



Universidades Lusíada

Vintém, Tiago Rodrigues, 1988-

Gestão internacional de talentos : estudo de caso no sector tecnológico

<http://hdl.handle.net/11067/5211>

Metadados

Data de Publicação

2020

Resumo

Desde o final do século XX, assistimos à crescente importância no mundo empresarial, da temática da Gestão de Talento. Chambers, Foulon, Handfield-Jones Hankin e Michaels, em 1998, para um estudo da consultora McKinsey, “cunharam” a expressão guerra pelo talento. É fundamental para as organizações actuais, terem nos seus quadros, colaboradores capazes de se adaptar à constante mudança e que não estejam apenas à altura dos desafios presentes mas também dos desafios futuros. É essencial, por isso,...

Since the end of the 20th century, we have witnessed the growing importance in the business world of the subject of Talent Management. Chambers, Foulon, Handfield-Jones Hankin and Michaels in 1998, for a study by the consultant McKinsey, "coined" the expression war for talent. It is fundamental for current organizations to have in their staff employees who are able to adapt to constant change and who are not just up to the present challenges but also the challenges ahead. It is essential, theref...

Palavras Chave

Empresas multinacionais - Gestão de pessoal, Empregados - Recrutamento, Empregados - Selecção, Empregados - Permanência

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-23T14:54:06Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico

Realizado por:
Tiago Rodrigues Vintém

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia
Arguente: Prof.^a Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo

Dissertação aprovada em: 27 de Fevereiro de 2020

Lisboa

2019



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico

Tiago Rodrigues Vintém

Lisboa

Agosto 2019



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico

Tiago Rodrigues Vintém

Lisboa

Agosto 2019

Tiago Rodrigues Vintém

Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

Agosto 2019

Ficha Técnica

Autor Tiago Rodrigues Vintém
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico
Local Lisboa
Ano 2019

Mediateca da Universidade Lusíada - Catalogação na Publicação

VINTÉM, Tiago Rodrigues, 1988-

Gestão internacional de talentos : estudo de caso no sector tecnológico / Tiago Rodrigues Vintém ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH

1. Empresas multinacionais - Gestão de pessoal
2. Empregados - Recrutamento
3. Empregados - Selecção
4. Empregados - Permanência
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. International business enterprises - Personnel management
2. Employees - Recruiting
3. Employee selection
4. Employee retention
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.E45 V56 2019

Dedico este trabalho ao meu avô António,
que me passou o gosto pelo conhecimento e
pela procura do Saber e partiu sem ver
concluído este grau.

AGRADECIMENTOS

"Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo - é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda."

Antoine de Saint-Exupéry

Todos os caminhos se fazem melhor acompanhados e eu tenho a sorte de estar sempre rodeado de quem me incentiva a ser melhor.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Manuela Faia Correia, que desde que nos conhecemos sempre me incentivou a ser melhor, a procurar a excelência em tudo o que fazia e a não desistir de nada.

Em segundo lugar, ao Paulo. De uma conversa, surgiu a licenciatura e depois o mestrado. Esta é a prova que juntos somos mais fortes e que nada é impossível. Obrigado por me incentivares a ser mais e melhor e quando quis desistir de tudo, obrigaste-me a respirar, a ponderar e aconselhaste-me a não desistir. Esta vitória também é tua.

Em terceiro lugar, aos meus pais e avós. Educaram-me para ser uma boa pessoa e a educação que recebi fez de mim um Homem e um bom profissional. O gosto pelo conhecimento, a garra de aprender e o saber mais foram vocês que me ensinaram.

Ao resto da minha família, que sempre me incentivaram a voltar para casa para trabalhar, quando menos me apetecia.

Aos meus amigos, Ana, Luís, Patrícia, Raquel, Hugo, Bruno, Carlos, André que negligenciei tanto durante esta investigação, mas agora vamos retomar o tempo que não foi perdido, foi bem investido e vocês sabem.

À Inês, que apostou em mim para fazer parte da equipa de RH da VF, fez de mim uma estrela e que me ajudou (apesar de todo o trabalho que temos) sempre que precisei de elementos e documentação para a minha tese.

Ao Matt, ao Leonel, ao Garrett, por me terem permitido fazer esta investigação na nossa empresa – na nossa casa.

Aos meus colegas da VF que me ajudaram para reunir os dados que precisava.

Um agradecimento muito especial à Universidade Lusíada de Lisboa e à Fundação Minerva que sempre incentivaram os alunos a darem o seu melhor, a realizarem mais actividades do que somente ir às aulas. Ter recebido o Prémio de Mérito que me permitiu consolidar conhecimentos através da realização deste mestrado foi algo que não estava à espera e refletiu a minha entrega durante a licenciatura.

A todos os que não mencionei para não me alongar muito, o meu imenso Obrigado.

APRESENTAÇÃO¹

Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico

Tiago Rodrigues Vintém

Desde o final do século XX, assistimos à crescente importância no mundo empresarial, da temática da Gestão de Talento. Chambers, Foulon, Handfield-Jones Hankin e Michaels, em 1998, para um estudo da consultora McKinsey, “cunharam” a expressão guerra pelo talento. É fundamental para as organizações actuais, terem nos seus quadros, colaboradores capazes de se adaptar à constante mudança e que não estejam apenas à altura dos desafios presentes mas também dos desafios futuros. É essencial, por isso, 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 qualquer organização, obter vantagem competitiva no mercado onde se insere devido à potencialização do talento que a compõe.

Os primeiros anos do século XXI, marcaram o crescimento exponencial da Internet e da tecnologia no seu todo. Neste momento, qualquer empresa é considerada uma empresa tecnológica, dado que a maioria desenvolve aplicações mobile e websites para promoverem os seus produtos e serviços. Esta investigação, será focada numa empresa de desenvolvimento de software e pretendemos analisar o que atraiu os colaboradores mais recentes, mas também o que retém os colaboradores mais antigos, ou seja, o que leva estes colaboradores a não procurarem outras oportunidades profissionais. É portanto, nosso objectivo analisar o processo de Gestão de Talento existente, realizar propostas de melhoria a serem implementadas, enquadrando-se portanto numa investigação-acção. No decorrer desta investigação iremos abordar no capítulo 1 o “estado da arte” da Gestão de Talento, abordando as suas diversas definições e investigações, dando especial enfoque à atracção e à retenção de talentos. No capítulo 2, iremos abordar as melhores práticas de Recrutamento Internacional, e de que forma uma empresa com escritórios no Reino

¹ Este trabalho foi escrito ao abrigo do antigo acordo ortográfico.

Unido, Portugal e Estados Unidos da América, pode atrair, recrutar, seleccionar e reter os melhores talentos dentro da sua área de actuação para ingressarem nos seus quadros. No capítulo 3, iremos-nos focar no estudo de caso em si, caracterizando a organização, a metodologia utilizada - iremos realizar dois focus groups em cada um países onde a empresa tem escritórios, com a intenção de analisar o que atraiu os colaboradores mais recentes a candidatarem-se à empresa e o que retém os colaboradores mais antigos na empresa dado que esta se situa num mercado onde o turnover é elevado. No capítulo 4, iremos analisar os dados recolhidos e discutir as limitações do estudo. No capítulo 5, apresentamos as nossas conclusões e realizamos propostas de melhoria bem como avançamos pistas para investigações futuras.

Palavras-chave: Gestão de Talento, Recrutamento Internacional, Atração, Seleção e Retenção de Talentos

PRESENTATION

International talent management: case study in the technological sector

Tiago Rodrigues Vintém

Since the end of the 20th century, we have witnessed the growing importance in the business world of the subject of Talent Management. Chambers, Foulon, Handfield-Jones Hankin and Michaels in 1998, for a study by the consultant McKinsey, "coined" the expression war for talent. It is fundamental for current organizations to have in their staff employees who are able to adapt to constant change and who are not just up to the present challenges but also the challenges ahead. It is essential, therefore, that organizations focus on the importance of seducing, attracting, retaining and developing the potential of their employees. With a properly structured Talent Management process it will be possible for any organization to gain competitive advantage in the market where it is inserted due to the potentialization of the talent that composes it.

The early years of the 21st century marked the exponential growth of the Internet and technology as a whole. At present, any company is considered a technological company, since most develop mobile applications and websites to promote their products and services. This research will be focused on a software development company and we intend to analyze what attracted the most recent employees, but also what retains the older employees, that is what leads these employees not to seek other professional opportunities. It is therefore our aim to analyze the existing Talent Management process and make proposals for improvement.

In the course of this research, we will address the "state of the art" of Talent Management in Chapter 1, addressing its diverse definitions and studies with a special focus on attracting and retaining talent. In Chapter 2, we will cover Best International Recruitment practices, and how a company with offices in the United Kingdom, Portugal, and the United States of America can attract, recruit, select and retain their talent within their area of expertise. In chapter 3, we will focus on the case study itself, characterizing the organization, the metrics used - we will conduct two focus groups in

each country where the company has offices, with the intention of analyzing what attracted the most recent employees to apply for the company and what retains the oldest employees in the company once all the companies in the IT sector have a high turnover. In Chapter 4, we will analyze the data collected and discuss the limitations of the study. At Chapter 5, we will present our conclusions and make proposals for improvement and also make proposals for future studies.

Keywords: Talent Management, International Recruitment, Talent Attraction, Selection and Retention

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação da distribuição normal (a preto) com a distribuição de Pareto (a cinzento) - 80% bottom performers VS 20% Top Performers, adaptada de O'Boyle e Aguinis (2012, p. 80).....	27
Figura 2 - Processo de gestão de talento. ([Adaptado de Cardoso (2016)	32
Figura 3 - Estrutura do Employer Branding, Adaptado a partir de: Backhaus e Tikoo (2004, p. 505).	33
Figura 4 - Employer Value Proposition, Adaptado a partir de: Cardoso (2016, p. 33). 35	
Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow. (Ilustração nossa, 2019).	37
Figura 6 - Os 5 P's do <i>Engagement</i> dos Colaboradores, Adaptado a partir de: Hogan, K., 2018.	39
Figura 7 - Processo de recrutamento e seleção, Adaptado a partir de: Cunha <i>et al.</i> (2010, p. 199).	47
Figura 8 - Assessment Center Adaptado a partir de: Cardoso (2016, p. 147).	57
Figura 9 - Processo de recrutamento e selecção internacional Adaptado a partir de: Özbilgin et al (2014, p. 110).	59
Figura 10 - Comparação da cultura nacional da Hungria e Portugal Adaptado a partir de: Hofstede Insights (2019).	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - EVP: O que motiva o talento? Adaptado a partir de: Chambers et al (1998, p. 50).	36
Gráfico 2 - Comparação da taxa de emprego no sector das TIC face à taxa de emprego total.....	63
Gráfico 3 - Empresas que empregam, recrutam e têm dificuldades em preencher determinadas vagas no sector das TIC, por dimensão, UE-28, 2018 (% Empresas) ..	64
Gráfico 4 - Crescimento da VF desde Janeiro de 2018.....	75
Gráfico 5 - Evolução do número médio anual de colaboradores	75
Gráfico 6 - Turnover de colaboradores entre 2018 e 2019.....	77
Gráfico 7 - Dispersão geográfica dos colaboradores da VF	77
Gráfico 8 - Distribuição dos colaboradores da VF por faixa etária.....	78
Gráfico 9 - Distribuição dos colaboradores da VF por Antiguidade	78
Gráfico 10 - Distribuição dos colaboradores da VF por nacionalidade	79
Gráfico 11 - Distribuição dos colaboradores da VF por cargos de gestão e não gestão	79
Gráfico 12 - Caracterização da amostra face à idade	80
Gráfico 13 - Caracterização da amostra face ao género	81
Gráfico 14 - Caracterização da amostra face à idade	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As diferenças entre um colaborador tradicional e um colaborador com talento.....	26
Tabela 2 - Comparação entre as Necessidades de Maslow, 5P's da Microsoft e níveis de <i>Engagement</i>	38
Tabela 3 - Dez componentes críticas de um plano de desenvolvimento de talentos ..	40
Tabela 4 - Objectivos do <i>Mentoring</i>	41
Tabela 5 - Recomendações para utilizar a avaliação de desempenho na retenção de talentos.....	43
Tabela 6 - Motivos para a saída dos talentos da organização	45
Tabela 7 - O Modelo das <i>Big Five</i>	55
Tabela 8 - Vantagens da realização de <i>Assessment Centers</i>	58
Tabela 9 - Pré-guião utilizado para a condução dos <i>Focus Groups</i>	68

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CEO - Chief Executive Officer
- COO - Chief Operating Officer
- CTO - Chief Technology Officer
- EVP - Employee Value Proposition
- FTE - Full Time Equivalent
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
- VF - The Virtual Forge

SUMÁRIO

Introdução.....	23
1. Gestão de talento.....	25
1.1. Definições de talento.....	25
1.2. A guerra pelo talento.....	29
1.3. Atracção de talentos.....	31
1.4. <i>Employer Branding</i> e <i>Employer Value Proposition</i>	33
1.5. Desenvolvimento de talentos.....	40
1.6. Retenção de talentos.....	43
2. Recrutamento e selecção.....	47
2.1. Definições de recrutamento e selecção.....	47
2.2. Recrutamento.....	48
2.2.1. Recrutamento Interno.....	48
2.2.2. Recrutamento externo.....	49
2.2.3. Recrutamento misto.....	50
2.3. Selecção.....	51
2.3.1. <i>E-Recruitment</i> e <i>E-Selection</i>	52
2.3.2. Métodos de selecção.....	53
2.4. Recrutamento e selecção internacional.....	58
2.5. Conclusão.....	63
3. Estudo de caso.....	67
3.1. Objectivos do estudo.....	67
3.2. Metodologia.....	69
3.3. Caracterização da empresa.....	71
3.3.1. História.....	71
3.3.2. Análise sociodemográfica.....	74
3.4. Caracterização da amostra.....	80
3.5. Resultados dos <i>Focus Groups</i>	81
4. Análise e discussão dos resultados.....	89
5. Conclusões e propostas de melhoria.....	93
Referências.....	97
Bibliografia.....	103

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, atrair os colaboradores certos para as funções certas e garantir que os mesmos não abandonam a organização, motivá-los, assegurar o seu desenvolvimento e evolução alinhando os seus objetivos de carreira com os da empresa, representa um grande desafio.

Num mercado marcado pela globalização e com o surgimento de novas tecnologias quase diariamente, aliado à constante incerteza e elevada competitividade entre as empresas, estas necessitam de garantir que conseguem atrair os melhores dos melhores para os seus quadros e que irão mantê-los satisfeitos para conseguirem competir ao mais alto nível.

Em 2018, 8,9 milhões de pessoas trabalhavam na União Europeia no sector das Tecnologias da Informação e Comunicação (Eurostat, 2019). Este número representa 3,9% do total do mercado de trabalho. Portugal é um dos países da União Europeia em que este sector teve um maior crescimento passando de 1,4% em 2009, para 2,4% em 2018. No Reino Unido, este valor passou de 4,9%, em 2009, para 5,1% em 2018.

As empresas de TIC estão inseridas num setor de mercado muito competitivo e em constante mudança em que surgem rapidamente novas tendências e inovações. Neste contexto a exigência que estas empresas sofrem para que estejam preparadas e capacitadas para rapidamente se adaptem às mudanças do meio envolvente e se antecipem às suas concorrentes. Ao longo dos últimos anos temos vindo a assistir a um crescimento exponencial do número de *startups* ligadas ao setor das TIC que conseguem atingir o sucesso (Casey & Hagen, 2015).

Esta investigação, irá ser focada numa empresa de desenvolvimento de *software* que se encontra em pleno crescimento em todas as suas localizações (Portugal, Reino Unido e Estados Unidos da América) e pretendemos analisar o que atraiu os colaboradores mais recentes, mas também o que retém os colaboradores mais antigos, ou seja o que leva estes colaboradores a não procurarem outras oportunidades profissionais. Iremos portanto analisar o processo de Gestão de Talento existente, através da realização de *focus groups* com participantes com menos de 1 ano de empresa e com participantes que estão na empresa entre 2 a 15 anos; desta forma iremos recolher junto dos colaboradores os motivos que os atraíram a candidatar-se e a aceitarem a proposta que lhes foi feita e também teremos oportunidade de escutar o que faz com que os colaboradores se mantenham na

empresa e pretendemos por isso responder à seguinte questão: “*O que faz com que alguém se candidate à VF e o que mantém os actuais colaboradores na VF com tanta procura no mercado actual?*”. Este estudo tem também como objectivo realizar propostas de melhoria a serem implementadas e abrir caminho para futuras investigações dentro da mesma temática.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No capítulo 1, realizamos a revisão da literatura sobre a Gestão de Talento, abordando as suas diversas definições e investigações, dando especial enfoque à atracção e à retenção de talentos. No capítulo 2, iremos abordar as melhores práticas de Recrutamento Internacional, e de que forma uma empresa com escritórios no Reino Unido, Portugal e Estados Unidos da América, pode atrair, recrutar, seleccionar e reter os melhores talentos dentro da sua área de actuação para ingressarem nos seus quadros. No capítulo 3, iremos-nos focar no estudo de caso em si, caracterizando a organização, a metodologia utilizada, a amostra e os resultados obtidos. No capítulo 4, iremos analisar os dados recolhidos e discutir os mesmos. No capítulo 5, apresentamos as nossas conclusões e realizamos propostas de melhoria bem como avançamos pistas para investigações futuras.

1. GESTÃO DE TALENTO

1.1. DEFINIÇÕES DE TALENTO

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin e Michaels, em 1998, para um estudo da consultora McKinsey, “cunharam” a expressão guerra pelo talento. Desde então, a gestão de talento ganhou cada vez mais importância quer na literatura académica, quer entre os profissionais de recursos humanos.

Mas, o que é talento? Podemos encontrar tantas definições, como os autores que se debruçaram sobre o assunto: Gagné (2000) definiu talento como a maestria superior de sistematicamente desenvolver capacidades e habilidades; Ulrich (2007) utilizou a matemática para explicar a equação do talento, ou seja, talento é igual à competência para desenvolver o seu trabalho, vezes o *engagement* (comprometimento) com a função, vezes a contribuição (encontrar significado e propósito no trabalho desenvolvido), em 2012 em conjunto com Smallwood, foi mais além na definição, considerando que talento é igual à competência, onde inclui: conhecimento, habilidades, valores para o trabalho de hoje e o futuro, lugar certo, função certa e habilidades certas; vezes *engagement*, vontade de concretizar o trabalho; vezes a contribuição, encontrar significado e propósito no trabalho desenvolvido.

Podemos, de facto, considerar que existem diferenças entre um colaborador “tradicional” e um colaborador dotado de talento, o que justifica um maior investimento no desenvolvimento dos colaboradores que demonstrem ser dotados de talento. Na figura seguinte, podemos verificar as principais diferenças entre os dois tipos de colaboradores.

Tabela 1 - As diferenças entre um colaborador tradicional e um colaborador com talento

Colaborador Tradicional	Colaborador com Talento
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas e projectos
Procura estabilidade	Tem paixão pela mudança e acção
“Eu preciso da empresa”	“A empresa precisa de mim”
Reactivos – respondem a ordens	Faz planos proactivos de forma autónomo
Nível médio de confiança	Alto nível de confiança
Reage à mudança	Adapta-se à mudança e actua como agente desta
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal, oportunidades e dinheiro

Fonte: Adaptado de Câmara, *et al.*, 2010, p. 702

Chamorro-Premuzic (2017), definiu talento como uma atribuição, indispensável a qualquer organização. Em outras palavras, qualquer noção de talento é, em última análise, uma espécie de construção social, artificialmente criada para fazer uma previsão futura sobre o desempenho de um indivíduo numa tarefa, trabalho ou função. No entanto, ao mesmo tempo, para ser preciso, essa previsão sobre os diferenciadores individuais - atributos relevantes que nos podem ajudar a distinguir entre melhores e piores desempenhos futuros, bem como quantificar o grau de esforço que acompanhou cada instância de desempenho. Com este propósito, Chamorro-Premuzic, defende que existem quatro princípios simples ou regras relativas ao talento. Estes poderão ser utilizados para classificar talento, em qualquer domínio de trabalho, carreira ou ocupação:

A regra dos poucos vitais: Existe em economia, uma regra universal que postula que em qualquer empresa, 20% dos seus trabalhadores vão ser responsáveis por 80% do *output*, enquanto que os outros 80% dos trabalhadores, irão ser responsáveis apenas por 20% do *output*. Relativamente a possíveis problemas a regra será a mesma. Este princípio, foi batizado por Princípio de Pareto (também conhecido como regra do 80/20, lei dos poucos vitais ou princípio de escassez do fator), em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto. No mundo real do trabalho a distribuição que

ocorre é por norma 90/10 em vez de 80/20, e podemos considerar que os colaboradores dotados de talento, são os 20 (ou 10%) que realizam 80% da produtividade. Em essência, podemos considerar que a regra dos poucos vitais, é um princípio de distribuição desigual e que a sua aplicação ao talento é bastante óbvia, apesar de muitas opiniões, considerarem que a regra dos 80/20 é contraintuitiva, dado que marca um afastamento da tradicional curva de Gauss, em que a maioria dos colaboradores estão na média ou perto desta.

O'Boyle e Aguinis (2012) demonstraram empiricamente este efeito, que sugere que alguém pode ser melhor, sem alguém ser pior, ou seja, caso algum colaborador aumente o seu desempenho e passe para os 20% *top performers* eventualmente alguém vai ter de descer, para os 80% *bottom performers*. Apesar de a maioria das organizações não ter como objectivo eliminar ou alterar a regra dos poucos vitais, que irá certamente ser sempre encontrada, devem motivar e garantir que os seus 20% *top performers* serão mais produtivos do que os da concorrência e como objectivo secundário que os 80% *bottom performers* serão tão produtivos como possível, e dentro desta possibilidade, mais produtivos do que os da concorrência. O *The Economist*, em 2011, publicou um artigo em que explica que empresas como a General Electrics, Unilever e Novartis, utilizam a regra dos poucos vitais para identificar os 20% *top performers*, e dessa forma investirem em programas de formação intensiva para o desenvolvimento das suas capacidades de liderança. Definir talento, sob o olhar da regra dos poucos vitais é em suma, adaptar programas de gestão de talento, focados nos poucos vitais, ou seja, nos 20% *top performers*.

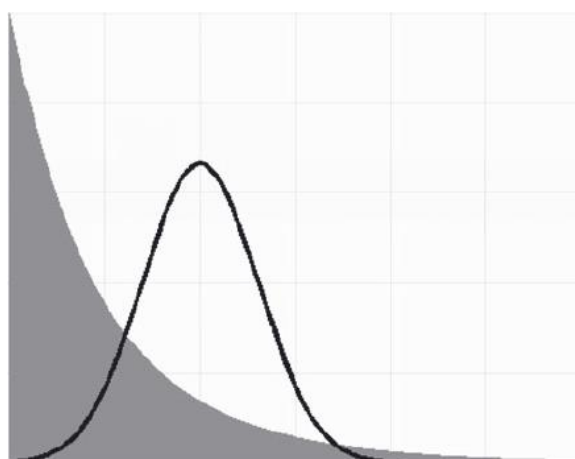


Figura 1 - Comparação da distribuição normal (a preto) com a distribuição de Pareto (a cinzento) - 80% bottom performers VS 20% Top Performers, adaptada de O'Boyle e Aguinis (2012, p. 80).

A regra do máximo desempenho: Se nos focarmos num determinado sujeito e avaliarmos o seu melhor *output*, é outra forma de definirmos talento, ou seja, o que alguém consegue atingir quando se encontra altamente motivado e com o foco para atingir ou até ultrapassar os objectivos propostos. Esta regra, iguala talento ao desempenho máximo do sujeito, que poderemos definir como “o nível de desempenho em determinado domínio que alguém pode produzir num determinado período de tempo se optar por se esforçar ao máximo” (Chamorro-Premuzic, 2017). De acordo com DuBois et al (1993) referidos por Chamorro-Premuzic, (2017), idealmente deverão estar presentes três circunstâncias particulares, para que o desempenho possa ser classificado como máximo:

- Deverá ser pedido ao sujeito para que dê o seu melhor;
- Os sujeitos deverão ter consciência que estarão a ser avaliados;
- A duração do desempenho, deverá ser suficientemente longa para se poder medir com eficácia, mas não longa em demasia para o desempenho cair (testes realizados com desportistas).

No entanto, o desempenho normal, poderá ser completamente diferente do desempenho máximo. Enquanto para medir o desempenho máximo, os sujeitos estão conscientes que se encontram a ser avaliados, muitas vezes no dia-a-dia enquanto estão a desempenhar normalmente as suas tarefas, não se apercebem que estão a ser observados e por consequência, avaliados.

A regra do desempenho sem esforço: Na comparação entre colaboradores, e na consequente avaliação do seu desempenho para distinção de colaboradores talentosos de colaboradores não talentosos, devemos ter em conta, que poderão existir casos em que estes ainda não demonstraram todo o seu potencial máximo (por receio da chefia, dos colegas, etc) ou por estarem numa equipa que não se dedica tanto à empresa como outra equipa, onde se incluam colaboradores que façam parte dos “pouco vitais”. Estes colaboradores, possuem o potencial para passarem para os poucos vitais, mas por falta de investimento na sua formação e/ou progressão ainda não demonstraram todo o seu potencial. Chamorro-Premuzic (2017), considera que podemos definir talento (sob a óptica desta regra), como desempenho menos esforço, ou seja, se um colaborador atinge o mesmo nível de desempenho que um colega, mas com menos esforço, podemos considerar esse colaborador mais talentoso do que o que necessitou de mais esforço para atingir o mesmo desempenho. Esta regra, poder-

se-á aplicar, a indivíduos, que sem grande formação ou conhecimento das tarefas, atingem elevados níveis de desempenho na execução das mesmas.

A regra da personalidade no lugar certo: A personalidade, por ser um constructo psicológico que pressupõe estabilidade explica uma parte importante da variância do comportamento individual, foi naturalmente um elemento muito estudado no âmbito da gestão do talento. A *American Psychological Association* (APA, 2000) define personalidade como sendo as diferenças individuais em padrões característicos de pensamento, sentimento e comportamento. O estudo da personalidade concentra-se em duas grandes áreas: uma é a compreensão das diferenças individuais em determinadas características de personalidade, como sociabilidade ou irritabilidade. O outro é entender como as várias partes de uma pessoa se unem numa só.

Esta regra, considera que quando a personalidade da pessoa se conjuga na perfeição com as tarefas, contexto e ambiente em que se insere, poderemos assistir a um forte desempenho, dado que as características individuais irão fazer com que seja bem sucedido no desenvolvimento do que lhe é proposto. Ou seja, ao identificar-se com a tarefa o sujeito irá dar mais de si, o que irá fazer com que atinja mais facilmente o seu máximo desempenho, enquanto que um sujeito que não se identifique com o trabalho que está a desenvolver não terá um desempenho satisfatório.

A análise dos traços de personalidade e identificação do que será necessário para que o sujeito possa atingir o seu máximo desempenho no desenvolvimento do seu trabalho, assume uma grande importância no âmbito da selecção de pessoas, como já referido podemos assistir a fracos desempenhos apenas pela não identificação das pessoas com o lugar/tarefas que desenvolvem na empresa e por este motivo, assume cada vez mais importância a velha máxima que o papel mais importante dos Gestores de Recursos Humanos é colocar a pessoa certa, no local certo.

1.2. A GUERRA PELO TALENTO

Conforme já referimos, Chambers et al. (1998), cunharam o termo guerra pelo talento dado que cada vez mais é complicado para as organizações conseguirem atrair e

manter os seus *top performers*. Aguinis, Gottfredson e Joo (2012), por sua vez, consideram que existem quatro características na guerra pelo talento:

- Dificuldade em manter colaboradores talentosos;
- Competição entre organizações para atrair os colaboradores talentosos da concorrência;
- A dimensão das organizações deixou de significar maior talento, pelo que a competição e busca pelo talento ocorre entre *startups* e grandes empresas,
- Caso a gestão de topo, ignore políticas de retenção dos seus *top performers*, poderá não se aperceber dos “ataques” da concorrência e desta forma perder os seus colaboradores mais talentosos.

Assume portanto cada vez mais importante, que a gestão de topo veja os seus *top performers* como um recurso estratégico que confere à organização uma vantagem sobre a concorrência no actual contexto socioeconómico.

A guerra pelo talento, não afecta apenas uma única área da organização, mas a organização no seu todo. Do ponto de vista financeiro, a não retenção de um colaborador talentoso ou *top performer* pode custar à organização entre 1.5 a 2.5 salários anuais, sendo este custo bastante elevado e que está associado ao custo com o recrutamento, ao tempo dispendido em entrevistas, formação e na adaptação do novo colaborador. Do ponto de vista social, o custo também é significativo, dado que o colaborador que irá substituir o *top performer* ainda não está familiarizado com as ferramentas de trabalho, volume de trabalho, com a sua equipa e a sua chefia, pelo que até atingir a sua melhor performance continuará a ser um custo para a organização (O’Connell & Kung, 2007).

Num estudo realizado na Finlândia, Hyrynsalmi, Rantanen e Hyrynsalmi (2018), concluíram que em empresas de tecnologias da informação e comunicação (TIC), a necessidade de talentos rondava entre 2017-2018, entre 7.000 a 15.000 pessoas com uma estimativa de crescimento de 3.800 pessoas por ano. O mercado das TIC está em franco crescimento em todo o mundo, dado que actualmente, qualquer empresa é uma empresa tecnológica. Assistimos ao constante lançamento de aplicações para os *smartphones*, modernização dos *websites* das empresas, lançamento de plataformas com inclusão de *machine learning*, inteligência artificial (AI) e *Internet of Things* (IoT).

Este sector, apesar de continuar à procura de elevadas competências técnicas – profissionais capazes de programar código de qualidade, realizar aplicações do nada e analisar e compilar dados – começam também a procurar profissionais que possuam

determinadas *soft skills*, como resolução de problemas, capacidade de comunicação, etc, (Hyrynsalmi, 2018).

Com o crescimento deste sector, assistimos a uma procura das empresas pela criação de programas de estágio que permitem a captação de recém-licenciados, que procuram a sua primeira experiência profissional. Este tipo de programas, para além de possibilitar os recém licenciados de adquirirem competências técnicas (*hard skills*) possibilita também que com a sua integração no ambiente corporativo comecem a desenvolver as *soft skills* necessárias para o correcto desempenho das suas funções no futuro.

1.3. ATRACÇÃO DE TALENTOS

Para as organizações atuais, assume grande desafio no campo da gestão de talento, a atração, a retenção e também o desenvolvimento dos seus talentos. Não nos podemos esquecer, que o conhecimento, as técnicas, os processos que fazem com que as organizações sejam bem-sucedidas, não se encontram apenas em manuais, mas acima de tudo encontram-se nas pessoas que constituem as organizações. Torna-se extremamente importante por isso, que as empresas avaliem o grau de *engagement* dos seus colaboradores e permita que estes desenvolvam as suas competências de forma a continuarem a ser um activo importante para esta, na prossecução dos objectivos organizacionais e obtenção dos resultados esperados, enquanto garante que estes se sentem ligados à empresa, úteis e realizados e com perspectivas de valorização profissional.

Barros (2014) defende que deve ser preocupação das empresas criarem um processo de gestão de talento que comece na atracção, passe no desenvolvimento e garanta um plano de carreiras e sucessões eficaz. O processo de gestão de talento, para que seja bem-sucedido deve ser regular, continuado e “institucionalizar-se” nas políticas e processos da organização, devendo por isso ter o apoio de toda a gestão de topo da organização.

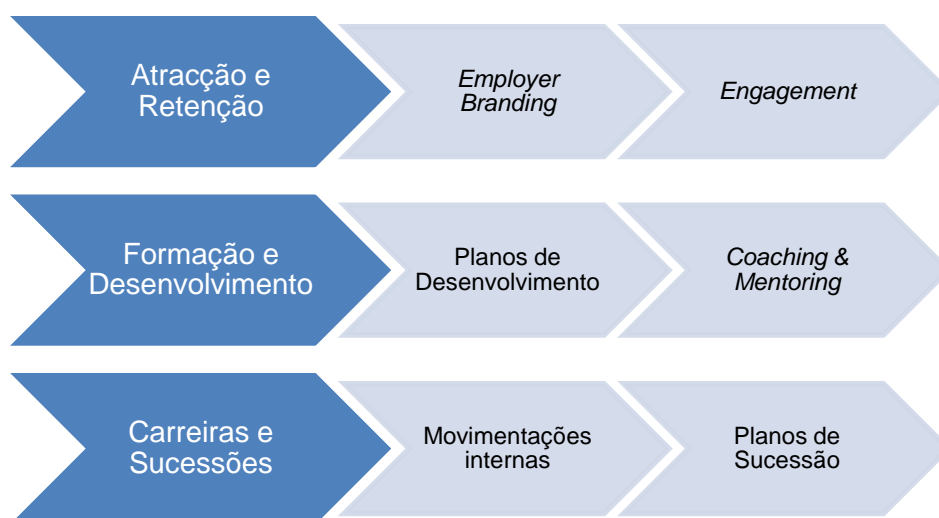


Figura 2 - Processo de gestão de talento. ([Adaptado a partir de:] Cardoso, 2016).

A aquisição de talento, no sentido mais restrito do termo, prende-se com a capacidade de atrair pessoas que consigam trazer valor à organização. Para que isto ocorra, é necessário que existam de forma explícita, os conceitos de missão, visão, valores, cultura e objectivos. Desta forma e de acordo com Barros (2014) através da utilização de técnicas de *employer brand* (estratégias de marketing adaptadas ao posicionamento, imagem de marca e comunicação como marca empregadora) como por exemplo, a criação de uma *employer value proposition* e/ou o posicionamento da organização como *first choice employer*, aumentarão a capacidade de atração de profissionais qualificados.

A capacidade de uma empresa recrutar talentos do mercado de trabalho, é um dos muitos *key performance indicators* utilizadas pela gestão de topo como avaliação da sua *employer brand* e avaliação do seu modelo de gestão de talento. Neste campo, a maioria das empresas utiliza duas opções:

- atracção, recrutamento, selecção e acolhimento de novos talentos (por exemplo, através de processos de *executive search*, *sourcing*, *networking*);
- o desenvolvimento e integração progressivos dos colaboradores actuais no quadro de referências da empresa (missão, cultura, valores) e nos processos organizacionais.

1.4. EMPLOYER BRANDING E EMPLOYER VALUE PROPOSITION

Backhaus e Tikoo (2004) foram os primeiros a reconhecer que a relação do *Employer Branding* com os Recursos Humanos se encontra baseada na premissa de que o capital humano acrescenta valor para a organização, uma vez que este ajuda as empresas a melhorar os seus níveis de produtividade, a atrair melhores candidatos para os processos de recrutamento, e a promover a retenção e o compromisso dos colaboradores para com a organização.

Estes autores consideram ainda que o *Employer Branding*, é o factor de diferenciação entre as empresas a nível de características enquanto empregadores relativamente à concorrência. Desta forma desenvolveram um modelo conceptual, que interliga vários conceitos importantes de marketing e de recursos humanos para a correcta compreensão do *Employer Branding*.

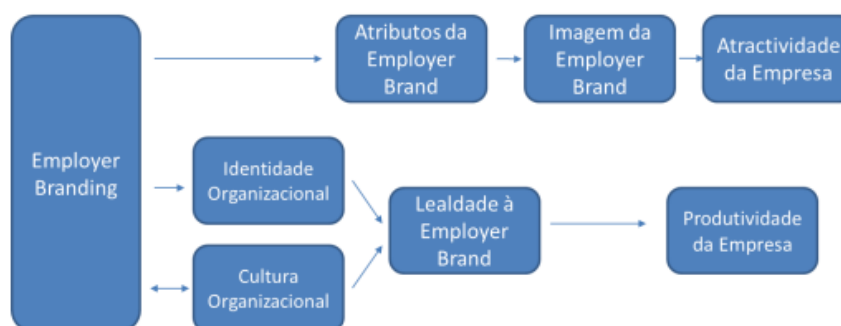


Figura 3 - Estrutura do Employer Branding. ([Adaptado a partir de:] Backhaus e Tikoo, 2004, p. 505).

De acordo com a figura 3, o *employer branding* cria dois principais activos – os atributos da *brand* e a lealdade à *brand*. Os atributos da *employer brand* desenham a imagem corporativa que irá ser passada para o exterior e que irá afectar (positivamente ou negativamente) a capacidade da organização de atrair candidatos. Podemos definir lealdade à *employer brand* como o compromisso que os colaboradores assumem com o empregador, e de acordo com este modelo o seu princípio é semelhante ao compromisso organizacional, que podemos definir como a identificação e envolvimento com a organização, incluindo a aceitação dos seus objectivos e valores, vontade de lá trabalhar e desejo de permanecer na organização Crewson (1997), citado por Backhaus e Tikoo (2004).

Mandhanya e Shah (2010), consideram que o *Employer Branding*, é o desenvolvimento e a comunicação da cultura de uma organização como entidade empregadora no mercado de trabalho. Estes autores, consideram que a retenção de talentos e a satisfação é um dos aspectos mais importantes da gestão de talento, pelo que defendem que a criação de uma *employer brand* ajuda a resolver estes dois problemas.

Cardoso (2016), por sua vez, diz-nos que a empresa no seu todo, terá de assumir uma cultura orientada para o talento, criando um ambiente propício ao seu crescimento e desenvolvimento, mantendo esta preocupação nas estratégias e práticas de gestão de pessoas. A criação de uma cultura organizacional que fomente a atração, desenvolvimento e também a retenção do talento deve assentar em 5 pilares principais:

- Inspira confiança;
- Reconhecimento e valorização do desempenho;
- Concede apoio e suporte;
- Valoriza a inovação e a criatividade;
- Sistema de recompensas justo e ajustado à realidade.

Para que as empresas possam assumir-se no mercado de trabalho como primeira escolha dos candidatos, terão de realizar uma análise clara do seu *core* para que não surjam distinções entre a verdade organizacional e os perfis que são divulgados para o exterior.

Mosley (2015), preconiza alguns passos para que os responsáveis da organização desenvolvam a *employer branding*, alinhada com as estratégias internas e externas, para que a sua reputação possa ser consistente na atração e retenção de talentos:

- Avaliar o actual conhecimento e reputação da *employer branding* através de inquéritos junto do público alvo (interno e externo);
- Definir como quer ser visto enquanto empregador, baseando-se numa avaliação realista das suas forças distintivas (através por exemplo de uma análise SWOT) e traduzi-las numa clara e convincente *employer value proposition*;

- Ser pró-ativo no uso dos meios de comunicação social e das redes sociais, compartilhando notícias e eventos da organização que mostrem os seus pontos fortes, ambiente de trabalho e que permita ao público externo ouvir a opinião de quem lá trabalha ajudando desta forma a construir uma mais autêntica e envolvente reputação como *employer branding*;
- Certificar-se de que cada função dentro da organização compreende o valor de uma *employer branding* forte para o sucesso do negócio e o papel que lhes cabe para sustentarem a reputação e reputação de uma marca consistente.

Em 2006, Minchington definiu o termo *Employer Value Proposition* (EVP), como parte do processo de *Employer Branding*, e que identifica o conjunto dos atributos valorizados pelos candidatos para aceitarem uma proposta de trabalho. O EVP, é, portanto, o conjunto dos benefícios, salário, características, método e equipa de trabalho utilizados na organização e que a irão diferenciar das empresas concorrentes e que a caracterizam como entidade empregadora. O EVP, não deve, contudo, restringir-se à divulgação do conjunto das recompensas, salários e benefícios. Nem sempre estes são os factores determinantes na decisão dos profissionais. Deve estar incluído também no EVP o seu posicionamento no mercado, as expressões da sua cultura organizacional, a sua missão e missão, as suas práticas de liderança e comunicação, os desafios e as oportunidades que proporciona (Cardoso, 2016).



Figura 4 - Employer Value Proposition. ([Adaptado a partir de:] Cardoso, 2016, p. 33).

Uma das formas de aumentar a motivação dos colaboradores e conseqüentemente o seu grau de *engagement* com a organização é criar um EVP que lhes permita sentir que não trabalham apenas para que a organização tenha lucro e dessa forma eles

tenham o seu vencimento. Chambers et al. (1998), questionaram 200 executivos sobre os factores essenciais para motivar o talento que já existe na organização mas também o que motiva alguém a candidatar-se e a aceitar propostas de trabalho que são realizadas. No caso das empresas estudadas 83% das mesmas, referem que as suas propostas de emprego raramente são recusadas quando comparadas com as restantes empresas participantes no estudo.

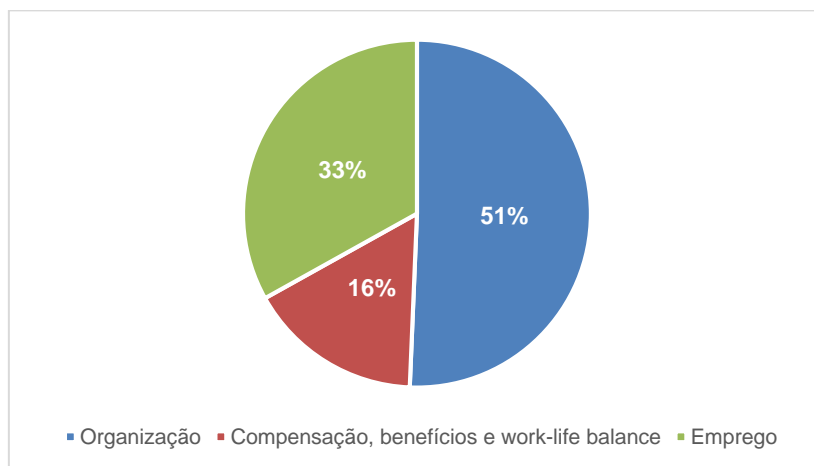


Gráfico 1 - EVP: O que motiva o talento? ([Adaptado a partir de:] Chambers *et al.*, 1998, p. 50).

Nas questões sobre a organização, os factores mais pontuados são a cultura e os valores, o tipo de gestão, os desafios, o desempenho e a segurança no emprego.

Na compensação, benefícios e *work-life balance*, os factores com maior pontuação são a compensação diferenciada, a compensação total alta e a localização geográfica enquanto que nas questões sobre o emprego, a liberdade e a autonomia, desafios excitantes e progressão na carreira e crescimento obtêm a maior pontuação.

A criação de um EVP vencedor significa portanto trabalhar a imagem de marca da organização e os seus produtos (empregos) para atrairmos os candidatos mais talentosos.

Em 1954, Abraham Maslow, publicou a teoria da motivação mais conhecida, a hierarquia das necessidades. Segundo Maslow, cada sujeito possui um conjunto hierarquizado de cinco necessidades:

- Fisiológicas – fome, sede, sexo;
- Segurança – necessitamos de nos sentir seguros a nível físico e psíquico;
- Sociais – aceitação e amizade;

- Estima – auto-respeito, autonomia, realização, status, reconhecimento e atenção;
- Auto-realização – força para se tornar naquilo de que é capaz: crescimento pessoal, realização do potencial individual, etc.

À medida que a necessidade inferior é satisfeita, a superior torna-se dominante, e para conseguirmos motivar alguém, é necessário decifrar onde essa pessoa se encontra na pirâmide para conseguirmos proporcionar-lhe satisfação nesse nível ou no imediatamente superior.

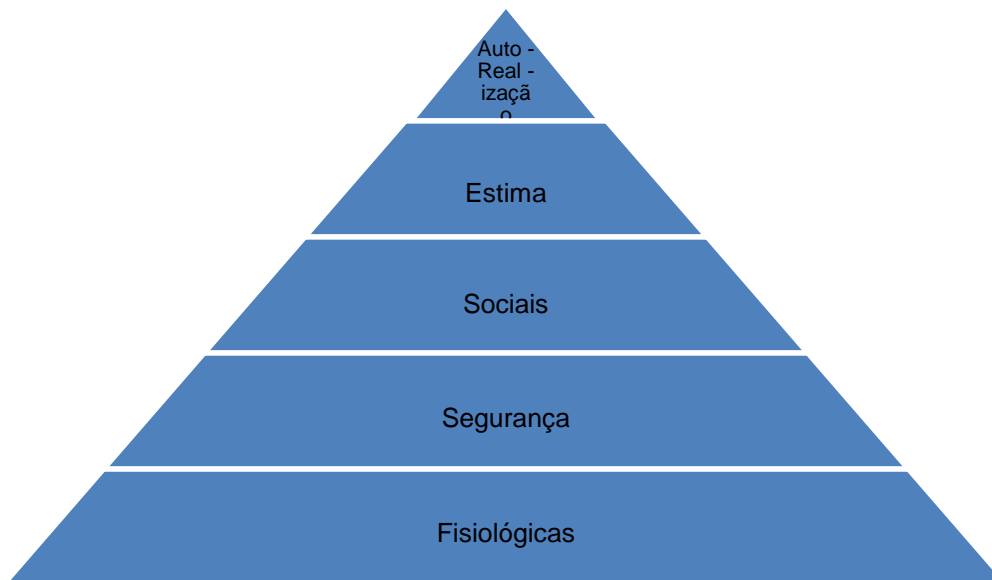


Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow. (Ilustração nossa, 2019).

Com o evoluir da função Recursos Humanos, a teoria de Maslow continuou a ser aplicada e adaptada consoante as crescentes preocupações das organizações e dos gestores de pessoas face aos seus talentos. Actualmente, podemos utilizar a pirâmide de Maslow para analisarmos o nível de *engagement* dos colaboradores bem como a sua concretização profissional. Por exemplo, a Microsoft, desenvolveu a partir da teoria de Maslow os 5 P's do *engagement* dos colaboradores.

Tabela 2 - Comparação entre as Necessidades de Maslow, 5P's da Microsoft e níveis de *Engagement*

Maslow	Microsoft 5P's	Nível de <i>Engagement</i>
Fisiológicas	<i>Pay</i> (Vencimento)	<i>Disengaged</i> (Descomprometido)
Segurança	<i>Perks</i> (Benefícios)	<i>Not Engaged</i> (Não Comprometido)
Sociais	<i>People</i> (Pessoas)	<i>Almost Engaged</i> (Quase Comprometido)
Estima	<i>Pride</i> (Orgulho)	<i>Engaged</i> (Comprometido)
Auto-Realização	<i>Purpose</i> (Objectivo)	<i>Highly Engaged</i> (Altamente Comprometido)

A Microsoft, adaptou a teoria de Maslow alterando apenas as necessidades à realidade empresarial:

- *Pay* (Vencimento), no mundo do trabalho, todos precisamos de uma motivação, mas acima de tudo, todos temos a necessidade de sermos pagos pelo trabalho desenvolvido, pelo que esta é a necessidade mais básica de qualquer trabalhador;
- *Perks* (Benefícios), para além do salário, a maioria das empresas oferecem benefícios adicionais para os seus trabalhadores terem uma melhor qualidade de vida (e.g. seguro de saúde) e um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e o emprego, pelo que a maioria das empresas começa a aplicar políticas que facilitam o trabalho remoto, parcerias com creches, ginásios, etc.

Apesar de importantes, o vencimento e os benefícios que as empresas podem oferecer aos seus colaboradores, não são o suficiente para reter os actuais colaboradores nem para atrair novos talentos, é necessário ir mais além do que satisfazer as necessidades primárias de qualquer colaborador.

- *People* (Pessoas), o ser humano é um animal social, pelo que precisamos de estar inseridos em grupos para nos sentirmos pertença de algo, agirmos, pensarmos e inclusive inovarmos. É por isso, extremamente importante o grupo de trabalho em que estamos inseridos, os colegas com quem criamos ligações (inclusive as extralaborais), porque nos vão permitir conhecer outras

realidades, opiniões o que fará com que cresçamos enquanto pessoa e profissional.

- *Pride* (Orgulho), ter orgulho na organização na qual se trabalha é importante para nos manter motivados e satisfeitos. Uma organização com uma política de Responsabilidade Social activa e bem delineada faz com que os seus colaboradores sintam que existe preocupação da parte da gestão de topo em devolver à sociedade o contributo desta para o correcto desenvolvimento da sua actividade, aumentando desta forma o seu grau de *engagement* com a organização, diminuindo o *turnover*.
- *Purpose* (Objectivo), uma cultura orientada a objectivos, faz com que os colaboradores sintam que fazem parte de algo maior que eles próprios e dedicam-se completamente à organização, desta forma irão não só, atingir os seus próprios objectivos, mas irão também atingir e inclusive ultrapassar os objectivos da organização.

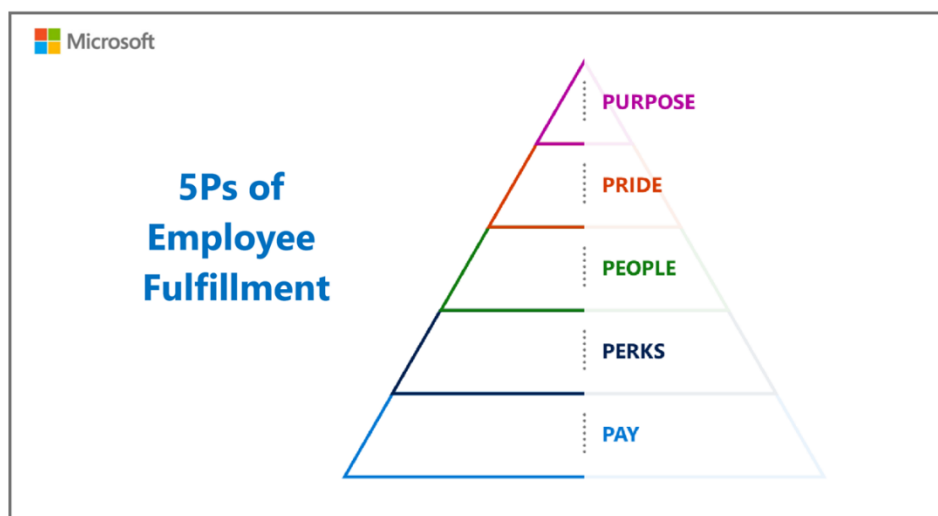


Figura 6 - Os 5 P's do *Engagement* dos Colaboradores. ([Adaptado a partir de:] Hogan, K., 2018).

Os 5 P's podem ser aplicados em qualquer organização, aumentando desta forma a satisfação dos colaboradores e a partir desta irá aumentar também o *engagement* dos colaboradores com a organização.

1.5. DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Como já referido, uma das formas de retenção é a aposta no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Com isto em mente, muitas organizações estão a investir em programas de desenvolvimento de talento, para permitir aos seus colaboradores adquirirem novos conhecimentos e competências para que possam assumir mais responsabilidade dentro da organização, aumentando desta forma a sua motivação e o seu *engagement*.

Martin e Schmidt (2010), avançam com as dez melhores práticas para identificar e gerir talentos emergentes com um programa de desenvolvimento de talentos, apresentados na tabela seguinte:

Tabela 3 - Dez componentes críticas de um plano de desenvolvimento de talentos

Explicitamente testar os candidados em três dimensões: habilidade, *engagement* e aspiração

Enfatizar as competências que irão ser necessárias no futuro.

Gerir a qualidade e quantidade do grupo potencial para atingir altos funções.

Colocar líderes jovens, em funções de alto desempenho após descrever pormenorizadamente a função e o que será necessário.

Identificar as posições e tarefas mais desafiantes e arriscadas dentro da organização e atribuí-las aos colaboradores mais talentosos.

Criar planos de desenvolvimento individuais – associar os objectivos individuais aos da organização para potenciar o crescimento, ignorando modelos genéricos de objectivos.

Realizar avaliações anuais dos *top performers* para verificar mudanças no *engagement*, habilidade e aspiração.

Oferecer compensações monetárias e reconhecimento diferente dos restantes colaboradores.

Comunicar regularmente com os *top performers* e com os gestores do programa para monitorizar o desenvolvimento e a satisfação.

Substituir a comunicação genérica da organização, por comunicação personalizada – pondo em foco como o seu desenvolvimento encaixa nos planos da organização.

Fonte: Adaptado a partir de: Martin, Schmidt, 2010

Como podemos verificar, para criar um plano de desenvolvimento de talentos, um dos pontos essenciais é a comunicação. Os colaboradores talentosos valorizam muito

mais o *feedback* constante, a avaliação do seu desempenho e a comunicação, em vez de um bom salário/compensação. Por norma, os colaboradores talentosos já possuem as necessidades básicas da pirâmide de Maslow satisfeitas pelo que procuram satisfazer as necessidades de topo.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), defendem que *Mentoring* e *Coaching* são duas formas fundamentais para se proporcionar desenvolvimento aos talentos.

O *Mentoring* caracteriza-se por ser um processo de relacionamento interpessoal entre o colaborador talentoso e o mentor. É um processo considerado útil no desenvolvimento, assumindo também um papel muito importante da retenção. Neste processo, o mentor actua como conselheiro dando apoio e suporte ao colaborador ajudando no seu desenvolvimento no seio da organização. Podemos assumir, que o mentor age como um professor que aconselha, encoraja e guia um aluno durante o seu percurso escolar.

Câmara et al (2010), consideram que o *Mentoring* tem 12 objectivos que expomos na tabela seguinte:

Tabela 4 - Objectivos do *Mentoring*

Desenvolver as competências genéricas do talento.

Estimular a activação proactiva de competências que possibilitem um melhor enquadramento no negócio/cultura da organização.

Acompanhar e facilitar o desenvolvimento da carreira do talento ajudando-o a superar obstáculos.

Fornecer um modelo que estimule os mapas mentais de actuação e de desenvolvimento do talento.

Facilitar o processo de socialização de talentos recém-admitidos: adaptação à cultura e ambiente social na organização.

Proporcionar um enquadramento nas variáveis que regem a organização.

Proporcionar um enquadramento interno para recém-promovidos ou talentos cujas funções tiveram uma grande mudança ou têm um carácter estratégico.

Abrir canais de comunicação não hierárquica, criando redes de comunicação diagonais.

Acompanhar os estados motivacionais do talento, estimulando-os.

Incrementar o envolvimento, fidelização e o *engagement* do talento para com a organização.

Estimular processos de conversão do conhecimento.

Fortalecer as componentes Paixão e Visão do Talento.

Fonte: Adaptado a partir de: Câmara et al. (2010, p. 729).

Câmara et al (2010) defendem que este processo se desenvolve ao longo de quatro fases, começando pelo estabelecimento do compromisso do relacionamento, em que é definido o objectivo principal desta relação e as expectativas e necessidades do mentorado; na segunda fase, mentorado e mentor atingem um clima de confiança mútua – nesta fase o papel do mentor é fundamental, dado que terá de transmitir ao mentorado a sua aceitação total e também segurança para o decorrer do processo; na terceira fase, ocorre o *mentoring* em si, ou seja, é nesta fase que se discutem ideias, problemas e se dão conselhos – é o desenvolvimento que se pretende que ocorra aquando do estabelecimento do compromisso na primeira fase. Na fase seguinte, o mentor deve começar a estimular a autodeterminação e a autonomia do mentorado dado que o processo chegou ao fim e é necessário que este encontre o seu caminho de forma autónoma.

Whitmore, em 2009, definiu *coaching* como o desbloquear do potencial das pessoas para maximizar o seu próprio desempenho. É ajudá-las a aprender mais do que ensiná-las. Trata-se, portanto, de um processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho contínuo que tem como principal objectivo, minimizar os pontos fracos otimizando os pontos fortes do colaborador. Com isto em mente, cada vez mais organizações possibilitam aos seus colaboradores a hipótese de realizarem *coaching*, de forma a conseguirem ter o melhor desempenho possível.

No estudo de Thompson e Gregory (2012) sobre atracção, retenção e motivação de *millennials*, é dada a recomendação aos gestores para adoptarem uma abordagem ao *coaching* centrada no desenvolvimento, crescimento e responsabilidade permitindo que os colaboradores *millennials* se sintam satisfeitos dado que um das premissas do *coaching* é que ocorra feedback contínuo e que os colaboradores sejam autónomos na realização das tarefas.

Muitas organizações utilizam os sistemas de avaliação de desempenho como forma de identificarem os seus *top performers* e em situações em que se verifiquem desvios do seu desempenho, reterem os mesmos. Aguinis, Gottfredson e Joo (2012), realizaram um estudo em como a avaliação de desempenho, poderá ajudar as organizações a vencerem a guerra pelo talento, e na tabela seguinte podemos visualizar as suas recomendações.

Tabela 5 - Recomendações para utilizar a avaliação de desempenho na retenção de talentos

Recomendação	Breve descrição
Utilizar a avaliação de desempenho para criar e manter planos de desenvolvimento individual	Estes planos ajudam à retenção dos <i>top performers</i> dado que vão de encontro às suas expectativas face ao trabalho: adquirir novas competências e receber atenção individualizada.
Utilizar a avaliação de desempenho para garantir que o trabalho é desafiante, interessante e significativo.	Desenhar funções à medida do colaborador, garantindo que os valores pessoais e características são tidos em conta aumentando a motivação do <i>top performer</i> .
Utilizar a avaliação de desempenho para fornecer oportunidades claras de crescimento	Um dos pontos mais indicados pelos colaboradores como motivo para permanência numa organização é o facto de existirem oportunidades de crescimento.
Implementar sistemas de avaliação de desempenho que incluem prémios	Apesar da compensação monetária não ser o motivo principal para a retenção de colaboradores, os <i>top performers</i> são particularmente sensíveis relativamente a aumentos salariais e a prémios de <i>performance</i> .

Fonte: Adaptado a partir de: Aguinis, Gottfredson & Joo (2012, p. 613).

Os sistemas de avaliação de desempenho, quando correctamente desenhados, implementados e praticados são uma ferramenta bastante útil para realizar todo o tipo de diagnósticos organizacionais, especialmente no campo do desenvolvimento de talentos, mas também na retenção destes.

1.6. RETENÇÃO DE TALENTOS

Reter talento significa manter os talentos na organização, pelo tempo apropriado para que a organização alcance vantagens por os ter e para que os mesmos consigam realizar da melhor forma as suas funções (Martins & Ohe, 2002).

Para Câmara et al (2010), existem vários fatores que podem influenciar a retenção de um colaborador talentoso, nomeadamente, sistemas de recompensas adequados, espaço para se desenvolver permanentemente, estilo de gestão e uma estrutura adequada ao nível do colaborador. Desta forma, podemos concluir que utilizar apenas

um mecanismo de retenção dos colaboradores talentosos pode não ser suficiente, pelo facto de existirem diversos mecanismos a ter em conta na hora da retenção destes colaboradores. Para tal, a organização deve optar pelos mecanismos que mais se adequam para conseguir ser bem sucedida na retenção dos colaboradores e não deixar que o seu talento e, acima de tudo, o seu conhecimento saia.

Segundo Buyens, De Vos e Megank (2005), podemos encontrar diferentes incentivos que irão influenciar a retenção dos colaboradores talentosos. Esses incentivos encontram-se agrupados em cinco grandes categorias: (1) recompensas financeiras, (2) oportunidades de desenvolvimento de carreira, (3) conteúdo funcional, (4) clima social e (5) equilíbrio entre vida profissional e familiar.

As recompensas financeiras são consideradas o mais importante factor motivacional. Se o pacote remunerativo for atractivo, concede satisfação ao colaborador e também lhe confere um determinado estatuto social, dado que permite verificar o nível do colaborador dentro da organização a nível de poder e estatuto (Buyens et al., 2005).

Apesar da importância dada à remuneração, assistimos actualmente com a entrada dos *Millennials* (jovens nascidos entre 1983 e 2000) no mercado de trabalho, à crescente importância dada ao desenvolvimento da carreira (Thompson et al, 2012). Os colaboradores actualmente valorizam oportunidades de formação e de aquisição de competências que lhes permitam desenvolver e crescer na função que desempenham na empresa, pelo que é um factor de retenção que deve ser utilizado pelas organizações dado que aumenta o vínculo dos colaboradores com esta (Cennamo & Gardner, 2008).

Buyens et al. (2005), quanto ao segundo e terceiro factores, afirmam que os colaboradores valorizam uma função que lhes permitam desempenhar um papel importante e desafiador dentro da organização, ou seja, mais do que a compensação monetária, os colaboradores pretendem obter excelentes resultados enquanto que são desafiados a ultrapassar os objectivos propostos. Caso isto não ocorra, a organização corre o risco dos colaboradores ficarem desmotivados.

O quarto factor referido pelos autores é o clima de trabalho. Este fator é importante na retenção de talentos, devido aos laços que são criados dentro da organização, entre os colaboradores.

A quinta e última forma de retenção, referida por Buyens et al (2005), é o ajustamento entre a vida profissional e familiar. Tendo em conta que a atual geração de colaboradores atribui grande importância à qualidade de vida, o conflito entre a

carreira e a vida familiar tem vindo a aumentar. As organizações que adoptam práticas de recursos humanos que permitem estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e familiar são valorizadas, sendo estas práticas consideradas fundamentais. Com isto em mente, muitas organizações implementam políticas de teletrabalho alguns dias por semana, horários flexíveis, etc.

Cardoso (2016), afirma que a eficácia do *employer branding* não se verifica apenas na atracção de talentos, mas também, na sua retenção. Podemos medir a eficácia do *employer branding* no campo da retenção através da utilização de diversos instrumentos, onde podemos destacar os questionários de satisfação, os *engagement surveys*, as estatísticas de absentismo, o *turnover* (rotatividade de pessoas, ou seja, o rácio de entradas e saídas num determinado período de tempo).

Pode ser cada vez mais difícil reter os talentos nas organizações, visto estes terem consciência das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho, e no caso particular dos colaboradores do sector das tecnologias de informação, estes são abordados diariamente por recrutadores com recurso a ferramentas de *e-Recruitment*. Devido ao factores citados acima, caso os talentos não se sintam satisfeitos com o seu trabalho ou com a organização tomam a decisão de encontrar uma nova oportunidade noutra organização. Estudos sugerem que empresas com alta rotatividade podem ser superadas pelas suas empresas concorrentes (Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011), pelo que uma das principais preocupações das organizações deve ser conseguir reter os talentos, evitando assim o aumento do *turnover* na empresa. De acordo com estes autores, podemos enumerar alguns factores que podem contribuir para a saída dos talentos das organizações, como exemplificamos na tabela seguinte.

Tabela 6 - Motivos para a saída dos talentos da organização

O crescimento da economia, que por sua vez aumenta também a procura de talentos para as organizações

Baixa taxa de crescimento organizacional, restringindo assim as oportunidades dentro da empresa

Falta de práticas organizacionais, como por exemplo, gestão de desempenho, desenvolvimento profissional, liderança

Declínio na satisfação com a organização

Fonte: Adaptado a partir de: Doh, Smith, Stumpf & Tymon Jr (2011, p. 36).

2. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

2.1. DEFINIÇÕES DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

No sentido tradicional, podemos definir recrutamento e selecção como um processo único que interliga diversas práticas, cujo objectivo é garantir que as vagas que se encontram disponíveis são preenchidas no menor tempo possível (Cardoso, 2016).

Mas, importa referir que recrutamento é o conjunto de procedimentos cujo objectivo é atrair candidatos com as competências necessárias para preencher a vaga que se encontra em aberto dentro da organização.

A selecção compreende o conjunto de técnicas e procedimentos que irão ajudar a escolher o melhor candidato para preencher as vagas da organização.

De acordo com Cunha et al (2010), estes processos poderão ser executados mediante as necessidades financeiras, os objectivos da organização, sector de actuação e tipo de função a recrutar.

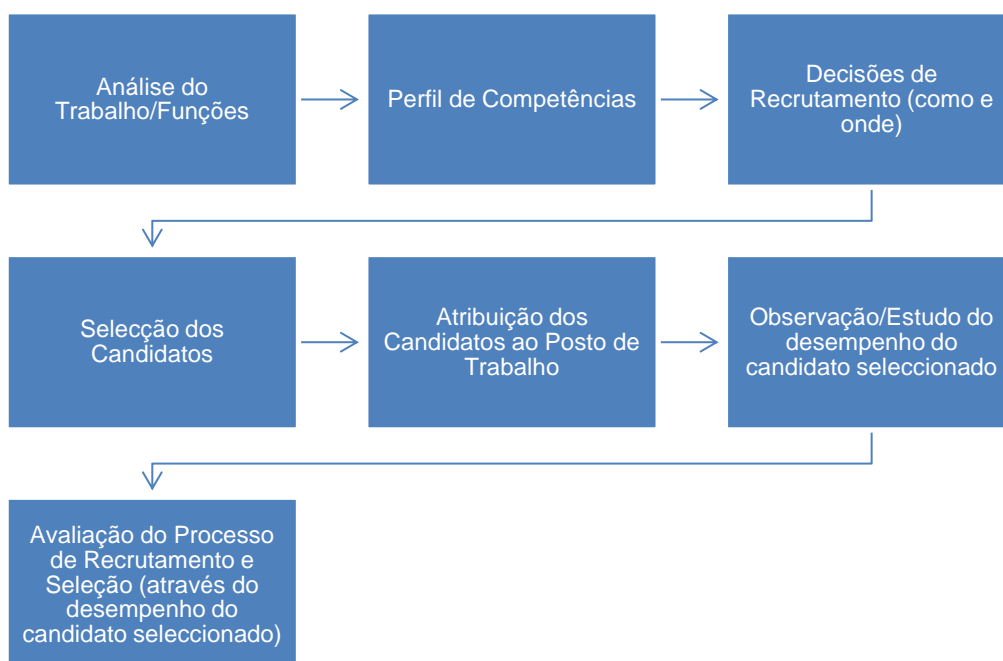


Figura 7 - Processo de recrutamento e seleção, Adaptado a partir de: Cunha *et al.* (2010, p. 199).

Para qualquer função, o processo de recrutamento e selecção inicia-se com a análise da função e conseqüente elaboração do perfil de competências, desta forma, consegue-se elaborar um anúncio de emprego com toda a informação e detalhe

necessário para atrair os melhores candidatos para a função em causa, após termos o perfil desejado é necessário decidir os métodos de recrutamento que iremos utilizar – sites de emprego, pesquisa directa de candidatos no *LinkedIn*, referências de colaboradores, etc.

Após, procedemos à selecção dos candidatos, realizam-se análises de *curriculum vitae* e correspondente triagem, realizam-se chamadas telefónicas e troca de *e-mails* para esclarecer algumas questões, entrevistas presenciais ou à distância, aplicam-se testes de personalidade e técnicos para garantirmos que iremos seleccionar o melhor candidato para a função que pretendemos preencher. Quando tivermos uma decisão, comunica-se ao candidato seleccionado e atribui-se o mesmo ao posto de trabalho.

Para analisar e avaliar o processo de recrutamento e selecção, devemos observar em conjunto com o responsável hierárquico o desempenho do colaborador e realizar após 6 meses uma avaliação de desempenho mais aprofundada que permita concluir se o processo foi bem-sucedido ou não (Cunha, et al., 2010).

2.2. RECRUTAMENTO

2.2.1. RECRUTAMENTO INTERNO

Podemos definir recrutamento interno, como o tipo de recrutamento em que um colaborador que já integra a organização é alocado a outra função que se encontra em aberto (Câmara et al, 2010). Este tipo de recrutamento, é usado por algumas organizações como retenção dos talentos, dado que permite que o colaborador assuma novas responsabilidades e integre novos projectos (Cardoso, 2016). Nesta forma de recrutamento, pode ocorrer movimentação horizontal, ou seja, o colaborador pode manter a sua categoria profissional, mas ocorrer apenas mudança de departamento e/ou projecto ou pode ocorrer movimentação vertical, em que existe uma alteração na posição, promoção da categoria profissional e acréscimo das condições remuneratórias e pacote de benefícios associados (Cardoso, 2016).

Câmara et al, (2010) indicam-nos que o recrutamento interno, como qualquer processo tem vantagens e desvantagens. No campo das vantagens, podemos apontar como principais:

- Custo mais baixo do que o recurso ao mercado externo – como não é necessário publicitar a vaga em aberto, os custos são inferiores aos do recrutamento externo;
- Deixa de existir o risco de não existir compatibilidade entre a organização e o colaborador, dado que este já se encontra adaptado à cultura da organização;
- É uma forma de desenvolvimento dos colaboradores, dado que permite que estes desenvolvam as competências que já possuem enquanto que adquirem novas competências e responsabilidades;
- Permitem assinalar potenciais problemas com as anteriores chefias, dado que o desejo do colaborador em mudar, poderá ser visto pela gestão de topo, como um sinal de alerta.

Tal como as vantagens, podemos enumerar também algumas desvantagens:

- O processo poderá ser mais longo do que o recurso ao mercado externo, dado que após seleccionarmos o colaborador para ocupar a nova função, teremos que proceder à sua substituição e garantir que existe uma correcta passagem de conhecimento antes da ocupação da nova posição;
- A hierarquia pode dificultar a saída dos seus melhores colaboradores, o que fará com que exista um atraso em iniciar o novo projecto;
- Deve existir a norma clara de que é necessário manter-se na nova posição por um período mínimo de tempo, para que não existe uma rotação excessiva dentro da organização;
- Aos candidatos rejeitados, é necessário gerir as expectativas e manter a motivação, dado que a rejeição poderá fazer com que abandonem a organização em busca de novas oportunidades.

2.2.2. RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo, é definido pela procura no mercado de trabalho de perfis que vão de encontro ao desejado pela organização para preencher as vagas em aberto, seja entre desempregados, membros de outras organizações à procura de novos desafios ou jovens à procura do primeiro emprego (Cunha et al., 2010; Cardoso, 2016).

Este tipo de recrutamento, tal como o recrutamento interno traz também vantagens e desvantagens.

Câmara et al. (2010), deixam-nos as principais vantagens para este tipo de recrutamento:

- Processo mais rápido, dado que não existem mudanças no seio da organização, não é necessário esperar pela passagem de conhecimento de um sujeito para outro;
- Entrada de colaboradores com diferentes formas de pensar, executar e agir que irão aumentar o leque de competências da organização;
- Com as candidaturas recebidas, apesar de serem rejeitadas por não contemplarem todas as necessidades para preencherem o perfil em causa, enriquece-se a base de dados de recrutamento, que no futuro poderá facilitar o recrutamento para vagas similares;
- É realizado *Employer Branding*, dado que passa para o exterior uma imagem de uma organização que está a recrutar e a aumentar os postos de trabalho que detém o que faz com que o seu perfil saia beneficiado.

A nível de desvantagens, Câmara et al. (2010) deixam-nos também alguns exemplos:

- É um processo com mais custos do que o recrutamento interno dado que por norma, a publicação de anúncios de emprego, acarreta custos na maioria das plataformas (digitais e não digitais);
- Existe o risco de não existir compatibilidade entre o candidato e a organização o que poderá levar à rejeição deste pelo grupo de trabalho em que será inserido, e conseqüentemente ao abandono prematuro da organização;
- Como não existe recurso ao recrutamento interno, os colaboradores podem ficar desmotivados, porque sentem que não lhes foi dada a oportunidade de mostrarem porque seriam uma boa opção para a vaga em questão.

2.2.3. RECRUTAMENTO MISTO

Muitas organizações optam por utilizar em conjunto o recrutamento interno e externo, com o objectivo de conseguirem a maior diversidade possível de candidatos para preencherem as vagas em aberto. Desta forma, conseguem garantir que caso não

exista o perfil pretendido dentro da organização, irão encontrar o mesmo no mercado externo, garantido assim o sucesso do processo.

Com a conjugação dos dois tipos de recrutamento, as organizações conseguem de igual forma alimentar o *Employer Branding* da organização, dado que estão activamente à procura no mercado enquanto motivam e aumentam a satisfação dos colaboradores, dado que lhes é dada a hipótese de mostrarem o porquê de serem uma opção para ocuparem a vaga em aberto. Esta prática terá por isso, implicações directas na motivação e no *engagement* dos colaboradores (Cardoso, 2016).

2.3. SELECÇÃO

A selecção é o processo que as organizações usam para escolher as pessoas mais adequadas para exercer determinada função (Cunha et al, 2010). Este conceito, compreende por isso os métodos, técnicas e procedimentos utilizados para a tomada de decisão da escolha de um determinado candidato (Cardoso, 2016).

Podemos considerar que o recrutamento é a atracção dos candidatos e a selecção é o conjunto de métodos que nos vai ajudar a escolher a pessoa certa para a posição que queremos preencher. Devemos ter em conta, que cada sujeito é distinto do outro tal como as funções são diferentes entre si e por isso devemos basear a nossa escolha, em critérios justos e éticos (Cunha et al, 2010).

Normalmente, são seleccionados os candidatos que melhor satisfazem as necessidades da organização e que simultaneamente são indicadores de um bom desempenho no cargo a preencher. Assim sendo, para identificar as características dos candidatos é importante usar várias técnicas de selecção em simultâneo e analisar os seus resultados, antes de se tomar uma decisão definitiva sobre o indivíduo mais adequado para a função (Cunha et al, 2010).

2.3.1. E-RECRUITMENT E E-SELECTION

Com o crescimento da utilização da internet e utilização da mesma em todos os aspectos da vida quotidiana e profissional, a área de recrutamento e selecção não poderia ficar de parte.

Com este crescimento, em 2007, apareceu o *LinkedIn*, uma rede social orientada para os negócios e *networking*. Ao contrário de outras redes sociais, como o *Facebook*, que o seu uso é puramente recreacional, o *LinkedIn* é uma rede social profissional. Permite a procura de emprego, o aumento da rede de contactos, receber recomendações e/ou referências de outros utilizadores (Pinho, Arantes, Marques, Branco & Au-Yong-Oliveira, 2019).

No campo das tecnologias da informação e comunicação (TIC), o uso do *LinkedIn*, apesar de ser considerada uma ferramenta bastante útil pela maioria dos recrutadores (e também dos utilizados), pode também ser visto como uma ferramenta de assédio, dado que o mesmo utilizador pode receber por semana a mesma mensagem de organizações diferentes (Pinho et al, 2019).

Podemos definir, portanto, *e-recruitment* como uma prática que utiliza tecnologia e recursos baseados na internet para pesquisar e atrair novos colaboradores. O seu uso, pode passar apenas pelo correio electrónico, como pelas redes sociais, portais de emprego, etc.

O *e-recruitment* é largamente utilizado actualmente pela maioria das empresas, dado que o envio de candidaturas por carta caiu em desuso e com a utilização do correio electrónico, sabemos que segundos após enviarmos o *e-mail* o mesmo já se encontra no destino, e podemos enumerar diversas vantagens que expomos a seguir:

- Podemos publicar o anúncio, em qualquer lugar e a qualquer hora;
- Facilmente se chega a um maior número de candidatos (activos e passivos);
- A contratação internacional de talentos fica facilitada;
- A maioria dos portais de emprego, permite a criação de perguntas selectivas, pelo que apenas são recebidas as candidaturas que respondam aos critérios pré-seleccionados;
- Os custos são baixos quando comparados aos custos da publicação de um anúncio num jornal.

No campo da *E-Selection*, com a utilização das ferramentas digitais a organização tem uma panóplia de instrumentos online à sua disposição, desde ferramentas para a realização de entrevistas em videoconferência (*Skype*), desde plataformas para avaliar competências técnicas em áreas específicas, testes de personalidade, questionários para avaliar o ajustamento à cultura da organização e também simulações para avaliar o desempenho do candidato em situações semelhantes às que serão experienciadas em contexto laboral (Cardoso, 2016).

2.3.2. MÉTODOS DE SELECÇÃO

Para se garantir que se decide sobre o melhor candidato disponível, existe um conjunto de métodos e técnicas de selecção que podem ser utilizados, de forma a prever o desempenho do candidato e desta forma garantir uma tomada de decisão justa, informada e imparcial (Cunha et al, 2010). Usualmente, são utilizados dois critérios para avaliar a capacidade preditiva, o desempenho na função e o desempenho na aprendizagem.

O que a maioria das organizações pratica o recurso a diversas técnicas de selecção, para aumentar a validade preditiva do processo e garantir que o desempenho futuro do candidato seleccionado será positivo. Seguidamente, apresentamos de forma resumida as técnicas de selecção mais utilizadas com indicação do grau de validade preditiva atribuído a cada uma delas, de acordo com um estudo de Robertson e Smith (2000) adaptado por Cunha et al (2010):

- **Análise Curricular** - O *curriculum vitae* é a forma mais utilizada para mostrar realizar candidaturas. Consiste num resumo da experiência profissional e académica do candidato, onde o recrutador irá encontrar palavras chave que poderão ir de encontro ao perfil que se encontra em aberto. Os riscos da utilização desta técnica sem que sejam utilizadas mais nenhuma são elevados, dado que pode existir informação falsa nos mesmos (Cunha et al., 2010). Este método tem uma validade preditiva de 0.35.

- Entrevista de Selecção – A entrevista de selecção, apesar de não ser dotada de uma elevada validade preditiva (0.38 para todos os tipos de entrevista, e 0.5 para entrevistas estruturadas) é o método de selecção mais usado na maioria das organizações. Este método, consiste em fazer questões ao candidato, permitindo que este apresente o seu percurso académico, profissional e explique porque motivo é a pessoa certa para o cargo em questão (Cunha et al., 2010). As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, esta denominação depende se é realizado um guião que permita ao avaliador realizar a entrevista de forma previamente planeada (Fernandes, 2017).
- Testes de Personalidade – Os testes de personalidade são dotados de uma validade preditiva de 0,4, enquanto que os testes de inteligência cognitiva são dotados de uma validade preditiva de 0,53. Este tipo de testes, conseguem prever diversas variáveis organizacionais importantes, como o desempenho, *turnover*, etc (Cunha et al, 2010) e cada vez mais organizações optam por os utilizar no processo de selecção de candidatos.

De acordo com Just (2011), citado por Fernandes (2017), podemos considerar duas categorias relativamente aos testes de personalidade:

- Os Testes Projectivos: segundo Kaplan e Sacuzzo, (2009) citado por Fernandes (2017) a interpretação deste tipo de testes varia de acordo com as diferentes perspetivas de personalidade que pretendemos avaliar. A corrente teórica que suporta este método é a psicanálise protagonizada por Sigmund Freud. O teste projetivo mais utilizado até ao dia de hoje é o teste de Rorschach, que foi publicado em 1921 por Hermann Rorschache.
- O Modelo das *Big Five*: de acordo com Salgado (2017) este modelo representa as principais dimensões da personalidade em diferentes contextos culturais e as dimensões que o integram explicam diversas atitudes e comportamentos importantes para a organização como o desempenho futuro.

Os cinco factores são Extroversão, Sociabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à experiência. De acordo com Caligiuri et al (2000), este modelo ajuda a seleccionar os melhores candidatos para destacamentos internacionais e na tabela seguinte apresentamos os cinco factores num contexto de expatiação:

Tabela 7 - O Modelo das *Big Five*

Factor	Breve descrição
Extroversão	Mede a capacidade para interagir com outros e participar em actividades, o que não só facilita o ajustamento no trabalho como melhora o desempenho profissional.
Sociabilidade	Traduz a capacidade para criar amizades e laços sociais, cooperar, ser capaz de aceitar novas normas e regras do país que acolhe os expatriados.
Conscienciosidade	Facilita o respeito pelos papéis, as normas e os valores sociais, manifestando-se nos expatriados como capacidade para mostrar autodisciplina e alcançar os objetivos pré-definidos.
Neuroticismo (ou instabilidade emocional)	Manifesta-se na tendência para experimentar emoções negativas tais como a depressão ou ansiedade, tornando o expatriado vulnerável ao stress e aumentando a probabilidade de insucesso nas missões internacionais
Abertura à Experiência	Favorece a curiosidade e interesse pelo desconhecido e por novas aprendizagens o que, no caso dos expatriados, se traduz na capacidade para compreender as novas culturas e aceitar as diferenças.

Fonte: Adaptado a partir de: Caligiuri (2000, p. 69).

Ainda no campo dos destacamentos internacionais, Harvey e Novicevic (2002) propuseram a inclusão de dois novos factores: intuição e criatividade. A intuição refere-se à parte da inteligência que se concentra nas possibilidades ao invés dos detalhes, enquanto encontra soluções sem se basear nos factos. A criatividade neste contexto, surge como a capacidade de desenvolver ideias que ainda não foram consideradas pelos pares e reconhecer padrões em eventos, pessoas e no meio ambiente.

- Testes de Capacidade (Inteligência Cognitiva e Emocional) – De acordo com Cunha et al (2010), os testes de capacidades cognitivas medem aptidões, capacidades (como o raciocínio indutivo, capacidade numérica, atenção e memória) e pretendem medir a inteligência e as aptidões do candidato de forma a determinar se este é capaz de desempenhar a função a que se propõe.

A inteligência emocional, pode ser definida como a capacidade de conciliar razão e emoção, isto é, usar as emoções para facilitar a razão e raciocinar de forma inteligente acerca das emoções (Cunha, Rego et al, 2007). A inteligência

emocional tem ganho adeptos no campo organizacional, dada a sua relação com o desempenho no trabalho e as competências de liderança. Quando combinada com o Quociente de Inteligência (QI) explicam uma maior variação no desempenho quando apenas o QI (Rego & Fernandes, 2005). No entanto, a utilização da inteligência emocional como método de selecção ajudará a prever o desempenho futuro e também o potencial de liderança (Cunha et al, 2010).

- Testes de Amostras de Trabalho e Simulações – Diversas organizações, como parte do seu processo de recrutamento e selecção, propõem aos candidatos a execução de testes em que estes demonstram a sua capacidade de executar correctamente as tarefas que farão parte do seu dia-a-dia. Por exemplo, é comum em empresas do sector tecnológico, realizarem-se *technical tasks*, que irão permitir ao avaliador, analisar se o candidato é dotado de competências para a função em causa, desta forma quando é tomada uma decisão a mesma terá em conta a amostra de trabalho que o candidato realizou durante o processo.
- Referências – Cada vez mais organizações, instituíram como parte do seu processo de recrutamento e selecção os “Programas de Referências”. Estes premeiam os colaboradores, caso indiquem alguém para ocupar determinada função em aberto na organização e essa pessoa for contratada. Estes programas, cada vez tem mais adeptos dentro do mundo organizacional, dado que os melhores transmissores da cultura, valores e necessidades das organizações são os próprios colaboradores (Cunha et al, 2010).
- *Assessment Centers* – Os *assessment centers* consistem num conjunto de técnicas que avaliam a adequação de um candidato a uma função de forma muito detalhada e específica (Cunha et al, 2010). Este método de selecção, consiste em colocar os candidatos numa simulação de trabalho, em que se irá observar o comportamento dos mesmos e as competências utilizadas para a correcta concretização da tarefa em causa. Na figura seguinte, exemplificamos um *assessment center*.



Figura 8 - Assessment Center Adaptado a partir de: Cardoso (2016, p. 147).

O *fact finding*, diz respeito à pesquisa de informação sobre determinado tema, tendo como principal objectivo avaliar competências de comunicação e interacção profissional. Nos exercícios de grupo o objectivo é observar competências de trabalho em equipa, orientação para os resultados, liderança, etc. As apresentações permitem observar as capacidades de expor argumentos a um público. No *role-play*, assistimos à representação de papéis referentes à situação profissional, tentando antever comportamentos próximos de situações reais. Os exercícios escritos, são úteis no âmbito deste método, dado que permitem identificar competências de análise, síntese e comunicação escrita. O *in-basket*, consiste na simulação relacionada com a vida profissional e com a função em causa, em que os candidatos deverão dar seguimento por escrito a diversos assuntos. Neste campo, os avaliadores pretendem identificar competências de planeamento, organização, resolução de problemas, tomada de decisão, etc.

Para completar o *assessment center*, são realizadas também entrevistas de avaliação de competências, testes de personalidade e psicotécnicos. Este método tem diversas vantagens, que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 8 - Vantagens da realização de *Assessment Centers*

Diversas fontes de feedback: o painel de observadores contempla avaliadores internos e externos, o que permite o aumento da fonte de feedback e também a avaliação de diversos sujeitos em simultâneo. (Thornton & Rupp, 2006)

Consegue-se observar o comportamento dos sujeitos a executarem tarefas relacionadas com a função para a qual estão em processo de selecção. (Thornton et al, 2006)

A diversidade dos instrumentos de avaliação utilizadas, aumenta a validade preditiva do método quando comparado com outros. (Cunha et al, 2010)

Podem ser utilizados não apenas na identificação de talento, mas também na identificação de necessidades de desenvolvimento em colaboradores que já façam parte da organização e para desenho de planos de carreiras. (Câmara et al, 2010)

2.4. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO INTERNACIONAL

O aumento da actividade internacional das empresas e consequente aumento da competitividade global resulta num aumento do número de empresas que conduzem negócios fora das fronteiras dos países de origem. De acordo com Özbilgin, Groutsis e Harvey (2014), no âmbito internacional, o recrutamento e selecção deve ser cuidadosamente planeado para garantir que os candidatos certos são enviados em missões internacionais. Estes desafios, são visíveis em todos os níveis – macro, meso e micro. Os desafios a nível macro, dizem respeito aos factores legais e institucionais (e.g., legislação laboral, segurança e higiene no trabalho), cultura nacional e factores sociais (e.g., sistema de educação e atitude face à carreira). O nível meso, diz respeito às políticas da organização relativamente ao recrutamento e selecção que devem ser adaptadas ao contexto local – desenvolver o *employer branding* e avaliar o sucesso do recrutamento e selecção em âmbito internacional. O nível micro, diz respeito às reacções dos candidatos aos processos e práticas de recursos humanos existentes na organização, como às suas reacções face aos métodos de selecção utilizados.

Özbilgin et al (2014), sugerem um modelo internacional de recrutamento e selecção, que inicia com a determinação das competências necessárias dos profissionais de recursos humanos para realizar estes processos e termina com uma avaliação da sua eficácia. Ilustramos este modelo na figura 9.

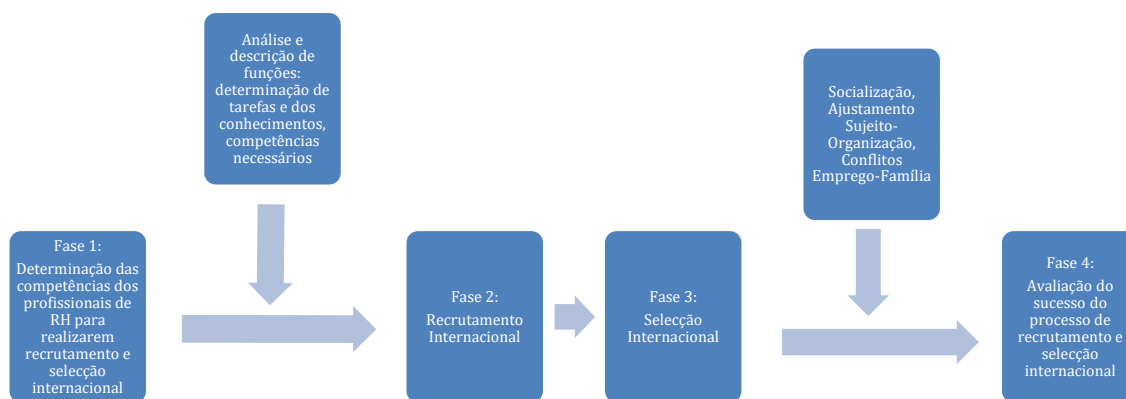


Figura 9 - Processo de recrutamento e seleção internacional Adaptado a partir de: Özbilgin et al (2014, p. 110).

Na fase 1, são determinadas as competências necessárias para a correcta execução do processo. É necessário portanto escolher um gestor para ficar responsável pelo processo de recrutamento e selecção internacional. Diversos estudos apontam como principais competências as seguintes:

- Situações multi-culturais, requerem a adaptação dos métodos de recrutamento e selecção e, conseqüentemente adaptação da comunicação, valores e comportamentos (Tarique & Schuler, 2010);
- O gestor destacado para conduzir o processo de recrutamento internacional, deve ter em conta o ambiente institucional local, nomeadamente os aspectos legais (Festing & Eidems, 2011);
- No caso da expatriação, podemos assistir a resistências da parte dos gestores dos candidatos a expatriação, dado que estes podem afirmar que necessitam deles para o sucesso da organização no local onde se encontram. Surge portanto a necessidade de coordenar o processo de expatriação com as necessidades da organização na origem (Özbilgin et al, 2014);
- Construir uma rede de conhecimentos internacional é importante para responder à necessidade de competências específicas que podem não ser encontradas dentro da organização (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010).

Após a indicação de um gestor que reúna as competências necessárias, é importante desenvolver na fase 2, uma estratégia de recrutamento de forma a atrair os melhores candidatos para o processo.

Como já discutido anteriormente, o recrutamento caracteriza-se por atrair candidatos que reúnam determinadas competências para realizarem determinada função dentro da organização. Este processo inicia-se com a análise e descrição de funções para definir os características comportamentais e as competências técnicas necessárias para o correcto desempenho na função.

O sucesso de uma estratégia de recrutamento vai depender da qualidade da *employer brand* da organização, ou seja, para que se consiga atrair o maior número de candidatos para o processo em questão, é necessário que a organização desenvolva uma imagem que potenciais candidatos valorizem (Özbilgin et al, 2014). No campo da internacionalização, podemos utilizar o *employer branding*, para estimular os colaboradores a mostrarem o seu interesse e inclusive candidatarem-se às oportunidades internacionais existentes na organização – desta forma, garantimos justiça e igualdade no acesso às oportunidades e potenciamos o seu desenvolvimento.

Na fase 3, são determinados os métodos e técnicas de selecção que irão ser utilizados no decorrer do processo, seguidamente apresentamos de forma resumida, dois exemplos, um no caso de candidatos a expatriação e o caso de candidatos a serem recrutados num país terceiro para se juntarem à organização no país onde esta desenvolve a sua actividade normal.

Nos casos de destacamentos internacionais, diversas multinacionais, através da prática do *benchmark*, chegaram a um consenso e implementaram aquelas que aparentam ser as melhores práticas para a selecção de expatriados. Este processo caracteriza-se por ter quatro fases: fase 1 - auto-selecção; fase 2- criar uma lista de candidatos; fase 3 – avaliar as aptidões técnicas e de gestão e fase 4 – tomada de decisão conjunta com o candidato seleccionado.

Quando uma organização opta por realizar um destacamento internacional, na maioria dos casos recorre à sua base de dados interna, ou seja, após definir o perfil necessário verifica quais os colaboradores que se poderão inserir no processo. A fase 1 (auto selecção) permite que após a selecção da lista de candidatos viáveis permitir que os candidatos se auto avaliem. Instrumentos como o “Auto Avaliação para Empreendedores Globais” (Caligiuri & Tarique, 2009) permitem os colaboradores a tomar uma decisão consciente, realista e informada sobre a missão em si. Este

instrumento vai permitir que sejam avaliadas três dimensões significativas: características individuais (sendo as mais importantes para ajustamentos deste género, a abertura à experiência, estabilidade emocional, flexibilidade, tolerância, os valores e a capacidade de tolerar condições de vida diferentes das do país de origem); questões profissionais (gestão das expectativas e os motivos que impulsionam a expatriação) e questões familiares (o aspecto mais crítico das missões internacionais, é necessário envolver a família e sempre que possível entrevistá-los também para perceber as suas expectativas).

Acima de tudo, esta fase deve ser considerada como uma fase de auto-avaliação, angariação de informação (que deverá ser fornecida pela organização) e tomada de decisão para se continuar no processo.

A fase seguinte, caracteriza-se pela análise dos diferentes perfis. Para o seu sucesso, todo e qualquer colaborador interessado, deve fazer parte da lista de possíveis expatriados, devendo por isso criar-se uma base de dados onde constem todos os dados relevantes para a missão: disponibilidade, aptidões técnicas, línguas, países preferidos para a missão, etc.

A terceira fase, caracteriza-se por um *assessment* que permita reduzir a lista de candidatos a dois. Serão avaliadas a capacidade de liderança, adaptação cultural, flexibilidade, capacidades cognitivas, criatividade e as competências técnicas para que seja possível prever o desempenho durante a missão internacional.

A quarta fase é a decisão por parte da organização entre um ou dois candidatos. É necessário ter em conta que a melhor decisão será a melhor para a organização, o colaborador e a sua família.

Caso os métodos de selecção sejam para recrutar um colaborador num país terceiro, para se juntar à organização no país onde esta desenvolve a sua actividade normal os métodos de selecção, deverão ter em conta a comparação da cultura nacional de origem face à cultura nacional de destino. Podemos por isso, caracterizar o processo em três fases: fase 1 - entrevista comportamental e técnica; fase 2 – teste de personalidade e fase 3 – teste de ajustamento cultural.

A fase 1, caracteriza-se por uma entrevista em que o candidato percorre o seu percurso académico e profissional, onde são avaliadas a capacidade deste de realizar a função para o qual se candidatou, ou seja, se reúne todas as competências, conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar correctamente a função. Este tipo de entrevista deverá ser semiestruturada, para permitir que os avaliadores

realizem todas as questões necessárias de forma a avaliar correctamente o ajustamento futuro do sujeito à organização, à função e à sua nova realidade cultural.

A fase 2 e a fase 3, poderão ocorrer em simultâneo e como já referimos anteriormente, os testes de personalidade são dotados de uma validade preditiva de 0.62 (Salgado, 2017) enquanto que nos testes de ajustamento cultural, a validade do ajustamento geral a uma nova cultura é 0.85 - utilização da escala de Black e Stephens (1989) por Salgado e Bastida (2017).

De forma a minimizar possíveis impactos negativos com o choque cultural, os avaliadores, podem também realizar uma comparação entre a cultura nacional do país de origem do candidato e a cultura nacional do país de destino, numa ferramenta disponibilizada *on-line* sobre os estudos de Gert Hofstede. Por exemplo, num caso que tivemos de recrutamento de um candidato da Hungria para ir trabalhar para Portugal, utilizámos a ferramenta disponibilizada *online* que nos permitiu observar que na Hungria existe menor distância ao poder do que em Portugal, Portugal é um país menos individualista do que a Hungria, a Hungria é um país mais masculino do que Portugal; o evitamento da incerteza é menor na Hungria, relativamente à orientação para o futuro em Portugal é mais reduzida do que na Hungria e a indulgência é maior em Portugal face à Hungria.

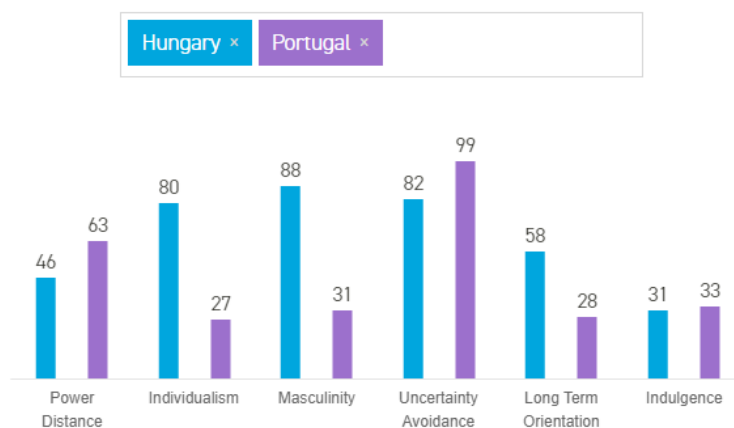


Figura 10 - Comparação da cultura nacional da Hungria e Portugal Adaptado a partir de: Hofstede Insights (2019).

Neste caso em concreto, o candidato húngaro, não se revelou um bom candidato, não tendo passado da primeira entrevista. Revelou ter um perfil pouco estável, não ambicionando ficar na mesma empresa por um longo período de tempo e dado estar em diversos processos em diversos países, não mostrou especial “paixão” e “empatia” pelo projecto e/ou pela organização em si.

2.5. CONCLUSÃO

Em 2018, 8,9 milhões de pessoas trabalhavam na União Europeia no sector das Tecnologias da Informação e Comunicação (Eurostat, 2019). Este número representa 3,9% do total do mercado de trabalho. Portugal é um dos países da União Europeia em que este sector teve um maior crescimento passando de 1,4% em 2009, para 2,4% em 2018. No Reino Unido, este valor passou de 4,9%, em 2009, para 5,1% em 2018.

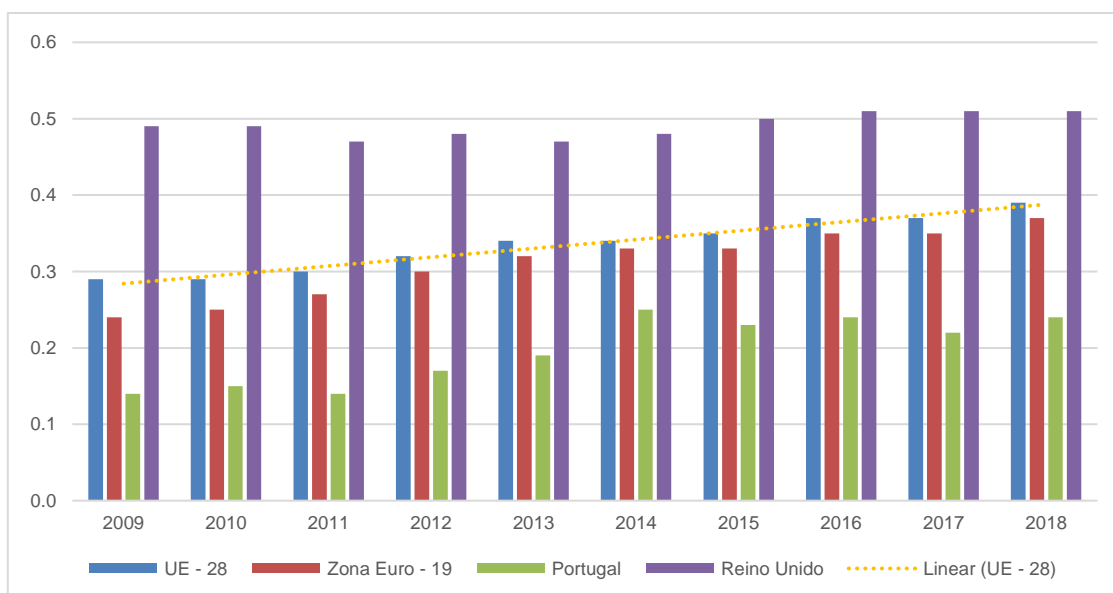


Gráfico 2 - Comparação da taxa de emprego no sector das TIC face à taxa de emprego total

Fonte: EUROSTAT (2019) - ICT specialists are predominantly male [Em linha]. [Consult. 13 Ago. 2019] Disponível em WWW: <URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190513-1> >.

As empresas de TIC estão inseridas num setor de mercado muito competitivo e em constante mudança em que surgem rapidamente novas tendências e inovações. Neste contexto a exigência que estas empresas sofrem para que estejam preparadas e capacitadas para rapidamente se adaptem às mudanças do meio envolvente e se antecipem às suas concorrentes. Ao longo dos últimos anos temos vindo a assistir a um crescimento exponencial do número de *startups* ligadas ao setor das TIC que conseguem atingir o sucesso (Casey & Hagen, 2015).

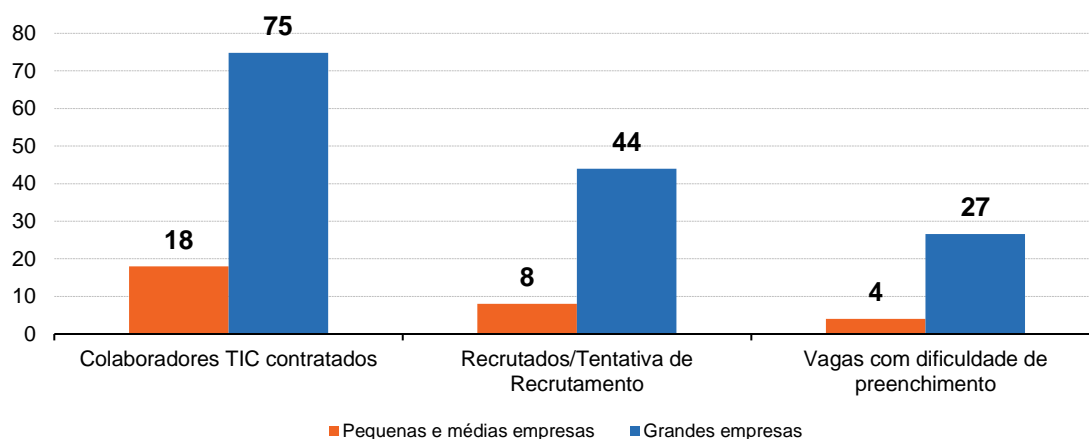


Gráfico 3 - Empresas que empregam, recrutam e têm dificuldades em preencher determinadas vagas no sector das TIC, por dimensão, UE-28, 2018 (% Empresas)

Fonte: EUROSTAT (2019) - ICT specialists are predominantly male [Em linha]. [Consult. 13 Ago. 2019] Disponível em WWW: <URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190513-1> >.

Segundo Robertson (2015) várias publicações efetuadas ao longo dos últimos anos destacam a escassez de especialistas na área de TIC. Este facto é reiterado pela Eurostat (2019) que indica que 40% das empresas com menos de 10 colaboradores sentem dificuldades em recrutar especialistas na área das TIC. Sendo o sector das TIC um dos mais competitivos e no qual o conhecimento é essencial, torna-se fundamental que estas organizações adotem práticas e estratégias que lhes permitam captar e reter o *know-how* de que tanto necessitam (Festing, Schafer, & Scullion, 2013).

Uma das problemáticas do sector das TIC, como abordado no decorrer da revisão de literatura que foi feita, é a questão da retenção. Actualmente, com o crescimento do sector e com o mercado de recrutamento desta área cada vez mais agressivo, não é de admirar que seja neste sector que se encontre a mais elevada taxa de *turnover* 13,2% (Petroni, 2018). Para que as empresas minimizem os efeitos (e custos) associados a uma taxa de *turnover* elevada é necessário que as mesmas se foquem em programas para aumentar o *employee engagement*, melhorar a *employer branding* e de igual modo a *employee value proposition* – desta forma, conseguirão diferenciar-se dos seus concorrentes, garantir que recebem candidaturas dos melhores talentos externos e que irão manter os seus *top performers* nos seus quadros (Cardoso, 2016).

Com o envelhecimento da população activa e as baixas taxas de natalidade que existem nos países desenvolvidos prevê-se que a escassez de talento continuará a existir, sendo que a atracção e retenção do talento assumir-se-á cada vez mais como

um desafio chave para qualquer organização, independentemente do sector de mercado em que esta actue.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. OBJECTIVOS DO ESTUDO

Nos últimos anos, assistimos a um crescimento elevado de empresas no sector das TIC e também de startups tecnológicas. Portugal, por exemplo começou a tornar-se um destino apetecível para empresas deste sector, dada a sua legislação laboral e fiscal, competência técnica dos recém licenciados e o facto de ser um país pacífico pertencente à União Europeia, com acordos comerciais com os Estados Unidos da América, MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) faz com que a maioria das “gigantes” tecnológicas pretendam abrir um pólo de inovação e desenvolvimento no país.

O crescimento do sector, torna as práticas de recrutamento e selecção agressivas fazendo com que a maioria dos trabalhadores do mesmo, sejam abordados diariamente para fazer parte de processos de recrutamento.

A empresa alvo deste estudo encontra-se num período de franco crescimento em todas as suas localizações, sendo o autor desta investigação o recrutador global da mesma. Na sua área principal de actuação, encontra-se a elaboração dos anúncios, a atracção de candidatos, a ligação entre os candidatos e os *line managers*, o agendamento das entrevistas, a avaliação do candidato face à cultura organizacional existente e a garantia de que todas as etapas do processo são comunicadas aos candidatos. A sua actividade cessa quando a *Head of People & Culture* procede ao envio da *job offer*.

Esta investigação é portanto realizada *in loco*, e pretende responder à seguinte questão: “O que faz com que alguém se candidate à VF e o que mantém os actuais colaboradores na VF com tanta procura no mercado actual?”.

Para podermos responder correctamente a esta pergunta os objectivos principais desta investigação são:

1. Analisar as práticas e políticas utilizadas pela empresa tendo em vista a atracção de talento e retenção dos potenciais e actuais trabalhadores;
2. Verificar o modo como estas são implementadas e os seus resultados;

3. Confrontar os dados observados na empresa VF com os contributos disponíveis na literatura, de modo a avaliar em que medida as práticas adotadas se aproximam, ou afastam, do recomendado na literatura;
4. Sugestão de eventuais melhorias.

Para nos ajudar a atingir os objectivos propostos, foram realizados no total seis *focus groups* dos quais três dedicados à atracção de recém colaboradores e três dedicados à retenção de colaboradores; foram por isso realizados dois *focus groups* em Portugal, dois *focus groups* no Reino Unido e dois *focus groups* nos Estados Unidos da América.

Cada *focus group* teve quatro participantes, sendo que foram oito participantes nos dois realizados em Portugal, oito participantes nos dois realizados no Reino Unido e oito participantes nos dois realizados nos Estados Unidos da América, totalizando vinte e quatro participantes.

Foi realizado um pré-guião para guiar a discussão dos participantes, sendo que os *focus groups* em Portugal, foram realizados presencialmente enquanto que os *focus groups* do Reino Unido e dos Estados Unidos da América foram conduzidos via *Slack*, ferramenta utilizada pela empresa para a comunicação entre toda a equipa.

O pré-guião utilizado foi o seguinte:

Tabela 9 - Pré-guião utilizado para a condução dos *Focus Groups*

Atracção	Retenção
O que te atraiu a candidatares-te à VF e/ou responder ao recrutador no <i>LinkedIn</i> ?	O que te levaria a sair da VF e a considerar um novo desafio profissional?
Como consideras que correu todo o teu processo de recrutamento?	Estás satisfeito com a tua situação actual ou estás à procura de uma mudança?
Face ao teu projecto de carreira, consideras que a VF irá permitir a tua evolução e progresso?	O que pode ser feito para que não saias da empresa?

A escolha dos participantes foi aleatória, tendo como por factor de escolha a sua antiguidade na empresa.

3.2. METODOLOGIA

Podemos definir o método como o caminho e os passos para atingirmos determinado objectivo. O termo método, com origem no grego *méta* (junto) e *hódos* (caminho), significa literalmente “seguindo um caminho” (Carvalho, 2009).

Como metodologia para a presente investigação e dado a mesma ser realizada num sector tão competitivo como o das TIC optámos pela realização de um estudo de caso utilizando como método *focus groups*, também conhecidos como grupos de discussão por nos permitir estudar o que atrai novos colaboradores e o que retém os colaboradores existentes na empresa, por forma a pudermos realizar propostas de melhoria ao processo existente no final desta investigação-acção.

Como estratégia de investigação, o estudo de caso pode ser utilizado em diversas áreas científicas e com diversas aplicações (Yin, 2003). Este método deve ser escolhido, quando pretendemos responder às questões “como” ou “porquê”, quando não é possível controlar os acontecimentos e quando o que se pretende estudar é algo que ocorre no presente no seu ambiente natural e onde podemos observar e escutar os participantes (Santos, 2012).

Para Stake (1999) citado em Meirinhos e Osório (2010), a finalidade do estudo de caso é, “tornar compreensível o caso”, por isso, possui a capacidade de poder fazer generalizações, que podem ser denominadas de “pequenas generalizações” se forem realizadas pelo investigador através de inferências internas, ou então, “grandes generalizações”, que podem ser relevantes para outros casos não estudados ou para modificação de generalizações existentes.

A nível do papel do investigador na investigação em causa, caracterizou-se por uma “observação participante”, que segundo Rodriguez et al (1999) citado em Meirinhos e Osório (2010, p. 60), “é um método interactivo de recolha de informação que requer uma implicação do investigador nos acontecimentos e fenómenos que está a observar”, e segundo Yin (2005) citado em Meirinhos e Osório (2010, p. 61), “é um modo especial de observação, em que o investigador não é meramente um observador passivo, mas pode assumir uma variedade de papéis no estudo de caso, podendo mesmo participar em acontecimentos a serem estudados”.

Para Yin (2005, p. 63) o estudo de caso, deve “incluir o uso de análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas, análise quantitativa de dados registados, e

observações de campo diretas” e segundo Fragoso (2004) citado em Meirinhos e Osório (2010, p. 59), “o investigador deve assegurar-se, ao longo do estudo, que os métodos e técnicas de recolha de informação são utilizados de forma suficiente e pertinente”.

A nível das conclusões a que um estudo de caso pode conduzir, podemos verificar que ao contrário de restantes métodos em que se realizam conclusões sob a forma de proposições gerais, no estudo de caso formulam-se hipóteses de trabalho para serem testadas em novas investigações, e que “muito do valor dos estudos de caso deriva das questões que ajudam a levantar” (Ponte, 2006, p. 16).

Como finalização a metodologia utilizada, esta foi usada “para compreender a especificidade de uma dada situação ou fenómeno, para estudar os processos e as dinâmicas da prática, com vista à sua melhoria (...) (Ponte, 2006, p. 17)”.

Optámos pela realização de *focus groups*, dado que esta técnica, tem como objectivo a recolha de dados, pode ser utilizada em qualquer momento do processo de investigação. Morgan (1996,1997) citado por Silva, Veloso e Keating (2014) define *focus group* como uma técnica de investigação que recolhe os dados que necessita através da interacção com o grupo sobre o tópico apresentado pelo investigador. De acordo com este autor, podemos considerar três características principais: é um método destinado à recolha de dados; a discussão do grupo é a fonte dos dados e o investigador tem um papel activo na orientação do grupo para a recolha dos dados necessários. Krueger e Casey (2009), acrescentam às características anteriores a focalização da discussão num determinado assunto, o contributo para a compreensão do tema em questão e os participantes que constituem possuem algo que os une entre si e que é relevante para o tema em causa.

De acordo com Silva et al. (2014) a utilização de *focus groups* é variada e a sua aplicação pode ter diversos usos:

- Obtenção de informação sobre um tópica de interesse;
- Gerar hipóteses de investigação;
- Estimular novas ideias e conceitos criativos;
- Diagnosticar potenciais problemas com um novo programa, produto ou serviço;
- Auscultar opiniões sobre programas, produtos ou serviços;

De acordo com Ribeiro e Newmann (2010), são diversas as vantagens da utilização desta técnica:

- Incentiva os participantes a refletirem sobre si mesmos, consciencializando-os das suas crenças e atitudes espelhadas nos comportamentos e opiniões dos outros;
- Investigam comportamentos e motivações específicas, facilitando a comparação entre as visões dos participantes em relação a um determinado tópico;
- Auxiliam o investigador a compreender e conhecer a linguagem e comunicação utilizada pela população, através da partilha de pensamentos, experiências e valores;
- O fornecimento de informação, através da dinâmica de grupo, permite um eficiente levantamento de dados, pois os participantes poderão refletir a população em geral.

Um dos pontos fracos dos *focus groups*, prende-se com a inexperiência do investigador em canalizar a discussão do grupo para tópicos relevantes (Morgan, 1996; Saunders et al, 2009) bem como a própria interação do grupo desviar-se do objectivo inicial (Silva, 2012).

Dado que o objectivo da nossa investigação é realizar propostas de melhoria podemos defini-la como uma investigação-acção que consiste num “processo contínuo de investigação e aprendizagem que tem como principal objectivo desenvolver ou descobrir aspectos do funcionamento da organização que possam conduzir a mudança e ao melhoramento. O facto do processo implicar uma compreensão do sistema, definição de soluções, aplicação e modificação dessas soluções e confirmação dos resultados, acaba por envolver um espectro de actividades centradas na investigação, planeamento, teorização, aprendizagem e desenvolvimento, ligando, deste modo, os campos da "investigação" e da "acção". (Ferreira, 2008, p. 218).

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.3.1. HISTÓRIA

A The Virtual Forge (VF), é uma empresa de origem inglesa que foi fundada em 2010, no seio do Dreamtek Group e é a empresa do grupo dedicada ao desenvolvimento de *software* que oferece diversas soluções à medida do cliente, neste sentido gerem todo o processo de desenvolvimento, desde o levantamento de requisitos, passando pelo

desenvolvimento do produto, analisando a qualidade do mesmo e realizando um *design* que atraia os consumidores. Para além do desenvolvimento de *software*, realizam *websites*, aplicações *mobile*, sempre tendo em conta a *user experience* (UX).

Com o constante crescimento da organização, foi realizada uma tentativa de estabelecer uma equipa *nearshore* na Índia, que falhou. Desta experiência internacional, alguns colaboradores foram transferidos para o Dubai, dando origem à The Virtual Forge Middle East que partilha conhecimentos com a Dreamtek. Após o fracasso na Índia um dos sócios propôs, a criação de um escritório em Portugal, país onde ele já tinha vivido e que conhecia bem e que se estava a demonstrar como um futuro polo tecnológico mundial. Em 2014, é criada a The Virtual Forge Portugal, na que viria a ser a segunda experiência internacional bem sucedida da empresa.

Em 2016, é fundada a The Virtual Forge Ireland, para corresponder às necessidades legais dado que se encontra na Irlanda um colaborador que trabalha remotamente.

Em 2017, é adquirido o XL Group Inc., nos Estados Unidos da América e com esta aquisição, a VF adquiriu o conhecimento de *data* que faltava e que lhe permitiu passar a dominar todas as vertentes do ciclo de vida e desenvolvimento de *software*. Desta forma a VF passou a estar presente em cinco países distintos, com culturas, legislações e moedas diferentes.

Até ao momento, a VF continua em franco crescimento, realizando projectos ambiciosos para clientes a nível global, que vão desde a criação de *Learning Management Systems* (LMS – sistemas de formação para empresas), *software* de acreditação de eventos e projectos de apoio à tomada de decisão para empresas que possuam frotas de veículos poderem decidir quais os veículos que deverão ser transformados de combustível fóssil para veículos eléctricos.

No decorrer deste crescimento, multiplicam-se os processos de recrutamento para responder às necessidades da empresa. A política de atracção existente, passa por uma constante partilha nas redes sociais das actividades realizadas pela empresa e pelos seus colaboradores; a constante interacção com possíveis candidatos no *LinkedIn*; a abertura de todas as oportunidades de emprego para todas as localizações (excepto as relacionadas com operações e logística) e por um processo de recrutamento de *feedback* contínuo e minucioso realizado pelo *line manager* a quem o candidato irá recrutar, desta forma a empresa garante desde a realização da primeira entrevista que o candidato possui os conhecimentos técnicos para a correcta

execução da função, sendo responsabilidade dos recursos humanos verificar se os candidatos se enquadram com a cultura da empresa.

Um processo de recrutamento de um perfil técnico na VF, por norma envolve as seguintes etapas: realização da primeira entrevista com o *line manager*; caso o candidato demonstre ter os conhecimentos necessários, é enviado um desafio técnico (*technical task* ou *technical challenge*) para que esse conhecimento seja validado; realiza-se uma segunda entrevista que assenta no desafio apresentado, onde são debatidos todas as questões técnicas encontradas e possíveis alterações a serem realizadas. Caso exista interesse de ambas as partes em prosseguir no processo, a terceira e última entrevista, para validação de conhecimentos e também da personalidade do candidato e encaixe na cultura organizacional é com o co-CEO e CTO que garante desta forma que desde o processo de recrutamento é percebido que existe acompanhamento e *feedback* contínuo. Para finalizar o processo e antes do envio da *job offer*, é realizado um teste de personalidade *on-line* e também são solicitadas referências de anteriores empregadores, clientes e/ou colegas. O tempo médio de duração de um processo de recrutamento na VF é de 30 dias.

A dispersão por três continentes, traz desafios à gestão da VF, nomeadamente no campo da criação e manutenção da sua cultura, no entanto, os fundadores incentivam a política de porta aberta, comunicam abertamente com todos os colaboradores e deslocam-se frequentemente para se encontrarem com as equipas, sendo constante a sua presença em todos os escritórios da empresa. Um dos pontos considerados fundamentais para a cultura organizacional da VF é o acompanhamento e *feedback* constante dos colaboradores que pode ser na forma de avaliações de desempenho de 6 meses e de 1 ano (até se completarem os 6 meses, são realizados relatórios de desempenho mensais e realiza-se uma reunião de avaliação aos 6 meses, passando a partir dessa altura a ser anual); reuniões periódicas com o co-CEO e com os *line managers* e também sob a forma de *social meetings* fora do escritório. Existe um alto nível de reconhecimento do trabalho desenvolvido que é partilhado com todos os colaboradores através de e-mails ou partilhas no *Slack* (aplicação interna utilizada para a comunicação entre todos os colaboradores). Dado que este reconhecimento parte do topo os colaboradores sentem-se reconhecidos e acarinhados por toda a gente o que aumenta a auto-estima e conseqüentemente a sua produtividade e *engagement*.

3.3.2. ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA

A VF encontra-se actualmente em período de crescimento, dadas as necessidades da empresa e dos projectos que a mesma se encontra neste momento a desenvolver. Calculando a taxa de redimensionamento, podemos verificar este crescimento e pela análise do gráfico 2, a análise da recta de tendência demonstra o notório que é este crescimento.

A taxa de redimensionamento, mede a evolução do número de FTEs em dois momentos temporais diferentes. Em seguida demonstramos a fórmula geral de cálculo:

$$\text{Taxa de Redimensionamento} = \frac{N.^\circ \text{ FTEs no momento A}}{N.^\circ \text{ FTEs no momento B}} \times 100$$

Realizando o cálculo para 2018, obtemos:

$$\text{Taxa de Redimensionamento 2018} = \frac{62}{80} \times 100 = 77,5\%$$

A taxa de redimensionamento em 2018 foi de 77,5% o que demonstra que durante 2018 o crescimento já foi notório.

Realizando o cálculo para o primeiro semestre de 2019, obtemos:

$$\text{Taxa de Redimensionamento 2019}_{H1} = \frac{81}{91} \times 100 = 89\%$$

Apenas no primeiro semestre de 2019, a taxa de redimensionamento foi de 89%, o que demonstra o franco e rápido crescimento que a VF atravessa neste momento.

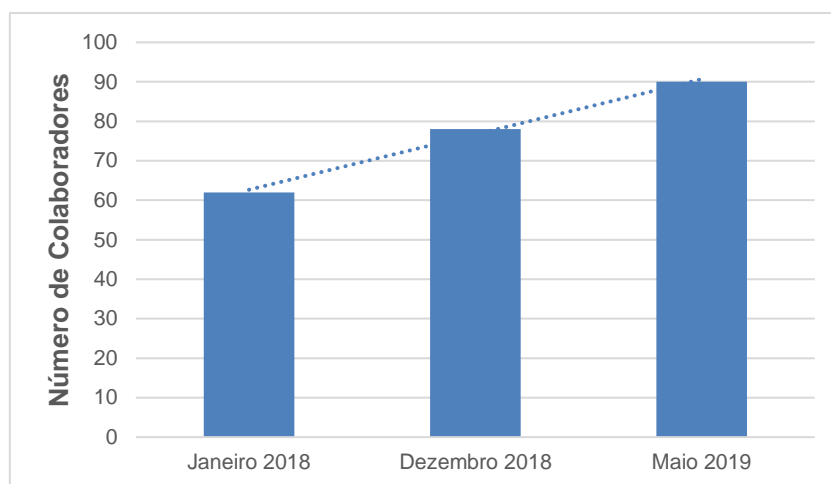


Gráfico 4 - Crescimento da VF desde Janeiro de 2018

Se realizarmos a análise do número médio de colaboradores da VF desde a sua fundação em 2010 até Junho de 2019 podemos confirmar o constante crescimento.

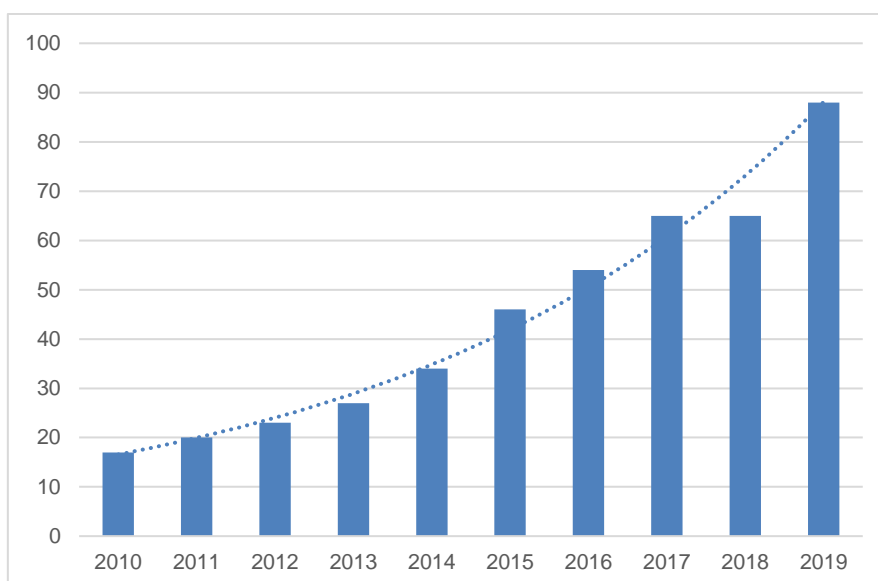


Gráfico 5 - Evolução do número médio anual de colaboradores

Em 2018, a taxa de admissão da empresa foi de 4% enquanto que no primeiro semestre de 2019, esta cresceu para 24%. A taxa de *turnover* em 2018 foi de 21% enquanto que no primeiro semestre de 2019, foi de 11%. Apesar de a taxa de *turnover* ser elevada, esta pode ser explicada pelo afastamento e separação entre as duas empresas que constituem o grupo – parte dos colaboradores da VF em 2018 e 2019 foi transferida para a Dreamtek, e também existiram colaboradores *freelance*

(*contractors*) que deixaram de prestar actividade para a empresa o que se reflecte numa taxa de *turnover* elevada, tendo em conta este factor e se eliminarmos os colaboradores transferidos e os colaboradores *freelance* as taxas de *turnover* passam para 14% em 2018 e 8% no primeiro semestre de 2019.

De seguida, demonstramos os cálculos realizados para a obtenção dos valores das taxas de admissão.

A fórmula geral para o cálculo da taxa de admissão é a seguinte:

$$\text{Taxa de Admissão} = \frac{N.^\circ \text{ FTEs admitidos no período}}{N.^\circ \text{ total médio de FTEs}} \times 100$$

Realizando o cálculo da taxa de admissão para 2018, obtemos:

$$\text{Taxa de Admissão 2018} = \frac{33}{71} \times 100 = 4,6\% \approx 5\%$$

Realizando o cálculo da taxa de admissão para o primeiro semestre de 2019, obtemos:

$$\text{Taxa de Admissão 2019}_{H1} = \frac{21}{87} \times 100 = 24\%$$

No gráfico seguinte, podemos analisar a evolução das entradas e saídas da VF de Janeiro de 2018 até Dezembro de 2019.

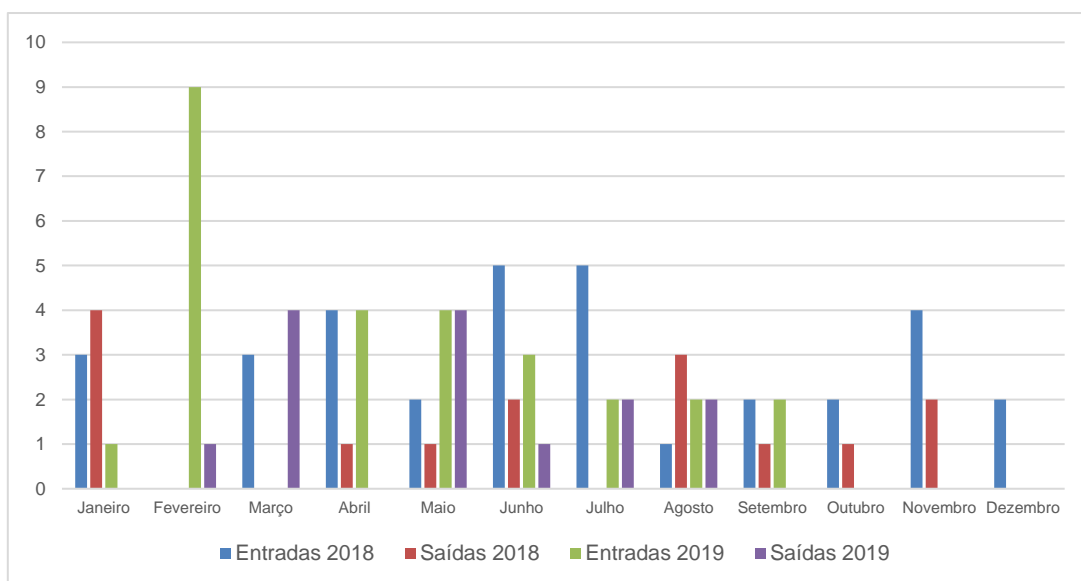


Gráfico 6 - Turnover de colaboradores entre 2018 e 2019

Neste momento e como já verificámos a VF encontra-se com 92 colaboradores, sendo que no final de Setembro serão 96 colaboradores. Também como já referimos, a equipa encontra-se dividida por 5 países: Portugal, Reino Unido, Estados Unidos da América, Emirados Árabes Unidos e Irlanda. Destes 5 países, a VF apenas tem escritórios próprios em Portugal, Reino Unido e nos Estados Unidos da América. Nos Emirados Árabes Unidos o escritório é partilhado com a Dreamtek e no caso da Irlanda o colaborador trabalha remotamente a partir de sua casa, no gráfico seguinte podemos analisar a dispersão da equipa consoante a sua localização geográfica.

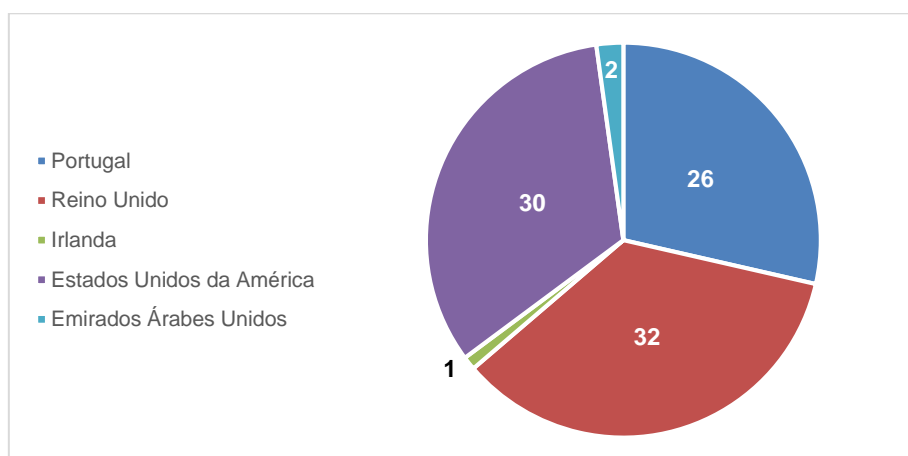


Gráfico 7 - Dispersão geográfica dos colaboradores da VF

No que diz respeito à idade, a média de idades na VF é de 37,5 anos, sendo predominantes as faixas etárias dos 25 aos 35 anos e dos 35 aos 45 anos, como podemos verificar no gráfico 8.

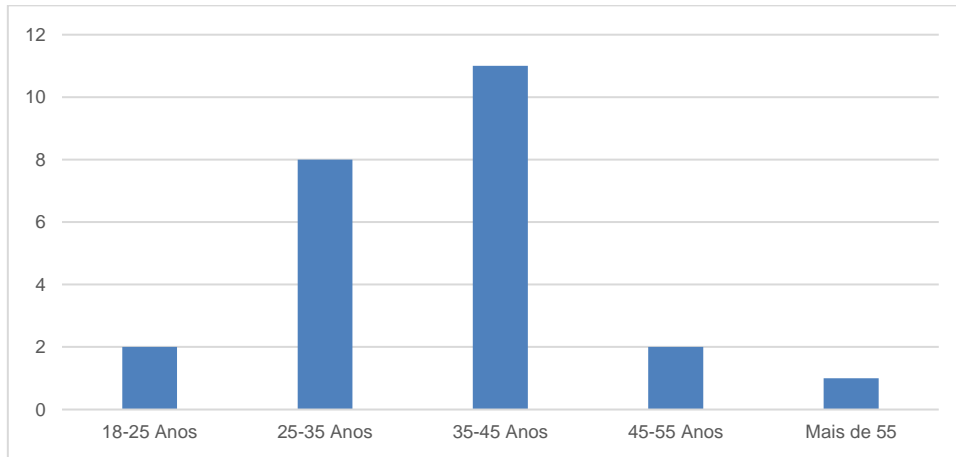


Gráfico 8 - Distribuição dos colaboradores da VF por faixa etária

No que diz respeito ao género, o sexo masculino é predominante com 63 indivíduos contra 30 indivíduos do sexo feminino, o que demonstra que a VF é uma empresa maioritariamente masculina.

Analisando o gráfico 9, podemos verificar que o tempo de permanência médio na empresa é de 4 anos e 7 meses, sendo que 48% dos colaboradores se encontra na mesma há mais de 3 anos.

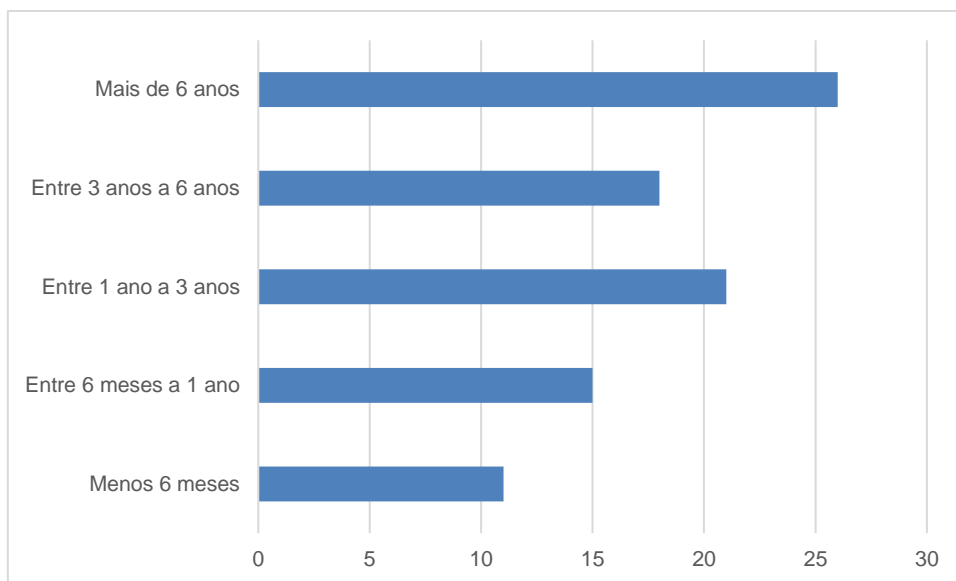


Gráfico 9 - Distribuição dos colaboradores da VF por Antiguidade

A VF caracteriza-se por ser uma empresa inclusiva e diversa e dadas as suas múltiplas localizações, podemos encontrar colaboradores de diversas nacionalidades como podemos verificar no gráfico seguinte. Apesar de predominantes as nacionalidades dos países onde a empresa possui escritórios, encontramos um total de 12 nacionalidades.

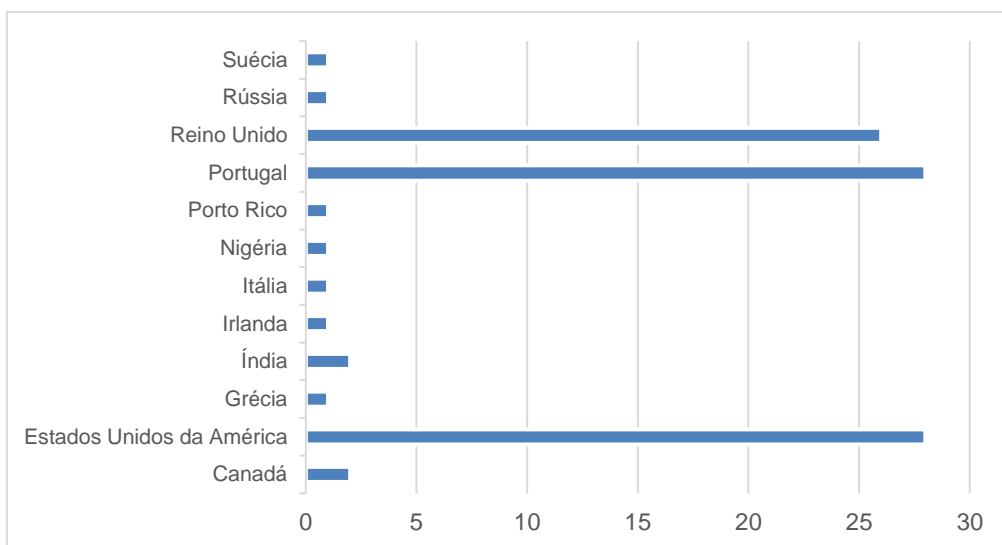


Gráfico 10 - Distribuição dos colaboradores da VF por nacionalidade

No que diz respeito a cargos e responsabilidade na organização, podemos considerar que a mesma está dividida em três escalões: gestão de topo, onde se encontram os CEO's, COO, Presidentes e Vice Presidentes; gestão intermédia, onde encontramos os *line managers* com equipas a seu cargo e os colaboradores sem cargos de gestão. No gráfico 11, a análise é mais explícita.

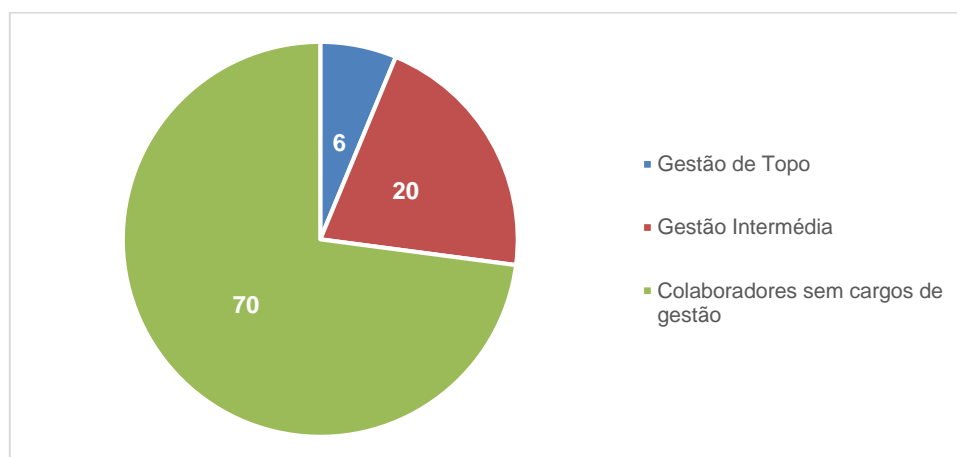


Gráfico 11 - Distribuição dos colaboradores da VF por cargos de gestão e não gestão

De acordo com a análise do gráfico podemos verificar que 28% dos colaboradores da VF possuem cargos de gestão e responsabilidade no seio da empresa.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O presente estudo foi realizado com 24 indivíduos, com idades entre os 25 e os 69 anos. Estes encontram-se ligados à VF por um contrato de trabalho válido, estando localizados nos países onde a empresa tem escritórios: Estados Unidos da América, Portugal e Reino Unido.

Os *focus groups* decorreram a 17 de Abril de 2019 e 7 de Agosto de 2019, presencialmente em Portugal; a 5 de Julho de 2019 e 23 de Julho de 2019, virtualmente com a equipa do Reino Unido e a 5 de Agosto de 2019, virtualmente com a equipa dos Estados Unidos da América.

Iremos caracterizar a amostra face à sua idade, género sexual, antiguidade na empresa e posição na mesma (gestão de topo, gestão intermédia ou não gestão).

Relativamente à idade, a amostra encontra-se em linha com o resto da organização, sendo a faixa etária predominante entre os 35 e 45 anos de idade.

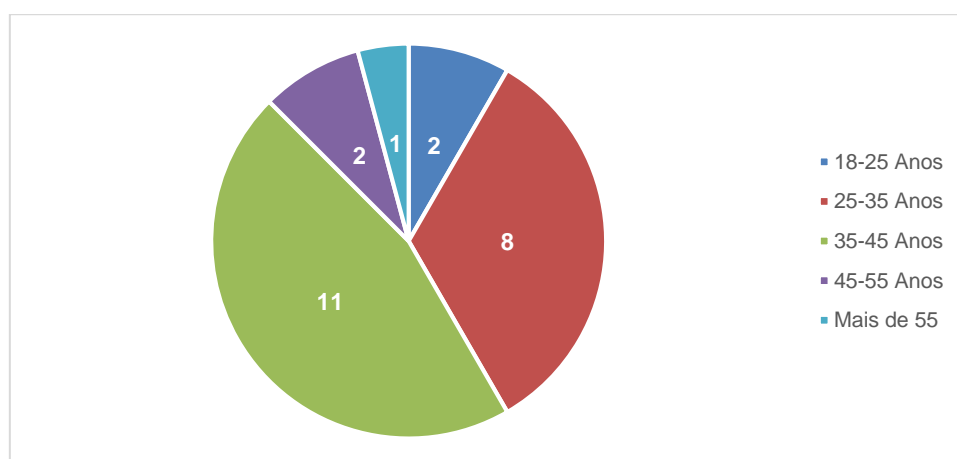


Gráfico 12 - Caracterização da amostra face à idade

Relativamente ao género, a amostra também se encontra em linha com o resto da organização, existindo mais indivíduos do sexo masculino do que do sexo feminino.

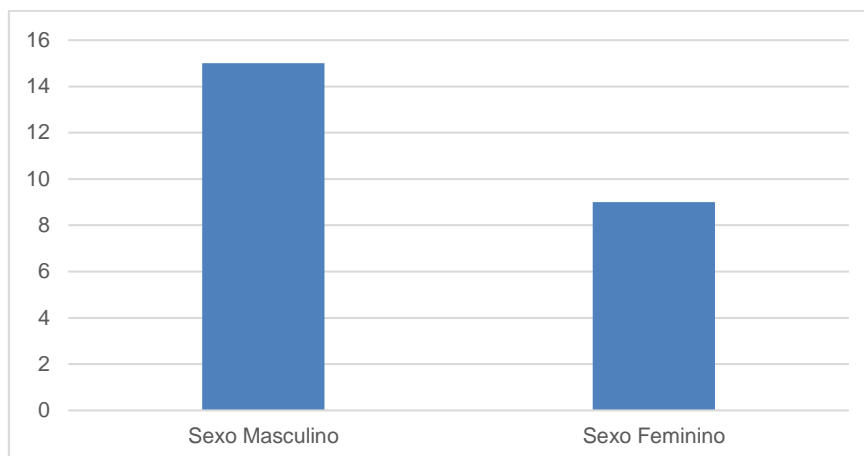


Gráfico 13 - Caracterização da amostra face ao género

No gráfico 14, podemos verificar a antiguidade dos colaboradores que participaram neste estudo. Como iremos ver, 11 encontram-se na VF há menos de 1 ano, enquanto que 3 se encontram na VF entre 1 a 3 anos; 6 entre 3 a 6 anos e 4 encontram-se na VF há mais de 6 anos.

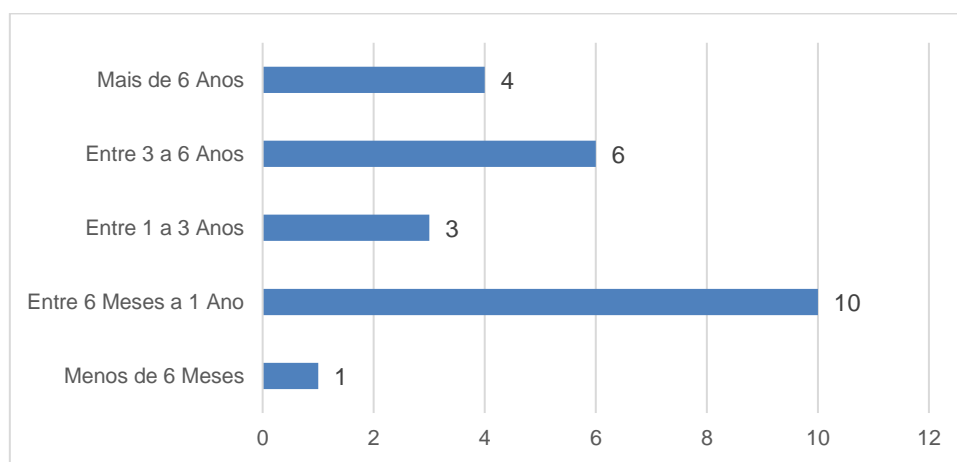


Gráfico 14 - Caracterização da amostra face à idade

3.5. RESULTADOS DOS *FOCUS GROUPS*

Como já referimos, foram realizados *focus groups* nos três países onde a empresa possui escritórios (Portugal, Reino Unido e Estados Unidos da América) com a intenção de perceber o que atraiu os colaboradores que se encontram na empresa há menos de 1 ano a candidatarem-se e a aceitarem a proposta de trabalho que lhes foi

feita. Também foram realizados *focus groups* com a intenção de perceber o que faz com que os colaboradores que se encontram na empresa há mais de 1 ano (e em alguns casos há mais de 9 anos) se mantenham nesta.

Iremos de seguida analisar as respostas recolhidas nos três países durante a execução dos *focus groups* sobre atracção. Por uma questão de confidencialidade e sigilo, não iremos transcrever toda a conversa, mas apenas alguns registos. As transcrições realizadas são semelhantes à palavra oral, apenas realizando correcções ao nível do português dito “calão” e realizando a tradução da língua inglesa para a língua portuguesa.

Em Portugal, os participantes apontaram como motivo para se candidatarem e aceitarem a *job offer* os “*projectos interessantes que permitem a aquisição de novos conhecimentos e melhorar capacidades e também a promoção e crescimento na carreira*”; “*localização do escritório*” foi um ponto avançado por todos os participantes e também “*a explicação e abordagem directas feitas no LinkedIn em que são explicadas as tecnologias utilizadas, fizeram com que eu escolhesse a VF*” e “*o bom ambiente a que assisti sempre que vim às entrevistas no escritório e a oportunidade de crescimento que existe dentro da empresa*”. Face ao processo de recrutamento, todos os participantes concordaram que apesar de algo extenso e minucioso, existiu uma preocupação de dar constante *feedback*, o que faz com que se sintam acarinhados. A cultura da empresa foi também abordada, “*o facto de ser uma software house, num mercado cheio de consultoras em que somos apenas mais um, faz a diferença; aqui somos ouvidos, somos pessoas e não apenas números*.” E “*caso a cultura da VF se torne numa cultura de consultora será a altura em que começarei a procurar novos desafios*”. O único ponto de melhoria apontado à organização é o facto de estar presente em diversos fusos horários, o que torna o trabalho com restantes membros da equipa complicado. A nível de conselhos para a gestão de topo, todos os participantes assumem “*manter a cultura como se encontra, somos felizes aqui e assim*”.

No Reino Unido, o que atraiu os participantes a candidatarem-se e a prosseguirem a sua carreira na VF, foram os “*projectos interessantes, tecnologias de vanguarda, como é o caso da AWS (Amazon Web Services), os desafios que a função proporciona e que levarão ao meu crescimento*”; “*estou a desempenhar uma função idêntica à anterior, mas creio que na VF vou crescer e desenvolver mais competências*”; “*os desafios da minha função numa empresa que está a crescer, fizeram com que quisesse vir trabalhar para aqui desde o primeiro contacto*”. Foi também indicado por

todos que a localização dos escritórios e o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional são motivos igualmente fortes para se sentirem atraídos pela VF. Relativamente ao processo de recrutamento, consideraram *“somos informados de tudo durante todo o processo, feedback constante”*; *“acrescento que o processo é honesto e transparente”* e *“considero que o meu processo foi simples e directo, com contacto constante e também dinâmico”*.

Face aos objectivos individuais de carreira, consideram que o facto de a VF se encontrar em crescimento, irá permitir que possam crescer e que o facto de ser uma empresa internacional vai enriquecer ainda mais as suas funções. A nível de pontos de melhoria apontados à organização, apenas a sua dispersão internacional *“trabalhamos com pessoas que não conhecemos, era bom que se realizassem encontros como o que aconteceu esta semana com o X e a Y”* e *“conhecer a equipa toda, faria com que mais facilmente a comunicação (que já de si é óptima) fosse ainda melhor”*.

O grupo de colaboradores norte-americano, aponta como motivos para a sua candidatura *“após ter finalizado o mestrado procurava adquirir experiência, vi o anúncio que era bastante directo e em linha com as minhas competências e vi que a empresa tinha boas reviews no LinkedIn e Glassdoor”*; *“no meu caso tive conhecimento da empresa através de uma empresa de recrutamento, não é a minha área de actuação mas quando visitei o website, gostei de ver o vídeo de apresentação da empresa, pela voz da equipa”*; *“o facto de a descrição de funções ser bastante directa no anúncio e este estar espalhado em diversos sites de emprego e o tech stack corresponder às minhas competências deixou-me bastante interessado em trabalhar aqui”* e por último *“as pessoas, o tech stack e o facto de a equipa ser internacional e parecer dinâmica nas publicações das redes sociais”*.

Quanto à condução do processo de recrutamento, uma vez mais é apontado por todos os elementos do grupo o dinamismo, o *feedback* constante e a comunicação clara sobre todas as etapas, sendo apontado como factor diferenciador *“o co-CEO fazer parte do processo de recrutamento, tirando tempo da sua agenda tão preenchida para conversar e conhecer-nos, é simplesmente fantástico”*.

A qualidade e quantidade dos projectos que a empresa se encontra a desenvolver neste momento também é apontado como factor que irá contribuir para o crescimento pessoal e profissional e constante progressão de carreira: *“o que estamos a desenvolver vai ser utilizado por muita gente em todo o mundo, isto dá-nos ânimo para nos continuarmos a superar”*; *“o facto de termos múltiplos projectos e não apenas um,*

como na minha antiga empresa, faz com que não estejamos aborrecidos e possamos aprender e fazer coisas novas, eu nunca tinha feito nada em backend apesar de saber fazer, na VF já pude desenvolver esta minha competência”; “apesar de me ir embora da VF por opção própria, fui bastante feliz aqui e sinto que cresci bastante, o ambiente e as pessoas são fantásticos, no entanto sinto que não existe espaço para progressão na carreira mas acredito que com tempo a empresa consiga apostar nesta questão” e para concluir “a minha função é nova, por isso existe bastante espaço para crescimento quer da minha função, quer meu e da empresa”.

Relativamente a conselhos para a gestão de topo, reforçam o pedido de manutenção da cultura organizacional existente e também a possibilidade de conhecer os restantes escritórios e os membros da equipa que se encontram nos outros países.

Após a conclusão dos *focus groups* dedicados à atracção dois dos participantes (um do Reino Unido e um dos Estados Unidos da América) deixaram de fazer parte da empresa, por vontade própria.

Seguidamente, iremos analisar as respostas dadas nos *focus groups* realizados sobre a retenção de colaboradores. Tal como anteriormente e dada a sensibilidade do tema da retenção e para garantirmos a confidencialidade e sigilo dos participantes, não será transcrita a conversa completa, mas apenas os pontos mais pertinentes. As transcrições realizadas são semelhantes à palavra oral, sendo apenas realizadas correcções ao nível da língua portuguesa e realizando a respectiva tradução da língua inglesa para a língua portuguesa.

Os participantes portugueses indicam como principais factores para a sua manutenção na empresa *“a estabilidade profissional que esta nos garante”*; *“os diferentes projectos que permitem que continuemos a aprender coisas diferentes e de áreas diferentes”*; *“o facto de não ser uma consultora, em que somos apenas um número e que basta alguém acordar mal disposto, para sermos afastados do projecto em que estamos”*; *“as características da empresa, da sua cultura fazem sentir que estamos em família e não na nossa entidade patronal”* e *“para além de adorar o que faço (programar), para mim estar na VF é mais do que um trabalho, é uma diversão. Existe um acompanhamento constante, quer da parte dos recursos humanos, do line manager e inclusive do cliente. Faz-nos sentir acarinhados.”*.

Os participantes prosseguiram a discussão sobre o que os retém na empresa e de onde pudémos retirar os seguintes pontos: *“confiaram em mim para definir os processos e a arquitectura. Trabalho na VF para um único cliente, em que a equipa*

toda está em New York o que torna tudo desafiante. Sou autónomo, giro o meu próprio horário e posso fazer mais coisas como ir a conferências e conseqüentemente crescer profissionalmente”; “a possibilidade de conhecer mais projectos, participar e aprender mais coisas, faz com que nunca estejas aborrecido e assim cresces”; “a VF paga acima da média, as condições de trabalho são excelentes, existe uma avaliação de desempenho que foi algo que eu nunca tive nas empresas onde trabalhei” e para finalizar “as empresas em Portugal são reaccionárias, apenas reagem quando os colaboradores decidem sair e aí prometem mundos e fundos, a VF é proactiva, dinâmica e realiza todo um acompanhamento e dessa forma previne a saída das pessoas”.

Quando questionados sobre se procuram outro desafio profissional e conseqüentemente abandonara empresa, os participantes indicaram: *“não estou à procura”; “estamos sempre à procura de desafios, principalmente dentro da empresa”; “para mim, os desafios estão cá dentro, já passei por vários projectos e acredito que venham mais a caminho, eu estou bem e estável aqui” e “em dois anos e meio, apenas respondi a uma única proposta no LinkedIn, mas era necessário ir a Espanha realizar testes e ponderei bem e decidi manter-me”.*

Quanto a conselhos para a gestão de topo e potenciais pontos de melhoria retiramos da discussão que *“a VF encontra-se numa altura importante, está a crescer bastante e de forma sustentável, mas apesar de a cultura e os valores serem os mesmos que no início a estrutura não sofreu alterações e isto pode causar problemas no futuro”; “continuarem a fazer o que fazem actualmente, principalmente na comunicação e acompanhamento dos colaboradores” e para concluir “manter a nossa autonomia e também a diversidade das tarefas”.*

No Reino Unido, os participantes apontam como principais factores para se manterem na empresa *“as pessoas, os directores e o tipo de trabalho desenvolvido”; “tu sentes que fazes a diferença enquanto individuo e isso é muito bom” e finalizaram com “temos uma voz, somos ouvidos pelos directores e desta forma podemos influenciar as suas decisões e ter uma palavra a dizer face ao caminho que eles pretendem que a empresa tenha”.*

Questionados sobre o que os levaria a abandonar a empresa existiu uma concordância de todos, que caso o co-CEO saia da empresa, isso os levaria a sair também e quando questionados porquê, a explicação dada é que *“é ele que molda a cultura e a empresa, sem ele não consigo imaginar a VF”* mas também apontaram outros motivos como *“caso o meu trabalho comece a afectar a minha vida pessoal,*

estará na hora de sair”; “dinheiro, não podemos fingir que não é importante porque é e com as nossas competências e experiências somos bastante apetecíveis no mercado” e para concluir “no meu caso e devido à minha idade, eu possivelmente saio da VF quando morrer”.

Sobre a procura de novos desafios e oportunidades profissionais, três dos participantes assumem que não estão à procura, enquanto que um assume que sim, mas apenas dentro de organização dado que *“tenho oportunidade de reformular a minha equipa e o meu departamento e redefinir o nosso foco”.*

No campo dos conselhos e pontos de melhoria indicam *“melhores benefícios ligados aos cuidados de saúde e pensões”; “mais dias de férias”* e concluíram com *“melhorar a estrutura de bónus, ou seja, tu recibes uma pontuação pelo teu trabalho ao longo do ano, mas nunca te é explicado o porquê de teres tido aquela pontuação, logo não sabes o que poderia ter sido feito para teres melhorado e evoluído e não falo apenas por mim, mas também pela minha equipa”.*

No caso do grupo norte-americano, a retenção, assume maior importância considerando como já referimos que a empresa onde os colaboradores se encontravam foi adquirida em 2017. Dado que é uma das características de qualquer fusão e aquisição, abordou-se os participantes sobre qual a influência do choque cultural na sua carreira e permanência na organização quando questionados sobre o que os faz continuar na VF, tendo sido obtidas as seguintes respostas *“a autonomia, a possibilidade de trabalhar a partir de casa sem necessidade de me deslocar até ao escritório, melhorando a minha qualidade de vida”; “existe integridade e respeito, e quando fomos adquiridos existia o receio que isto se perdesse, mas não notámos qualquer diferença”; “temos uma atmosfera relaxante e não existe uma micro gestão, em que és controlado a toda hora, tens autonomia de execução”* e concluindo *“gosto de resolver problemas difíceis, temos projectos bastante interessantes, para clientes desafiantes e agrada-me resolver os seus problemas e desafios, e não podia deixar de falar da localização, eu cresci aqui e quero que os meus filhos cresçam aqui também”.*

Relativamente ao choque cultural os participantes concordaram que *“existiu um choque cultural, mas foi algo mínimo e creio que só o sentimos porque passámos a ter colegas em fusos horários diferentes do nosso”* e *“sentimos um pouco, mas não tanto quanto esperávamos, foram duas empresas semelhantes em cultura a tornarem-se uma só e o choque foi de tal forma bem gerido que não afectou os colaboradores de uma forma negativa”.*

Como factores que os levaria a abandonar a empresa, os participantes apontaram “o trabalho deixar de ser interessante e criativo”; “se passarmos a ser uma empresa que apenas instala software em vez de o desenvolvermos de raiz como actualmente e se os escritórios mudassem de instalações, eu abandonaria a VF”; “se as pessoas que cá trabalham actualmente abandonarem a empresa, eu também o faria, acima de tudo elas são a VF” e para finalizar “se comesse a ser prática a micro gestão e perdéssemos a autonomia que temos actualmente, isso faria com que nos tornássemos apenas um número entre tantos e nessa altura eu sairia”.

Questionados sobre se se encontram à procura de novas oportunidades profissionais, todos os participantes concordam que a qualidade e quantidade, quer dos projectos em curso, quer dos futuros são o suficiente para não se encontrarem à procura de algo fora da organização.

Como recomendações para a gestão de topo, apontam as seguintes “manter a confiança nas pessoas, isso é muito importante”; “autonomia e ouvir as pessoas” e “melhorar a comunicação, existem alturas em que eu tenho conhecimento de coisas que deveria ter sabido desde o início e torna mais complicado realizar o nosso trabalho de forma eficiente se não soubermos de tudo na altura certa, depois temos que ficar a par e saber de tudo de uma forma rápida”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O grande objectivo desta investigação é perceber o que motiva os candidatos de um sector tão competitivo e com uma rotatividade de pessoal tão grande como o das tecnologias da informação e comunicação (TIC) a candidatarem-se a uma determinada oportunidade de emprego em detrimento de outra e também analisar o que leva os colaboradores dessa mesma organização a continuarem na mesma, apesar do crescimento e rotatividade do pessoal na generalidade das organizações deste sector.

Como referimos no início desta investigação, a gestão de talento assume cada vez maior importância nas organizações, existindo inclusive departamentos e ela dedicados em algumas organizações, esta crescente importância prende-se com a necessidade das organizações garantirem que conseguem atrair os melhores talentos disponíveis no mercado de trabalho, mas acima de tudo também conseguem manter os talentos que já se encontram no seu seio satisfeitos, Cardoso (2016).

Ao analisármos os resultados obtidos da realização dos diferentes *focus groups*, podemos verificar que existem diversos pontos em comum, entre os diversos participantes nas diferentes localizações da empresa.

O acompanhamento constante; o feedback contínuo e a existência de um sistema de avaliação de desempenho, são factores apontados pelos participantes como factor de atracção, quer como factor de retenção. Aguinis et al. (2012) no estudo sobre a utilização da avaliação de desempenho como forma de ganhar a guerra pelo talento, realizam recomendações às organizações de forma a estas poderem tirar o maior proveito desta ferramenta tão importante na gestão de pessoas (e que tanta vez é negligenciada ou pura e simplesmente ignorada). Estas recomendações são aplicadas na empresa alvo deste estudo: a avaliação de desempenho é utilizada para criar e manter planos de desenvolvimento individual; é utilizada para garantir que o trabalho é desafiante, interessante e significativo; fornece oportunidades claras de crescimento e mediante o atingimento dos objectivos estabelecidos e do desempenho anual existe uma política de revisão salarial e prémio anual de desempenho.

As oportunidades de crescimento, a qualidade e quantidade dos projectos foram apontados como um factor de atracção pelos participantes, e considerando que a idade média dos participantes nos *focus groups* dedicados à atracção é de 31 anos de

idade, Thompson et al. (2012) referem que os *Millennials* dão cada vez mais importância ao desenvolvimento da carreira e também podemos de acordo com os mesmos autores assumir que estes preferem trabalhar numa empresa, onde exista uma cultura de confiança mútua e acompanhamento.

Os desafios internos que a organização proporciona e as condições salariais acima da média, foram apontados como factores de retenção por parte dos colaboradores. Buyens et al. (2005) consideram que existem cinco categorias de incentivos para a retenção dos colaboradores, onde se encontram as recompensas financeiras, as oportunidades de desenvolvimento na carreira e o conteúdo social. Apesar da importância dada às recompensas financeiras, o facto de a organização proporcionar aos seus colaboradores um trabalho desafiante, interessante e não monótono faz com que estes se mantenham motivados.

Cennamo et al. (2008), dizem-nos que os colaboradores valorizam também a aquisição de novas competências, no desenvolver da sua função e oportunidades de formação que lhes permitam executar a sua tarefa correctamente e desta forma, potenciarem o seu crescimento profissional. A aquisição e desenvolvimento de novas competências, foi também apontado como um dos factores que atraiu os colaboradores mais recentes a candidatarem-se à organização, viram nesta e no seu crescimento, uma oportunidade de crescer com a empresa e adquirirem novas competências ou desenvolverem competências que já possuíam de experiências profissionais anteriores.

No campo da atracção, foi indicado por todos os participantes que o facto de os anúncios de emprego serem directos e objectivos, existirem publicações nas redes sociais sobre a vida organizacional; boas revisões da organização em plataformas como o *Glassdoor* e *LinkedIn* e a empresa ter no seu website um vídeo onde explica o que faz pela voz da sua equipa foram os principais motivos que levaram a candidatarem-se e a aceitarem a proposta de trabalho quando a mesma foi realizada. De acordo com Mosley (2015) podemos assumir que a *employer branding* da VF se encontra bem estruturada dado que é um dos principais motivos para os mais recentes colaboradores se terem candidatado à empresa e também o facto de a equipa ter realizado um vídeo em que explica o que é a empresa onde trabalha, demonstra que estão satisfeitas e motivadas a continuar na empresa. Cardoso (2016), afirma que a eficácia da *employer branding* se deve medir não apenas no campo da atracção mas também no campo da retenção.

O crescimento sustentado que a VF assiste neste momento, é indicado pelos colaboradores como um factor a ter em atenção, dado que se podem perder os valores e a cultura que existe na organização e que é valorizada por todos quer como factor para atracção, quer como factor de retenção, no entanto, este mesmo crescimento é apontado por Doh et. al (2011) como um dos principais motivos para existir um baixo turnover, comparativamente a empresas do sector que não estão a passar por um período de crescimento organizacional. Este período de crescimento associado à política de gestão de desempenho e acompanhamento existente na organização permitem que os colaboradores visualizem possibilidade de crescimento dentro da organização, e procurem desafios dentro desta e não no exterior.

Schein (1992) define cultura organizacional como um fenómeno global da organização, em que o peso dos fundadores tem uma grande expressão no processo de moldar os padrões culturais dos restantes elementos da organização. O peso dos fundadores, no caso em estudo nota-se ao analisarmos o que levaria os participantes do *focus group* inglês a abandonar a empresa: todos sem excepção, indicaram que caso o co-CEO e CTO (e também um dos fundadores) abandonasse a organização, eles também sairiam dado que ele molda a cultura da empresa, a sua visão, os seus valores, o caminho que esta irá percorrer e também é ele que molda a empresa.

Ainda no campo da cultura organizacional, esta é apontada como um factor diferenciador da concorrência e um dos principais motivos para os candidatos se terem candidato, dado que não é uma consultora e tem uma cultura própria, familiar em que todos são ouvidos e considerados pessoas e não apenas um recurso, um número. No campo da retenção, alterações na cultura e a sua transformação numa cultura *corporate*, em que o colaborador é despersonalizado e considerado apenas “mais um” seria um factor para que os colaboradores começassem a procurar novas oportunidades profissionais. Buyens et al. (2005), indicam como uma das cinco categorias de incentivo para a retenção dos colaboradores, o clima social (uma expressão da cultura organizacional) devido aos laços que estes criam entre eles no decorrer do seu dia-a-dia. Como é apontado no focus group português sobre retenção, a empresa é vista como uma família e não apenas como uma entidade patronal, existindo laços entre os colaboradores, sendo estes obviamente mais fortes entre colegas dos mesmos países.

A existência de um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é apontado como um dos factores para a atracção de candidatos e também para a retenção de colaboradores e caso existam alterações a este equilíbrio e o mesmo seja perturbado,

é um factor que fará com que seja equacionada a saída da empresa. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é a última categoria de incentivo para a retenção, mencionada em Buyens et al. (2005). A VF dado que valoriza este equilíbrio, possui políticas que permitem trabalhar remotamente de forma pontual (desde que devidamente autorizada pelo *line manager*), não é rígida com os horários dos trabalhadores, existe um horário de trabalho, mas considera-se alguma flexibilidade e quando são realizadas horas extra os colaboradores adquirem direito ao gozo de horas ou dias (desde que autorizadas pelo *line manager* e por motivos profissionais).

Na globalidade das discussões, os colaboradores mais recentes demonstram-se satisfeitos por se terem candidatado à empresa e estarem a desenvolver nela a sua carreira enquanto que os colaboradores mais antigos, continuam à procura de desafios internamente que os permita continuar a crescer e a adquirir novas competências, demonstrando-se motivados e satisfeitos com a empresa no seu todo.

No que diz respeito a pontos de melhoria, todos os participantes indicam que apesar de a empresa ser internacional e este factor apenas por si torna a empresa interessante, o facto de não conhecerem todos os escritórios e todas as pessoas que constituem as diferentes equipas, pode ser um obstáculo na comunicação. Quando ocorrem deslocações de alguns membros a outro país, consideram que a partir do momento em que conhecem os colegas pessoalmente, a comunicação melhor substancialmente.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA

A importância da Gestão de Talento, tem sido crescente quer no campo organizacional quer no campo académico, sendo cada vez mais um dos temas mais relevantes. No campo organizacional, cada vez mais empresas, possuem departamentos integrados dentro dos Recursos Humanos, dedicados exclusivamente à Gestão de Talento, dado que é essencial 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 qualquer organização, obter vantagem competitiva no mercado onde se insere devido à potencialização do talento que a compõe. No campo académico, multiplicam-se as investigações e os artigos científicos dedicados ao tema.

Nos últimos anos, assistimos a um crescimento elevado de empresas no sector das TIC e também de *startups* tecnológicas. Este crescimento, torna as práticas de recrutamento e selecção agressivas fazendo com que a maioria dos trabalhadores, seja abordado diariamente para integrar processos de recrutamento.

A empresa alvo desta investigação, encontra-se num período de crescimento em todas as suas localizações, estando o investigador inserido na equipa de recursos humanos, actuando como recrutador global da empresa onde tem como principais responsabilidades e actividades toda a gestão dos processos de recrutamento, garantido a atracção dos melhores candidatos, desde a elaboração do anúncio até a *Head of People & Culture* proceder à formalização e envio da *job offer*.

Sendo o sector das TIC, um sector tão competitivo, pretendemos com esta investigação analisar o que leva os sujeitos a candidatarem-se a uma determinada oportunidade de emprego e o que faz com que os colaboradores mais antigos da empresa, se mantenham na mesma da a competitividade e rotatividade do sector.

Podemos concluir no final da nossa investigação, que de uma forma global o processo de Gestão de Talento existente encontra-se bem definido, com uma *employer branding* forte; uma *employee value proposition* acima da média do mercado, mas que pode ser melhorada em alguns pontos; um processo de recrutamento que aposta no *feedback* e comunicação com os candidatos e uma cultura organizacional que se baseia na comunicação, acompanhamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Verificámos no capítulo anterior, que durante a execução dos *focus groups*, diversos factores apontados pelos colaboradores vão em linha com a literatura o que demonstra que a VF se encontra no bom caminho e que deve continuar a apostar no processo de Gestão de Talento existente.

Apesar da solidez e eficácia demonstrada pelo processo existente, apresentamos as nossas propostas de melhoria, mediante a análise dos dados recolhidos, mas também de alguma literatura:

1. Manutenção da cultura organizacional, visão e valores, controlando o crescimento tentando ao máximo que este ocorra de uma forma sustentável;
2. Continuar a incentivar o acompanhamento e feedback quer dos candidatos em processo, quer dos colaboradores da organização, dado que é algo valorizado por todos e um factor diferenciador;
3. Criação e implementação de um programa de mobilidade dos colaboradores (que já se encontra em elaboração);
4. Realização de encontros com todos os membros da equipa de uma forma anual ou sempre que possível semestralmente;
5. Identificar os seus *top performers* e delinear uma estratégia para o seu crescimento;
6. Incentivar os *line managers* a participarem e darem o seu contributo no processo de Gestão de Talento, fazê-los perceber que a responsabilidade do processo não é apenas da gestão de topo e dos recursos humanos, Schuler, Jackson e Tarique (2011);
7. Garantir que todos os *managers* estão confortáveis a realizar a avaliação de desempenho e que estão preparados para realizar distinções no desempenho dos membros da sua equipa e fornecerem o feedback necessário para que este seja corrigido, Schuler et al. (2011).

Em todas as investigações encontramos limitações e na execução desta encontramos algumas que a seguir expomos:

1. O facto de o investigador fazer parte da equipa de recursos humanos, pode ter causados inibições dos participantes em realizarem partilhas completamente honestas, principalmente nos *focus groups* dedicados à retenção, por poderem temer que as conversas e gravações fossem tornadas públicas internamente;
2. Devido a uma falha do equipamento na execução do *focus group* sobre atracção no Reino Unido não tendo por isso sido gravado. O autor teve de

- recorrer aos seus apontamentos para incluir as participações do grupo no estudo;
3. Para que os *focus groups* fossem agendados era necessária a autorização de dispensa do tempo por parte dos *line managers*, em alguns casos esta autorização levou algum tempo a ser concedida devido à necessidade dos projectos em que os colaboradores estavam alocados;
 4. Os *focus groups* tiveram uma duração média de 30 minutos, o facto de ter sido pouco tempo pode ter feito com que a participação não tivesse sido tão ampla quanto desejado.

Acreditamos que esta investigação contribui com uma perspectiva global para a temática da Gestão de Talento e um contributo ainda mais significativo dado ter sido desenvolvida num sector tão competitivo e em crescimento como o das TIC. Como proposta de investigações futuras, seria interessante realizar esta investigação com uma amostra maior e gostaríamos de repetir esta investigação dentro de 3 anos e analisar as comparações entre ambas, debruçando-nos sobre as diferenças existentes após a implementação das propostas de melhoria que indicamos ou realizar uma investigação tendo em vista a comparação dentro do sector das TIC dos factores de atracção e retenção de diferentes gerações.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Gottfredson, R., Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*. 55. 609–616. 10.1016/j.bushor.2012.05.007.
- American Psychological Association (2019). *Personality*. Acedido a 6 de Fevereiro de 2019 em <https://www.apa.org/topics/personality/>
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9. 501-517. 10.1108/13620430410550754.
- Barros, C. (2014). *Gestão integrada de talento: da atração à retenção – por Carlos Sezões (Partner da Stanton Chase Portugal)*. Acedido a 27 de Dezembro de 2018 em: <http://inforh.pt/gestao-integrada-de-talento-da-atracao-a-retencao-por-carlos-sezoes-partner-da-stanton-chase-portugal/>
- Caligiuri, P. (2000), The Big Five Personality Characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor rated performance, *Personnel Psychology*, 53: 67-88
- Caligiuri, P.; Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*. 44. 336-346. 10.1016/j.jwb.2008.11.005.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator (1ª ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A.A., (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos (1ª ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Carvalho, J. E., (2009). *Metodologia do Trabalho Científico – “Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses*, Escolar Editora, 2ª ed.
- Casey, J., & Hagen, H. (2015). 2015 Technology industry trends. Acedido a 10 de Junho de 2019, em: <http://www.strategyand.pwc.com/trends/2015-technology-trends>.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. doi:10.1108/02683940810904385

- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. (2001) *The war for talent*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The Talent Delusion – Why data, not intuition is the key to unlocking human potential* (1ª ed.). London: Piatkus.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda, 6ª ed.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*, Edições Sílabo, 2ª ed.
- De Vos, A., Megank, A. & Buyens, D. 2005. *The role of the psychological contract in retention management: Confronting in retention employees' views on retention factor and the relationship with employees'intention to stay*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.
- Doh, Jonathan & Smith, Richard & Stumpf, Stephen & G. Tymon Jr, Walter. (2011). *Pride and professionals: Retaining talent in emerging economies*. *Journal of Business Strategy*. 32. 35-42. 10.1108/02756661111165453.
- Eurostat. (2019) *ICT specialists are predominantly male*. Acedido a 10 de Junho de 2019 em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190513-1>
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). *The role of the corporate HR function in global talent management*. *Journal of World Business*, 45, 161-168.
- Fernandes, V. (2017). *Recrutamento e Seleção: As práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups*. Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação de Rui Jorge Jesus Soares.
- Ferreira, P. (2008). *A utilização da metodologia de investigação-acção na intervenção social: uma reflexão teórica*. Lusíada. *Intervenção Social*, Lisboa, n.Q 32-34/2008, pp. 215-236

- Festing, M. & Eidems, J. (2011). A process perspective on transnational HRM systems - A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review - HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REV.* 21. 162-173. 10.1016/j.hrmr.2011.02.002.
- Festing, M., Schafer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Fragoso, A. (2004). El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas. In Lucio-Villegas, E. (ed.), *Investigación y Práctica en la Educación de Personas Adultas* (pp. 41-60). Valencia: Nau Llibres.
- Gagné, François. (2000). *A Differentiated Model of Giftedness and Talent. Year 2000 Update.*
- Harvey, M., & Novicevic, M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6, 69-87.
- Hogan, K. (2018). The 5Ps of Employee Fulfillment. Acedido a 15 de Janeiro de 2019; 19 de Janeiro de 2019; 26 de Janeiro de 2019 e 9 de Agosto de 2019 em <https://www.linkedin.com/pulse/5ps-employee-fulfillment-kathleen-hogan/>
- Hyrnsalmi, S., Rantanen, M. & Hyrnsalmi, S. (2018). The War of Talents in Software Business. 42-52. 10.1007/978-3-319-97931-1_4.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009) *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th Ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Luna–Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2010). Employer branding – A tool for talent management. *Global Management Review*, 4 (2), 43-48.
- Martin, J., & Schmidt C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, May, 2010.
- Martins, N., & Ohe, H. V. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology* , pp. 49-57

- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers
- Meirinhos, M. e Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, Vol 2(2), 2010 Inovação, Investigação em Educação. pp. 49-65
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand*. Torrensville: Hyde Park Press
- Morgan, D. L. (1996). Focus group. *Annual Review Sociology*, 22, 129-152. Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Mosley, R. (2015) CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review* – May, 2015.
- O'Connell, M., & Kung, M.–C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14.
- O'Boyle, E. & Aguinis, H. (2012). The Best And The Rest: Revisiting The Norm Of Normality Of Individual Performance. *Personnel Psychology*. 65. 10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x.
- Özbilgin, M., Groutsis, D. & Harvey, W.S. (2014) *International Human Resource Management*. Chapter 4: Recruitment and Selection in Internation Context. Cambridge University Press. pp 104-137.
- Petrone, P. (2018). See The Industries With the Highest Turnover (And Why It's So High): <https://learning.linkedin.com/blog/engaging-your-workforce/see-the-industries-with-the-highest-turnover--and-why-it-s-so-hi> consultado a 10/06/2019, às 19:45
- Pinho, G., Arantes, J., Marques, T., Branco, F. e Au-Yong Oliveira, M. (2019). The Use of LinkedIn for ICT Recruitment. 10.1007/978-3-030-16181-1_16.
- Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18.
- Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, XIX (1/2): 139-167

- Ribeiro, J., & Newmann, C. (2010). Estudos qualitativos com o apoio de Grupos Focados. X SEPROSUL – Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana. Santiago, Chile.
- Roberton, G. (2015). ICT Trends: Shortage of IT specialists. Acedido em 10 de Junho de 2019, em: <https://techblog.nz/1026-ICTTrendsShortageofITSpecialists>
- Salgado, J. & Bastida, M. (2017). Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support: SALGADO and BASTIDA. *International Journal of Selection and Assessment*. 25. 267-275. 10.1111/ijsa.12178.
- Salgado, J. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. Chapter 7 - Using Ability Tests in Selection. Pp. 115-150
- Santos, A. (2012). *Liderança no Feminino: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira.
- Saunders, M. Lewis & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, 5ª Ed. Inglaterra: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R., Jackson, S., Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* 46 (2011) 506-516
- Silva, I., Veloso, A., & Keating, J. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusofona de Educacao*. 26. 175.
- Silva, S.F. (2012). *Iniciativa Novas Oportunidades = Igualdade de oportunidades?*. Tese de mestrado em Ciências da Educação. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

- Tarique, I., Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* 45 (2010) 122-133
- The Economist (2011). The Tussle for Talent. Acedido a 25 de Novembro de 2018 em: <https://www.economist.com/business/2011/01/06/the-tussle-for-talent>
- Thompson, C. & Gregory, J. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*. 15. 237. 10.1080/10887156.2012.730444.
- Thornton, G. e Rupp, D. (2006). *Assessment centers in human resource management : strategies for prediction, diagnosis, and development*. 1st Edition. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Executive Forum* , 55–61.
- Whitmore, J. (2009) *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose—The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4th Edition, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Publications, 3rd Edition
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

BIBLIOGRAFIA

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resources Management Review* 29 (2019) 1-13
- Bhattacharya, C., Sen, S. e Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. . *MIT Sloan Management Review*. Winter 2008, Vol. 49 No. 2 36-44
- Botha, A., Bussin, M., De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. #388, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.38876>
- Brito, M. (2018). Maslow's Hierarchy Of Needs Also Works For Employee Engagement. Acedido a 26 de Janeiro de 2019 em: <https://www.cmo.com/opinion/articles/2018/3/15/mapping-maslows-hierarchy-of-needs-to-employee-advocacy.html#gs.kly0dJRE>
- Caligiuri, P. & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management, *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, no 4: pp 393-410.
- Cascio, W., Boudreau, J. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business* 51 (2016) 103-114
- Chamorro-Premuzic, T., Garrad, L. e Elzinga, D. (2018). Is employee engagement just a reflection of personality?. *Harvard Business Review On Line*. <https://hbr.org/2018/11/is-employee-engagement-just-a-reflection-of-personality>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 23 (2013) 272-285.
- Evers, A.; Anderson, N.; & Voskuil, O. (2005). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, Blackwell Publishing: 458 - 475
- Faria, L., & Barros, F. (2015). Inteligência Emocional na Seleção de Pessoas: Um estudo com técnicos dos recursos humanos. *Psique*, Vol XII, Jan-Dec 2016. Pp 79-99.

- Filipa, I. (2019). Talent In Tech: Creating Our Company Culture. Acedido a 9 e 10 de Agosto de 2019, em: <https://thevirtualforge.com/blog/tech-company-culture/>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. e González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review* 23 (2013) 290-300.
- Gilsdorf, K., Hanleybrown, F. e Laryea, D. (2017). How to improve the engagement and retention of young hourly workers. *Harvard Business Review On Line*. <https://hbr.org/2017/12/how-to-improve-the-engagement-and-retention-of-young-hourly-workers>
- Green Jr., P., Finkel, E., Fitzsimons, G. e Gino, F. (2017) The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational BEhavior* 37 (2017) 1-18
- Harzing, A. W. (2004). Composing and international staff. In A. W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (Eds.), *International Human Resource Management*, 2nd edition (pp. 251-282). London: Sage.
- Krishnan, TN., Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talento in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review* 27 (2017) 431 – 441.
- Langley Jeremy, (2013) "Roll out a global recruitment strategy", *Strategic HR Review*, Vol. 13 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2013-0082>
- Luna-Arocas, R. e Morley, M. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European J. Internacional Management*, Vol 9, No. 1, 2015 28-51
- O'Connell, M. & Kung, M. (2007). The Cost of Employee Turnover.. *Industrial Management*. 49. 14-19.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G. e Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, Vol. 16, 135-146, (2019)
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 1, 20–24

Tegze, J. (2017). Full Stack Recruiter: The modern recruiter's guide.