acho que é um informal cuidado.

S Um informal cuidado, exatamente S.D., porque também se for demasiado formal é muito... muito... é muito distante, mas também se for demasiado informal também parece que... torna-se muito banal e até tira algum valor, se calhar. Mas isso é eu venho de um contexto um bocadinho formal, não é? Todas as nossas celebrações são muito formais. Pronto, por isso posso também ter uma visão aqui um bocadinho enviesada por esse motivo, não é?

Entrevistador Ok. E os restantes, qual é a vossa opinião?

D Eu também concordo: informal cuidado.

Entrevistador Informal cuidado. C.? P.?

C Basicamente sim, sim.

P Eu estou habituado ao institucional - e isto é uma conversa entre amigos - e ao politicamente correto que é isso que os políticos fazem. Mas sim, cuidado... com proximidade, mas cuidado. Sim, sem dúvida.

V Ok. E em termos de conteúdos nas redes sociais? Portanto, nas redes sociais há um conjunto de tipos conteúdos e formatos que podem ser utilizados, seja vídeo, seja imagem, seja um design gráfico, seja mesmo um áudio, por exemplo, um podcast, mensagens de áudio, o que seja. Qual é que vocês acham que é aquele que é mais adequado para reconhecimento de um colaborador, ou de uma equipa?

SD Mais adequado? É que vídeos podem ser desadequados, na minha opinião. Acho que, se calhar, imagem seria mais adequada, um texto.

P Eu prefiro texto.

SD Texto informal cuidado com uma imagem só. Acho que vídeos pode... depende muito dos vídeos. É preciso ter muito cuidado com isso. Acho eu.

Entrevistador Interessante. Não sei se alguém tem outra opinião?

D Sim, eu concordo. Eu concordo com a S.D. Também não concordo muito com os vídeos. Acho que sim. Mesmo... mesmo as imagens, às vezes também tem que se ter algum cuidado com as imagens que se publicam. Pronto, eu aqui também sou um bocadinho... relativamente contra... às imagens e aos vídeos que se publicam, mesmo relativamente às pessoas e em qualquer contexto. Na minha opinião. Portanto, também sou mais a favor das frases ou dos nomes, de aparecer o nome das pessoas ou os departamentos. Também concordo.

Entrevistador E o resto? Concordam, discordam?

C É assim... desculpe, S. Nas redes sociais, é assim: eu se calhar posso não estar num ambiente tão formal, não é? Mas é assim: existem algumas regras que nós - dependendo de uma empresa - têm que ser cumpridas, não é? Nós não podemos... não podemos publicar tudo aquilo que queremos e não podemos dizer tudo aquilo que queremos, porque há certas regras que têm que ser cumpridas. E nesse aspeto, sim. Acho que, tanto as imagens, como os vídeos como... têm que ter algum cuidado. Podem... acho que podem ser utilizados, sim, mas... com muita cautela.

Entrevistador Ok. P., concordas?

P Ricardo, tu sabes que eu fotografo há mais de 20 anos. Portanto, juntei à minha atividade profissional... naquela altura, o nosso gabinete de comunicação era inexistente ou pré-histórico e eu como era fotógrafo amador, já que estava no evento, estava lá com a máquina e ia fazendo aí uns bonecos. Aprendi imenso, aprendi com muito bons profissionais e... o que o C. disse é muito, muito importante. Eu aprendi a fotografar de uma forma institucional, porque não nos podemos esquecer de uma coisa - é um chavão, eu sei - “uma vez na internet, para sempre na internet”. Há que ter muito cuidado, inclusive existem leis. Muitos de nós, às vezes, nem sabemos, ou... não temos que saber, que têm que ser respeitadas. A imagem pública, quer seja do cidadão particular, quer seja do colaborador da empresa e, neste caso, nós no Dia do Município - dia 24 de junho - os colaboradores convidados que já têm 20 anos de casa, ou 25 anos de casa, recebem uma distinção municipal - eu por acaso tinha-me esquecido disto e ainda bem que estamos a falar disto - há uma distinção municipal dentro do ato da... do Dia do Município, não é? Eu tenho colegas que não receberam a distinção. Não querem, já estão... não lhes diz nada. Isto é bom para o teu trabalho: se perceber que... as distinções não digo, mas o reconhecimento deve ser feito em tempo útil, porque senão esse reconhecimento depois já cai... já peca por tardio. E acontece - nas empresas particulares, não sei, mas sei algumas coisas, porque também tenho que trabalhar com as empresas particulares - mas na função pública acontece isto muito, que é o reconhecimento, porque é bonito ao fim de 25 anos dar uma canetinha ou um pino ou uma coisa qualquer. É tudo errado e há bocado eu dizia que a função pública tem que ser repensada, tem que haver vontade política e eu compreendo perfeitamente, porque eu trabalho muito, muito com empresas privadas e conversamos muito, vemos nos nossos pontos...

Entrevistador Pedia-te só que fosses um bocadinho mais objetivo, porque temos mais duas perguntas, mas pode ser que isto...

P Ok. Pronto, é basicamente isso.

Entrevistador É só para também não vos fazer ficar aqui. Portanto, ia agora - então, se estás confortável com a tua resposta, muito bem – ia aqui... passamos ao bloco final. São duas perguntas, mas são principalmente - enquanto investigador nesta área - eu acho que são perguntas que são as *core* - digamos assim - as principais. Portanto, o bloco vai falar aqui sobretudo sobre o impacto emocional do reconhecimento de talento nas redes sociais em vocês colaboradores. Portanto, eu ia começar por perguntar como é que vocês se sentem quando a vossa organização vos reconhece, tanto a nível formal, como informal e no espectro... ou seja, geralmente, como é que... no geral e nas redes sociais, é isto que eu quero dizer. Em dois... em dois âmbitos. Quando a organização vos reconhece de forma geral e quando ela vos reconhece no âmbito das redes sociais, como é que vocês se sentem e porquê?

S Eu sinto-me bem.

Entrevistador E porquê? É como e porquê.

S Como é que me sinto e porquê?

Entrevistador Hum-hum.

S Eu acho que também se liga àquilo que já dissemos logo nas primeiras... na primeira ou segunda, segunda questão, acho que.

Entrevistador Sim, sim, sim.

S Porque é uma forma de sentir o meu trabalho como... visto pelos outros, reconhecido.

Entrevistador E nas redes sociais funciona da mesma maneira?

S Eu... sim. Eu penso que sim. Há pouco, aquela questão das redes sociais... a grande diferença, para mim, entre o reconhecimento em redes sociais e sem ser nas redes sociais é as... a forma como deve ser dado e o foco que deve ter. Nas redes sociais é o que o P. estava a dizer: uma vez lá, lá para sempre, seja para o que for, não é? E acho que o que é divulgado nas redes sociais tem de ser bem... bem medido, bem... bem contido e perceber bem que repercussões é que aquilo pode ter também no futuro para a própria pessoa. É a mesma coisa que nós metermos as fotos dos nossos filhos lá. Nós não podemos pensar no agora; temos que pensar no futuro, não é? E eu acho que isso é um aspeto importante. Não podemos e as organizações não devem ser impulsivas naquilo que expõem, mesmo que seja um reconhecimento. Portanto, acho que deve haver aqui algum... como o P. disse, há regras que são importantes e que agora podem fazer sentido, mas daqui a uns tempos eu posso estar a trabalhar noutra local, noutra contexto e aquela exposição, aquele vídeo pode não fazer sentido nesse contexto... Quando penso nisso, não, não vou pôr, porque agora pode fazer sentido e quando tiver de entrar no mercado de trabalho, aquela foto vai aparecer e se calhar não faz sentido alguém - o empregador - ver como é que eles estavam quando eram crianças ou quando eram adolescentes. E aqui é a mesma coisa: aquele é um reconhecimento daquele momento naquele contexto, que tem uma história de contexto e ficar nas redes sociais, acho que tem que ser comedido e... pronto, pode não fazer sentido noutra contexto, não é? Mas claro, a pessoa gosta sempre do reconhecimento, mas que seja contido e que não seja assim uma coisa demasiado.

Entrevistador E os restantes, mantêm a mesma posição em relação sobretudo às redes sociais, que é aqui o objetivo desta investigação. Como é que vocês se sentem?

D Eu sou muito discreta, eu sou muito discreta. Eu não gosto muito assim de *show off*. Portanto, isto, eu acho que... isto tem dois pesos e duas medidas. No meu caso, não sei. Obviamente que as pessoas ficam felizes quando são reconhecidas, mas não sei se ficava feliz por me fazerem assim um reconhecimento... assim público, pronto. Muito sinceramente.

Entrevistador Há aqui uma dimensão do reconhecer-me a mim enquanto indivíduo, enquanto colaborador, e reconhecer a minha equipa, não é?

D Sim.

Entrevistador Ok. E os restantes? S.D., o micro está desligado.

SD Eu acho importante. Se eu fosse reconhecida, eu acho que ia gostar e sentir-me-ia bem. Depende das redes sociais em que se é reconhecido. Por exemplo, no LinkedIn faz todo o sentido. No Facebook já não me faz tanto sentido, por exemplo. Por isso é que também depende um bocadinho das redes sociais onde são. Acho que, por exemplo, para o LinkedIn - na minha visão de mercado empresarial - faz todo o sentido em termos de valorização. Se me diz que vai colocar... se me dizem que vão colocar no Facebook, se calhar já não faz tanto sentido. Portanto, já não... seria não tanto relevante e não seria importante. Mas para... em termos empresariais e em termos de mercado, esse reconhecimento no LinkedIn, por exemplo, que é uma dimensão perene em termos empresariais, acho que faria todo o sentido e sentir-me-ia bem.

Entrevistador C.? P.? Como é que... onde é que vocês se enquadram aqui? A vossa opinião.

C Eu... eu... é assim, eu concordo com a posição da S.D. É assim, como tinha referido há bocado, acho que não... o ser reconhecido, para mim, nas redes sociais - tirando esta que é uma rede social mais empresarial, não é? Não é uma rede social como nós temos o Facebook ou o Instagram ou outra - que sim, que faria sentido. Até pode fazer sentido o reconhecimento. Não... não que eu seja particularmente interessado em que isso aconteça, mas acho que quando... quando... quando estamos numa rede social empresarial, não é? O *networking* empresarial. Esse reconhecimento vai aparecendo aos poucos mesmo e somos nós também que o vamos proporcionando. Epá, quanto ao resto, é assim: eu acho que o reconhecimento por parte da empresa pode ter outras envolventes, que pode ser benéfico para a empresa também, ou não, não é? É assim, quando o colaborador está satisfeito, se calhar o colaborador pode ser tipo um embaixador dessa marca, pode divulgar mais essa marca e se calhar com isso a empresa até pode poupar, não é? No Marketing, na divulgação em si, porque se cada um levar a empresa aos familiares, aos amigos ou *whatever*, se calhar tem uma envolvência maior. Já não falando em Facebook e companhia, porque se calhar não... é isso.

Entrevistador Ok. Não sei se o P. se enquadra também, se concordas.

P Eu agora vou ser muito breve. No meu caso... eu dispenso completamente aparecer no Facebook da organização, portanto, não me interessa para nada aparecer. Portanto, não... ser reconhecido lá, a mim serve-me de zero. Prefiro que não o façam. O segundo ponto, temos que perceber por vezes também qual é a intenção de quem está a tentar fazer... a fazer essa publicação no Facebook. Só estou a falar de um caso de uma autarquia, porque quem está por trás são sempre políticos e qual é a intenção deles? E terceiro, atenção sempre a pedir autorização aos visados se a fotografia pode ser ou não publicada nas redes sociais, que muitas vezes... dá-se um rebuçadinho e ultrapassa-se o direito das pessoas. Só isto.

Entrevistador Ok. Foram respostas muito completas. Estejam descansados com isso, então vamos aqui à última pergunta que é - acabei de vos perguntar como é que vocês se sentem - agora a pergunta é como é que vocês se sentem, sim, mas quando os outros são reconhecidos nas redes sociais - outros colegas - como é que vocês se sentem e por que é que vocês se sentem como se sentem?

D Eu acho ótimo. Acho bom. Se eles são promovidos e são destacados, ótimo para eles.

Entrevistador Ok. Não sei se...

C Acho que não há que invejar o reconhecimento dos outros, não é? É assim, é aquilo que eu disse no início, não é só... ou seja, nós não podemos só esperar que a empresa nos reconheça; nós também temos que reconhecer a empresa. Ou seja, tem que ser, no fundo, um reconhecimento mútuo. Por isso, se os outros são reconhecidos, ótimo. É bom para eles e para a empresa e etc.

S Eu não me importo...

SD Desculpe, S.

S Eu não me importo nada. Até fico bastante orgulhosa, porque mostra que os meus colegas estão a fazer coisas giras, coisas boas para a ciência e boas para a sociedade, estão a fazer o nosso papel enquanto docentes e profissionais e investigadores. Eu fico muito orgulhosa quando vejo que as pessoas que fazem parte da minha instituição estão a fazer aquilo que é a nossa missão enquanto profissionais. Portanto, fico triste quando passa muito tempo e ninguém é enunciado por ter feito um estudo importante ou por ter participado em alguma coisa importante. Por exemplo, durante agora a pandemia, não aconteceu, porque muitas das atividades estiveram interrompidas e era bastante triste. Parecia que nós não estávamos a fazer o nosso papel, a nossa missão. Portanto, eu fico muito feliz e muito orgulhosa de pensar que pertenço a uma instituição que as pessoas fazem coisas e concretizam coisas.

Entrevistador S.D.?

SD Eu acho ótimo reconhecer os outros e não só olharmos para nós próprios, mas eu acho que há uma coisa que eu também – aqui dentro da minha realidade - que acho que é importante: é nunca se esquecer que para uma pessoa ter sucesso terá sempre uma equipa toda com ela. Portanto, acho que esse reconhecimento deve ser individual, mas também sempre em equipa e muitas vezes esquece-se de que um caso de sucesso muitas vezes leva também todo um processo juntamente com outras pessoas que muitas vezes não são reconhecidas. E aí é que eu sou um bocadinho mais... “chata” a reivindicar, que eu acho que deve ser sempre visto de uma forma coletiva.

Entrevistador Ok. E os restantes, qual é a vossa posição? Concordam com alguma destas posições, destas opiniões?

D Sim, eu concordo com aquilo que a S.D. disse agora relativamente ao que tem por trás, não é? Do reconhecimento das pessoas, porque normalmente numa empresa - e eu sei que nós estamos a aplicar... cada uma de nós está a aplicar à nossa realidade - mas eu concordo perfeitamente, ou seja, normalmente em empresas grandes, normalmente... as pessoas, quando são reconhecidas, ou... está alguém por trás, está uma equipa por trás e há que ter aqui algum cuidado. Eu sei que no caso da S. é diferente: ali são méritos individuais, porque... agora no nosso caso de empresas em que trabalhamos em departamentos e que trabalhamos em

conjunto, às vezes não é... normalmente, não é só uma pessoa que... se destaca, não é? É uma equipa.

Entrevistador Hum-hum. E os restantes?

P Pois. Eu respondendo à pergunta anterior, a nível individual, estou completamente indiferente, é-me indiferente esse tipo de reconhecimentos. A nível coletivo ou de outros colegas...

Entrevistador Neste caso, até é de colegas. Mas sim, às vezes envolve a nós também.

P Mas eu voltei atrás, porque há bocado fui incompleto e se calhar dispersei. A nível pessoal, é-me indiferente, não preciso de reconhecimentos em redes sociais. A nível coletivo, se os colegas forem reconhecidos e se eles se sentirem bem, eu fico feliz por eles, porque é do senso comum: somos... somos equipas que trabalhamos, somos muitos. E, portanto, ou é para todos ou não é para ninguém, não é?

Entrevistador Hum-hum.

P É isso.

Entrevistador C., não sei se...

C Não tenho assim nada de especial mais a acrescentar. Sim, basicamente disseram aquilo que...

Entrevistador Então, pronto, damos aqui por finalizada aqui a... e agradeço-vos muito.