

Gestão de Talento: Processos de Atracção e Desenvolvimento de
Potencial numa Empresa Júnior (ISCTE Junior Consulting)

Francisco Lopes da Silva Marques Guerreiro

Projeto de Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Orientador(a):

Prof. Doutora Filomena Almeida, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro de 2012

Agradecimentos

Começando inevitavelmente pelas três pessoas que sem o talento delas não me seria possível realizar uma Licenciatura, uma pós-graduação e muito menos um Projecto de Mestrado: os meus Pais e a minha irmã. Obrigado por estarem sempre lá, por me dizerem “não” as vezes que foram precisas e por serem as pessoas que mais amo no mundo.

Em segundo lugar aos meus amigos: ao Vitor por ser o meu melhor amigo mesmo do outro lado do mundo, à Inês por estar lá como mais ninguém, ao Tiago Limpo por me chatear a cabeça vezes sem conta, ao Thiago Gomes por soltar a sua “bruxa”, à Vera Afonso por ser a minha melhor amiga, ao Pedro Campos porque mudou a minha vida, ao José Peixoto Silva e à Inês Turras por serem o meu casal preferido e por todo o apoio 24h por dia, à Joana Diniz Esteves pela diversão e simpatia e à Mari Swanepoel por tornar os meus dias mais bonitos sempre que a via no ISCTE. Estes e outros, são aqueles que me dão motivação no meu dia-a-dia e me fazem sorrir.

Não menos importante à ISCTE Junior Consulting, com uma palavra especial para a Sónia Filipe, Directora de Recursos Humanos por ter sido inxcedível no apoio na recolha de dados.

Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Filomena Almeida pelo apoio durante o Projecto.

Hoje, dia em que entrego o meu Projecto, sou uma pessoa realizada.

Resumo

A Gestão de Talento é um dos temas mais em voga no mundo empresarial, mais concretamente da Gestão de Recursos Humanos. É fundamental que as organizações se foquem na importância de seduzir, atrair, reter e desenvolver o potencial dos seus colaboradores. Com um processo de Gestão de Talento correctamente estruturado será possível, a uma organização, obter vantagem competitiva no mercado onde se insere devido à potencialização do talento que a compõe.

Tendo isto por base pretendeu-se estudar um processo de Gestão de Talento numa Empresa Júnior, localizada no cerne de uma instituição de ensino (ISCTE-IUL) onde os membros são exclusivamente os “melhores alunos” desta Universidade. Por se tratar de uma organização onde obrigatoriamente existe um processo cíclico, onde a saída da empresa é uma garantia, devido ao fim da formação académica o processo de retenção de talento é inexistente.

Pretende-se assim observar como a organização consegue atrair para os seus quadros os maiores talentos inseridos na Universidade mas também como é gerido o processo de saída dos colaboradores quando se processa o término da sua formação académica.

Palavras-chave: Talento, Gestão de Talento, Atracção de Talento, Desenvolvimento de Potencial

Abstract

The Talent Management is one of the most in vogue themes in the business world, more specifically in the Human Resource Management area. It's essential that organizations focus on the importance of seducing, attracting, retaining and developing the potential of their employees. With a correctly structured Talent Management process is possible obtain a competitive vantage on the market due to the potentiating of the talent that composes the organization.

With this I intended to study a Talent Management process in a Junior Company that is allocated in the core of an educational institution (ISCTE-IUL), where the members are exclusively the "best students" of this University. As a company where mandatorily have a cyclic process, where the organization exit is guaranteed due to the end of academic formation, the retention process of talent don't exist.

It is intended to observe how the organization can attract to the organizational frameworks the biggest talents inserted in the University but to how is possible manage the exit process of the employees when their graduation ends.

Key-words: Talent, Talent Management, Talent Attraction, Potential Development

Índice

1. Introdução	10
2. Revisão de Literatura	12
2.1 Contextualização Histórica.....	12
2.2 A Base do Talento – as Competências	15
2.3 O conceito de Talento e a sua Gestão.....	16
2.4 Os Colaboradores Talentosos	20
2.5 A Gestão de Talento	21
2.6 A Atração de Talento, o seu Desenvolvimento e a Retenção.....	22
3. Método de Investigação	25
3.1 Questões de Investigação.....	25
3.2 A Recolha de Dados	27
3.3 População e Amostra	28
4. A Organização	29
5. Análise de Dados	33
5.1 A Gestão de Talento e um Colaborador Talentoso.....	34
5.2 O processo de Atracção de Talento	37
5.3 O Desenvolvimento de Potencial e a Formação disponibilizada	44
6. Proposta de Intervenção	58
6.1 Proposta de intervenção: Divulgação da organização	59
6.2 Proposta de intervenção: Avaliação de desempenho.....	61
6.3 Proposta de intervenção: A nível do processo de saída da organização.....	63
7. Conclusões e Limitações do estudo	65

8.	Referências Bibliográficas	67
9.	Anexos	69
9.1	Anexo 1 - Protocolo de Recolha de Dados	69
9.2	Anexo 2 – Guião de Entrevista à Directora de Recursos Humanos	70
9.3	Anexo 3 – Guião de Entrevista aos colaboradores	72
9.4	Anexo 4 – Entrevista à Directora de Recursos Humanos da IJC	74
9.5	Anexo 5 – Entrevista ao Colaborador nº 1 (Departamento de Marketing).....	82
9.6	Anexo 6 – Entrevista ao Colaborador nº 2 (Departamento de Marketing).....	87
9.7	Anexo 7 – Entrevista ao colaborador nº 3 (Departamento de Recursos Humanos) ..	91
9.8	Anexo 8 – Entrevista ao Colaborador nº 4 (Departamento de Marketing).....	95
9.9	Anexo 9 – Entrevista ao colaborador nº 5 (Departamento de Finanças).....	99
9.10	Anexo 10 – Programa do fim de semana de formação/socialização da IJC 2012/2013	103
9.11	Anexo 11 – Proposta de entrevista de saída para os colaboradores da IJC	104
9.12	Síntese dos dados recolhidos	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 A mudança de paradigma ocorrida entre o início do século XX e os dias de hoje ...	12
Tabela 2 Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).....	15
Tabela 3 Adaptado de Tarique e Schuler (2010).....	21
Tabela 4 Vectores essenciais da organização.....	32
Tabela 5 Síntese dos dados recolhidos aos colaboradores	33
Tabela 6 Colaborador 1 - Conceito de Gestão de Talento / Talento	34
Tabela 7 Colaborador 2 - Conceito de Gestão de Talento / Talento	35
Tabela 8 Colaborador 3 - Conceito de Gestão de Talento / Talento	36
Tabela 9 Colaborador 4 - Conceito de Gestão de Talento / Talento	36
Tabela 10 Colaborador 5 - Conceito de Gestão de Talento / Talento	37
Tabela 11 Análise de conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - Acções de atracção por parte da organização	38
Tabela 12 Colaborador 1 - Competências e características chaves.....	40
Tabela 13 Colaborador 2 - Competências e características chaves.....	41
Tabela 14 Colaborador 3 - Competências e características chaves.....	42
Tabela 15 Colaborador 4 - Competências e características chaves.....	43
Tabela 16 Colaborador 5 - Competências e características chaves.....	44
Tabela 17 Directora de RH - Características atractivas da IJC e as características desejadas pretendidas dos membros da organização	44
Tabela 18 Análise de Conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - Como formar e integrar os membros na organização	46
Tabela 19 Colaborador 1 - Objectivos e desempenho individual	48
Tabela 20 Colaborador 2 - Objectivos e desempenho individual	48
Tabela 21 Colaborador 3 - Objectivos e desempenho individual	49
Tabela 22 Colaborador 4 - Objectivos e desempenho individual	50
Tabela 23 Tabela 22 Colaborador 5 - Objectivos e desempenho individual	50
Tabela 24 Colaborador 1 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho.....	51
Tabela 25 Colaborador 2 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho.....	51
Tabela 26 Colaborador 3 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho.....	52
Tabela 27 Colaborador 4 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho.....	52
Tabela 28 Colaborador 5 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho.....	53

Tabela 29 Análise de conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - A evolução do sistema de avaliação de desempenho ao longo dos anos	54
Tabela 30 Colaborador 1 - Razões de integração na organização.....	55
Tabela 31 Colaborador 2 - Razões de integração na organização.....	55
Tabela 32 Colaborador 3 - Razões de integração na organização.....	55
Tabela 33 Colaborador 4 - Razões de integração na organização.....	56
Tabela 34 Colaborador 5 - Razões de integração na organização.....	56
Tabela 35 Análise de conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - O processo de saída de um colaborador da organização	57
Tabela 36 Proposta de melhoria da divulgação da IJC	60
Tabela 37 Proposta de criação de um sistema de avaliação de desempenho	62
Tabela 38 Proposta de intervenção a nível do processo de saída de um colaborador	64

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)	13
Ilustração 2 Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)	14
Ilustração 3 Características do Talento tendo por base Chiavenato (2004)	17
Ilustração 4 Organograma da IJC	29
Ilustração 5 Os vértices estratégicos da IJC	31

1. Introdução

O conceito de Gestão de Talento (GT) é cada vez mais importante, não só a nível organizacional mas também apresenta uma forte contribuição para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, muito devido à instabilidade que vivenciamos no contexto sócio-económico atual. Para se compreender devidamente a GT é importante olhar inicialmente para o conceito de competência que está intrinsecamente ligado à temática. Desde os primeiros tempos, em que os actuais Departamentos de Recursos Humanos se denominavam por Departamento de Pessoal que, mesmo sem saber, o conceito de GT é trabalhado. Trata-se de um tema ligado diretamente à Gestão de Recursos Humanos (GRH) que sofreu a evolução necessária ao longo dos anos, sendo que se tornou uma temática em constante foco no mundo atual, onde a diferenciação de competências nos colaboradores é cada vez mais uma necessidade.

Encontra-se evidente que a GT é um factor importante na estratégia desenhada por cada Departamento de Recursos Humanos mas também a um nível mais macro, isto é a nível da estratégia empresarial. A GT encontra-se presente desde o primeiro contacto com um possível colaborador, ao nível do Recrutamento e Selecção, passando por outras etapas que cada colaborador, necessariamente ultrapassa dentro de uma organização. Com o ambiente empresarial cada vez mais intenso, que caracteriza os dias de hoje onde a complexidade e a competitividade são realidades cada vez mais presentes a necessidade de olhar para as pessoas como um verdadeiro Recurso, com Capital Humano é uma necessidade. Existe, cada vez mais, a exigência de se olhar para uma pessoa como o activo mais importante de cada organização. Os processos que caracterizam a GT são aqueles que apresentam um nível de complexidade que podem tanto ser a chave para o sucesso como para o insucesso (Palma, Lopes, & Bancaleiro, 2011). Esta temática transformou os processos de Recrutamento e Selecção numa etapa de grande relevância para o êxito organizacional, mas também é fundamental ser-se capaz de desenvolver práticas eficazes que permitam atrair, avaliar, motivar e fidelizar colaboradores com competências críticas para a sustentação e diferenciação competitiva das organizações, o que leva a que este seja uma temática charneira para qualquer organização.

Com este estudo pretende-se conhecer um processo de Gestão de Talento, a nível de uma Empresa Júnior, se as diversas fases que caracterizam um processo de Gestão de Talento

estão identificadas formalmente e como se processa a Gestão do Talento e conhecimento que se encontra numa organização exclusivamente constituída por alunos de uma Faculdade não esquecendo que se trata de uma organização caracterizada por uma taxa de *turnover* elevada, devido a ser uma organização direccionada, exclusivamente, para alunos do ISCTE-IUL.

Este trabalho será constituído por três momentos, sendo que em primeiro lugar será feita uma Revisão de Literatura onde serão abordados os temas essenciais para a compreensão deste fenómeno, juntamente com um breve enquadramento histórico estruturado dentro da Gestão de Recursos Humanos. Em segundo lugar será feita a análise de algumas entrevistas a colaboradores da organização e à Directora de Recursos Humanos da ISCTE Junior Consulting. Por fim, o terceiro momento centrar-se-á numa proposta de intervenção criada pelo autor do estudo, às lacunas encontradas através da recolha e análise de dados.

2. Revisão de Literatura

2.1 Contextualização Histórica

Talento: Nem sempre foi uma palavra usada em contexto organizacional, como qualquer outro conceito foi evoluindo ao longo dos tempos. Durante a Revolução Industrial, a produção caracterizava-se por mão-de-obra artesanal produzida em casa de um artesão. Esta época veio mudar, precisamente, o paradigma passando a existir um patrão que recebia o lucro de todo o trabalho despendido pelos trabalhadores responsáveis pelo funcionamento de toda a maquinaria introduzida nesta altura (século XVIII). Todo este processo contínuo personalizou o início do mundo industrial. Por esta altura o talento traduzia-se no modo em como os indivíduos funcionavam com as máquinas que tinham ao seu dispor. Esta transformação obrigou a que existisse uma transformação nas competências dos indivíduos de modo a que a adaptação ao novo fosse uma realidade.

Actualmente num mundo tecnológico-digital onde o dinamismo impera a relevância do talento necessita de ser evidenciado.

Desde a época de Taylor (1900) existiram grandes alterações a diversos níveis em comparação com o mundo actual. Tal pode ser comprovado na tabela em baixo:

Ritmo/Ciclos de vida	Automóveis duravam cerca de 20 anos sendo que hoje em dia duram cerca de 5/6 anos.
Natureza dos bens	Possibilidade, quase infinita, de incorporação de bens (telemóveis, <i>pens</i> , fotos mms).
Organização/Mercado	O mercado regional transformou-se num mercado global.
Colaboradores	Downsizing (constante redução do número de colaboradores que é acompanhada pela concentração de conhecimento naqueles que ficam).
Estrutura	Outsourcing (concentração de recursos apenas no core business).
Potencialidades das Tecnologias de Informação	Enorme facilidade de troca de conhecimento a nível global.

Tabela 1 A mudança de paradigma ocorrida entre o início do século XX e os dias de hoje

Todas estas alterações sucessivas a nível da gestão das organizações, apontando à Gestão de Recursos Humanos, visam o aumento da competitividade tendo por base o maior recurso de uma organização, o Capital Humano, isto são, os colaboradores, que detêm conhecimento indispensável para o alcance deste objectivo (Drucker, 1993).

O conhecimento organizacional consiste no resultado final de um processo denominado Aprendizagem que irá determinar a criação (output) de algo único, o Conhecimento. Deste modo pode-se caracterizar que Aprendizagem refere-se à transformação de uma determinada estrutura cognitiva através da incorporação de nova informação. De outro modo consiste num processo em que transformamos factos, dados e informação em Conhecimento. Assim, o Conhecimento diz respeito à informação contextualizada, à experiência e aos valores que constituem o quadro de referência que permite avaliar e incorporar novas experiências. Encontra-se, deste modo, evidente que a aprendizagem organizacional não resulta apenas de aprendizagens individuais mas de uma dinâmica que se cria entre indivíduos nas organizações o que torna o seu nível de análise bastante complexo (Popper & Lipshitz, 1998). Uma organização não é constituída pelo somatório dos indivíduos independentes mas sim por indivíduos que aprendem integrados na organização através da produção de mercados de conhecimento e comunicação que se interligam a bases de conhecimentos individuais.

O conhecimento da organização parte inicialmente de um conhecimento individual e assim importa a cada organização identificar um perfil de competências de modo a obter o impacto desejado sobre os processos internos da organização. Para que isto ocorra é fundamental ter noção da existência do conhecimento inerente a qualquer processo. Autores como Nonaka e Takeuchi (1995) defendem a existência de dois tipos conhecimento que estão na base do processo da criação de conhecimento.



Ilustração 1 Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

O conhecimento tácito, não é fácil de transmitir, de modo verbal ou escrito, pois tem uma componente técnica e uma cognitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995). Um bom exemplo de um conhecimento tácito é a forma como andamos de bicicleta. Ou seja, é algo interiorizado por cada um de nós sendo que nem pensamos como o conseguimos fazer.

Em relação ao conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), trata-se daquilo que assimilamos, por exemplo através da leitura de um livro, e que facilmente transmitiremos a outros indivíduos. Está assente que para passarmos de um conhecimento tácito para um conhecimento explícito existe a necessidade de falar ou escrever. Deste modo o conhecimento só pode ser gerido se os gestores forem capazes de compreenderem e assimilarem o dinamismo do processo de criação de conhecimento, se apoiarem a criação e a difusão de conhecimento na empresa e se tiverem instrumentos para medirem o conhecimento. Para que isto ocorra é fundamental transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

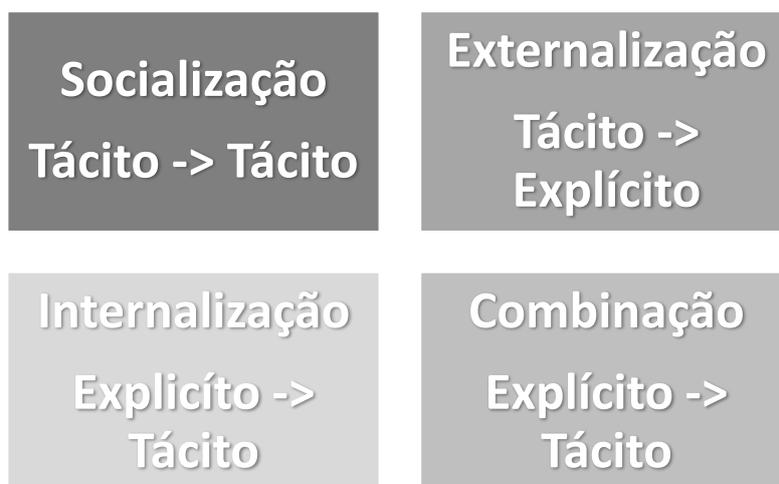


Ilustração 2 Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

Neste modelo o conhecimento nasce da dinâmica de conversão do conhecimento de um estado para o outro, num ambiente caracterizado pelo contexto em que se inserem os responsáveis pelo sucesso organizacional, isto é o indivíduo, o grupo, a organização e o mercado.

Socialização	Partilha de conhecimento tácito entre indivíduos (ex: entrada de um novo colaborador).
Externalização	Articulação e passagem para formas compreensíveis (ex: escrever um livro).
Combinação	Difusão do conhecimento (ex: reuniões, e-mails) através de comunicação.
Internalização	Passagem da teoria para a prática (ex: exercícios, realizar depois de uma formação).

Tabela 2 Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

2.2 A Base do Talento – as Competências

As competências estão na base de qualquer comportamento ou tarefa realizada. Para que estas características pessoais, que variam de pessoa para pessoa serem evidenciadas é fundamental compreender que cada um de nós pensa e comporta-se de diferentes modos perante a panóplia ínfima de pequenos e grandes obstáculos com que nos deparamos.

O conceito de competência é representado por três eixos formados pela pessoa, pela formação e pela sua experiência (Le Boterf, 1995). Para o autor referido, competência trata-se de um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros onde necessariamente implica saber mobilizar recursos, saber integrar, saber como transferir e transformar recursos em conhecimentos. É evidente que todas as competências necessitam de ser contextualizada pois os conhecimentos não podem ser considerados competências sem uma componente prática e sem serem postas em prática. Só assim, é possível gerar competências. Contudo, é importante notar que existem diferentes níveis de competência, ou seja é fundamental distinguir níveis altos de performance e uma performance minimamente aceitável. Para isto, muito contribui aquilo que Spencer e Spencer (1993) caracterizam por “competências básicas” onde se inserem características básicas e essenciais para cada um de nós, mas que não distingue um indivíduo de outro mas também as “competências diferenciadoras” como aquelas que permitem distinguir uma pessoa de outra através do mérito em ter alcançado algo mais do que o esperado.

2.3 O conceito de Talento e a sua Gestão

Primeiramente importa realizar uma análise do impacto que a Gestão de Recursos Humanos tem a nível do desempenho organizacional, e a nível da integração e ajustamento entre a Gestão de Recursos Humanos e a estratégia ao nível do negócio e da criação de valor. De modo a obter um enquadramento adequado importa ter em conta três pressupostos (Delery & Shaw, 2001):

1. O Capital Humano pode ser a base impulsionadora da obtenção de vantagem competitiva e da criação de valor acrescentado;
2. As práticas de Gestão de Recursos Humanos são o factor mais determinante a nível do Capital Humano;
3. A natureza complexa de um sistema bem enquadrado e coerente de práticas de GRH pode promover a inimitabilidade.

Para se compreender o que é a Gestão de Talento é de todo o interesse olhar primeiramente para o sinónimo da palavra “Talento” num dicionário de Língua Portuguesa¹. “Talento” que é definido como uma “aptidão invulgar (natural ou adquirida), como uma habilidade”. De acordo com Chitaro (2005), o conceito de Talento provém da Antiguidade, sendo que nessa altura era representativo de uma unidade monetária.

O Talento é algo cada vez desejado por parte das organizações, apontando para o seu objectivo e para a criação de valor. A importância de olhar o futuro, de aprender e de adaptação fazem parte de um conjunto de habilidades cada vez mais requisitadas no mundo actual. De acordo com Buckingham e Vosburgh (2001) (*cit in* Lewis & Hackman, 2006), o Talento é uma característica fundamental pois está na base de uma boa Gestão de Recursos Humanos (GRH) que tem por finalidade atingir uma elevada performance. É também importante perceber que para além do Talento se estar a tornar indispensável para as organizações, este é uma característica que distingue o Capital Humano, como é possível verificar no esquema em baixo (Chiavenato, 2009).

¹ Definição retirada do Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, Circulo de Leitores.

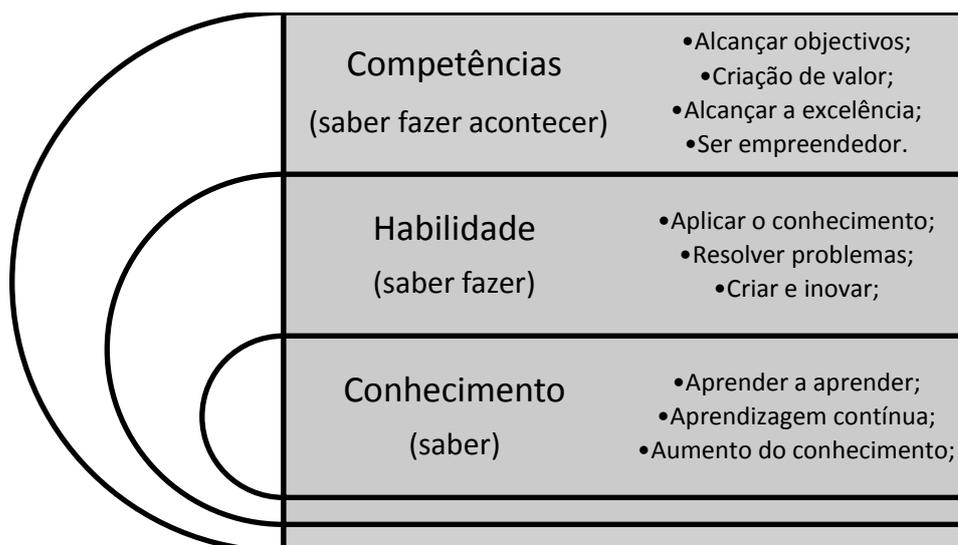


Ilustração 3 Características do Talento tendo por base Chiavenato (2004)

Tendo por base, e olhando para a definição de Cappelli (2008), é possível apontar para este tema como uma questão de modo a antever aquilo que se pretende do Capital Humano, e deste modo, formar e criar um plano que aponte às necessidades e às falhas dos diversos colaboradores

A eficiência e a capacidade de gerar valor é essencial para o sucesso organizacional, sendo que as práticas e estratégias necessárias para identificar, desenvolver, atrair mas fundamentalmente reter colaboradores com características e competências do interesse da organização, é essencial para uma qualquer organização (Cook e Macaulay, 2009). Tendo por base este pressuposto o conceito de Gestão de Talento aponta para a identificação dos factores, nos colaboradores, que mais contribuem para a criação de valor e sustentam uma organização de excelência (Berger & Berger, 2004). Contudo, como em qualquer temática, existe uma grande diversificação de conceitos de Gestão de Talento. Segundo Lewis e Hackman (2006) existem três grandes perspectivas de Gestão de Talento. A primeira aponta para aqueles que visualizam a Gestão de Talento como um conjunto de práticas clássicas de RH como são exemplos os processos de recrutamento e selecção ou planos de desenvolvimento de carreiras. A segunda perspectiva apresenta o foco no desenvolvimento dos colaboradores, tendo em conta as suas necessidades com base no seu progresso dentro da organização. Por fim, a última perspectiva que se centra no talento como uma mais-valia que pode ser potenciado e gerido de acordo com os níveis de performance.

Muitas vezes aquilo que uma organização necessita encontra-se exactamente nos seus quadros, já devidamente alinhado com os objectivos e com a estratégia organizacional. Encontra-se evidente a importância de uma organização realizar um processo de Gestão de Talento adequada através da criação de modelos adequados onde seja possível potencializar os diversos colaboradores pois o Talento organizacional é um dos principais factores para transformar, a longo prazo, a crise em sucesso organizacional (McDonnell, 2011).

Vivemos dias de mudança, de transformação, quer a nível económico como social. Estas alterações que ocorrem diariamente levam à reestruturação de muitas organizações. O contexto actual da sociedade poderá fazer com que a Gestão de Talento deixe de ser uma questão premente para as organizações? O aumento das taxas de desemprego e a diminuição dos níveis de recrutamento são uma realidade, o que conseqüentemente faz com que os níveis de turnover nas organizações possam disparar, sendo que isto leva à necessidade de existir um reconhecimento competente do talento pois só assim será possível uma gestão correcta do Capital Humano (McDonnell, 2011). A Gestão de Talento tornou-se um dos maiores desafios organizacionais das décadas recentes (McDonnell, 2011) (Lewis & Heckman, 2006)..

Fundamental para uma correcta Gestão de Talento é um forte foco no colaborador, tendo por base três pontos essenciais: (McDonnell, 2011):

- Necessidade de alinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia de talento;
- Identificação do talento;
- Necessidade de gerir esse mesmo talento.

É portanto fundamental que cada organização crie um modelo de Gestão de Talento adequado tendo em atenção que este tipo de gestão não é um fim em si mesmo (Cappelli, 2008). Não se trata de apenas formar e desenvolver o potencial dos colaboradores de uma organização mas sim permitir que a organização atinja os seus objectivos. Contrariamente ao que se passava na década de 50 do século XX, a política organizacional não se centra num posto de trabalho para toda a vida. Actualmente existe na grande maioria das organizações uma elevada taxa de turnover e uma elevada pressão para gerar lucros e atingir os objectivos financeiros. A Gestão de Talento aponta para um forte investimento organizacional, sendo que tanto é possível desenvolver talento a nível interno como é possível contratar externamente para uma resposta mais eficaz (Cappelli, 2008).

Em contextos instáveis existem sempre necessidades e espaços de intervenção. É nestes pontos que a Gestão de Talento poderá ter um papel importante. Tal como refere McDonnell (2011) a transformação dos problemas que advêm do contexto de hoje, em sucesso organizacional, poderá ter uma resposta no Talento organizacional. Para que aconteça uma gestão correcta e eficaz existe a necessidade de reconhecer a Gestão de Talento como um dos factores de criação de valor organizacional. Deste modo, a Gestão de Talento consiste num dos maiores desafios organizacionais das décadas recentes (Lewis & Heckman, 2006). Para que haja “um impacto correcto, é fundamental que as organizações percebam quais as posições chave na estratégia organizacional de modo a que ocorra uma correcta distribuição de recursos” (McDonnell, 2011: 170). Para isto se tornar uma realidade, é necessário a compreensão por parte de cada organização, tanto a nível individual como colectivo, da existência de uma cultura que privilegia o talento, as competências e o seu desenvolvimento como modo a potencializar o sucesso organizativo. É evidente que o nível de *commitment* dos colaboradores tem que ser elevado de modo a existir um alinhamento correcto, não só no processo de recrutamento-desenvolvimento-retenção, mas também em processos de socialização cada vez mais necessários para uma integração a 100% dos colaboradores.

Todo o processo de Gestão de Talento requer a mobilização de toda a estrutura organizacional para esta temática, não basta aceitar novos colaboradores. O alinhamento de toda a organização com todo o Projecto é premente, pois todos podem contribuir para a adaptação e assimilação da cultura organizacional, fase esta tão essencial para um enquadramento na organização com sucesso por parte do colaborador nas suas funções. A necessidade da criação de uma política formativa e de desenvolvimento correcta é fundamental para a criação de uma matriz de sucesso sustentada.

A Gestão de Talento assenta numa valorização individual para posteriormente ser possível criar valor a nível da organização. É fundamental ter em conta que quando se identifica talento este está incorporado a um indivíduo, isto é para além de competências é fundamental contratar pessoas. Assim, a bagagem que cada um trás de conhecimento tácito, impossível de medir, poderá ter um papel importante para aqueles que realizam o recrutamento, não fosse a socialização um processo essencial para aqueles que chegam a uma nova realidade organizacional.

Encontra-se evidente que um Talento requer um forte investimento por parte da organização a nível de recursos financeiros, ou mesmo de tempo, pois existe a necessidade de

que os três processos em cima referidos sejam correctamente delineados e realizados. A nível do recrutamento, este é cada vez mais exigente, exigindo uma relevância bastante grande para qualquer organização de modo a que os escolhidos tenham características diferenciadoras (Talento), que contribuam para o sucesso da organização através de um elevado compromisso com a função a realizar (Palma, Lopes, & Bancaleiro, 2011). Mais do que uma pessoa aquilo que se procura devem ser recursos, activos, que apoiem a procura de soluções para os problemas que se enfrentam. Para além disto, é importante que a integração seja plena de sucesso para que não ocorram casos de abandono nos primeiros meses, de modo a que não exista desperdício dos diversos recursos que são despendidos em todo o processo. É fundamental ter algum cuidado com um tipo de recrutamento cada vez mais utilizados, actualmente, que ocorre de modo *on-line*, o que pode tornar todo o processo um pouco impessoal se este não for realizado com a qualidade exigida.

2.4 Os Colaboradores Talentosos

De modo a enquadrar devidamente este estudo optou-se por olhar para o Talento como uma característica diferenciadora. Assim, um colaborador talentoso é alguém de quem se espera um nível de desempenho alto e que demonstra uma necessidade de aprendizagem constante de modo a poder desenvolver as suas potencialidades para assim ser possível diferenciar-se dos demais (Robertson & Abbey, 2003). Esta diferenciação permite gerar valor a nível organizacional. Berger et al. (2004) definem os colaboradores talentosos como *superkeepers*, visto existir dificuldade a nível do recrutamento e da retenção destes colaboradores por parte das organizações. Deste modo, várias organizações pretendem integrar este tipo de colaboradores em posições chave, pois são estes que irão permitir gerar diferenças e que potencialmente tendem a ocupar posições de liderança (McCall, 1997).

Os colaboradores talentosos caracterizam-se por algumas necessidades constantes. Algumas destas necessidades são a necessidade de crescimento pessoal, apresentam uma visão do trabalho a realizar como uma oportunidade de evolução, o desejo de mobilidade ligado a perdas de tempo gerada por assuntos supérfluos, olhada com maus olhos por parte destes colaboradores, e sentido de propósito visto que para os colaboradores talentosos, aqueles que apresentam características diferenciadoras dos demais, não basta realizar uma

tarefa que lhes foi incumbida, tendo necessidade de gerar valor naquilo em que trabalho para além do necessário (Robertson & Abbey, 2003).

2.5 A Gestão de Talento

A importância do Capital Humano assume proporções cada vez maiores a nível organizacional. Olhar para uma Pessoa dentro de uma empresa como um activo de importante valorização é fundamental. Cada Pessoa deve constituir um investimento para a organização, sendo que é fundamental que mais tarde que se obtenha lucro naquilo em que se apostou e investiu. Autores, entre os quais Tarique e Schuler (2010), referem três passos fundamentais em qualquer processo de Gestão de Talento. São estes, a identificação e atracção de talentos, o desenvolvimento desse talento através do potencial de cada um e a retenção de talentos nas organizações. Tal pode ser verificado na tabela em baixo:

Identificação e atracção de talento	Desenvolvimento de talento	Retenção de talento
<ul style="list-style-type: none"> - Processos de recrutamento e selecção; - Identificação do potencial de competências; - Identificação das competências chave; 	<ul style="list-style-type: none"> - Apontar a lacunas de competências; - Intervir nas lacunas identificadas de modo a suprimi-las; - Identificar e padronizar diversos tipos de personalidades; - Realização de formações e processos de socialização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a possibilidade de mobilidade interna; - Proposta de valor através de recompensas; - Foco na motivação dos colaboradores; - Foco na satisfação dos colaboradores; - Importância de um nível de commitment elevado para com os objectivos organizacionais

Tabela 3 Adaptado de Tarique e Schuler (2010)

A Gestão de Talento tem inicialmente o objectivo de contratar o colaborador certo, com as competências necessárias para a função certa (Cappelli, 2008). Os três processos referidos por Tarique e Schuler (2010) pretendem ser a resposta por parte das organizações para alcançar a vantagem competitiva pretendida.

Vaeyens et al. (2008) apontam alguns problemas que estão implicitamente ligados à identificação de potencial, característica de fundamental identificação em qualquer processo de recrutamento e selecção que vise a potenciação de colaboradores saídos de uma academia universitária. Deste modo, o primeiro ponto charneira deste processo contínuo está na detecção das necessidades que se pretendem suprimir mas também na importância de detectar os locais de recrutamento de potencial. Intrinsecamente ligado a todo este processo está obviamente um processo de recrutamento e selecção clássico que se deseja que seja altamente eficaz. De notar que este tipo de colaborador que seja identificado como uma mais-valia organizacional futura, necessitará de tempo e de um acompanhamento exigente e rigoroso por parte daqueles que se encontram dentro da organização de modo a desenvolver laços de *commitment* para com a organização.

2.6 A Atracção de Talento, o seu Desenvolvimento e a Retenção

A Identificação e Atracção de Talentos é o ponto inicial de todo o processo. (ponto inicial onde td tem inicio nao pode ser) Cabe às organizações gerar processos de recrutamento e selecção ideais de modo a recrutar de forma correcta aqueles que deseja. Para além de apostar no talento certo, cabe às organizações, segundo Chiavenato (2009), entenderem o papel decisivo que aqueles que chegam, podem acrescentar através de comportamentos, conhecimentos, habilidades e competências diferenciadoras. Deste modo, os melhores colaboradores talentosos procuram organizações que lhes proporcionem desafios de diversas índoles e em vários sectores, o que lhes irá permitir evoluir e assimilar experiências e competências que lhes são bastante úteis no acumular de saberes diferenciadores (Fernandes, 2001). É assim de extrema importância desenhar um processo de recrutamento e selecção bem estruturado, de modo a atrair candidatos talentosos.

Muitas vezes a busca por sangue novo leva a uma busca por jovens talentos o que potencia a existência ou a criação por parte das organizações de alguns Programas específicos, em busca de talentos. Estes programas provêm da Gestão Estratégica Organizacional e vai ao encontro das necessidades de rejuvenescer os quadros de uma qualquer organização através de jovens recém-formados altamente qualificados. De acordo com Chiavenato (2009) este tipo de programas apontam ao longo prazo, apostando fortemente nos novos elementos e na sua formação contínua, através de uma forte interacção do ambiente

empresarial com o colaborador por meio de diversas actividades de contexto avaliativo. Trata-se de uma relação benefício-benefício pois é oferecido ao colaborador a oportunidade de aumentar o seu nível de competências e posteriormente oferecer esse *know-how* à organização de modo a gerar valor e contribuir para o sucesso organizacional.

Ao vivermos numa época instável muitas vezes é possível ouvir que a necessidade da colaboração por parte das pessoas é cada vez mais dispensável. Quando a instabilidade toma conta de um contexto caracterizado pela exigência e competitividade, a necessidade de criatividade e de ideias empreendedoras torna-se premente. Deste modo, a colaboração humana é, no tipo de contexto do mundo actual, cada vez mais importante. A crise económico-financeira que caracteriza os dias actuais pode ser um momento essencial para se recrutar colaboradores talentosos devido à receptividade dos mesmos em olhar para as oportunidades que surgem. O apoio que se dá a estes colaboradores talentosos durante o processo de integração na organização é fundamental, de modo a que ocorra uma rápida e correcta assimilação da missão, dos valores e da visão da empresa e para que a adaptação seja um sucesso, quer a nível individual como a nível organizacional (Berger & Berger, 2004).

Cada organização deverá ser cuidadosa no modo como preenche as vagas disponíveis pois é fundamental recrutar um bom candidato. Caso este processo falhe e aconteça o recrutamento de um candidato para uma vaga que não corresponde à realidade podem existir consequências desastrosas (Palma, Lopes, & Bancalheiro, 2011).

A importância de colocar as cartas na mesa é uma realidade. Deve apresentar-se não só a proposta de valor económica que uma organização tem, mas também todos os restantes aspectos como a função que irá ser desempenhada, o sistema de progressão de carreiras, a relação vida profissional/vida pessoal que passará a existir e as oportunidades que poderão surgir. É fundamental que a vaga seja preenchida por um profissional que apresente um elevado nível de *commitment* com os objectivos da organização. A congregação da relação satisfação versus rendimento é um dos pontos mais importantes do processo de recrutamento e selecção sendo fundamental ter em conta o lado psicológico de cada candidato (Caetano & Vala, 2000). Neste sentido, as organizações necessitam de ter em conta o conceito de *Employer Value Proposition* (EVP), isto é as características que apelam para a escolha de uma determinada empresa. É num documento EVP que se encontram descritas as características que apelam e seduzam os diversos colaboradores a integrarem uma organização. Características como os pacotes de benefícios funcionais, económicos e

psicológicos que a organização tem a oferecer, simplifadamente os benefícios financeiros, não-financeiros, o conteúdo das tarefas a realizar e as previsões de desenvolvimento quer a nível organizacional como a nível pessoal (Palma, Lopes, & Bancaleiro, 2011). Isto irá permitir ao colaborador um contacto com o que irá encontrar e aquilo que se pretende alcançar. Posto isto, a lógica aponta para que estejam explícitas características diferenciadoras para com as restantes organizações. A criação de um documento com um conteúdo que reflecta a realidade, e não objectivos utópicos de modo a agradar ao colaborador, irá permitir que o nível de *commitment* do colaborador contratado com a organização tenda a aumentar. Um documento que explicita de forma clara e diferenciadora aquilo que é a organização e o que pretende atingir, assegura a atracção e a retenção de colaboradores, obtendo assim vantagem para outras organizações que apresentem um EVP menos atractivo. Encontra-se evidente que um forte *employer branding* se trata de uma mais-valia para qualquer organização.

Tudo o que está descrito previamente leva a que a atracção, mas também a retenção de talentos esteja assim directamente ligada à oferta de valor que cada organização pode oferecer. A mudança de paradigma que existiu com o fim de uma carreira inteira numa só empresa subindo hierarquicamente degrau a degrau até ao topo, fez com que cada organização necessite de procurar intensamente a criação de valor e busque objectivos inovadores. A nível individual, a busca pela valorização e pelo acrescento de competências que permitam uma evolução contínua, é algo cada vez mais necessário e indispensável para o êxito. O segredo está em conjugar esforços de ambos os lados, isto é, caberá às organizações jogar com os seus talentos encurtando caminho entre o bom e a excelência através de um diagnóstico das necessidades e consequentes necessidades de formação potencializando as competências dos colaboradores transformando-as em mais-valias diferenciadoras de carácter organizacional.

3. Método de Investigação

Para realizar um trabalho de pesquisa, em primeiro lugar existe a necessidade de formular questões. Lakatos e Marconi (2002) definem problema como uma dificuldade ao nível do conhecimento de uma determinada temática para a qual se deseja encontrar uma resposta, uma solução.

Existem diversos métodos que podem ser utilizados para vários tipos de estudos. Para chegar ao tipo de método adequado, é fundamental ter em conta certos pressupostos (Yin, 2009):

- a) O tipo de questão da pesquisa;
- b) O controlo que se tem sobre os eventos comportamentais;
- c) Se estamos a tratar um fenómeno histórico ou contemporâneo.

3.1 Questões de Investigação

Este estudo aponta para as práticas de Gestão de Recursos Humanos que estão inerentes à atracção, à gestão e ao desenvolvimento de talentos. O objetivo principal consiste em conhecer todos os passos que caracterizam um processo de Gestão de Talento na organização em estudo de modo a apontar às suas falhas, oferecendo uma proposta de melhoria. Para isto, é fundamental conhecer as várias fases que caracterizam um processo de Gestão de Talento, se estão formalmente identificadas, e como é gerido todo o talento e conhecimento que se encontra na organização. Pretende-se responder à questão problema: Como se insere um processo de Gestão de Talento numa Empresa Júnior, tendo em conta a necessidade de gerar valor organizativo a partir do conhecimento individual de estudantes universitários? Trata-se de um estudo essencialmente descritivo pois pretende-se uma descrição detalhada de um fenómeno no seu contexto natural (Yin, 2009).

Para o efeito pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- I. Compreender o método de atracção de talentos utilizado pela organização.
- II. Aferir os aspetos fundamentais que influenciam a atracção de talentos, de modo a conhecer o processo de recrutamento e seleção da organização.

- III. Perceber as motivações dos colaboradores em integrar uma Empresa Júnior de modo a compreender os processos de atracção e desenvolvimento.
- IV. Compreender como se processa a saída da organização após o término do ciclo formativo a nível da Universidade, visto que se trata de uma organização inserida num contexto específico.

Para atingirmos estes objectivos foram criadas algumas questões de investigação:

A seguinte questão tem por base Rego e Cunha (2004) que abordam o desejo das organizações oferecerem empregabilidade e a possibilidade de desenvolvimento pessoal, ao contrário do que se passava há alguns anos onde se buscava um “emprego para a vida”, sendo que actualmente a busca pela geração de valor é uma constante e onde o *know-how* de cada colaborador é um factor fundamental para o sucesso organizativo.

Questão 1) *Quais os factores usados para atrair talentos?*

Importa conhecer que tipos de acções de sensibilização ocorrem de modo a seduzir colaboradores, quem realiza e programa este tipo de acções. É ainda fundamental obter informações sobre quem está integrado neste tipo de processo e como é realizado. Importa ainda analisar a remuneração como recompensa, forma de atracção dos melhores candidatos e satisfação profissional. Será através da remuneração que os melhores candidatos são atraídos? Ou esta não passará de apenas um bónus da integração nesta Empresa Júnior?

A questão seguinte tem por base Pfeffer (1995) que enumerou 13 práticas de Gestão de Recursos Humanos apontando à competitividade dentro da organização mas também a nível do Mercado onde se insere. É fundamental compreender a ligação entre a Gestão Estratégica de RH e o desempenho, isto é de que forma as práticas combinadas entre si podem levar a um bom desempenho organizacional. O ponto-chave encontra-se nos mecanismos através dos quais as práticas têm impacto no desempenho organizacional.

A segunda questão aborda a saída dos colaboradores da organização e pretende conhecer o modo como se processa a saída da organização de colaboradores talentosos, mais valias para a empresa, e de que modo a organização não sai a perder com a sua saída quando ocorre o término do percurso universitário.

Questão 2) *O talento dos colaboradores que ao longo do tempo geraram conhecimento organizacional é aproveitado quando chegam ao fim do ciclo universitário e abandonam a organização?*

Em relação ao talento, ou seja as características diferenciadoras a nível individual que permitem gerar valor. Importa obter conclusões sobre o modo como é gerido uma saída de um colaborador quando este chega ao fim do seu ciclo académico. Por se tratar de uma organização caracterizada por um processo cíclico onde o *turnover* é uma constante, o processo de saída de um colaborador dos quadros da empresa pode ter um impacto ao nível organizacional. A organização estudada ao desejar ser líder de mercado, a nível das Empresas Juniores, necessitará assim, de controlar devidamente todo este processo.

3.2 A Recolha de Dados

Tendo em conta que a investigação tem ao seu dispor uma panóplia de técnicas de recolha de dados e de informação bastante diversificada, é fundamental realizar uma escolha criteriosa, principalmente tendo em conta as características do problema que se pretende estudar e pela natureza daquilo que se pretende estudar.

Primeiramente, de modo a organizar tudo aquilo que se pretende atingir, e como se pretende, estruturámos um Protocolo de Recolha de Dados.²

De modo a responder às questões de investigação levantadas construiu-se dois tipos de entrevistas semi-directiva sendo a primeira direccionada para a Directora de Recursos Humanos³ e a segunda para os colaboradores da organização⁴. As entrevistas são compostas por três grandes grupos de questões sendo que o primeiro grupo aponta às práticas de Gestão de Talento dentro da organização de modo a conhecer o que o responsável pelos RH e os colaboradores entendem por Gestão de Talento e por Talento. O segundo grande grupo de questões incide sobre o método de atracção utilizado pela organização de modo a seduzir os colaboradores desejados. Pretendendo-se caracterizar os aspectos que influenciam esta atracção, aferir as competências-chave de quem integra uma empresa Júnior e abordar aquilo

² Anexo 1

³ Anexo 2

⁴ Anexo 3

que leva um aluno de uma Universidade a embarcar numa experiência profissional. Por fim o terceiro grupo, centra-se a nível do desenvolvimento de potencial dos colaboradores e na saída dos colaboradores da organização quando se dá o término do processo formativo, pois é fundamental conhecer ao pormenor como a organização convive com um contexto de entrada/saída constante de colaboradores, uma vez que o conhecimento organizacional poderá estar dependente do talento adquirido ao longo do tempo pelos seus colaboradores mais antigos.

3.3 População e Amostra

A população está inserida no ISCTE-IUL, sendo membros da Empresa Júnior ISCTE Junior Consulting, frequentando nesta instituição de ensino Licenciaturas ou Mestrados no ISCTE Business School.

Participaram neste estudo 6 membros da organização alocados nos seguintes Departamentos:

- Directora de Recursos Humanos – 1⁵ (Membro fundador da organização);
- Departamento de Marketing - 3⁶ (1 elemento com 1 ano de organização e 2 elementos com 1 mês e meio de organização);
- Departamento de Recursos Humanos – 1⁷ (1 elemento com 2 anos de organização);
- Departamento de Finanças – 1⁸ (elemento com 1 ano de organização).

Os membros entrevistados encontram-se presentemente a frequentar o 1º ano do Mestrado em *Business Administration* inserido no ISCTE Business School, excepto a Directora de Recursos Humanos, que se encontra a realizar a Tese de Mestrado no mesmo Mestrado, e um dos membros do Departamento de Marketing que frequenta 3º ano da Licenciatura.

⁵ Anexo 4

⁶ Anexo 5, 6 e 8

⁷ Anexo 7

⁸ Anexo 9

4. A Organização

Fundada em 2010, a ISCTE Junior Consulting (IJC) é uma organização (em forma de associação sem fins lucrativos), inserida no Movimento Empresa Jovem (MEJ) que permite aos alunos da instituição ISCTE-IUL uma experiência enriquecedora tanto a nível dos desafios pessoais como numa primeira abordagem sobre o que os aguarda no mundo empresarial. Trata-se de uma empresa apenas gerida por alunos, tanto de Licenciatura como de Mestrado, pertencentes aquela Universidade. É por isso uma Empresa Júnior, isto é, consiste numa associação sem fins lucrativos formada e gerida por estudantes dentro de uma instituição de ensino, que realiza trabalhos de consultoria a empresas que o solicitem. Aposta numa génese de “*learning by doing*”, uma das componentes da definição de competência, criando bases de pró-actividade fundamentais para o contexto empresarial actual.

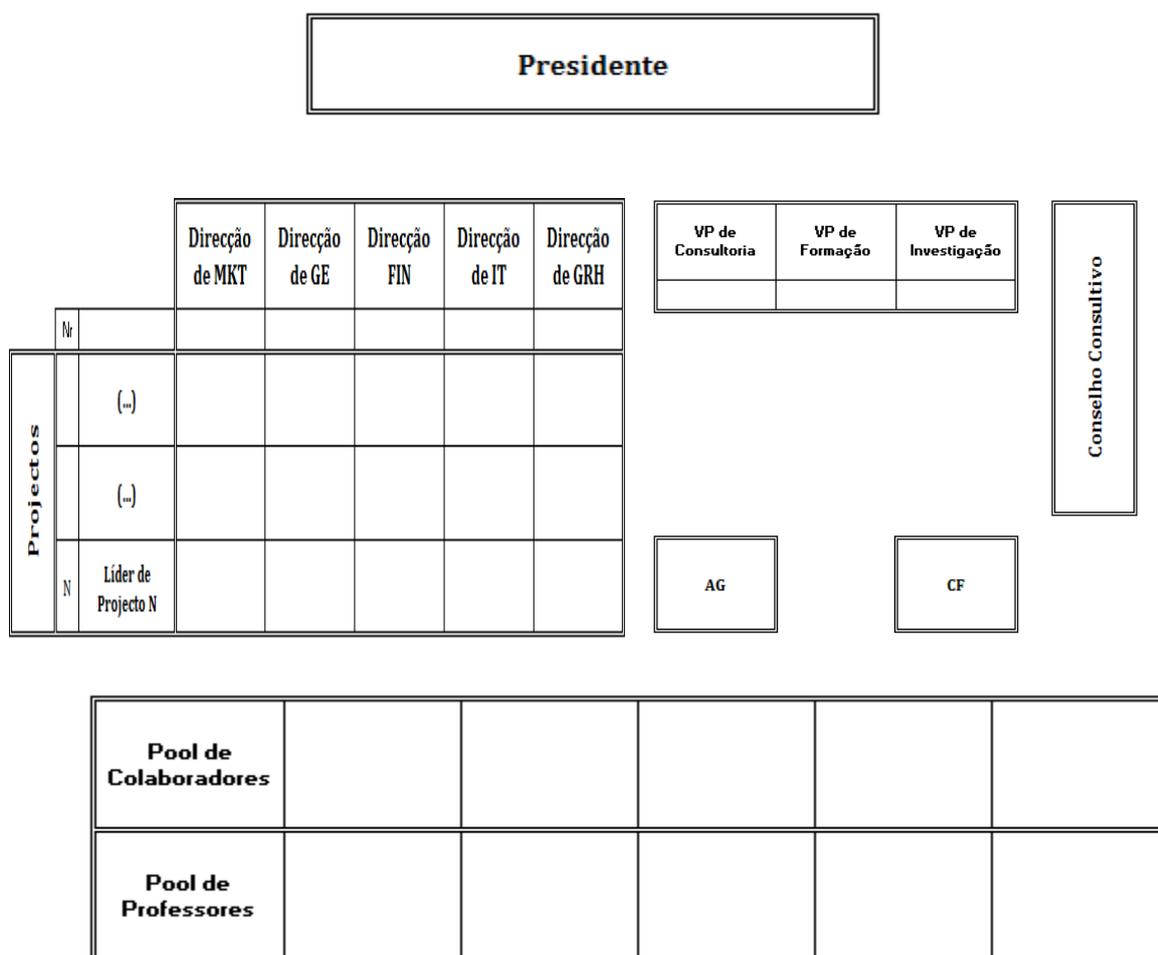


Ilustração 4 Organograma da IJC

1. A figura superior da IJC é o seu Presidente, que é o representante maior da mesma;
2. A estrutura da IJC assenta em três vértices estratégicos, sendo que cada um é constituído apenas por um vice-presidente, podendo haver outro membro a prestar auxílio a cada um dos vértices;
3. A estrutura da IJC é também constituída por cinco departamentos, cada um constituído pelo Director e equipa respectiva, considerados na linha “*Pool* de colaboradores”;
4. Ao surgir um projecto, é definida a equipa de projecto e respectivo líder, sendo os nomes desses membros transferidos para a linha do projecto respectivo;
5. A estrutura da IJC passa também por entidades complementares como o Conselho Consultivo, o Comité Académico, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal, descritos adiante neste Regulamento.

Os 52 colaboradores da empresa alocam-se do seguinte modo:

- Presidência – 1
- Vice-Presidência de Consultoria – 1
- Vice-Presidência de Formação – 1
- Vice-Presidência de Investigação – 1
- Departamento de Recursos Humanos – 9
- Departamento de Marketing – 14
- Departamento de Finanças – 7
- Departamento de Gestão e Estratégia – 15
- Departamento de IT - 3

A IJC aposta essencialmente em três vértices estratégicos: **Consultoria, Formação e Investigação:**

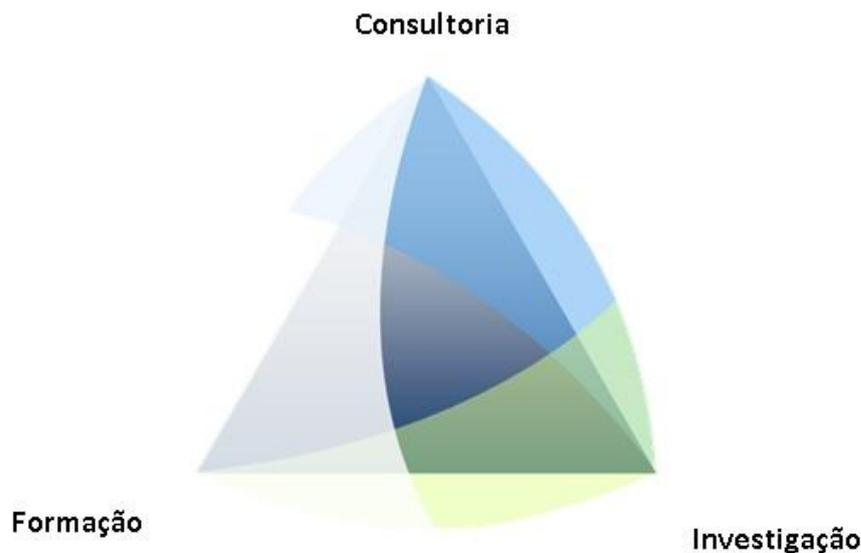


Ilustração 5 Os vértices estratégicos da IJC

A nível da Consultoria aponta às áreas da Gestão e Estratégia, do Marketing e da Gestão de Recursos Humanos tendo em vista a apresentação de soluções com base na visão estratégica de cada organização. A nível da Formação existe uma aposta forte na componente de valorização do *know-how* dos alunos/colaboradores. Como se trata de uma empresa instituída dentro de uma organização de ensino, logicamente a componente de valorização dos membros da IJC é um dos vectores principais da organização. Por fim, a nível de Investigação existe a colaboração e apoio entre Professores, entidades e centros de investigação na realização de cada projecto de investigação. Alguns dos *Learning Partners* da IJC são a Central de Cervejas, a Heindrick & Struggles, a Novabase, a PwC e o Santander Totta. Tratam-se de organizações externas ao contexto onde se insere a IJC e que desempenham um papel de apoio, facilitador e participativo no vértice da Formação dos melhores alunos do ISCTE-IUL.

A estratégia da IJC aponta a uma Visão ambiciosa pois pretende ser líder de mercado em soluções de *Junior Consulting*, aproximando-se da excelência a nível do mercado organizacional nacional. A sua Missão consiste na prestação de serviços de Consultoria e de potencialização dos membros que integram a empresa através da Formação e da Investigação. Ao nível de valores a Multidisciplinidade, a Responsabilidade, a Confiança e o Compromisso são quatro vectores essenciais para a empresa, como pode ser verificado no quadro em baixo:

Multidisciplinarietà	Abraça diversas áreas de conhecimento no âmbito da Gestão.
Responsabilidade	Empresa prestadora de serviços através dos estudantes mais competentes do ISCTE-IUL.
Confiança	Desejo de cimentar uma relação de confiança com os clientes, paralelamente com um trabalho de qualidade e ao abrigo de uma exigência de ética alta.
Compromisso	Comprometimento dos membros no desempenho das suas funções, de forma profissional, competente e exigente com vista o alcance de soluções para o cliente.

Tabela 4 Vectores essenciais da organização

5. Análise de Dados

O quadro seguinte, sistematiza a informação recolhida na entrevista semi-estruturada. Tem a intenção de sintetizar os diversos aspectos abordados por cada colaborador nas diversas categorias, sendo que nos próximos pontos serão explanados mais ao pormenor:

Categorias	Sub-categorias	Colab.1	Colab.2	Colab.3	Colab.4	Colab.5
Conceito de Gestão de Talento / Talento	Prática organizacional			X		
	Característica diferenciadora	X	X	X		X
	Potencialização das características	X	X	X	X	X
	Desempenho elevado	X	X	X	X	X
	Características de liderança			X		
Atracção de Talentos	TOP 15 IBS	X		X		X
	Experiência Profissional	X				
	<i>Employer branding</i>		X			
	Possibilidade de desenvolvimento pessoal-profissional	X	X	X	X	X
	Aquisição de <i>know-how</i>	X	X	X	X	X
	Aspectos remunerativos					
Desenvolvimento de Potencial	Oferta de formação	X	X	X	X	X
	Processos de socialização	X	X	X	X	X
	Programa de Mentoring	X	X	X	X	X
	Avaliação de desempenho		X	X		

Tabela 5 Síntese dos dados recolhidos aos colaboradores

5.1 A Gestão de Talento e um Colaborador Talentoso

O conceito de Talento para os colaboradores entrevistados reflecte uma sub-categorização bem estruturada por parte dos membros que fazem parte da organização. É possível definir “talento” e “Gestão de Talento” de diversos modos. Contudo nem todos os colaboradores definem estes conceitos da mesma forma sendo que os pontos comuns encontram-se a nível da potencialização das características dos colaboradores, de um desempenho elevado e pelo facto do talento ser uma característica que pode diferenciar um elementos dos demais.

A Directora de Recursos Humanos da organização define o conceito de Gestão de Talento como a gestão das capacidades dos colaboradores depois de uma análise correcta das suas potencialidades. O Talento é visto como uma mais-valia organizacional, algo que permite que uma organização crie valor e consiga potencializar-se e diferenciar-se das restantes, no mercado onde se insere, tomando como ponto de partida as competências do colaborador talentoso conjugadas com o seu papel a nível organizacional.

O colaborador 1 (formação em Marketing) caracteriza a Gestão de Talento como uma área que tem a responsabilidade de gerir cada colaborador, de modo a este poder desenvolver as suas competências, focando-se numa melhoria individual. Define um colaborador talentoso como alguém que realiza mais do que aquilo que é esperado (alguém que procura ir mais além do que lhe é pedido, gerando valor), caracterizando-se por uma performance acima da média através de características diferenciadoras dos restantes elementos da organização.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Práticas de Gestão de Talento / Talento	Conceito de Gestão de Talento	“(…) área que tem que gerir as pessoas dentro de uma organização e desenvolver as potencialidades de cada pessoa de forma a melhorar a sua performance individual dentro da organização.”
	Características de um colaborador talentoso	“(…)uma pessoa que exceda as expectativas e faz realmente bem as suas tarefas e tem uma performance acima da média.” “trata-se de uma características diferenciadora.”

Tabela 6 Colaborador 1 - Conceito de Gestão de Talento / Talento

O colaborador 2 (formação em Marketing) define Gestão de Talento como os mecanismos utilizados por uma organização com vista ao desenvolvimento das melhores competências dos colaboradores, tendo por base as expectativas da organização, isto é, aquilo que uma empresa espera que o colaborador possa atingir, potenciando as suas características inatas e adquiridas. Ainda dentro desta lógica, um colaborador talentoso caracteriza-se por ser aquele que apresenta algumas competências inatas (capacidade de liderança, capacidade de motivação dos pares) e que consegue responder àquilo que a sua função exige.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Práticas de Gestão de Talento / Talento	Conceito de Gestão de Talento	“(…) pegar nas capacidades, nas melhores capacidades de cada trabalhador de uma empresa e desenvolve-las através de formação, através de gestão de expectativas, aaah...uma data de mecanismos que permitem potenciar essas mesmas características
	Características de um colaborador talentoso	“(…) aquele que responder melhor às características que uma função exige. que tenha boas capacidades de liderança, motivação, à partida se ele tiver mais essas características e não tiver uma capacidade de organização tão boa...aaah, se for aquilo que a empresa está à procura num trabalhador.”

Tabela 7 Colaborador 2 - Conceito de Gestão de Talento / Talento

O colaborador 3 (formação em Gestão de Recursos Humanos) aborda o conceito de Gestão de Talento como uma prática organizacional, criteriosamente estruturada pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos, que permite a qualquer organização atrair, gerir, reter e desenvolver os colaboradores existentes na empresa. É importante notar que a retenção de talentos a nível da organização estudada não será abordada neste estudo, por se caracterizar por uma taxa de *turnover* extremamente elevada devido ao facto de ser uma empresa exclusivamente para alunos que integram o ISCTE-IUL. Define um colaborador talentoso como alguém que domina as suas funções, com *know-how* mas que procura algo mais do que aquilo que lhe é pedido, alguém proactivo, que vai em busca da criação de valor e que consequentemente apresenta características bem definidas de liderança, não se importando de chamar a si a responsabilidade de puxar a palavra ou de tomar decisões.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Práticas de Gestão de Talento / Talento	Conceito de Gestão de Talento	“(…) é uma prática organizacional, mais concretamente uma prática de Gestão de Recursos Humanos, que permite às organizações gerir e...sim...gerir, atrair, reter e desenvolver os trabalhadores que existem na organização.”
	Características de um colaborador talentoso	“(…)colaborador talentoso é aquele que tem <i>know-how</i> , domina a função...os conteúdos da função que está a desempenhar mas também vejo como algo mais. Acho que pode ser também um colaborador que é proactivo, que trabalha em prol da organização não se cingindo aquilo que lhe pedem apresentando algumas características diferentes dos outros, que apresenta algumas características de líder e assume as responsabilidades para si mesmo.”

Tabela 8 Colaborador 3 - Conceito de Gestão de Talento / Talento

O colaborador 4 (formação em Marketing) refere-se à Gestão de Talento como um processo de desenvolvimento de competências a nível de algumas áreas específicas, referindo-se a colaborador talentoso como alguém que apresenta uma performance segura, com provas dadas em determinadas funções. Existe a necessidade de ser alguém com competências a nível do trabalho em equipa de modo a saber integrar o que os outros podem trazer de benéfico à realização de determinada tarefa.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Práticas de Gestão de Talento / Talento	Conceito de Gestão de Talento	“(…) Gestão de Talento tem a ver com alguém, com uma pessoa... um processo que ajuda ao desenvolvimento de competências, em que áreas o indivíduo deverá apostar mais.”
	Características de um colaborador talentoso	“(…) tem que ter provas dadas, tem que ter trabalho feito, tem que saber apresentar esse trabalho e tem que se saber relacionar com uma equipa. Hoje em dia uma pessoa não pode trabalhar apenas por si próprio, tem que saber trabalhar em equipa, e aproveitar esse talento para ir buscar talento aos outros.”

Tabela 9 Colaborador 4 - Conceito de Gestão de Talento / Talento

Em relação ao colaborador 5 (formação em Finanças) define o processo Gestão de Talento como a identificação das competências dos colaboradores e com a consequente capacidade de desenvolver *skills* através de formação específica, de modo a gerar valor a nível organizacional e conseguir atingir os seus objectivos. Para este colaborador, alguém talentoso apresenta características diferenciadoras facto que lhe permite realizar as funções do melhor modo possível.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Práticas de Gestão de Talento / Talento	Conceito de Gestão de Talento	“(...) tem a ver com identificar competências, <i>skills</i> dos colaboradores, e procurar desenvolvê-las através de ações de formação, de forma a garantir melhores performances, e de forma a que a empresa atinja com maior eficiência e eficácia os seus objetivos.”
	Características de um colaborador talentoso	“(...) será aquele com conhecimentos e competências extraordinárias que lhe permitem executar as suas funções...hmm... as tarefas da melhor maneira possível.”

Tabela 10 Colaborador 5 - Conceito de Gestão de Talento / Talento

A análise das entrevistas permite concluir que todos os colaboradores entrevistados apontam para as bases do conceito de Gestão de Talento, tal como a Directora de Recursos Humanos. Este conceito está claramente associado à noção de desenvolvimento de potencial e a características diferenciadoras individuais que, conjugadas com a estratégia organizacional, permitiram à organização diferenciar-se também das restantes, no contexto onde está inserida. Por se tratar de uma organização muito específica, a empresa analisada requer uma necessidade formativa constante sendo que este vértice apresenta uma importância chave no sucesso organizacional.

5.2 O processo de Atracção de Talento

De modo a compreender como se processa todo o processo de atracção, importa começar pelo modo que a organização utiliza para dar a conhecer a possibilidade dos alunos do ISCTE-IUL integrarem a organização. De modo a dar a conhecer a organização, existem sessões de divulgação da empresa, muito direccionadas para os alunos do TOP 15 IBS. A IJC

define o seu público alvo através de um *slogan*: “Os melhores alunos do ISCTE”. No entanto, a possibilidade de candidatura à organização não se restringe a estes alunos. Deste modo, existem campanhas de divulgação através da cadeia de televisão interna da faculdade (IUL-TV) e do *facebook*, mas também existiu no início deste ano lectivo uma aproximação aos alunos de Mestrado com a participação da empresa na sessão apresentação dos diversos Mestrados que é possível frequentar no ISCTE Business School. Os membros da organização também têm uma forte importância a nível da divulgação da empresa pois são convidados a divulgar a organização junto dos seus pares.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Acções de atracção	“(…) nós costumamos fazer são apresentações direccionadas para os alunos do TOP 15 IBS. (...) fazemos divulgação a nível da IUL-TV e também via <i>facebook</i> . (...) Enviamos e-mails para os e-mails de turma, ou seja tudo isso...toda essa comunicação já é feita de uma forma mais generalizada. Mas as apresentações até agora têm sido feitas ao TOP e também agora nos Mestrados onde fomos às sessões de apresentação (...)”
	Processo de Recrutamento e Selecção	“Pronto nas entrevistas temos uma primeira parte que são questões relacionadas com o CV, depois temos mesmo a parte das perguntas de avaliação propriamente ditas que se dividem em perguntas situacionais e perguntas comportamentais das tais competências que te tinha dito e depois no fim fazemos uma área de perguntas muito relacionadas com motivações e disponibilidade. Lá está porque a disponibilidade para nós é algo muito importante. Como te estava a dizer analisamos as tais pontuações, discutimos, peço <i>feedback</i> às pessoas acerca de cada candidato, avaliamos e decidimos então quem é que passa a dinâmica de grupo. As dinâmicas de grupo, por norma, são feitas com grupos de 8 pessoas, mais ou menos. (...) No final discutimos e damos as pontuações. (...) A fase seguinte é então uma entrevista com os Directores, aquelas pessoas que o aprovam se deve passar. (...) Entro em contacto com eles, a dizer o resultado e a última fase é o fim de semana de socialização”

Tabela 11 Análise de conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - Acções de atracção por parte da organização

O processo de Recrutamento e Selecção da organização é constituído pelos seguintes passos:

1. Envio do CV por parte dos candidatos;
2. Entrevistas individuais (Realizadas por alguém do Departamento de Recursos Humanos + os membros da IJC que quiserem participar);
3. Candidatos que obtiverem uma pontuação acima de 20 prosseguem o processo;
4. Dinâmica de grupo (8 elementos);
5. Entrevista com o Director de Departamento;
6. Fim de semana de integração (para os que entram nos quadros organizacionais).

Trata-se assim de um processo de Recrutamento e Selecção que não utiliza uma bateria de testes que é usada por muitas empresas nos tempos actuais: um *assessment center*. Este processo de Recrutamento e Selecção tem algumas competências chave, muito bem definidas, para um candidato assumir um lugar a nível da organização:

- Trabalho em equipa, capacidade para desenvolver tarefas em grupo de acordo com valores e regras estabelecidas, tendo respeito por opiniões contrárias com o objectivo de alcançar os objectivos previamente definidos.
- Comunicação, capacidade de exprimir claramente as suas ideias, respeitando o outro, cooperando no alcance dos objectivos comuns;
- Relacionamento interpessoal, capacidade de se relacionar com os pares utilizando empatia, atitudes assertivas;
- Pensamento crítico, capacidade de opinar sobre os mais diversos assuntos de forma respeitosa e geradora de valor;
- Planeamento e organização, capacidade de precisão no trabalho realizado;
- Liderança, capacidade de assumir as decisões, de se chegar à frente e conseguir influenciar os pares;
- Gestão do tempo, capacidade de saber gerir o tempo de modo a realizar com sucesso todas as tarefas pretendidas;
- Iniciativa, capacidade de actuar proactivamente de forma a resolver problemas e atingir os objectivos propostos.

Tendo isto em conta, todos os membros da organização apresentam elevados índices das competências em cima referidas.

O colaborador 1 obteve conhecimento da possibilidade de integrar a IJC através de uma das acções de divulgação promovidas pela empresa no ISCTE-IUL, onde os alunos que compareceram foram sensibilizados para agarrarem esta oportunidade. Os participantes desta acção foram informados de toda a de todos os processos relevantes: datas fundamentais, quando se iria iniciar o processo de Recrutamento e Selecção, para onde e quando teriam que enviar os CV's e as características gerais dos colaboradores pretendidos pela empresa. Por se tratar de uma empresa constituída por Juniores Empresários, onde existe a possibilidade de os colaboradores realizarem trabalhos no mercado onde se insere, e com tudo o que isso acarreta. Desde a possibilidade de desenvolver novas competências, por ser uma organização que tem uma base proactiva, que se caracteriza pela inovação e excelência dos seus membros, tratou-se de uma oportunidade que este colaborador decidiu não desperdiçar de modo a poder desenvolver o seu potencial. Ao caracterizar-se como um aluno com uma boa performance académica (TOP 15 IBS) mas também como alguém extremamente ambicioso, proactivo, com desejo de assimilar novas *skills*, não descurando a sua capacidade de gestão de tempo fundamental para qualquer projecto. Em relação ao seu processo de Recrutamento e Selecção iniciou-se com o envio do CV para o Departamento de Recursos Humanos, posteriormente foi marcada uma entrevista individual com esse mesmo Departamento. Passada essa fase, a organização voltou a contactar este colaborador de modo a prosseguir o processo sendo que o passo seguinte foi a realização de uma dinâmica de grupo através da resolução de um caso real. Por fim, existiu uma entrevista com o responsável pelo Departamento onde o colaborador, com a sua integração, foi alocado.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Competências chave do colaborador	“(…) eu estava no TOP 15 IBS. (…) eles valorizam aquelas pessoas que têm boa performance académica mas também pessoas que tenham alguma experiência, que sejam ambiciosas, que mostrem vontade de trabalhar, proactivas e isso tudo. (…) Sei também gerir bem o meu tempo e creio que sou ambiciosa e proactiva.”
	Características da IJC	“(…) uma empresa composta por Juniores Empresários, é uma empresa que desenvolve trabalhos reais, no mercado real e só isso já me motiva para que eu enquanto estudante possa ao mesmo tempo ir-me integrando no trabalho real e desenvolver novas <i>skills</i> , novas capacidades e o facto de ser uma empresa bastante proactiva e inovadora que marque pela excelência dos seus membros e que tenha actividades de formação para os membros desenvolverem o seu potencial.”

Tabela 12 Colaborador 1 - Competências e características chaves

O colaborador 2 teve conhecimento da possibilidade de integrar a organização através dos seus pares a nível da Faculdade, sendo que alguns deles foram membros fundadores da organização que tiveram um papel de divulgador da empresa. Sobre o processo de Recrutamento e Selecção este processou-se de maneira igual ao do colaborador 1, ou seja um primeiro passo através de envio do CV, de seguida com uma entrevista com o Director de Recursos Humanos da empresa, prosseguindo com uma dinâmica de grupo e finalizando com uma entrevista com o Director do Departamento onde foi colocado, o Departamento de Marketing. Através da recolha de dados foi possível verificar que as características organizacionais que atraíram este colaborador para despende algumas horas semanais, após a sua formação académica, são o tipo de Capital Humano que integra a IJC, segundo o mesmo, altamente talentoso sem descurar a possibilidade de poder integrar a teoria assimilada no mundo académico com a prática adquirida no mundo profissional. Por se tratar de um elemento que se caracteriza a si mesmo como alguém bastante paciente, com capacidades de liderança, com uma boa performance académica (mesmo não sendo aluno TOP 15 IBS), com capacidades técnicas de valor, considera-se um elemento que poderia acrescentar valor à organização, factores que o levaram a aceitar o convite para integrar da empresa.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Competências chave do colaborador	“(…) a minha capacidade de trabalhar em equipa, sou uma pessoa muito paciente e depois também tenho algumas capacidades de liderança e de motivação e acho que são...que me tornavam mais interessante. Para além das minhas capacidades técnicas, obviamente, que penso que também são relevantes.”
	Características da IJC	“(…) o tipo de pessoas que estava na IJC (...) ver tanto talento junto que eu queria fazer parte daquilo e continuam a ser pessoas com muito potencial (...) muita prática no mundo empresarial e eu queria fazer parte daquilo. As pessoas e a possibilidade de poder integrar a teoria e a prática do mundo académico e do mundo profissional.”

Tabela 13 Colaborador 2 - Competências e características chaves

O colaborador 3, do mesmo modo, obteve conhecimento da organização e da possibilidade de integra-la através dos seus pares sendo que tudo se processou numa fase ainda de afirmação da organização no contexto onde se insere. O seu processo de Recrutamento e Selecção diferiu dos restantes membros analisados. A sua contratação foi

processada ainda numa fase inicial da empresa, caracterizada por uma altura em que não existia definido, ainda, um processo de Recrutamento e Selecção. Como a organização necessitava de colaboradores para integrarem o Departamento de Recursos Humanos para assim este iniciar todos os processos e mecanismos dependentes do mesmo, foi através de um convite que se processou a contratação deste colaborador. Devido ao facto de ser uma aluna com uma performance superior (TOP 15 IBS), através dos dados recolhidos foi possível chegar à conclusão que este convite assentou neste ponto, não esquecendo a sua capacidade de trabalho em equipa e proactividade. Por se tratar de uma empresa pioneira, constituída essencialmente por jovens em busca de valorização pessoal, este colaborador decidiu integrar a empresa de modo a auxiliar na pretensão organizacional de singrar no mercado onde se insere.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Competências chave do colaborador	“Acho que uma das razões foi ser boa aluna. Acho que ... TOP 15 IBS. (...) não sei...talvez...aah...a organização, a proactividade, a capacidade de trabalho.”
	Características da IJC	“É uma empresa pioneira que pretende impor-se no mercado e que se caracteriza por um grande proactividade em busca do sucesso algo que me atrai bastante.”

Tabela 14 Colaborador 3 - Competências e características chaves

Em relação ao colaborador 4, obteve conhecimento de integrar a organização através dos seus pares, mais concretamente através de um colega de turma que integrava na altura a organização, sendo que não se trata de um membro pertencente ao TOP 15 IBS. O seu processo de Recrutamento e Selecção realizou-se de forma clássica, processo já descrito anteriormente. O facto de ter assumido um papel de liderança durante a realização da dinâmica de grupo, assumindo a responsabilidade do grupo que integrava, chegando-se à frente quando exigido, para além das suas competências técnicas na resolução do caso apresentado, fez a diferença para a sua integração na organização. Juntando a isto a intenção do colaborador fazer uma interligação entre a sua formação académica e o mundo profissional, possibilitando a assimilação de novas competências, de *know-how* de modo a ajudar uma futura entrada no mercado de trabalho, levaram a que este colaborador integrasse os quadros da organização.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Competências chave do colaborador	“(…) na minha dinâmica de grupo estava tudo muito calado e eu é que tentava mexer com o jogo, eu é que tentava...era proactivo e tinha alguma capacidade de liderança e penso que gostaram das respostas que eu dei. Era eu que assumia mais a responsabilidade, eu que sabia mais sobre as coisas que perguntavam.”
	Características da IJC	“(…) hoje em dia, não pode fazer apenas o curso e tem que se envolver em mais projectos, ganhar mais competências, ter mais curriculum, ter mais experiências. Aah...lidar com outras pessoas que estão à tua altura, sempre a vontade de querer saber mais, aprender mais e também porque é uma forma de entrar no mercado de trabalho com mais <i>skills</i> e a possibilidade de fazer a ponte entre a formação académica e um lado mais profissional.”

Tabela 15 Colaborador 4 - Competências e características chaves

O colaborador 5 obteve conhecimento da possibilidade de integrar a organização através de uma das sessões organizadas pela IJC de modo a dar conhecer a empresa. Para além disto, obteve informações da organização através dos seus pares integrantes da organização. A nível do processo de Recrutamento e Selecção passou-se como os restantes colaboradores. O facto de se tratar de uma organização que fornece a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica e o contacto com o mundo empresarial, em conjugação com a possibilidade de potenciar as suas competências em contacto com pessoas proactivas e com disponibilidade de dar e receber levaram a que se interessasse pela possibilidade de integrar os quadros da IJC. O facto de ser um aluno do TOP 15 IBS, proactivo e com disponibilidade de adquirir mais e novos conhecimentos foram, em sua opinião, as razões que levaram a que a organização mostrasse vontade de contar com este colaborador.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Competências chave do colaborador	“(…) ter obtido bons resultados durante o percurso académico e fazer parte do TOP 15+ da IBS (…) de certa forma que sou uma pessoa empenhada e trabalhadora, com vontade de aprender.”
	Características da IJC	“(…) a oportunidade de por em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante todo o percurso académico (o tal <i>learning by doing</i>), dando-nos uma oportunidade de termos contacto com o mundo empresarial. Há também a oportunidade de adquirirmos e desenvolvermos um vasto leque de competências/skills e de conhecermos um vasto leque de novas pessoas com as quais poderemos partilhar diversas experiências e conhecimentos.”

Tabela 16 Colaborador 5 - Competências e características chaves

Todos os colaboradores entrevistados vão ao encontro do que a Directora de Recursos Humanos da organização menciona, isto é, buscam integrar a teoria académica com a prática empresarial, como pode ser observado na tabelam em baixo:

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
O Processo de atracção	Características atractivas da IJC	“(…) aquela frase cliché que todos dizem é “aplicar na prática aquilo que nós aprendemos na teoria”. É o que todos eles dizem. Para mim vai muito mais para além disso.
	Características desejadas a nível de colaboradores	“(…)aquilo que nós valorizamos na entrevista são o trabalho em equipa, comunicação, relacionamento inter-pessoal, análise crítica, planeamento e organização, liderança, gestão do tempo e iniciativa.”

Tabela 17 Directora de RH - Características atractivas da IJC e as características desejadas pretendidas dos membros da organização

5.3 O Desenvolvimento de Potencial e a Formação disponibilizada

A organização estudada apresenta a Formação num dos seus vértices estratégicos. Deste modo, encontra-se evidente que este é um ponto fulcral a nível organizacional. Importa assim analisar ao pormenor este assunto de modo a compreender como se realiza o desenvolvimento de potencial e das competências dos membros que integram a organização, possibilitando a

geração de valor, de encontro aos objectivos organizacionais estipulados ao nível da sua missão e visão.

Todos os membros da IJC são abrangidos por formações com vista ao desenvolvimento e potencialização das suas capacidades. Por se tratar de uma empresa instituída dentro de uma Universidade existe a possibilidade de oferta formativa caracterizada pela reciprocidade. Situações onde diversas organizações externas disponibilizam *know-how* através dos seus membros, garantindo em troca condições favoráveis para as suas empresas. Todas as formações são organizadas pelo Vice-Presidente da Formação que tem a missão de contactar empresas e organizar tudo o que envolve estas acções.

Através da recolha de dados foi possível perceber que no início de cada ano lectivo existe um fim-de-semana (*kick-off*)⁹, que para além de objectivos de fomentar o *commitment* e possibilitar a integração dos novos membros que entram na organização, tem como finalidade transmitir aos membros *know-how* fundamental para a sua estadia na organização. Por se tratar de uma empresa com cerca de 2 anos, muitas das formações apresentam uma componente mais interna sendo fornecidas por alguns membros fundadores, e pelos membros onde a antiguidade é uma das características evidentes. Todos os colaboradores entrevistados referiram a existência de *workshops* onde os responsáveis pelos mesmos são Professores, e que incidem na potencialização das capacidades de cada membro. Este tipo de acções têm a chancela do Departamento de Formação, tal como mencionou o colaborador 2, que organiza formações para cada Departamento específico, tendo em conta as necessidades de cada membro. Existem, também, *open days* possibilitados por alguns *Learning Partners* da organização com vista uma maior integração dos membros na realidade onde se inserem. Esta possibilidade caracteriza-se por ser uma situação *win-win*, isto é, constitui uma acção de atracção de talentos. Devido ao facto dos membros que estão inseridos na IJC apresentarem uma excelente performance académica, estes constituem potenciais talentos. Num contexto em que a “guerra pelo talento” é cada vez mais um assunto premente, este tipo de acções permitem iniciar um processo de atracção e conhecimento de parte a parte (organização-talento).

Ao ser uma organização apenas constituída por alunos altamente proactivos, inovadores e empreendedores, onde os projectos e o trabalho em equipa são uma constante, existe uma

⁹ Anexo 10

necessidade de criar processos e mecanismos de socialização de modo a gerar laços que potenciem este tipo de trabalhos, em comunhão. Deste modo, para além da componente formativa, os fins-de-semana anteriormente referidos constituem uma importante ferramenta para alcançar estes objectivos e criar um elevado nível de *commitment* entre os membros mas essencialmente para com a organização. Para além disto existe um Programa de *Mentoring* que abrange todos os membros da empresa, apenas referido pelo colaborador 1, que possibilita que os membros mais recentes, aqueles que integraram a organização mais recentemente, tenham um Mentor associado de modo a facilitar a incorporação a nível da organização. Importa notar que apenas membros com mais de um ano de organização, membros da organização e antigos membros que tenham feito parte da Direcção podem exercer o papel de Mentores.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Oferta formativa	“Nós fazemos formação nas mais diversas áreas. Tivemos oradores, professores, empresas, para além de momentos de <i>workshops</i> assim mais simples. Esse é o fim de semana inicial mas depois ao longo do ano vamos dando formação, até porque um dos nossos pilares, da IJC, é o pilar da formação. Portanto temos uma pessoa responsável por ir angariando <i>Learning Partners</i> . Por norma este fim de semana acontece para as pessoas que entram no segundo semestre.”
	Processos de socialização	“Nós fizemos dois fins de semana de socialização, fizemos um no final em Junho, ou seja no final do ano lectivo e fizemos agora um no início do ano.”
	Integração de novos colaboradores	“Eu própria nas entrevistas e no contacto que tenho com eles acabo por fazer algum tipo de aconselhamento. Depois outra forma de eles ficarem a par do que é isto da IJC também te a ver com o Regulamento Interno e com o Manual de Acolhimento que lhes envio numa fase inicial. Depois têm o tal fim de semana e os tais processos de formação que vamos fazendo, e depois temos um programa de <i>Mentoring</i> que eu decidi aplicar este ano (...)”

Tabela 18 Análise de Conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - Como formar e integrar os membros na organização

Pretende-se também, com este estudo, perceber quais os objectivos dos colaboradores a nível organizacional, quais as suas metas, aquilo que pretendem alcançar. Relacionando estes objectivos com as motivações que os levaram a integrar esta organização muito específica, é possível alcançar algumas conclusões sobre a razão da sua integração na empresa. Assim, todos os colaboradores que fazem parte da amostra apontam à assimilação de novas competências e à potencialização das suas qualidades. O facto de poderem desenvolver o seu

know-how e de terem a possibilidade de observar, a nível real, alguns fenómenos e problemas que são abordados em termos académicos são alguns dos seus objectivos. O colaborador 2 numa óptica ambiciosa tem a intenção de poder estar envolvido, com o evoluir do tempo e consequentemente das suas competências, em projectos cada vez maiores, tendo por ambição elevar mais alto o nome da organização. O colaborador 5 refere o facto da importância que tem trabalhar em conjunto com um grupo de pessoas altamente proactivas e com uma grande vontade de assimilar novas competências. Todos os colaboradores entrevistados rejeitaram terem ambições definidas, a nível hierárquico, centrando-se essencialmente na possibilidade de integrar os conhecimentos teóricos adquiridos no mundo académico no contexto onde se encontra a consultora estudada. Tudo isto é observável quando são questionados sobre o seu desempenho individual, classificando-o como positivo, desde que integraram a organização até aos dias de hoje. Os colaborador 1 e 4, apesar de se encontrarem na organização apenas há pouco mais de um mês, encontram-se alocados a um projecto externo, para além de todos os constantes projectos internos da responsabilidade do Departamento de Marketing que têm por objectivo dar a conhecer a organização, através de um papel de divulgação com a passagem da mensagem estratégica da empresa. O colaborador 2 acrescenta que numa escala de 0 a 10 auto avalia-se com 8 valores, lamentando apenas o facto de nem sempre poder dar o seu contributo a tempo inteiro devido ao tempo que a sua formação académica ocupa. O colaborador 3 denota uma clara melhoria na sua integração em comparação com o ano anterior, apesar de ter tido a responsabilidade de exercer o cargo de Vice-Presidente da Formação, o que não ocorre no presente ano lectivo. Constatou-se que no ano anterior o seu comprometimento com a organização não era total pois limitava-se a realizar aquilo que era pedido, não indo mais além, sendo que não procurava acções diferenciadoras, caracterizadas pela busca de algo mais. Contudo, no presente ano lectivo e com a maturação de que foi alvo, com o passar do tempo, que leva a que seja um dos membros mais antigos da empresa, com a aquisição de novos conhecimentos e competências assume uma posição de responsabilidade, não só a nível da integração dos novos membros, mas também com o chamar a si da responsabilidade da tomada de decisões, assumindo um papel de líder sempre que necessário. O colaborador 5 considera que o seu desempenho tem sido positivo apesar das dificuldades que por vezes sente na conciliação da sua vertente académica com a vertente empresarial. Contudo, quando se deu a sua integração na organização sentiu algumas dificuldades por ser a sua primeira experiência profissional, o que levou a uma não familiarização com alguns dos métodos e processos enquadrados na organização. Tudo isto pode ser observado nas tabelas seguintes:

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Objectivos individuais	“(…) ganhar novas competências e realizar trabalhos relacionados com o mercado da minha formação (…) ali nós estamos a colaborar com empresas reais, a fazer coisas que provavelmente mexeríamos se tivéssemos a trabalhar numa Consultora, um nível de responsabilidade maior, é tudo mais sério.”
	Desempenho individual	“(…)também só lá estou há um mês. A começar, a começar só comecei em Setembro. Já fui alocada a um projecto, um projecto externo e depois no Departamento de Marketing nós temos os projectos internos. Lá está, como Departamento de Marketing, como em qualquer empresa nós temos que fazer ver a nossa empresa lá fora e passar essa mensagem e fazer com que as pessoas saibam e conheçam a IJC, divulgação. (…) Um mês e meio, dois...é positivo.”

Tabela 19 Colaborador 1 - Objectivos e desempenho individual

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Objectivos individuais	“(…) o meu objectivo obviamente é, a partir do momento que comecei a trabalhar com projectos pequenos e consegui realizar esses projectos pequenos penso que seria interessante pensar em projectos cada vez maiores.”
	Desempenho individual	“Portanto se fosse numa escala...de 0 a 10...dou 8. Dou o mais que consigo mas lá está, também tenho as aulas, a parte académica, os trabalhos, os testes e portanto não posso dar 100% mas dou tudo o que posso procurando uma boa prestação.”

Tabela 20 Colaborador 2 - Objectivos e desempenho individual

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Objectivos individuais	“(…) acima de tudo é poder colmatar o que a Licenciatura não nos dá. Ou seja, eu vou poder chegar a uma empresa e saber como é que eu tenho que fazer uma proposta, como é que posso fazer um projecto de consultoria. Quais as dificuldades que se encontram no mundo real. Acima de tudo é conhecer o que está lá fora. Fazer a ponte entre a parte académica e a parte profissional. Acho que o facto de eu estar na IJC, o meu principal objectivo, sim, é fazer essa ponte entre o que aprendi e o que vou ter que fazer um dia mais tarde no mercado de trabalho.”
	Desempenho individual	“(…) o ano passado não me sentia tão integrada. Eu não sentia tanta responsabilidade de fazer mais qualquer coisa. Ou seja eu cumpria com as minhas funções, eu fazia aquilo que a minha função exigia, nomeadamente em termos de Vice-Presidente da Formação mas sentia que não fazia...não ia mais além. Este ano com a saída dos membros fundadores sinto uma responsabilidade acrescida e sinto que tenho que ajudar para que a organização vá para a frente. Também já tenho outra visão da...e o facto de o ano passado ter pertencido à Direcção também faz com que veja as coisas de maneira diferente. (...) Agora como também já sou um dos membros mais antigos e já tenho outra experiência...e sinto que já tenho algum... <i>know-how</i> , algum poder, vá, para poder eu dizer “eu acho isto”, “eu não concordo com aquilo.”

Tabela 21 Colaborador 3 - Objectivos e desempenho individual

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Objectivos individuais	“(…) eu não pretendo chegar a chefe de nenhum Departamento. Acima de tudo o que eu quero é desenvolver as minhas competências, ou seja aprender mais, saber fazer uma proposta, algo que nunca tinha feito nas aulas ou algo do género. Estar a contribuir para uma empresa real ou seja não é tudo assim, fictício. Crescer, trabalhar em equipa, lidar com outras pessoas, aprender coisas que nunca aprendeste mesmo de outras áreas e acima de tudo estás a aprender a lidar com a pressão, a trabalhar sob pressão. (…) acima de tudo é crescer um bocado, aprender com os outros, que os outros aprendam um bocado contigo e fazer essa ponte entre a parte académica e a parte profissional.”
	Desempenho individual	“Até agora acho que tenho estado à altura e tudo o que nos têm pedido temos cumprido a tempo e acho que de uma forma até bastante razoável. Para já não existe uma grande avaliação do meu desempenho mas está a correr tudo bem.”

Tabela 22 Colaborador 4 - Objectivos e desempenho individual

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Objectivos individuais	“(…) ter um conhecimento mais aprofundado da realidade do mercado empresarial, aprender novos conceitos e ferramentas, conhecer e colaborar com diversas entidades, desenvolver soft <i>skills</i> , trabalhar e colaborar, aprender com um conjunto de pessoas empenhadas e pró-ativas.”
	Desempenho individual	“(…) contente com o meu desempenho na organização, apesar de muitas vezes ser difícil conciliar com a vertente académica, em épocas de entregas de trabalhos e exames é sempre mais complicado. Mas procuro dar o meu melhor em todos os projetos em que participo, embora no início tenha sentido algumas dificuldades neste aspeto, sobretudo porque não estava familiarizada com determinados métodos e procedimentos utilizados. “

Tabela 23 Tabela 22 Colaborador 5 - Objectivos e desempenho individual

De modo a compreender a percepção que os colaboradores entrevistados têm sobre o seu desempenho importa compreender de que modo é realizada a avaliação de desempenho a nível organizacional. Contudo, com a análise dos dados recolhidos pode-se afirmar que não

existe um processo de avaliação de desempenho correctamente definido, sendo esta umas das grandes falhas a nível organizacional. Isto pode ser verificado através das respostas do colaborador 1, que embora esteja na organização apenas há um mês, refere que soube da existência de uma tentativa de avaliação de desempenho que não foi bem sucedida.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Avaliação de desempenho	“(…) o ano passado não estava lá mas supostamente houve uma tentativa de realizar uma avaliação de desempenho aos membros da IJC e nós...mas este ano o Departamento de Recursos Humanos está com um programa de avaliação de desempenho, com intenções de levar aquilo para a frente de modo a avaliar cada pessoa.”

Tabela 24 Colaborador 1 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho

Esta não definição do processo de avaliação de desempenho pode ser verificada com as respostas do colaborador 2, que refere que foi avaliado no ano anterior, não tendo conhecimento dos resultados, nem qualquer tipo de *feedback*. Refere ainda que a sua avaliação está interligada com cada projecto que realiza tendo em conta se os objectivos foram alcançados, se os prazos foram cumpridos e se a empresa que estava a ser alvo de um projecto de consultoria realizado pela IJC ficou ou não satisfeita.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Avaliação de desempenho	“Eu fui avaliado mas não tive conhecimento dos resultados. Acho que são os Directores de cada Departamento que têm acesso à avaliação de desempenho de cada membro. Não houve nenhum processo em que nos sentássemos a falar. Penso que tem a ver com os objectivos de cada projecto, prazos, se a empresa que estava a ser alvo de consultoria ficou satisfeita ou não satisfeita.”

Tabela 25 Colaborador 2 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho

O colaborador 3, com mais antiguidade e no seu terceiro ano a nível da organização, menciona que no seu primeiro ano foi realizada uma avaliação de desempenho, simplista devido à fase embrionária da organização, onde obteve conhecimento dos resultados. No entanto no ano seguinte decidiu-se não realizar uma avaliação de desempenho, optando-se por começar a desenhar um sistema que o possa fazer correctamente nos anos posteriores. Tudo isto pode ser corroborado com a análise da entrevista à Directora de Recursos Humanos da

empresa, que se encontra na organização desde o seu início, sendo um dos membros fundadores. No primeiro ano de actividade da IJC, mais concretamente no primeiro semestre pois esta iniciou a sua actividade em Dezembro, existiu a intenção de realizar uma avaliação de desempenho para os três projectos elaborados. Contudo, como foi o semestre inicial, nem todos os colaboradores tinham tido a oportunidade de trabalhar com todos. Isto levou a que não existisse a possibilidade de realizar uma avaliação de desempenho que se caracterizasse pela seriedade. Começou-se assim por pensar num desenho de um sistema de avaliação de desempenho que abordasse o desejado de forma devidamente estruturada, encontrando-se este actualmente em reconstrução.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Avaliação de desempenho	“(…) no final do primeiro ano lectivo que eu estive lá foi feita, sim, uma avaliação, aah... a avaliação de desempenho foi uma coisa mais ou menos simples. Não foi algo... também como eu já disse a organização estava muito no início mas sim fui avaliada. No ano passado não houve avaliação de desempenho. O Departamento de Recursos Humanos estava, e está, a tentar desenvolver, a desenhar um sistema de avaliação de desempenho e no ano passado não conseguimos implementar nenhum.”

Tabela 26 Colaborador 3 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho

O colaborador 4, que apenas se encontra nos quadros organizacionais há pouco mais de um mês refere apenas a existência da avaliação do projecto em que está envolvido sendo que mencionando o desconhecimento da existência de um modelo de avaliação formal do desempenho dos membros da organização.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Avaliação de desempenho	“(…) aquilo que nos disseram é que existe uma avaliação de desempenho. No fim eles vão olhar para o projecto que foi feito e para o que sabem de nós e vão ver. Em relação a um modelo formal, não existe um modelo definido por parte da organização (...)”

Tabela 27 Colaborador 4 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho

Em relação ao colaborador 5, já integrado na organização há mais de 1 ano, menciona tal como os restantes colaboradores as dificuldades que a organização tem encontrado para definir concretamente um modelo de avaliação de desempenho. Contudo este colaborador

refere o desejo da organização em concretizar o desenho de um modelo de avaliação de desempenho para os seus membros.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Avaliação de desempenho	“Neste momento, acho que não. Sei que tivemos algumas dificuldades em implementar um sistema de avaliação de desempenho dos membros, mas acredito que entrará em funcionamento em breve.”

Tabela 28 Colaborador 5 - Perspectiva do sistema de avaliação de desempenho

Encontra-se aqui um dos pontos mais prementes de acção interna por parte da organização pois apenas com um sistema bem desenvolvido, onde se possa fornecer feedback, aos colaboradores sobre as suas acções a nível dos projectos organizacionais, de modo a que a potencialização do talento dos membros seja uma realidade, permitindo à empresa apontar a qualquer falha ou lacuna, evidenciada através do processo de avaliação. Com uma correcta avaliação de desempenho seria possível ao colaborador conhecer os aspectos mais importantes de valorização para a organização, conhecer ao pormenor aquilo que realizou e o que ficou por fazer, e fomentar a reflexão sobre o trabalho desenvolvido de modo a ser possível apontar a um aumento da produtividade. A falha do sistema de avaliação criado pela organização deve-se a uma má definição do que seria avaliado devido à existência da subjectividade de critérios avaliativos, tal como pode ser observado na entrevista da Directora de Recursos Humanos, na tabela da página seguinte:

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Avaliação de desempenho	“No primeiro ano, nós tivemos alguns projectos mais levezinhos e chegámos ao final do ano, naquele caso foi só um semestre que trabalhamos na IJC. Começámos em Dezembro, conta só um semestre, no primeiro ano. Achámos então que devíamos fazer uma avaliação de desempenho daqueles projectos, só que acabou por ser feita a competências que não faziam sentido e as competências eram todas iguais para os três projectos, a nível departamental. Não fazia muito sentido até a nível de competências. (...) No segundo ano, tentámos desenhar um sistema de avaliação de desempenho mas como víamos tantas falhas no anterior e como a IJC tem um contexto tão específico acabou por não se conseguir aplicar nada, no ano anterior, a sério, mas chegámos a muitas conclusões.

Tabela 29 Análise de conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - A evolução do sistema de avaliação de desempenho ao longo dos anos

De acordo com um relatório da PwC (2011) um dos aspectos fundamentais que levam à integração de colaboradores numa organização são os factores de remuneração. Importa olhar para as razões dos colaboradores quererem integrar uma Empresa Júnior, muito específica, num contexto de aprendizagem e formação constante e de alta exigência. Como refere a Directora de Recursos Humanos da organização muitos dos candidatos, desconhecendo a organização, olham para a IJC como uma oportunidade de obter algum tipo de remuneração. No entanto, por ser uma empresa que opera abaixo do custo do mercado consultor, o factor financeiro não é um dos pilares organizacionais. Através da análise das entrevistas dos colaboradores é possível constatar que existe um alinhamento entre os objectivos da organização, a este nível, e com aquilo que os membros da organização entrevistados pretendem para si mesmos, ou seja, o desenvolvimento de competências e o crescimento técnico que a integração nesta empresa pode proporcionar. Todos os colaboradores entrevistados referem, claramente, que aquilo que os levou a integrar a organização foi o facto de poderem desenvolver as suas capacidades, potencialidades, a possibilidade de adquirirem *know-how* essencialmente para a sua valorização pessoal, numa perspectiva de interligação entre aquilo que é assimilado com a componente académica e poderem transportar esses conhecimentos para o mundo profissional. O facto de existir a possibilidade de integrar uma empresa caracterizada pela juventude e pelo dinamismo com ligações ao mercado de trabalho é o factor essencial de integração na IJC, não esquecendo a possibilidade de contactar com membros de diversas áreas, altamente empreendedores. Deste modo é possível verificar que o aspecto remunerativo, ao contrário de uma empresa convencional, não apresenta qualquer relevância a nível da atracção de colaboradores talentosos nem a nível do seu

desenvolvimento. Tal pode ser verificado num dos lemas organizacionais: “*Learning by doing*” e ainda a nível das declarações dos colaboradores entrevistados:

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Remuneração versus possibilidade de desenvolvimento	“(…) também não vejo isso como uma motivação, neste caso, porque não fui para lá para ganhar dinheiro mas sim para ganhar experiência, desenvolver as minhas capacidades, potencialidades e adquirir <i>know-how</i> .”

Tabela 30 Colaborador 1 - Razões de integração na organização

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Remuneração versus possibilidade de desenvolvimento	“A remuneração não foi (risos) até porque não é uma componente chave da nossa experiência pois não somos assim tão bem remunerados. Enfim, ter a possibilidade de aos 19 anos ter a possibilidade de integrar uma espécie de empresa, um embrião de uma empresa, foi isso que mais me atraiu. A tal questão do desenvolvimento de potencial, de aquisição de <i>know-how</i> foi realmente o mais importante. Teve mais a ver com a experiência de crescimento pessoal e também profissional do que propriamente uma questão de remuneração.”

Tabela 31 Colaborador 2 - Razões de integração na organização

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Remuneração versus possibilidade de desenvolvimento	“Tanto que quando qualquer membro, da Faculdade, vai a uma entrevista de Recrutamento sabe à partida que o principal objectivo da IJC não é atribuir remuneração aos membros. Não é esse o nosso objectivo, por isso acho que qualquer pessoa que entre na IJC sabe que não vai para lá para receber dinheiro. Lembro-me que no primeiro ano não fizemos quase projectos externos logo os projectos eram internos e não eram remunerados por isso acho que ninguém está à espera de receber dinheiro. É tudo numa perspectiva de desenvolvimento das minhas competências, de fazer a ponte entre o mundo académico e o mundo profissional e assim potenciar as minhas capacidades.”

Tabela 32 Colaborador 3 - Razões de integração na organização

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Remuneração versus possibilidade de desenvolvimento	“(…) nesta altura do campeonato a remuneração foi o menos importante. Eu nem sei quanto é que vou ganhar a estar a fazer este projecto. Lá para a frente irá calhar-me qualquer coisa mas dou bem mais importante à experiência adquirida, obter novas competências, aprender coisas novas. A remuneração... sabemos que ela existe mas não é de todo o mais importante.”

Tabela 33 Colaborador 4 - Razões de integração na organização

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Remuneração versus possibilidade de desenvolvimento	“Quando me candidatei para a IJC nem sequer sabia que os projetos eram remunerados, para mim a aprendizagem, o adquirir novas competências e toda a experiência adquirida é, sem dúvida, o que me motiva e o que valorizo desde que faço parte da empresa.”

Tabela 34 Colaborador 5 - Razões de integração na organização

Por se tratar de uma organização onde a taxa de *turnover* é extremamente elevada, esta é uma organização onde não é possível observar, nem existir, qualquer fenómeno de retenção de talento. Contudo a saída constante de membros da organização pode deixar marcas, pois a assimilação da cultura organizacional demora algum tempo. Muitas vezes quando a cultura organizacional já faz parte do indivíduo e este se encontra totalmente focado e direccionado com a missão e com a visão da empresa, todo este fenómeno sofre um rombo com o fim do percurso académico e conseqüente saída da organização, com a posterior entrada de novos membros. Existe uma eterna necessidade de assimilação dos novos membros da IJC de todo o contexto onde se insere a organização. Tendo isto em conta, importa olhar para o modo como é gerida esta saída constante de colaboradores, alguns de real acrescento de valor e de diferenciação individual e organizacional. De modo a poder utilizar todo o conhecimento adquirido pelos membros que abandonam a organização, existe um *Board of Alumni* do qual fazem parte todos os ex-membros que aceitaram o convite da empresa para integrarem esta estrutura. Por se tratar de uma empresa recente, em crescimento, grande parte dos ex-membros da organização encontram-se a frequentar o primeiro emprego o que torna complicada uma participação tão activa quanto desejada. Contudo, os membros que integram esta estrutura são diversas vezes de utilidade a nível das formações, por vezes são responsáveis por *workshops*, e participam no programa de *Mentoring* onde todos os ex-membros que fizeram parte da Direcção podem exercer o papel de Mentores. É uma estrutura

que se caracteriza por um papel de apoio fundamental à organização permitindo que todo o talento dos membros que abandonaram a organização, por motivos do fim do seu ciclo académico seja aproveitado e possivelmente transmitido aos membros que se encontram a nível da organização. Contudo, como foi referido pela Directora de Recursos Humanos esta tem sido uma estrutura ainda pouco utilizada devido à indisponibilidade de muitos dos ex-membros da organização por estarem a iniciar os seus percursos profissionais.

Temas	Sub-temas	Unidades de registo
Desenvolvimento de potencial	Gestão do conhecimento e do talento organizacional no processo de saída	“A IJC, temos uma estrutura que são os <i>Alumni</i> , ou seja as pessoas mesmo depois de saírem da IJC continuam como contacto, nem todas, os que desejam. Esses <i>Alumni</i> de vez em quando dão-nos algumas formações. Em todos os fins de semana nós fazemos questão de ter um momento para os nossos <i>Alumni</i> . (...) Nós queremos que essa ligação entre <i>Alumnis</i> e os próprios seja uma realidade, num género de <i>commitment</i> afectivo. (...) Estamos numa fase de experiência e os únicos que temos alocados ao programa de <i>Mentoring</i> são <i>Alumnis</i> que fizeram parte da Direcção, como temos numa fase experimental primeiro queremos experimentar com estes. Para serem mentores têm que responder a três critérios, ou serem <i>Alumnis</i> mas terem sido da Direcção (...) E mesmo ao longo do ano, as nossas formações e <i>workshops</i> têm sido feitas por <i>Alumnis</i> ou por empresas. Acaba por funcionar como uma base consultora. Tivemos agora uma formação em que foi o nosso actual Vice-Presidente de Consultoria juntamente com alguns <i>Alumnis</i> (...)”

Tabela 35 Análise de conteúdo da entrevista da Directora de Recursos Humanos - O processo de saída de um colaborador da organização

É fundamental que a organização tire partido destes elementos mais experientes de modo a transmitirem, principalmente aos membros mais recentes, a cultura organizacional, dando a conhecer o contexto onde se insere esta organização tão específica. Só assim será possível assegurar uma cultura organizacional sólida, com a passagem de testemunho aos membros mais jovens, aqueles que ficam, e necessitam de gerar valor de modo a irem mais além do que as competências que os levaram a entrar nos quadros organizacionais.

6. Proposta de Intervenção

Posteriormente à análise dos dados recolhidos concluiu-se que existe a possibilidade de melhorar alguns pontos a nível organizacional. Este capítulo aponta para a realização de propostas de melhoria tendo por base o diagnóstico realizado.

Sabendo que o perfil dos colaboradores que integram a organização assenta no *slogan* “Os melhores alunos do ISCTE” é fundamental saber filtrar as competências desejadas por parte da organização dos possíveis candidatos, tendo em conta as *skills* pré-definidas a nível organizacional. A análise realizada permitir observar que existem acções com o objectivo de dar a conhecer a IJC a alunos do TOP 15 IBS e àqueles que integram os Mestrados da instituição de ensino onde se insere a organização, contudo não existe uma divulgação da organização desde o momento em que um aluno integra o ISCTE-IUL.

Fazendo um diagnóstico geral observou-se, em primeiro lugar, a necessidade de intervenção a nível do processo de atracção (criando uma forte *employer branding*), gerando uma proposta de valor caracterizada por atributos diferenciadores no mercado onde a empresa está inserida, mostrando aos alunos que integram a ISCTE Business School o contexto onde a organização está integrada e as possibilidades de aquisição de competências diferenciadoras num curto prazo. Em segundo lugar existe uma necessidade de intervenção ao nível da avaliação de desempenho, mais concretamente ao possível feedback que um sistema pode trazer à organização em relação aos pontos alvo de possíveis formações criando uma potencialização individual e conseqüentemente um aumento do nível de *skills* que irá permitir a geração de valor organizacional.

Foi ainda criada uma proposta de Entrevista de Saída¹⁰ que pretende contribuir para o controlo dos processos organizacionais e também para que a organização obtenha *feedback* sobre as razões de saída de cada colaborador.

Deste modo e com base no diagnóstico realizado, através da análise dos dados recolhidos, é possível propor algumas melhorias a nível de processos.

¹⁰ Anexo 9

6.1 Proposta de intervenção: Divulgação da organização

A ISCTE Junior Consulting, por se tratar de uma organização em fase de crescimento e consolidação no contexto e no mercado onde está inserida, necessita de criar uma forte imagem de marca. Deste modo, os processos organizacionais podem ser alvo de melhoria a nível da promoção e da divulgação da empresa. Por se tratar de uma organização que não tem como objectivo primordial o lucro financeiro, as campanhas de Marketing apontadas para a divulgação necessitam de ser estrategicamente direccionadas e realizadas. Um dos primeiros pontos de intervenção é precisamente a divulgação da empresa aos membros do ISCTE Business School, mais precisamente dar a conhecer a organização àqueles que provêm do Ensino Secundário e ingressam na instituição de ensino onde se insere a IJC. É evidente que estes membros da Universidade não serão alvo imediato de um processo de Recrutamento e Selecção, no entanto é fundamental que a organização ofereça uma consciencialização da importância da IJC no contexto onde está inserida. Importa vender uma forte imagem como empregador, que permita dar a conhecer os objectivos organizacionais da empresa, que disponibilize informação sobre os próprios objectivos profissionais dos membros que dela fazem parte e as razões que os levaram a integrar os quadros organizacionais. Tudo isto deverá ser conjugado com a possibilidade de potenciar a capacidade de divulgação da empresa por parte dos seus membros. Com isto, pretende-se que quem integra o ISCTE Business School tenha de imediato um primeiro contacto com a organização, conheça o seu propósito, observe quais os objectivos e as razões da existência da empresa e se sinta desde logo motivado a trabalhar numa lógica de: “Os melhores do ISCTE fazem parte da IJC”. A organização passaria assim a funcionar também como um activo motivador para aqueles que integram a instituição de ensino no sentido da busca da aquisição e assimilação da excelência com vista a uma futura integração na empresa.

Proposta de intervenção	Como implementar?	Responsáveis	Prazos	Objectivos
Promoção da divulgação da ISCTE Junior Consulting	Acção de divulgação durante a apresentação dos novos alunos do ISCTE Business School	Presidente	Início do ano lectivo	Dar a conhecer a organização
		Directores de Departamentos		Consciencialização da importância da IJC no contexto onde se insere
		Membros do Departamento de Recursos Humanos	Final do 1º semestre	Comunicação dos objectivos profissionais dos membros IJC
		<i>Board of Alumni</i>		Dar a conhecer as razões motivacionais que levaram à integração na empresa
				Potenciar a capacidade de divulgação da IJC por parte dos membros

Tabela 36 Proposta de melhoria da divulgação da IJC

6.2 Proposta de intervenção: Avaliação de desempenho

A segunda proposta de intervenção, a nível organizacional aponta provavelmente à maior falha da IJC: o facto de não existir um sistema de avaliação de desempenho bem definido e estruturado. Ao ser uma empresa em que o *core business* é a consultoria, há obrigatoriamente a necessidade de realizar uma avaliação de diversos aspectos fundamentais para a empresa. Um sistema de avaliação de desempenho permitirá à organização um foco a longo prazo de modo a garantir a sustentabilização de uma empresa jovem, necessitada de afirmação no mundo empresarial.

De modo a suprimir estas falhas, é premente que a IJC crie um sistema de avaliação de desempenho pois não existe a garantia de que os membros da organização por apresentem um conjunto de competências, de técnicas e atitudes, possibilitem a geração de valor. Para que este sistema de avaliação de desempenho tenha o sucesso pretendido é fundamental que os colaboradores tenham conhecimento daquilo que é esperado deles e quando esta avaliação decorrerá, pois apenas com uma definição clara dos objectivos departamentais será possível realizar um sistema de avaliação. Existe a necessidade de estruturar o método pretendido de avaliação tendo por base três categorias: competências técnicas, competências interpessoais com os pares e com o cliente, e a capacidade de trabalhar em equipa. Compete à organização criar uma ferramenta de avaliação adequada, tendo por base o desempenho individual ao nível do cumprimento dos objectivos da equipa, onde o colaborador está inserido. O Director do Departamento seria responsável pela avaliação do membro, contrapondo com os resultados de uma auto-avaliação previamente realizada pelo mesmo.

Fundamentalmente, com a criação de um sistema de avaliação de desempenho será possível a organização ter uma percepção real dos pontos de intervenção necessários. Deste modo poderá suprimir algumas lacunas e conseqüentemente intervir a nível dos seus colaboradores, potencializando os seus talentos em prol da visão organizacional e dos objectivos que a IJC deseja alcançar.

Proposta de intervenção	Como implementar?	Responsáveis	Prazo	Objectivos	
Sistema de avaliação de desempenho	Criar um sistema de avaliação de desempenho devidamente estruturado	Departamento de Recursos Humanos	Janeiro de 2013	Desenhar um modelo de avaliação de desempenho dos membros da IJC	
		Vice-Presidente Formação		Desenvolvimento dos membros da IJC no que concerne à temática em questão	
		<i>Learning Partners</i>			
	Controlo do sistema de avaliação de desempenho	Vice-Presidente Formação	Departamento de Recursos Humano	Junho de 2013	Reconhecer o desempenho individual dos colaboradores
					Apresentação de feedback sobre o desempenho dos colaboradores
					Identificação das deficiências a nível de desempenho e consequente supressão
			Potencialização das das competências dos colaboradores		

Tabela 37 Proposta de criação de um sistema de avaliação de desempenho

6.3 Proposta de intervenção: A nível do processo de saída da organização

A IJC, como qualquer organização, tem a necessidade de conseguir gerir da melhor maneira possível todo o seu conhecimento organizacional. Deste modo, e por ser uma empresa com uma elevada taxa de turnover, a importância dos membros mais antigos e que abandonam a organização ganha bastante relevância. É importante que os membros que terminam o seu ciclo académico e por consequência se afastam da vida activa da organização não o façam definitivamente. Assim nasce a importância de existir uma Entrevista de Saída¹¹ que aborde as razões que levaram ao abandono de um membro da organização, de modo a que a IJC obtenha feedback sobre o tempo de permanência, obrigatoriamente curto, do colaborador na empresa. Nesta entrevista para além de serem abordados as razões que levaram ao abandono, é realizado um pequeno inquérito de satisfação tendo em conta alguns aspectos verdadeiramente fundamentais para a sobrevivência organizacional: o ambiente organizacional, a cultura organizacional, a missão da organização, a visão organizacional, as relações humanas a nível da empresa, a satisfação ao nível da potencialização de competências individuais, das ofertas de formação e dos programas de socialização e por fim sobre o sistema de avaliação de desempenho. Com esta entrevista procura-se ainda obter feedback a nível da importância da IJC no desenvolvimento das suas competências e no que concerne ao crescimento pessoal. Por fim, esta entrevista aponta a uma questão de resposta livre, procurando sugestões de melhorias organizacionais, com base na opinião de quem vivenciou por dentro esta organização tão específica. De importância fundamental é ainda a sensibilização que pode ser feita aos membros que terminam o seu percurso académico, e por consequência abandonam a organização de modo a integrarem a estrutura de apoio para ex-membros da empresa. Com a sua permanência será possível garantir aos membros mais recentes uma integração a nível da organização caracterizada pelo sucesso, alocando a cada membro mais recente um Mentor (ex-membro). Para além disto, é possível garantir acções de formação internas, muitas delas leccionadas por antigos membros, transmitindo deste modo muito do que é a organização e aquilo que se espera deles. São ainda elementos mais experientes, muitos deles integrados no mercado de trabalho, o que permite a transmissão de competências e conselhos extremamente vantajosos, não só para os membros mas também para a organização, tendo em vista o sucesso e o modo como esta se posiciona no mercado.

¹¹ Anexo 9

Proposta de intervenção	Como implementar?	Responsáveis	Prazo	Objectivos	
Gestão de conhecimento organizativo	Realização de entrevistas de saída	Departamento de Recursos Humanos	Quando se dá o fim do percurso académico de um colaborador	Descobrir os reais motivos da saída de um colaborador	
				Obter feedback da opinião do colaborador do tempo em que permaneceu na organização	
			Quando um colaborador manifesta vontade de abandonar	Obter feedback sobre a possibilidade de integração do ex-colaborador no <i>Board of Alumni</i> , sensibilizando-o para esse aspecto	
	Sensibilizando para a importância de integração no <i>Board of Alumni</i>	Todos os restantes membros	Presidente	No fim do ciclo académico	Garantir um não afastamento total da organização
					Garantir uma base de apoio aos membros que permanecem na empresa
					Garantir uma forte base de <i>networking</i> à organização
					Garantir a exequibilidade do programa de <i>Mentoring</i>

Tabela 38 Proposta de intervenção a nível do processo de saída de um colaborador

7. Conclusões e Limitações do estudo

A Gestão de Talento assume um papel cada vez mais preponderante a nível das organizações. Existe uma necessidade de aproveitamento do Capital Humano de cada empresa apontando às mais valias organizacionais. A importância da criação de valor, não só com um foco no cliente mas também nos colaboradores, tendo por meta o cumprimento dos objectivos e a visão organizacional.

Este estudo abordou essencialmente as questões de atracção e de desenvolvimento de potencial inerente a um processo de Gestão de Talento, procurando responder a questões de investigação dentro destes dois sub-temas. Deste modo foi possível concluir que a organização estudada procura, de um modo bem definido recrutar os melhores alunos da instituição de ensino onde se insere. Existe um foco, reconhecido por parte da organização, nos alunos que são TOP 15 IBS, isto é que apresentam uma média igual ou superior a 15 valores, desde que transitam para o 2º ano das suas Licenciaturas. Apesar de centrar as suas acções de sensibilização organizacional neste tipo de alunos, é importante notar que a empresa se encontra disponível para receber candidatos que não integrem este *top*. Deste modo, qualquer aluno que frequente no mínimo o 2º ano da sua Licenciatura poderá candidatar-se a integrar a organização com o envio do seu *Curriculum Vitae*. Partindo deste pressuposto, foi possível concluir que os motivos que levam à integração na IJC centram-se na possibilidade de aquisição de *know-how*, de novas competências e a possível coligação entre o que é assimilado no processo académico e aquilo que o mundo empresarial proporciona. Excluído das razões que levam à integração numa Empresa Junior encontra-se um dos factores que segundo diversos autores está no centro da satisfação a nível do posto de trabalho - a remuneração. Isto deve-se ao facto de a Formação se encontrar num dos Vértices Estratégicos da organização que busca o desenvolvimento e valorização dos seus membros através do contributo dos *Learning Partners* organizacionais, com uma alta preocupação na valorização dos integrantes da empresa tendo em vista uma forte valorização do talento individual e consequentemente a elevação da organização.

A segunda questão de investigação deste estudo aponta ao modo como é gerido o talento e o conhecimento daqueles que devido ao término do seu ciclo académico, são obrigados a abandonar a organização. A IJC ao caracterizar-se por uma elevada taxa de *turnover* e por ser uma organização onde a experiência do mundo empresarial, ao nível dos seus membros no mundo e empresarial é muito reduzida, necessita não só de um apoio dos

seus *Learning Partners*, mas também dos membros mais experientes que abandonam a empresa. Estes membros, com a sua saída, levam consigo competências extremamente úteis para a organização que demorará o seu tempo até que os novos membros as adquiram. Sendo assim, a organização constituiu uma estrutura de apoio denominada *Board of Alumni*, onde os membros que saem da empresa são convidados para integrar esta estrutura. Isto irá permitir que os agora ex-membros, não se afastem a 100% da IJC fornecendo um importante apoio, sempre que necessário, a nível das formações, *workshops*, processos de socialização e apoio aqueles que ficam na empresa. Deste modo cria-se assim um relacionamento estratégico caracterizado por uma rede de *networking* que possibilita a transmissão de conhecimento e competências que irão beneficiar a empresa com a agregação de novas experiências com vista o alcance dos objectivos organizacionais.

A Gestão de Talento assume uma importância, nos dias de hoje, num mundo em constante transformação, cada vez mais relevante. Tendo isto por base trata-se de uma área com uma perspectiva investigatória cada vez maior, alvo de rigorosas pesquisas científicas. Sendo assim, e tendo em conta a amostra reduzida, o que poderá condicionar os resultados deste estudo, é importante a existência de uma cadeia contínua de estudos sobre esta temática, cada vez mais abordada pelas organizações, muitas vezes com departamentos próprios de Gestão de Talento.

Uma limitação deste estudo é o facto de a empresa estudada se caracterizar pela inexistência de processos de retenção, ponto fundamental a nível da Gestão de Talento, uma vez que se trata de uma empresa cíclica onde os membros que terminam a sua formação académica do ISCTE Business School obrigatoriamente têm que abandonar a empresa. Com isto, apenas foi possível realizar um estudo qualitativo ao nível dos processos de atracção e de desenvolvimento de potencial dos membros organizacionais, logo não poderá existir uma extrapolação de resultados para outro tipo de empresas. Deste modo parece-nos importante a existência, noutros estudos, de uma visão quantitativa onde seja possível abordar detalhadamente os três processos da Gestão de Talento: a atracção, a retenção e o desenvolvimento e gestão de potencial. Importante seria realizar um estudo com uma amostra com o maior número possível de inquiridos de modo a obter uma boa consistência a nível de resultados.

8. Referências Bibliográficas

- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. USA: McGraw-Hill.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Cappelli, P. (March de 2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, pp. 74-81.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Cook, S. M. (September de 2009). Talent Management. *Training Journal*, pp. 44-48.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 165-197). Oxford: Elsevier Science.
- Dominicé, P. (1989). Expérience et apprentissage: faire de nécessité vertu. *Education Permanente*, pp. 57-65.
- Drucker, P. (1993). *The Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Fernandes, A. (2001). *Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Hausknecht, J., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (January de 2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *ILR Collection*, pp. 1-39.
- Le Boterf, G. (1995). *De la competence-essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les éditions d'organisations.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (December de 2006). Talent Management: A critical Review. *Human Resources Management Review*, pp. 139-154.
- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- McCall, M. W. (1997). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McDonnell, A. (September de 2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *J Bus Psychol*, pp. 169-173.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: how japanese companies creat dynamics of innovation*. New York: Oxford University.
- Palma, P. J., Lopes, M. P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos...Para Sair da Crise*. Lisboa: Editora RH.

- Popper, M., & Lipshitz, R. (June de 1998). Organizational Learning Mechanism: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 161-179.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). *Downsizing e Despedimentos: As Duas Faces de Janus*. Aveiro: DEGEI.
- Reto, L., & Nunes, F. (Janeiro de 1999). Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 21-31.
- Reto, L., & Nunes, F. (2001). *Normas de Elaboração de uma Tese de Mestrado*. Lisboa: INDEG/ISCTE.
- Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing Talented People*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (April de 2010). Global Talent Management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of World Business*, pp. 122-133.
- Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, M., & Philippaerts, R. M. (September de 2008). Talent Identification and Development Programmes in Sport: Current Models and Future Directions. *Sports Medicine*, pp. 703-714.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (2^a ed.). California: Sage Publications, Inc.

9. Anexos

9.1 Anexo 1 - Protocolo de Recolha de Dados

Sistema Total	Objectivos	Questões de investigação		Microanálise	Recolha de dados
Estudo descritivo			Unidades de análise		
ISCTE Junior Consulting (IJC)	Caracterizar um Processo de Gestão de Talento numa Empresa Júnior	<p>1. Quais os factores usados para atrair talentos? A atracção de colaboradores encontra-se relacionada com a possibilidade de aquisição de know-how através da formação e aprendizagem proporcionado pela organização?</p> <p>2. O talento dos colaboradores que ao longo do tempo geraram conhecimento organizacional é aproveitado quando chegam ao fim do ciclo universitário e abandonam a organização?</p>	<p>I. Práticas de Gestão de Talento</p> <p>II. O processo de atracção</p> <p>III. Retenção de Talento e Desenvolvimento de Potencial</p> <p>IV. Gestão do conhecimento organizacional</p>	<p>Director de Recursos Humano</p> <p>Colaboradores</p>	<p>Entrevista semi-estruturada</p> <p>Guião de entrevista</p> <p>Regulamento interno</p>

9.2 Anexo 2 – Guião de Entrevista à Directora de Recursos Humanos

Blocos temáticos	Sub-temas / Objectivos	Questões	Observações
1. Legitimação da entrevista	Legitimação da entrevista	1.1 Permite que grave a entrevista?	Solicitar para gravar a entrevista
	Informar a entrevistado sobre os objectivos da entrevista		
	Garantir a confidencialidade dos dados		Criar um ambiente agradável de modo a conduzir a entrevista tranquilamente
	Motivar a entrevistada a responder às questões		
2. Desenvolvimento da entrevista (questões fundamentais)	2.1 Práticas de Gestão de Talento / Talento	2.1.1 O que entende por Gestão de Talento?	Conhecer o que a Directora de RH entende por Gestão de Talento?
		2.1.2 Quais as características de um colaborador talentoso?	Obter informação sobre o modo com o Responsável caracteriza um colaborador talentoso
		2.1.2 Como definiria talento?	
	2.2 Processo de atracção	2.2.1 Que tipo de acções realiza a IJC de modo a dar a conhecer aos alunos do ISCTE a organização?	Conhecer o tipo de acções e quem é o público-alvo da IJC
		2.2.2 Que características apresenta a IJC de modo a atrair os colaboradores certos?	Conhecer as mais-valias organizacionais para aqueles que querem integrar a organização
		2.2.3 Que características técnicas e que competências são mais valorizadas pela organização?	Conhecer as competências que os colaboradores que integram a IJC apresentam
		2.2.4 Será possível descrever todo o processo de Recrutamento e Selecção?	Conhecer detalhadamente todo o processo de Recrutamento e Selecção da organização

Blocos temáticos	Sub-temas / Objectivos	Questões	Observações
2. Desenvolvimento da entrevista (questões fundamentais)	2.3 Desenvolvimento de potencial	2.3.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização? Como são realizadas e quem é o responsável?	Compreender de forma adequada o vértice estratégico da formação
		2.3.2 Existe algum tipo de acompanhamento para os membros que integram a organização?	
		2.3.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?	
		2.3.4 Que tipo de práticas de GRH são utilizadas pela empresa de modo a promover a competitividade desejada?	Obter informação sobre alguma prática formativa que não tenha sido referenciada
		2.3.5 Existe um sistema delineado de avaliação de desempenho? Se sim, qual?	Perceber se existe um modelo de avaliação de desempenho delineado
		2.3.6 Qual o factor mais importante que leva a que um aluno do ISCTE-IUL integre a organização? Serão factores remunerativos ou uma oportunidade de valorização de competências?	Compreender o que leva um membro a integrar uma Empresa Junior
		2.3.7 Como é gerido o talento e o conhecimento daqueles que chegam ao fim do seu ciclo académico e abandonam a organização?	Perceber o que é feito pela organização de modo a gerir de melhor forma a saída dos colaboradores que abandonam a organização
3. Finalização da entrevista	2.4 Agradecimento pela disponibilidade	2.4.1 Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspecto que não tenha sido referido?	Terminar a entrevista
			Agradecimentos

9.3 Anexo 3 – Guião de Entrevista aos colaboradores

Blocos temáticos	Sub-temas / Objectivos	Questões	Observações
1. Legitimação da entrevista	Legitimação da entrevista	1.1 Permite que grave a entrevista?	Solicitar para gravar a entrevista
	Informar a entrevistado sobre os objectivos da entrevista		
	Garantir a confidencialidade dos dados		Criar um ambiente agradável de modo a conduzir a entrevista tranquilamente
	Motivar a entrevistada a responder às questões		
2. Desenvolvimento da entrevista (questões fundamentais)	2.1 Práticas de Gestão de Talento / Talento	2.1.1 O que entende por Gestão de Talento?	Conhecer o que a Directora de RH entende por Gestão de Talento?
		2.1.2 Quais as características de um colaborador talentoso?	Obter informação sobre o modo com o Responsável caracteriza um colaborador talentoso
	2.2 Processo de atracção	2.2.1 Como obteve conhecimento da possibilidade de se candidatar à organização?	Conhecer como o colaborador obteve informação sobre a existência da organização e sobre a possibilidade a integrar
		2.2.2 O que o atraiu na IJC?	Conhecer as mais-valias organizacionais para aqueles que querem integrar a organização
		2.2.3 Como se processou o Recrutamento e Selecção?	Perceber como ocorre, na realidade, o processo de Recrutamento e Selecção
		2.2.4 Quais as suas competências chave que acredita que fizeram a diferença para a sua integração na empresa?	Conhecer como se auto-define o colaborador

Blocos temáticos	Sub-temas / Objectivos	Questões	Observações		
2. Desenvolvimento da entrevista (questões fundamentais)	2.3 Desenvolvimento de potencial	2.3.1 Que tipo de oferta formativa têm direito aqueles que integram a organização? Como são realizadas e quem é o responsável?	Compreender de forma adequada o vértice estratégico da formação		
		2.3.2 Existe algum tipo de acompanhamento para os membros que integram a organização?			
		2.3.3 Que tipos de processos de socialização são promovidos pela organização?			
				2.3.4 Que tipo de práticas de GRH são utilizadas pela empresa de modo a promover a competitividade desejada?	Obter informação sobre alguma prática formativa que não tenha sido referenciada
				2.3.5 Existe um sistema delineado de avaliação de desempenho? Se sim, qual?	Perceber se existe um modelo de avaliação de desempenho delineado
				2.3.6 Qual o factor mais importante que leva a que um aluno do ISCTE-IUL integre a organização? Serão factores remunerativos ou uma oportunidade de valorização de competências?	Compreender o que leva um membro a integrar uma Empresa Junior
				2.3.7 Como é gerido o talento e o conhecimento daqueles que chegam ao fim do seu ciclo académico e abandonam a organização?	Perceber o que é feito pela organização de modo a gerir de melhor forma a saída dos colaboradores que abandonam a organização
3. Finalização da entrevista	2.4 Agradecimento pela disponibilidade	2.4.1 Gostaria de salientar ou acrescentar algum aspecto que não tenha sido referido?	Terminar a entrevista		
			Agradecimentos		

9.4 Anexo 4 – Entrevista à Directora de Recursos Humanos da IJC

Entrevistador – Olá boa tarde!

Directora de Recursos Humanos – Boa tarde!

E – Antes de mais gostaria de referir que toda e qualquer informação dada será confidencial, servindo as mesmas apenas para o tratamento de dados para o estudo que estou a realizar.

E – Começaria por lhe perguntar se permite que grave a entrevista?

DRH - Sim, pode gravar.

E – O objectivo desta entrevista centra-se na possibilidade de adquirir alguns dados para análise para a realização de um Projecto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sendo que o tema baseia-se na Gestão de Talento.

DRH – Muito bem!

E - Gostaria de começar por questionar o que entende por Gestão de Talento?

DRH – Ok...gestão de talento para já remete um bocadinho para a gestão das competências, ou seja tem muito a ver com analisar aquilo que os colaboradores têm para nos dar, ou seja aquilo que são as características e as competências deles e a forma como nós gerimos isso, para a IJC neste caso.

E – Como definiria o conceito de talento?

DRH – Talento tem muito a ver com...não é com as competências que são boas, ou não, mas são aquelas competências que acabam por ser diferenciadoras para a organização e que acabam por permitir que ela tenha vantagem sobre outras empresas de sectores semelhantes. Mas é aquilo que acaba por distinguir umas das outras. Estas características diferenciadoras dependem de empresa para empresa, dependem de função para função, ou seja não lhe posso dizer quais são as competências ou quais são as características que são boas pois isso vai depender daquilo que se pretende daquela pessoa e daquela função.

E – Muito bem. Entrando agora mais ao nível do processo de atracção de talento. Como se processa a atracção de talentos por parte da IJC? Isto é, que acções a IJC realiza de modo a dar a conhecer aos alunos, no contexto onde se insere?

DRH – A nível de recrutamento tem a ver muito com aquilo que nós definimos o que era o *target* da IJC. Nós definimos que, vendemos junto aos nossos clientes como “os melhores alunos do ISCTE”. Apesar de não ter a ver directamente com as notas, estas acabam por influenciar. Portanto as práticas que nós costumamos fazer são apresentações direccionadas para os alunos do TOP 15 IBS. Mas a entrada na IJC não é exclusiva para alunos do TOP. Claro que a nota acaba por ser um factor ponderador mas não é o único. Para além disto fazemos divulgação a nível da IUL-TV e também via *facebook*. Pronto também alertamos todos os membros para contactarem com as pessoas que conhecem para divulgar aquilo que nós somos e aquilo que nós fazemos e também no sentido de nos dizerem que existem pessoas que eles acham, vá...que são talentosas e que nos podem trazer alguma mais valia.

E – Existiram algumas acções de sensibilização, que dessem a conhecer a IJC ao público do ISCTE?

DRH – Até agora, o que houve foram as tais sessões de apresentação que nós fizemos ao TOP. Fizemos estas sessões de apresentação para eles mas depois enviámos e-mails direccionados para todos os alunos. Enviamos e-mails para os e-mails de turma, ou seja tudo isso...toda essa comunicação já é feita de uma forma mais generalizada. Mas as apresentações até agora têm sido feitas ao TOP e também agora nos Mestrados onde fomos às sessões de apresentação, ou seja não fizemos a distinção se eram do TOP ou não e fizemos para todos os Mestrados.

E – Existe algum colaborador que não seja do TOP 15 IBS nos quadros da organização?

DRH – Sim, sim, sim...existe. Uns quantos

E – Ok. Que características acredita que a organização tem que leva a que as pessoas se sintam atraídas pela IJC?

DRH – Eu sou um bocadinho suspeita...até porque eu estou na IJC desde o inicio portanto eu tenho uma visão da IJC um bocadinho diferente. Mas aquilo que nas entrevistas nós perguntamos, qual era a motivação deles, aquela frase **cliché** que todos dizem é “aplicar na prática aquilo que nós aprendemos na teoria”. É o que todos eles dizem. Para mim vai muito mais para além disso. Não é só a nível técnico, que também permite desenvolver a nível técnico, na tua área, também te permite desenvolver a nível técnico noutras áreas mas aquilo que eu mais consegui retirar da IJC, eu particularmente que já é o meu terceiro ano de

organização, foi mesmo a nível pessoal, a nível de crescimento pessoal. A nível das competências propriamente ditas que não as técnicas, a parte mais comportamental.

E – Muito bem. Que competências, características pessoais dos candidatos são valorizadas de modo a serem integrados na organização?

DRH – A parte técnica é analisada caso a caso por cada Director de Departamento, dependendo da formação do candidato. Eu acabo por estar presente mais numa fase inicial, numa parte comportamental. Pronto, as nossas competências...aquilo que nós valorizamos na entrevista são o trabalho em equipa, comunicação, relacionamento inter-pessoal, análise crítica e planeamento e organização.

E – Pode descrever como é realizado o processo de Recrutamento e Selecção?

DRH – Ok...processo de Recrutamento e Selecção...ocorre semestralmente. A primeira fase, pedimos para nos enviarem o CV. A fase seguinte tem a ver com as entrevistas individuais que são feitas sempre por alguém do Departamento de GRH e depois damos a opção de todos os membros da IJC participarem na entrevista. Ou seja, a pessoa de GRH fica a conduzir a entrevista, não necessariamente a Directora, e o outro membro está ao lado a tomar notas, claro que também pode participar. Numa fase inicial é a pessoa de GRH que conduz. Depois o membro sai, as pontuações são discutidas naquelas competências que referi anteriormente, são discutidas pontuações de 1 a 5. Depois de todos os candidatos terem sido entrevistados, comparamos pontuações e...penso que são pontuações acima de 20, são os candidatos que passam para a dinâmica de grupo. Claro que não é assim tão linear, não é nada assim tão matemático. No final da entrevista pede-se sempre um *feedback* à pessoa que entrevistou, só um simples “achas que deve passar ou não deve passar?” consoante essa nota, depois no fim acabamos por confrontar. Por norma temos sempre a sorte daquelas pessoas que ficam abaixo dos tais 20 têm sempre um “não passa”, não mostrou as competências que eram necessárias. Não te posso mostrar as perguntas.

E – É utilizado *assessment center*?

DRH – Não, não. Nesta fase é só mesmo entrevistas e na fase seguinte dinâmicas mas não é *assessment center* porque não é tudo concentrado. Pronto nas entrevistas temos uma primeira parte que são questões relacionadas com o CV, depois temos mesmo a parte das perguntas de avaliação propriamente ditas que se dividem em perguntas situacionais e perguntas comportamentais das tais competências que te tinha dito e depois no fim fazemos uma área de

perguntas muito relacionadas com motivações e disponibilidade. Lá está porque a disponibilidade para nós é algo muito importante. Como te estava a dizer analisamos as tais pontuações, discutimos, peço *feedback* às pessoas acerca de cada candidato, avaliamos e decidimos então quem é que passa a dinâmica de grupo. As dinâmicas de grupo, por norma, são feitas com grupos de 8 pessoas, mais ou menos. Não fazemos uma dinâmica só de pessoas de Gestão, só de pessoas de GRH. Até porque muitas delas não têm bem a certeza qual é a área que querem. Portanto tentamos sempre que tenha lá sempre as cinco áreas representadas. A dinâmica de grupo por norma é feita com um estudo de caso, tem uma primeira parte que é abrangente e depois tem a segunda parte que é um estudo de caso e eles têm que discutir em grupo. Nas dinâmicas de grupo, se forem 8, por norma temos lá 4 pessoas da IJC. Eu por norma estou em todas, para ter um termo de comparação e convido sempre pessoas, ou Directores ou então membros e no final cada pessoa fica responsável por observar 2 candidatos. No final discutimos e damos as pontuações. A fase seguinte, que é uma fase relativamente nova que nós antes não costumávamos aplicar, aliás só não aplicámos no nosso primeiro ano, é então uma entrevista com os Directores, aquelas pessoas que o aprovam se deve passar. Eu quero que os Directores os conheçam, também para se assegurarem mais do nível técnico pois podem não estar em todas as dinâmicas. Depois entro em contacto com eles, nós contactamos sempre quer passem, quer não passem. Entro em contacto com eles, a dizer o resultado e a última fase é o fim de semana de socialização. Nós fizemos dois fins de semana de socialização, fizemos um no final em Junho, ou seja no final do ano lectivo e fizemos agora um no início do ano. Mas no ano anterior tínhamos feito só no início do ano, em Setembro. Portanto...o que nós fizemos foi...este que fizemos em Junho foi muito de acolhimento, para nos conhecermos, para integração. E este que fizemos em Setembro para além de ser de socialização também foi de formação.

E – Entrando agora mais a nível da formação. Quando alguém entra na organização tem direito a uma oferta de formação?

DRH – Tem o tal fim de semana inicial, que tem formação. Nós fazemos formação nas mais diversas áreas. Tivemos oradores, professores, empresas, para além de momentos de *workshops* assim mais simples. Esse é o fim de semana inicial mas depois ao longo do ano vamos dando formação, até porque um dos nossos pilares, da IJC, é o pilar da formação. Portanto temos uma pessoa responsável por ir angariando *Learning Partners*. Por norma este fim de semana acontece para as pessoas que entram no segundo semestre, as pessoas que entram no primeiro, como acaba por ser uma época muito mais complicada, Dezembro e tudo

isso, o que nós fazemos é uma actividade de integração, ou é 1 dia ou acaba por variar, não temos nada específico. Mas no 1º semestre fazemos sempre qualquer coisinha até porque entram muito menos candidatos no 1º semestre do que no 2º semestre.

E – Como são realizadas, isto é quem são os responsáveis pelas mesmas

DRH – Nós temos uma pessoa, que é a nossa Vice-Presidente da Formação que é a pessoa que é responsável pelo contacto com as empresas. Claro que todos os membros têm a responsabilidade de contactar com empresas onde tenham estagiado, no sentido de dar a conhecer a IJC e saberem em que é que eles nos podem ajudar. Mas sim, temos uma pessoa que é responsável por isso.

E – Que práticas de GRH são utilizadas de modo a criar a competitiva desejada?

DRH – Práticas de GRH...ok, antes de mais pegando na última parte dessa pergunta que tem a ver com a competitividade de mercado. Nós conhecemos as outras Empresas Juniores e acabamos por ter noção do que acaba por ser feito a nível das práticas das outras Juniores Empresas. Há muitas delas que não têm pessoas especializar em Recursos Humanos, como no ISCTE onde acabamos por ter essa Licenciatura. Mas pronto, eu vou falar da nossa, não vou falar da deles. Práticas de GRH...Recrutamento e Selecção que já descrevi ao pormenor, avaliação de desempenho ainda numa fase de construção muito inicial, a formação, actividades de integração para além desses fins de semana, eu agora destaquei uma equipa que vai estar responsável por essas actividades ao longo do ano. A parte mais chata de análise e descrição de funções também está a ser refeita agora. Outra prática de GRH que acaba por não ser destacada nas outras empresas mas que no caso da IJC está a ser feita que é a construção de uma ferramenta de gestão do conhecimento e da formação. É uma plataforma que ainda não temos mas está em construção, não existe mas está a ser desenvolvida e a Criação do nosso Regulamento Interno.

E – Existe um acompanhamento dos novos membros, quando se dá a integração na organização?

DRH – Eu própria nas entrevistas e no contacto que tenho com eles acabo por fazer algum tipo de aconselhamento. Depois outra forma de eles ficarem a par do que é isto da IJC também te a ver com o Regulamento Interno e com o Manual de Acolhimento que lhes envio numa fase inicial. Depois têm o tal fim de semana e os tais processos de formação que vamos fazendo, e depois temos um programa de *Mentoring* que eu decidi aplicar este ano, está agora

a ser aplicado, está numa fase experimental porque ao início estávamos com um bocadinho de dificuldade com a forma como o *Mentoring* se ia a adequar numa empresa como a IJC. Mas pronto está ainda numa fase experimental ainda não consigo tirar grandes conclusões sobre se será uma mais valia, ou não, mas nós achamos que poderá ser.

E – Existe algum tipo de processo formal de avaliação de desempenho?

DRH – Avaliação de desempenho...num primeiro ano. Acho que te vou contar uma história (risos). No primeiro ano, nós tivemos alguns projectos mais levezinhos e chegámos ao final do ano, naquele caso foi só um semestre que trabalhamos na IJC. Começámos em Dezembro, conta só um semestre, no primeiro ano. Achámos então que devíamos fazer uma avaliação de desempenho daqueles projectos, só que acabou por ser feita a competências que não faziam sentido e as competências eram todas iguais para os três projectos, a nível departamental. Não fazia muito sentido até a nível de competências. Como foi num ano inicial nem toda a gente tinha trabalhado com toda a gente, mas toda a gente era obrigada a avaliar toda a gente dos departamentos, o que não fazia sentido pois não havia conhecimento mútuo para isso. E mesmo a nível de seriedade com que os membros levavam aquelas respostas acabou por ser um bocadinho prejudicial. No segundo ano, tentámos desenhar um sistema de avaliação de desempenho mas como víamos tantas falhas no anterior e como a IJC tem um contexto tão específico acabou por não se conseguir aplicar nada, no ano anterior, a sério, mas chegámos a muitas conclusões. Tivemos um *workshop* da *Heidrick & Struggles* a explicar como se fazia a avaliação de desempenho e pronto, estamos com grandes expectativas para este ano. Pronto, o que nós sabemos e aprendemos nas aulas é fazer uma avaliação de desempenho por objectivos e por competências mas para a IJC, competências, sim, faz sentido, claro que essas competências têm que ser diferentes de Departamento para Departamento e de projecto para projecto. Tem a ver com a descrição de funções que te falei no início. Por objectivos achámos que não fazia muito sentido e ainda estamos a discutir se os objectivos farão sentido, ou não, pelo menos na parte dos projectos externos. Temos muita dificuldade ao nível de quem avalia quem porque nós acabamos por termos projectos muito grandes. Temos agora um projecto com 13 pessoas, portanto é complicado e fizemos várias questões e ainda está a ser construído, aliás reconstruído.

E – O que leva a que alguém queira pertencer à IJC? Quais os factores levam à integração nesta empresa tão específica?

DRH – Sendo muito sincera, claro que eu já fiz entrevistas a muitas pessoas que chegam cá e não sabem o conceito de Empresa Júnior e vêm cá à procura de dinheiro. Aí tenho que lhes dizer que não há dinheiro. Primeiro depende muito da nossa comunicação e da nossa divulgação. Claro que nós quando nos apresentamos não dizemos “somos uma Empresa Júnior e não há remuneração fixa”, claro que não dizemos isso mas isto também acaba por demonstrar um bocadinho o interesse de quem vem às entrevistas e integra a organização. Mas sim, muito friamente, as pessoas quando se candidatam, numa fase inicial, e não sabem o que é a IJC e o espírito da IJC vêm para ganhar curriculum, vêm para ter mais uma coisa para colocar no curriculum. Claro que também há aquelas pessoas que vêm genuinamente apaixonadas e a querer aprender e tudo isso. Depois há aquelas pessoas que vêm muito com o pensamento “Ok, é mais uma coisa para pôr no CV”, sinceramente não as critico, mas pronto. Não tanto a nível de crescimento pessoal, mas acredito que a grande valência da IJC deve-se ao crescimento técnico e desenvolvimento de competências.

E – Como é gerir o talento daqueles que saem da organização quando terminam o ciclo académico? Isto é, como se processa e gera o talento dos que abandonam a organização e não existe a possibilidade de manutenção da empresa?

DRH – A IJC, temos uma estrutura que são os *Alumni*, ou seja as pessoas mesmo depois de saírem da IJC continuam como contacto, nem todas, os que desejam. Nós perguntamos se estão interessados e as pessoas dizem se estão interessados em fazer parte do *Board of Alumni*. Pronto, esses *Alumni* até agora não tem sido uma estrutura muito usada pois as pessoas que saem acabam por estar no primeiro emprego portanto é um bocadinho complicado. Nós ambicionamos que daqui a uns anos tenhamos um dos nossos membros alguém num cargo muito bom numa empresa. Mas pronto, até agora não demos muito uso aos nossos *Alumni* até porque a empresa é muito recente. Esses *Alumni* de vez em quando dão-nos algumas formações. Em todos os fins de semana nós fazemos questão de ter um momento para os nossos *Alumni* em que falamos com o Presidente que no caso é o André Costa que nos costuma ir lá falar connosco que costuma ir lá falar connosco, este ano deu-nos um caso para uma apresentação. Também é a pessoa mais indicada para dizer como a IJC nasceu. Nós queremos que essa ligação entre *Alumnis* e os próprios seja uma realidade, num género de *commitment* afectivo. Pronto eles dão-nos algumas formações, nós temos algumas ambições com aquilo que queremos fazer com eles mas ainda não conseguimos concretizar. Para além disso os nossos *Alumni* também, alguns deles, são usados como Mentores. Estamos numa fase de experiência e os únicos que temos alocados ao programa de *Mentoring* são *Alumnis* que

fizeram parte da Direcção, como temos numa fase experimental primeiro queremos experimentar com estes. Para serem mentores têm que responder a três critérios, ou serem *Alumnis* mas terem sido da Direcção, ou serem actuais membros da Direcção ou estarem pelo menos há um ano na IJC. São estes três critérios sendo que cada Mentor pode ter até dois Mentorados. Acaba por ser assim. E mesmo ao longo do ano, as nossas formações e *workshops* têm sido feitas por *Alumnis* ou por empresas. Acaba por funcionar como uma base consultora. Tivemos agora uma formação em que foi o nosso actual Vice-Presidente de Consultoria juntamente com alguns *Alumnis* com o tema “Como fazer uma boa proposta?”, e vamos ter agora outras com algumas componentes essenciais como por exemplo “Como criar slides para apresentações?”.

E – Muito bem. Deseja acrescentar algo mais que não tenha sido mencionado e ache relevante?

DRH – Não, penso que está tudo.

E – Ok, muito obrigado pela disponibilidade e pelas respostas cuidadas.

DRH – Obrigado eu, dispõe.

9.5 Anexo 5 – Entrevista ao Colaborador nº 1 (Departamento de Marketing)

Entrevistador – Olá boa tarde!

Colaborador– Boa tarde!

Entrevistador – Antes de mais gostaria de referir que toda e qualquer informação dada será confidencial, servindo as mesmas apenas para o tratamento de dados para o estudo que estou a realizar. Começaria por lhe perguntar se permite que grave a entrevista?

Colaborador - Sim, pode gravar.

E – O objectivo desta entrevista centra-se na possibilidade de adquirir alguns dados para análise para a realização de um Projecto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sendo que o tema baseia-se na Gestão de Talento.

C – Muito bem!

E - Gostaria de começar por questionar o que entende por Gestão de Talento?

C – Hmm...Gestão de Talento...ok...Gestão de Talento a nível de uma organização?

E – Sim.

C – Hmm...uma área que tem que gerir as pessoas dentro de uma organização e desenvolver as potencialidades de cada pessoa de forma a melhorar a sua performance individual dentro da organização.

E – Como caracteriza um colaborador talentoso?

C – Um colaborador que dentro das suas áreas que melhor...uma pessoa não tem talento para fazer tudo e mais alguma coisa não é? Então, uma pessoa que exceda as expectativas e faz realmente bem as suas tarefas e tem uma performance acima da média.

E – Acredita então que o talento é uma característica diferenciadora?

C – Sim, trata-se de uma característica diferenciadora.

E – Muito bem.

E- Focando agora mais um processo de atracção, ou seja aquilo que a levou a integrar a ISCTE Junior Consulting. Como é que obteve conhecimento da possibilidade de integrar os quadros da organização?

C – Através de um processo de Recrutamento e Selecção...quer dizer, na altura eu estava no TOP 15 do ISCTE e houve uma acção organizada pela IJC, onde informaram quando iria começar o processo de Recrutamento e nos informaram quando tínhamos que enviar os CV's, quando estavam abertas as candidaturas e o que é que eles procuravam em cada pessoa, o que é que eles queriam, quais as características que procuravam nas pessoas. Pronto e foi a partir daí...

E – Ok! Então é possível descrever como se processou o Recrutamento e Selecção?

C – Em primeiro lugar, dentro do prazo estipulado, enviei o meu CV, para o Departamento de Recursos Humanos, a seguir telefonaram-me a marcar uma entrevista, perguntaram-me quando é que eu podia. Aah...foram precisas duas tentativas pois não foi possível ir à primeira. Uma entrevista individual com uma pessoa do Departamento de Recursos Humanos da IJC, de seguida nessa entrevista fizeram perguntas pessoais. De seguida disseram-me que me enviavam um e-mail se tivesse passado a fase da entrevista individual e marcaram-me uma dinâmica de grupo onde éramos oito, tivemos que resolver um caso, um caso real, de uma empresa real e depois disseram outra vez que quem passasse a dinâmica de grupo iria ser contactado para ir a uma entrevista com os responsáveis do Departamento no qual queríamos ser colocado, neste caso no Departamento de Marketing. Eu queria entrar para o Departamento de Marketing da IJC. Aí mandaram-me um e-mail a dizerem que eu tinha passado a dinâmica de grupo e iria ter uma entrevista com os responsáveis do Departamento de Marketing da IJC, onde aí éramos quatro pessoas que se estavam a candidatar para o Departamento de Marketing da IJC e em vez de ser só uma pessoa do Departamento de Marketing era o antigo Director e a que lhe iria suceder, a nova Directora. Eram quatro pessoas a serem entrevistadas e fizeram-nos perguntas relacionadas com o Marketing, quais é que eram as nossas...como é que nós resolvíamos certos problemas de Marketing e as razões pelas quais devíamos ser escolhidos e dentro desses quatro passámos três e houve uma pessoa que não entrou. E foi isso! A seguir mandaram-me um e-mail a dizer que eu tinha entrado.

E – Muito bem. Então que competências pensa que fizeram a diferença e que levaram à sua integração na organização?

C – Competências chave...não sei...talvez o facto de estar no TOP 15 da ISCTE Business School. Pronto eles valorizam aquelas pessoas que têm boa performance académica mas também pessoas que tenham alguma experiência, que sejam ambiciosas, que mostrem vontade de trabalhar, proactivas e isso tudo. E eu para além de ter uma boa performance académica também já tive envolvida durante 1 semestre a fazer trabalhos dos CENSOS. Depois eu também acho andei nos escuteiros e todo o trabalho em equipa que nós vamos aprendendo lá, e todo o trabalho que vamos desenvolvendo no ISCTE. Sei também gerir bem o meu tempo e creio que sou ambiciosa e proactiva.

E – Que características é que a IJC apresenta, o que a levou a candidatar-se para integrar a organização?

C – A IJC, pronto para além de ser uma empresa composta por Juniores Empresários, é uma empresa que desenvolve trabalhos reais, no mercado real e só isso já me motiva para que eu enquanto estudante possa ao mesmo tempo ir-me integrando no trabalho real e desenvolver novas skills, novas capacidades e o facto de ser uma empresa bastante proactiva e inovadora que marque pela excelência dos seus membros e que tenha actividades de formação para os membros desenvolverem o seu potencial.

E – Muito bem. Vamos entrar agora na temática do desenvolvimento de potencial. Aah...quando integrou os quadros foi-lhe disponibilizado algum tipo de oferta formativa?

C – Sim. Nós logo após...eu entrei em Junho e logo nessa altura houve um fim-de-semana de integração dos novos membros com os membros actuais e com os que também iriam sair para mantermos o contacto. Mas...nesse fim-de-semana havia supostamente uma parte de formação onde nos explicaram e nos mostraram propostas que já tinham sido feitas, quais é que tinham sido os casos que já tinham sido feitos. Também tivemos agora um fim-de-semana agora em Setembro em que houve workshops dados por Professores, por quadros, por exemplo, da TMN. Uma pessoa da JADE que é a associação de empresários juniores e...aah...o Professor Pedro Dionísio foi falar e houve essas oportunidades todas de formação e também como gerir os nossos talentos, lá está...aquilo que nós somos e o nosso potencial. Também a semana passada houve uma acção de formação que era “Como desenvolver uma proposta?” e como podíamos dar a conhecer a IJC lá fora e angariar novos potenciais clientes, pequenas e médias empresas para a IJC.

E – Existiu algum tipo de processo de socialização promovida pela empresa de modo a garantir algum tipo de laços entre os membros da organização e a própria empresa?

C – Sim, sim há. Para além daqueles fins de semana que eu já falei, para além de socialização, houve formação e sensibilização mas também este ano o Departamento de Recursos Humanos iniciou um projecto de Mentoring, em que os Mentores são membros que estão lá à pelo menos um ano e têm a seu cargo um ou dois mentorados, dependendo da disponibilidade de cada mentor. Neste caso tenho um Mentor e eu sou a Mentorada visto que entrei apenas este ano, no meu caso é a Directora do Departamento de Gestão e Estratégia, a minha Mentora, e isto é também para criar laços, qualquer dúvida que eu tenha, visto que sou mais nova, dentro das propostas, se tenho dúvidas a fazer posso-lhe perguntar e mesmo a nível académico, qualquer dúvida que eu tenha em trabalhos académico, isto também é suposto ir por aí.

E – Dentro da organização, quais os seus objectivos?

C – Principalmente ganhar novas competências e realizar trabalhos relacionados com o mercado da minha formação. Lá está, os trabalhos académicos é tudo muito giro mas é tudo...trabalhos académicos e ali nós estamos a colaborar com empresas reais, a fazer coisas que provavelmente mexeríamos se tivéssemos a trabalhar numa Consultora, um nível de responsabilidade maior, é tudo mais sério. A responsabilidade, o compromisso e acho que é isso que as pessoas esperam ganhar para não cair de pára-quadras no mercado de trabalho.

E – Ok. Então aquilo que pesou mais para a sua integração na empresa, aquilo que pesou mais na balança, entre a remuneração ou a experiência vivenciada e adquirida visto que se trata de uma Empresa Junior?

C – Sim, em termos de remuneração...nós temos que pagar à IJC uma quota anual. E em termos de remuneração é...os projectos feitos pela IJC são feitos abaixo do preço do mercado comparando com Consultoras profissionais. Trabalhamos mais com pequenas e médias empresas, logo os pagamentos são inferiores mas também não vejo isso como uma motivação, neste caso, porque não fui para lá para ganhar dinheiro mas sim para ganhar experiência, desenvolver as minhas capacidades, potencialidades e adquirir know-how.

E – Quais avalia o seu desempenho dentro da organização?

C – É assim, eu também só lá estou há um mês. A começar, a começar só comecei em Setembro. Já fui alocada a um projecto, um projecto externo e depois no Departamento de

Marketing nós temos os projectos internos. Lá está, como Departamento de Marketing, como em qualquer empresa nós temos que fazer ver a nossa empresa lá fora e passar essa mensagem e fazer com que as pessoas saibam e conheçam a IJC, divulgação. Temos projectos internos e temos projectos externos. Já estou alocada desde Setembro e penso que o meu desempenho, até agora, passou o quê? Um mês e meio, dois...é positivo. Neste momento também com exames tem pesado mais a parte académica com o Mestrado mas tem sido bastante positivo.

E – Está sujeita a algum tipo de avaliação formal?

C – Nós...Eu o ano passado não estava lá mas supostamente houve uma tentativa de realizar uma avaliação de desempenho aos membros da IJC e nós...mas este ano o Departamento de Recursos Humanos está com um programa de avaliação de desempenho, com intenções de levar aquilo para a frente de modo a avaliar cada pessoa.

E – Muito bem! Gostaria de saber se deseja acrescentar ou referir algo mais que não tenha sido mencionado?

C – Aah...não, penso que não tenho nada que queira acrescentar.

E – Ok, muito obrigado pela disponibilidade de modo a realizar esta entrevista.

C – Obrigado eu!

9.6 Anexo 6 – Entrevista ao Colaborador nº 2 (Departamento de Marketing)

Entrevistador – Olá boa tarde!

Colaborador– Boa tarde!

E – Antes de mais gostaria de referir que toda e qualquer informação dada será confidencial, servindo as mesmas apenas para o tratamento de dados para o estudo que estou a realizar. Começaria por lhe perguntar se permite que grave a entrevista?

C - Sim, pode gravar.

E – O objectivo desta entrevista centra-se na possibilidade de adquirir alguns dados para análise para a realização de um Projecto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sendo que o tema baseia-se na Gestão de Talento.

C – Muito bem!

E - Gostaria de começar por questionar o que entende por Gestão de Talento?

C – Para mim a Gestão de Talento tem a ver com pegar nas capacidades, nas melhores capacidades de cada trabalhador de uma empresa e desenvolve-las através de formação, através de gestão de expectativas, aaah...uma data de mecanismos que permitem potenciar essas mesmas características, ou outras, aaah...do trabalhador.

E – Como caracteriza um colaborador talentoso?

C – Aaah...será aquele que responder melhor às características que uma função exige. Portanto uma empresa tem um trabalhador que saiba trabalhar bem em equipa. Aaah...que tenha boas capacidades de liderança, motivação, à partida se ele tiver mais essas características e não tiver uma capacidade de organização tão boa...aaah, se for aquilo que a empresa está à procura num trabalhador.

E – Caracterizar-se-á então por uma diferenciação a nível das competências?

C – Exacto!

E – Entrando agora a nível do processo de atracção. Como é que teve conhecimento da possibilidade de integrar a IJC?

C – Eu sou sincero, eu já não me lembro muito bem (risos) ... qual foi o primeiro ponto de contacto. Mas lembro-me que na altura conhecia algumas pessoas mais velhas, que tinham entrado. Aliás tinha um que tinha feito parte da fundação da IJC e eram pessoas que eu considerava que tinham um talento acima da média e queria fazer aquilo que eles estavam a fazer, queria passar por aquela experiência.

E – Então como é que se realizou o processo de Recrutamento e Selecção?

C – Portanto depois da campanha que a IJC fez para o recrutamento, tive que responder a e-mail, enviar o meu curriculum, depois passei por uma entrevista com o Director de Recursos Humanos e um membro do Departamento para o qual me estava a candidatar, neste caso de Marketing. Depois passei por uma dinâmica de grupo e depois uma entrevista com o Director do Departamento de Marketing

E – Que características é que a IJC apresenta que o atraía e que o levaram a candidatar e mais tarde integrar a empresa?

C – Eu acho que o mais importante era o tipo de pessoas que estavam na IJC, pelo menos na fase inicial. Era ver tanto talento junto que eu queria fazer parte daquilo e continuam a ser pessoas com muito potencial e com uma ligação muito grande, muito prática ao mundo empresarial e eu queria fazer parte disso. Foi aquilo que me atraiu mais. Ou seja, foram as pessoas e a possibilidade de poder integrar a teoria e a prática do mundo académico e do mundo profissional.

E – Quais as competências chave que tinha e que levaram à sua integração na organização?

C – Aah...é complicado! (risos)

E – É uma pergunta um pouco mais pessoal.

C – Sim é mais pessoal e pode parecer que sou convencido. (risos)

E – Não, mas talvez a minha capacidade de trabalhar em equipa, sou uma pessoa muito paciente e depois também tenho algumas capacidades de liderança e de motivação e acho que são...que me tornavam mais interessante. Para além das minhas capacidades técnicas, obviamente, que penso que também são relevantes.

E – Muito bem. Entrando agora mais a nível do desenvolvimento de potencial. Depois de integrar os quadros da empresa teve algum tipo de oferta formativa?

C – Sim. Logo após ter entrado, penso que algumas semanas depois, comecei-me a aperceber que eles tinham um...portanto quem estava no Departamento de Formação tinha programas organizados específicos para cada departamento. Eu tive logo uma sessão com a ZON, uma acção de formação que tinha a ver com a área de canais, uma área relacionada com o Marketing, com a Gestão de Marketing e portanto apercebi-me logo que eles estavam muito virados para formação. Depois tivemos open days, tivemos fins de semana de formação, tivemos várias coisas.

E – Quem foram os responsáveis por essas formações? Referiu a ZON...

C – Sim, o Santander também, a PT...aaah...alguns Learning Partners da IJC.

E – Para além deste tipo de formações, existiu algum tipo de processo de socialização de modo a criar laços e aumentar o commitment entre os membros e a organização?

C – Sim, quando eu entrei por acaso não houve logo imediatamente mas após quatro ou cinco meses, na fase de Recrutamento seguinte, existiu um fim de semana de socialização e depois, alguns meses depois voltou-se a organizar outro fim de semana de socialização mas este mais profissional, mais na óptica da formação.

E – Como classifica...o que pesará mais na balança, o que te levou a integrar os quadros da IJC?

C – A remuneração não foi (risos) até porque não é uma componente chave da nossa experiência pois não somos assim tão bem remunerados. Enfim, ter a possibilidade de aos 19 anos ter a possibilidade de integrar uma espécie de empresa, um embrião de uma empresa, foi isso que mais me atraiu. A tal questão do desenvolvimento de potencial, de aquisição de know-how foi realmente o mais importante. Teve mais a ver com a experiência de crescimento pessoal e também profissional do que propriamente uma questão de remuneração.

E – Dentro da organização, quais os seus objectivos?

C – Os meus objectivos, em termos hierárquicos, não tenho qualquer objectivo. Eu já estou onde queria estar, sou membro do Departamento e nesse aspecto nós funcionamos todos da mesma forma. Portanto, temos projectos atribuídos, de menor ou maior dimensão e vamos trabalhando enquanto lá estamos. Agora o meu objectivo obviamente é, a partir do momento

que comecei a trabalhar com projectos pequenos e consegui realizar esses projectos pequenos penso que seria interessante pensar em projectos cada vez maiores.

E – Como avalia o seu desempenho até agora na organização?

C – Portanto se fosse numa escala...de 0 a 10...dou 8. Dou o mais que consigo mas lá está, também tenho as aulas, a parte académica, os trabalhos, os testes e portanto não posso dar 100% mas dou tudo o que posso procurando uma boa prestação.

E – Existe algum tipo de avaliação de desempenho formal?

C – Eu sei que existe mas não tenho bem noção qual é, é mais papel do Departamento de Recursos Humanos. Eu fui avaliado mas não tive conhecimento dos resultados. Acho que são os Directores de cada Departamento que têm acesso à avaliação de desempenho de cada membro.

E – Como é que se processou essa avaliação?

C – Sinceramente, não sei. Não houve nenhum processo em que nos sentássemos a falar. Penso que tem a ver com os objectivos de cada projecto, prazos, se a empresa que estava a ser alvo de consultoria ficou satisfeita ou não satisfeita.

E – Ok. Gostaria de acrescentar algo mais que não tenha sido salientado?

C – Não sei se para o objectivo da entrevista, se acrescenta alguma coisa, mas só dizer que a IJC é uma experiência que quem tiver possibilidade de fazer parte, acho que deve fazer parte.

E – Muito obrigado pela disponibilidade na realização da entrevista.

C – Obrigado!

9.7 Anexo 7 – Entrevista ao colaborador nº 3 (Departamento de Recursos Humanos)

Entrevistador – Olá boa tarde!

Colaborador – Boa tarde!

Entrevistador – Antes de mais gostaria de referir que toda e qualquer informação dada será confidencial, servindo as mesmas apenas para o tratamento de dados para o estudo que estou a realizar. Começaria por lhe perguntar se permite que grave a entrevista?

Colaborador - Sim, pode gravar.

E – O objectivo desta entrevista centra-se na possibilidade de adquirir alguns dados para análise para a realização de um Projecto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sendo que o tema baseia-se na Gestão de Talento.

C – Muito bem!

E - Gostaria de começar por questionar o que entende por Gestão de Talento?

C – Para mim a Gestão de Talento é uma prática organizacional, mais concretamente uma prática de Gestão de Recursos Humanos, que permite às organizações gerir e...sim...gerir, atrair, reter e desenvolver os trabalhadores que existem na organização.

E – Muito bem! Quais as características de um colaborador talentoso?

C – Para mim, um colaborador talentoso é aquele que tem *know-how*, domina a função...os conteúdos da função que está a desempenhar mas também vejo como algo mais. Acho que pode ser também um colaborador que é proactivo, que trabalha em prol da organização não se cingindo aquilo que lhe pedem apresentando algumas características diferentes dos outros, que apresenta algumas características de líder e assume as responsabilidades para si mesmo.

E – Entrando agora mais concretamente no processo de atracção. Como é que obteve conhecimento da oportunidade de integrar a empresa?

C – Aaah...bem essa possibilidade foi-me dada a conhecer por uma amiga minha, ainda foi na fase inicial do crescimento da empresa. Ainda estava tudo muito no inicio e foi através dela que obtive conhecimento

E – Que características organizacionais a atraíram para integrar esta organização?

C – Foi a iniciativa em si. A ideia base da acção, para a criação da IJC. Foi o facto de saber que eram um conjunto de alunos que tinham uma motivação em comum e também o facto de querer fazer algo diferente, acrescentar algo diferente ao meu curriculum e à minha actividade académica. É uma empresa pioneira que pretende impor-se no mercado e que se caracteriza por um grande proactividade em busca do sucesso algo que me atrai bastante.

E – Pode descrever como se processou o Recrutamento e a Selecção para a empresa, no seu caso?

C – O meu? Bem eu...no meu caso como foi na fase inicial da IJC, ainda não havia um processo de Recrutamento e Selecção totalmente definido e o que aconteceu foi eles estarem a precisar de pessoas para integrar o Departamento de Recursos Humanos para o Departamento poder começar do zero, começar de forma séria, então foi mais como um convite para integrar a IJC.

E – Quais as competências chave que achas que fizeram a diferença para ter integrado a organização, para o facto de ter sido alvo desse convite?

C – As minhas competências? Acho que uma das razões foi ser boa aluna. Acho que ... TOP 15 IBS. Depois acho que foi...essa minha amiga conhecia-me, sabia como é que eu trabalhava, acho que também foi um bocado pela experiência que ela tem comigo e em termos das características que eu acho que a levaram a convidar-me a entrar na IJC...não sei...talvez...aah...a organização, a proactividade, a capacidade de trabalho. Eu não tinha qualquer tipo de experiência profissional portanto foi à base do conhecimento que ela tinha sobre mim.

E – Desde que integrou os quadros da empresa que tipo de acções formativas foi alvo?

C – Sim, isto também porque um dos vértices estratégicos da IJC é a formação. No ano a seguir a eu ter entrado fui responsável por esse vértice e um dos objectivos também é trazer formações à IJC que sejam úteis aos membros...enquanto membros, ou seja como fazer uma boa proposta, como angariar clientes. Também nesse sentido, sim, tive acesso a formações.

E – Quem foram os responsáveis por essas formações?

C – Esse tipo de formações, que a gente considera mais internas são mais...são dadas por membros antigos que têm mais experiência ou por professores. Esse tipo de formações são feitas nesses modos. Não quer dizer que não exista a possibilidade de um *Learning Partner* dar esse tipo de formações mas geralmente não ocorre.

E – Existe algum tipo de processo de socialização organizado pela IJC?

C – Sim, um fim de semana. Um *kick-off*. No início de todos os anos lectivos, a IJC realiza um *kick-off* para integrar a nova equipa, para que todos os elementos fiquem a conhecer-se, para fomentar o *commitment* e o espírito de equipa.

E – Quais os seus objectivos dentro da organização?

C – Os meus objectivos? Eu acho que acima de tudo é poder colmatar o que a Licenciatura não nos dá. Ou seja, eu vou poder chegar a uma empresa e saber como é que eu tenho que fazer uma proposta, como é que posso fazer um projecto de consultoria. Quais as dificuldades que se encontram no mundo real. Acima de tudo é conhecer o que está lá fora. Fazer a ponte entre a parte académica e a parte profissional. Acho que o facto de eu estar na IJC, o meu principal objectivo, sim, é fazer essa ponte entre o que aprendi e o que vou ter que fazer um dia mais tarde no mercado de trabalho.

E – Como é que avalia o seu desempenho na organização?

C – Isso é uma boa questão, porque várias vezes me debati com esse problema. Não é um problema mas por exemplo o ano passado não me sentia tão integrada. Ou seja já tinha lá um grupo, ou seja os fundadores estavam lá. Eu não sentia tanta responsabilidade de fazer mais qualquer coisa. Ou seja eu cumpria com as minhas funções, eu fazia aquilo que a minha função exigia, nomeadamente em termos de Vice-Presidente da Formação mas sentia que não fazia...não ia mais além. Este ano com a saída dos membros fundadores sinto uma responsabilidade acrescida e sinto que tenho que ajudar para que a organização vá para a frente. Também já tenho outra visão da...e o facto de o ano passado ter pertencido à Direcção também faz com que veja as coisas de maneira diferente. Mas também acho que tem um bocadinho a ver com a integração, ou seja o ano passado não me sentia tão integrada...como eles eram um grupo, para mim foi um bocadinho difícil integrar-me, por exemplo fazer ouvir as minhas opiniões, os meus pontos de vista, foi mais difícil do que agora. Agora como também já sou um dos membros mais antigos e já tenho outra experiência...e sinto que já

tenho algum...*know-how*, algum poder, vá, para poder eu dizer “eu acho isto”, “eu não concordo com aquilo”.

E – Isto foi como se avalia. Agora, existe algum tipo de avaliação de desempenho dos membros da organização?

C – Portanto, no primeiro ano em que eu estive na IJC não foi um ano...ou seja, no final do primeiro ano lectivo que eu estive lá foi feita, sim, uma avaliação, aah...a avaliação de desempenho foi uma coisa mais ou menos simples. Não foi algo...também como eu já disse a organização estava muito no início mas sim fui avaliada. O ano passado não houve avaliação de desempenho. O Departamento de Recursos Humanos estava, e está, a tentar desenvolver, a desenhar um sistema de avaliação de desempenho e o ano passado não conseguimos implementar nenhum. Preferimos estar a fazer uma coisa bem feita do que estar a fazer de qualquer maneira. No meu primeiro ano fui avaliada pelos pares, a Directora de Recursos Humanos também avaliava e no final do processo enviaram-me um relatório com os resultados.

E – O que a levou a integrar uma Empresa Júnior? O que pesou mais na balança, que prática de Recursos Humanos, para integrar a organização? Que perspectiva?

C – Acho que a possibilidade de nos envolvermos a nós próprios, a possibilidade de poder valorizar o nosso percurso académico. Tanto que quando qualquer membro, da Faculdade, vai a uma entrevista de Recrutamento sabe à partida que o principal objectivo da IJC não é atribuir remuneração aos membros. Não é esse o nosso objectivo, por isso acho que qualquer pessoa que entre na IJC sabe que não vai para lá para receber dinheiro. Lembro-me que no primeiro ano não fizemos quase projectos externos logo os projectos eram internos e não eram remunerados por isso acho que ninguém está à espera de receber dinheiro. É tudo numa perspectiva de desenvolvimento das minhas competências, de fazer a ponte entre o mundo académico e o mundo profissional e assim potenciar as minhas capacidades.

E – Ok. Muito obrigado pela disponibilidade. Deseja acrescentar algo que não tenha sido referenciado?

C – Não, penso que está tudo. Obrigado eu.

E – Obrigado.

9.8 Anexo 8 – Entrevista ao Colaborador nº 4 (Departamento de Marketing)

Entrevistador – Olá boa tarde!

Colaborador– Boa tarde!

Entrevistador – Antes de mais gostaria de referir que toda e qualquer informação dada será confidencial, servindo as mesmas apenas para o tratamento de dados para o estudo que estou a realizar. Começaria por lhe perguntar se permite que grave a entrevista?

Colaborador - Sim, pode gravar.

E – O objectivo desta entrevista centra-se na possibilidade de adquirir alguns dados para análise para a realização de um Projecto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sendo que o tema baseia-se na Gestão de Talento.

C – Muito bem!

E - Gostaria de começar por questionar o que entende por Gestão de Talento?

C – Eu acho que a Gestão de Talento tem a ver com alguém, com uma pessoa... um processo que ajuda ao desenvolvimento de competências, em que áreas o indivíduo deverá apostar mais. Creio que seja isto.

E – Ok. Como caracteriza um colaborador talentoso?

C – Acima de tudo tem que ter provas dadas, tem que ter trabalho feito, tem que saber apresentar esse trabalho e tem que se saber relacionar com uma equipa. Hoje em dia uma pessoa não pode trabalhar apenas por si próprio, tem que saber trabalhar em equipa, e aproveitar esse talento para ir buscar talento aos outros.

E – Entrando agora mais concretamente no processo de atracção. Como é que obteve conhecimento da oportunidade de integrar a empresa?

C – Basicamente foi através de um amigo meu que estava lá dentro, que me falou da possibilidade de fazer parte da IJC.

E – Que características organizacionais a atraíram para integrar esta organização?

C – Em primeiro lugar porque uma pessoa, hoje em dia, não pode fazer apenas o curso e tem que se envolver em mais projectos, ganhar mais competências, ter mais curriculum, ter mais experiências. Aah...lidar com outras pessoas que estão à tua altura, sempre a vontade de querer saber mais, aprender mais e também porque é uma forma de entrar no mercado de trabalho com mais *skills* e a possibilidade de fazer a ponte entre a formação académica e um lado mais profissional.

E – Pode descrever como se processou o Recrutamento e a Selecção para a empresa, no seu caso?

C – No meu caso a primeira fase foi uma entrevista individual com um dos membros do Departamento de Recursos Humanos. Aliás antes disto há uma avaliação do Curriculum, vêem logo se interessa ou não. Depois é a tal entrevista, seguido de uma dinâmica de grupo para a área de interesse. A dinâmica é um bocado genérica porque tem uma parte de Recursos Humanos, uma parte de Marketing e uma de Gestão. Passada essa fase, o que já não é muito fácil...alguns ficam logo, outros que têm mais dúvidas vão a uma entrevista em que o Director de Departamento da área, por vezes o Presidente da IJC e às vezes pode estar lá o Director de Recursos Humanos. E no conjunto, com outras pessoas fazer lá uma espécie de dinâmica e se eles gostarem de ti, tu passas. No meu caso fui eu com mais quatro pessoas e acho que fiquei eu e outra pessoa. No meu caso, vou de Erasmus no 2º semestre e eles ficaram um bocado de pé atrás porque vou estar um semestre sem trabalhar mas eles em mim devem ter visto alguma coisa e das quatro pessoas que foram só passei eu e mais uma rapariga.

E – Quais as competências que acha que fizeram a diferença de modo a integrar a organização?

C – Acho que acima de tudo viram que...na minha dinâmica de grupo estava tudo muito calado e eu é que tentava mexer com o jogo, eu é que tentava...era proactivo e tinha alguma capacidade de liderança e penso que gostaram das respostas que eu dei. Acima de tudo acho que foi isso até porque na outra entrevista, mais à frente, acabou por ser isso. Era eu que assumia mais a responsabilidade, eu que sabia mais sobre as coisas que perguntavam. Alguns já me conheciam das aulas e penso que foi por aí.

E – Desde que integrou os quadros da empresa que tipo de acções formativas foi alvo?

C – Sim, entrei em Julho. Já, já. Nós tivemos há cerca de 2 semanas uma acção de formação em que eles nos explicaram “como fazer uma proposta a uma empresa?”. Tiveram-nos a

mostrar como fazer um Curriculum e também tivemos já o kick-off weekend e o fim de semana de integração. Foi um fim de semana de workshops onde estiveram lá empreendedores, esteve lá o Moche a explicar as campanhas de Marketing que eles fazem, a TMN, o Professor Pedro Dionísio a dar uma sessão sobre motivação e por isso já tive pelo menos duas acções de formação. E sei que, pelo menos no passado...existe mesmo o Vértice Estratégico da Formação e...existem Learning Partners que nos vêm dar formação quando necessário.

E – Quais os seus objectivos dentro da organização?

C – É assim, eu não pretendo chegar a chefe de nenhum Departamento. Acima de tudo o que eu quero é desenvolver as minhas competências, ou seja aprender mais, saber fazer uma proposta, algo que nunca tinha feito nas aulas ou algo do género. Estar a contribuir para uma empresa real ou seja não é tudo assim, fictício. Crescer, trabalhar em equipa, lidar com outras pessoas, aprender coisas que nunca aprendeste mesmo de outras áreas e acima de tudo estás a aprender a lidar com a pressão, a trabalhar sob pressão. Gerir os testes, entregar os trabalhos académicos mas também ter que entregar aquilo que a organização nos pede a tempo e a horas. Por isso acima de tudo é crescer um bocado, aprender com os outros, que os outros aprendam um bocado contigo e fazer essa ponte entre a parte académica e a parte profissional.

E – Embora não tenha muito tempo de organização, como avalia o seu desempenho desde que faz parte dos seus quadros?

C – É assim, eu sempre que me dão alguma tarefa... nós temos não só projectos externos mas também projectos internos, para a área do Marketing. Neste caso estou a fazer o “Vídeo de Recrutamento” com mais uma colega e o projecto que a organização definiu. Até agora acho que tenho estado à altura e tudo o que nos têm pedido temos cumprido a tempo e acho que de uma forma até bastante razoável. A nível interno o Vídeo está pensado e vamos começar a filma-lo na semana que vem. Para já não existe uma grande avaliação do meu desempenho mas está a correr tudo bem.

E – A nível da avaliação de desempenho, vocês são avaliados de forma formal pela organização?

C – É assim, aquilo que nos disseram é que existe uma avaliação de desempenho. No fim eles vão olhar para o projecto que foi feito e para o que sabem de nós e vão ver. Em relação a um

modelo formal, não existe um modelo definido por parte da organização, pelo menos que eu saiba mas o Departamento de Recursos Humanos saberá responder melhor.

E – Muito bem. O que o levou a integrar uma Empresa Júnior? O que pesou mais na balança, que prática de Recursos Humanos, para integrar a organização? Que perspectiva?

C – Ou seja, nesta altura do campeonato a remuneração foi o menos importante. Eu nem sei quanto é que vou ganhar a estar a fazer este projecto. Lá para a frente irá calhar-me qualquer coisa mas dou bem mais importante à experiência adquirida, obter novas competências, aprender coisas novas. A remuneração sabemos que ela existe mas não é de todo o mais importante.

E – Ok. Muito obrigado pela disponibilidade. Deseja acrescentar algo que não tenha sido referenciado?

C – Pode perguntar o que quiser.

E – Por mim está tudo...

C – Eu não estava muito dentro do que era a Gestão de Talento mas agora já aprendi qualquer coisa (risos).

E – Muito obrigado pela entrevista.

C – Está óptimo, obrigado eu.

9.9 Anexo 9 – Entrevista ao colaborador nº 5 (Departamento de Finanças)

Entrevistador – Olá boa tarde!

Colaborador – Boa tarde!

Entrevistador – Antes de mais gostaria de referir que toda e qualquer informação dada será confidencial, servindo as mesmas apenas para o tratamento de dados para o estudo que estou a realizar. Começaria por lhe perguntar se permite que grave a entrevista?

Colaborador - Sim, pode gravar.

E – O objectivo desta entrevista centra-se na possibilidade de adquirir alguns dados para análise para a realização de um Projecto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sendo que o tema baseia-se na Gestão de Talento.

C – Muito bem!

E - Gostaria de começar por questionar o que entende por Gestão de Talento?

C - Gestão do Talento, acho que tem a ver com identificar competências, *skills* dos colaboradores, e procurar desenvolvê-las através de ações de formação, de forma a garantir melhores performances, e de forma a que a empresa atinja com maior eficiência e eficácia os seus objetivos.

E – Muito bem! Quais as características de um colaborador talentoso?

C- Um colaborador talentoso creio que será aquele com conhecimentos e competências extraordinárias que lhe permitem executar as suas funções...hmm... tarefas da melhor maneira possível.

E – Entrando agora mais concretamente no processo de atracção. Como é que obteve conhecimento da oportunidade de integrar a empresa?

C- Conheci a IJC através de um colega de curso, que conhecia o meu interesse pela consultoria. Assim despertou a curiosidade, conheci alguns membros da empresa que me contaram o que se fazia na mesma, tive professores que também comentavam e falavam acerca da IJC durante as aulas e houve uma reunião de alunos, para alunos TOP 15 IBS, em

que houve uma apresentação da IJC, onde no final nos disseram que ia abrir a época de recrutamento.

E – Pode descrever como se processou o Recrutamento e a Selecção para a empresa, no seu caso?

C - Enviei o meu currículo por e-mail, passado algum tempo obtive um telefonema por parte do departamento de recursos humanos onde queriam marcar uma entrevista. Deu-se a entrevista, telefonaram-me uns dias depois a dizer-me que tinha passado a esta primeira fase do processo de recrutamento e perguntaram-me a minha disponibilidade para a realização da etapa seguinte, a dinâmica de grupo. Após a dinâmica, contactaram novamente a informar que iria ter uma entrevista com o diretor do departamento onde me iam inserir. Tive a entrevista com o diretor do departamento financeiro, onde o mesmo me fez algumas perguntas para avaliar os meus conhecimentos técnicos e outras para avaliar o meu grau de interesse e motivação para integrar a equipa.

E – Quais as competências chave que achas que fizeram a diferença para ter integrado a organização, para o facto de ter sido alvo desse convite?

C - Acho que um dos meus pontos fortes é ter obtido bons resultados durante o percurso académico e fazer parte do TOP 15+ da IBS, mostra não só ter adquirido um vasto leque de conhecimentos técnico como também de certa forma que sou uma pessoa empenhada e trabalhadora, com vontade de aprender.

E – Que características organizacionais a atraíram para integrar esta organização?

C - Na IJC acho que o que me atraiu mais foi a oportunidade de por em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante todo o percurso académico, o tal *learning by doing*, dando-nos uma oportunidade de termos contacto com o mundo empresarial. Há também a oportunidade de adquirirmos e desenvolvermos um vasto leque de competências, *skills*, e de conhecermos um vasto leque de novas pessoas com as quais poderemos partilhar diversas experiências e conhecimentos.

E – Desde que integrou os quadros da empresa que tipo de acções formativas foi alvo?

C - Tenho tido algumas acções formativas desde que integrei a IJC. A primeira acção formativa, deu-se logo no início pouco tempo depois de ter integrado o primeiro projeto e sentir algumas dificuldades, foi dado por um antigo membro do departamento financeiro e

foi-nos explicado determinados procedimentos e métodos utilizados com maior detalhe. Também assisti a um *workshop* sobre Avaliação de Desempenho dado pela Heidrick. E recentemente houve um fim de semana de formação, esteve presente a PT, a JADE e um representante do “João sem Medo” que nos falou um pouco de empreendedorismo. Esteve também presente um professor do ISCTE, Pedro Dionísio, que se focou sobretudo na questão da motivação dos membros da IJC. Na semana passada, houve uma ação formativa com o tema “Como promover a IJC”, mas infelizmente não pude estar presente.

E – Quais os seus objectivos dentro da organização?

C - Os meus objetivos... ter um conhecimento mais aprofundado da realidade do mercado empresarial, aprender novos conceitos e ferramentas, conhecer e colaborar com diversas entidades, desenvolver soft *skills*, trabalhar e colaborar, aprender com um conjunto de pessoas empenhadas e pró-ativas. Podia estar aqui o dia todo a descrever coisas mas centra-se essencialmente na vontade de desenvolver o meu potencial.

E – Como é que avalia o seu desempenho na organização?

C - Estou contente com o meu desempenho na organização, apesar de muitas vezes ser difícil conciliar com a vertente académica, em épocas de entregas de trabalhos e exames é sempre mais complicado. Mas procuro dar o meu melhor em todos os projetos em que participo, embora no início tenha sentido algumas dificuldades neste aspeto, sobretudo porque não estava familiarizada com determinados métodos e procedimentos utilizados.

E – Isto foi como se avalia. Agora, existe algum tipo de avaliação de desempenho dos membros da organização?

C - Neste momento, acho que não. Sei que tivemos algumas dificuldades em implementar um sistema de avaliação de desempenho dos membros, mas acredito que entrará em funcionamento em breve.

E – O que a levou a integrar uma Empresa Júnior? O que pesou mais na balança, que prática de Recursos Humanos, para integrar a organização? Que perspectiva?

C - Quando me candidatei para a IJC nem sequer sabia que os projetos eram remunerados, para mim a aprendizagem, o adquirir novas competências e toda a experiência adquirida é, sem dúvida, o que me motiva e o que valorizo desde que faço parte da empresa.

E – Existe algum tipo de processo de socialização organizado pela IJC?

C - Sim existe. Existem os fins de semana da IJC, que servem para fortalecer os laços entre os membros e de certa forma motivar toda a equipa.

E – Ok. Muito obrigado pela disponibilidade. Deseja acrescentar algo que não tenha sido referenciado?

C – Não, creio que é tudo.

E – Obrigado.

9.10 Anexo 10 – Programa do fim de semana de formação/socialização da IJC 2012/2013

Programa Kick-Off Weekend 2012 da ISCTE Junior Consulting

Sábado, 22 de Setembro

Hora	Actividade
8h	Encontro e viagem
9h	<i>Check-in</i> na Pousada
9.15h	Abertura do <i>Kick-off</i> pela Presidente Mafalda Petra
9.25h	"Como tudo começou" por André Costa
9.45h	<i>Ice Breaking Activity</i>
10.15h	A IJC como <i>Case Study</i>
10.30h	<i>Moche Case Study powered by PT</i>
12.30h	Orador Convidado: André Casado; Tema: Marketing Pessoal
13.15h	Almoço
14.15h	Apresentação da JADE – Federação de Júnior Empresários de Portugal
14.45h	<i>Workshop</i> dado pela JADE
15.30h	Caso de Consultoria
16.30h	Actividade <i>Alumni IJC</i>
17.00h	Orador convidado Marco de Abreu. Tema: Empreendedorismo
17.30h	<i>Coffee Break</i>
18.00h	<i>Business Case Study</i> por Prof. Pedro Dionísio
19.30h	Jantar
21.30h	Apresentação de um novo programa na IJC
22.00h	Apresentação de vídeos virais

Dress code: Smart-casual

Domingo, dia 22 de Setembro

Hora	Actividade
9.30h	Pequeno-Almoço
10.30h	<i>Workshop</i> "Primeiras impressões"
11.00h	<i>Workshop</i> "So you think you are an intrepeneur"
11.45h	Encerramento
12.00h	Regresso

Dress-code: Casual

Material necessário:

- Canetas
- Computador e carregador

9.11 Anexo 11 – Proposta de entrevista de saída para os colaboradores da IJC

Entrevista de saída

Nome:

Área de formação:

Departamento:

Data de entrada:

Data de saída:

1. Qual o seu percurso dentro da ISCTE Junior Consulting?

	Departamento	Função
1º ano		
2º ano		
3º ano		

2. Que motivos o levam a abandonar a organização?

Iniciativa da empresa ____ Iniciativa do colaborador ____

2.1 Qual a razão de abandono da organização?

2.1.1 Fim do percurso académico ____

2.1.2 Inadequação à função ____

2.1.3 Relação com os colegas de trabalho ____

2.1.4 Inadequação da formação ____

2.1.5 Política salarial ____

2.1.6 Outro motivo ____

Especifique:

3. Com quanto tempo de antecedência comunicou a saída à organização?

4. Como caracteriza o seu grau de satisfação em relação aos seguintes itens:

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Completamente Satisfeito
Ambiente organizacional				
Cultura organizacional				
Missão organizacional				
Visão organizacional				
Relações humanas a nível organizacional				
Potencialização das suas competências				
A nível da formação				
Oferta de programas de socialização				
Avaliação de desempenho				

5. Encontra-se disponível para pertencer a *Board of Alumni* da IJC de modo a contribuir para o contínuo crescimento da empresa, providenciando formações aos membros actuais e tendo constantemente em mente o conceito de *networking*?

Sim ____ Não ____

6. Considera que a IJC contribuiu para o seu crescimento pessoal?

Sim ____ Não ____

7. Irá referir a IJC como um dos factores chave de aquisição de know-how e como um dos factores responsáveis pelo seu crescimento pessoal e técnico?

Sim ____ Não ____

8. Gostaria de deixar alguma sugestão de melhoria para a organização?

Gostaríamos de deixar uma palavra de agradecimento por ter feito parte da nossa empresa, desejando felicidades futuras e nunca esquecendo a sua contribuição para o nosso crescimento, obrigado! 😊

9.12 Síntese dos dados recolhidos

Categorias	Dados comuns
Conhecimento de vagas disponíveis na IJC	Todos os colaboradores pertencentes ao TOP 15 IBS obtiveram conhecimento da possibilidade de integrar a organização através das sessões de sensibilização e de cativação realizadas no ISCTE Business School, pela organização. Os colaboradores que não pertencem a este TOP obtiveram conhecimento da organização por parte de alguns colegas que pertenciam à empresa.
Características da IJC	Trata-se de uma organização extremamente proactiva, que busca efectivamente os melhores alunos do ISCTE e que aponta fortemente à valorização dos mesmos através de uma forte componente formativa com a colaboração de entidades empresariais de topo (<i>Learning Partners</i>).
Competências chave dos colaboradores	As competências fundamentais de integração numa organização são: o trabalho em equipa; relacionamento interpessoal; planeamento e organização; liderança; gestão do tempo; capacidade de iniciativa; pensamento crítico. Todos os membros da organização realizaram entrevistas de recrutamento e dinâmicas de grupo de modo a ser possível avaliar o seu nível em relação a este tipo de competências.
Processo de Recrutamento e Selecção	Todos os candidatos, excepto a Directora de Recursos Humanos (membro fundador) foram alvo do seguinte processo de Recrutamento e Selecção: 1º Envio do CV; 2º Entrevista individual com um membro do Departamento de Recursos Humanos; 3º Dinâmica de Grupo com um caso real; Entrevista com o Director de Departamento; 4º Fim de semana de integração com todos os membros da IJC.

Oferta formativa	É fornecido a todos os membros da organização a formação necessária desde que passam a fazer parte dos quadros da organização. Desde formações com <i>Learning Partners</i> , a <i>workshops</i> realizados por membros do <i>Board of Alumni</i> e Professores. A formação faz parte de um dos Vértices Estratégicos da organização de modo a que seja possível o desenvolvimento pessoal mas também profissional dos membros que integram a organização.
Processos de socialização	Ao entrar na organização qualquer membro terá a possibilidade de participar num fim de semana de integração (<i>Kick-off weekend</i>) de modo a possibilitar a aquisição de alguns laços entre os membros que compõem a IJC mas também garantir um certo nível de <i>commitment</i> e de motivação dos colaboradores para com os objectivos organizacionais.
Objectivos individuais a nível organizacional	Os objectivos dos membros da organização assentam a nível do desenvolvimento de potencial, da aquisição de novas competências e assimilação de <i>know-how</i> . Todos os colaboradores sentem-se atraídos pela possibilidade de integrar uma Júnior Empresa pelo facto de lhes proporcionar a possibilidade de realizar a ponte entre a formação académica e o mundo profissional.
Desempenho individual	Todos os membros da organização encontram-se satisfeitos e consideram positivo o seu desempenho a nível organizacional mesmo tendo que conjugar, com maior ou menor dificuldade, o processo académico com o processo empresarial.
Avaliação de desempenho	Não existe um processo de Avaliação de Desempenho devidamente modelado e organizado.
Remuneração versus possibilidade de desenvolvimento	Todos os membros da organização são avisados previamente que o aspecto remunerativo não é um dos principais pontos de interesse da organização. Os três Vértices Estratégicos (Consultoria, Investigação e Formação) são os pontos pelos quais a organização se rege. Deste modo, todos os colaboradores apontam à possibilidade de desenvolvimento de potencial, de assimilação de novas competências, de aquisição de <i>know-how</i> e à

	possibilidade de interactividade com pessoas extremamente proactivas de modo a ser possível uma troca de experiências de grande nível.
Gestão do conhecimento organizacional no processo de saída	De modo a ser possível uma cooperação entre os membros que terminam o seu processo académico e por consequência abandonam a organização existe uma estrutura de apoio denominada <i>Board of Alumni</i> que tem por objectivo reforçar a continuidade e a identidade da organização. Com isto é possível uma transmissão de conhecimento, experiência e assegurar uma base de <i>networking</i> de extrema importância.