

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CONSULTADORIA EM GESTÃO DE TALENTO

LILIANA ALEXANDRA NOGUEIRA MAGALHÃES

JUNHO - 2022

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CONSULTADORIA EM GESTÃO DE TALENTO

LILIANA ALEXANDRA NOGUEIRA MAGALHÃES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA SUSANA ALMEIDA LOPES (ISEG)  
DR. NUNO MATOS DE SOUSA (SHL PORTUGAL)

JUNHO - 2022

## Agradecimentos

Finda-se assim, mais uma etapa do meu percurso académico, pelo que não poderia deixar de agradecer àqueles que contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Gostava de deixar um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Susana Almeida Lopes, pela oportunidade que me concedeu ao integrar a equipa SHL Portugal para a realização do meu estágio. Fico extremamente grata por todos os conhecimentos e experiências enriquecedoras que me transmitiu, bem como, pelo apoio e a motivação constante na realização do presente TFM.

Em seguida, gostava de agradecer ao Dr. Nuno Matos de Sousa e a toda a equipa SHL Portugal pela forma como me acolheram e integraram. Foi um privilégio enorme trabalhar ao lado destes profissionais e aprender com cada um deles.

As minhas companheiras de Mestrado, Joana e Soraia, agradeço pelo apoio e amizade. Sem vocês a minha experiência em Lisboa e no ISEG não tinha sido tão incrível como foi.

Por fim, resta-me agradecer aqueles que sempre acreditaram em mim e tiveram comigo em todas as etapas da minha jornada. A minha família tenho de agradecer por todo o apoio e paciência, principalmente aos meus pais e à minha irmã porque sem eles nada disto seria possível. Os meus amigos, foram imprescindíveis, porque sempre estiveram presentes, apesar dos 300 km de distância e dos horários incompatíveis. Um agradecimento especial ao João, à Patrícia, à Rita e à Teresa que estavam lá todos os dias, apesar do mau humor e dos dramas.

Um obrigado gigante a todos do fundo do coração!

Esta TFM é dedicada aos meus avôs, principalmente a minha avó Dolores porque sempre foi um exemplo para mim e sempre me apoiou.

“Aquilo que temos ou conquistamos no fim, não diz muito sobre nós, mas o caminho que percorremos e a forma como nos posicionamos durante o processo traduz a nossa essência.”

# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Abreviaturas</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. Gestão de Talento</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Práticas de Gestão de Talento</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Identificação de Talento .....	12
2.2.2 Atração do Talento.....	14
2.2.3 Recrutamento e Seleção de Talento .....	16
2.2.4 Desenvolvimento do Talento .....	21
2.2.5 Retenção do Talento .....	22
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>24</b>
<b>4. Estágio na SHL Portugal</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1. Contextualização e Caracterização da SHL Portugal</b> .....	<b>25</b>
SHL Portugal: História, Missão e Valores .....	25
Áreas de atuação .....	26
<b>4.2. Atividades desenvolvidas no estágio</b> .....	<b>27</b>
Projeto de R&S no setor público .....	28
Projeto de desenvolvimento no setor privado na área do retalho.....	30
Projeto de R&S interno para a área <i>Marketing</i> e GRH .....	32
<b>6. Discussão e Análise Crítica</b> .....	<b>34</b>
<b>7. Conclusões, Limitações e Recomendações</b> .....	<b>38</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>40</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>47</b>
<b>Anexo I</b> .....	<b>47</b>
<b>Anexo II</b> .....	<b>48</b>
<b>Anexo III</b> .....	<b>49</b>

## Resumo

Enquanto relatório de estágio, o presente trabalho foi elaborado no âmbito do Trabalho de Final de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (GRH). A escolha deveu-se à possibilidade que este oferecia de fazer uma maior ligação entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado de GRH, sobretudo ao nível da gestão de talento (GT), e a execução prática desses mesmos conhecimentos, em contexto empresarial. O objetivo do presente trabalho passa pela verificação da aplicabilidade da GT nas organizações. Foca-se na análise da forma como os Gestores de RH atraem, selecionam, desenvolvem e gerem o talento. Partindo de uma abordagem qualitativa, optou-se pela observação de campo e análise documental, enquanto técnicas de recolha de dados. Por intermédio da análise crítica do estágio à luz da literatura científica, verificou-se a existência de uma convenção no que concerne à inclusão de práticas de atração, seleção, desenvolvimento e retenção na GT. Ainda que tendam a fazer uma gestão inclusiva do talento, os Gestores de RH investem mais em posições chave e estratégicas para o negócio. Ao nível da atração, apesar das empresas possuírem uma forte visibilidade no mercado, a experiência que as mesmas oferecem aos candidatos e/ou as próprias condições de trabalho podem estar aquém daquilo que os candidatos procuram. No que se refere ao recrutamento, embora as empresas sigam os passos descritos na literatura, alguns gestores apresentam dificuldade em definir corretamente os requisitos para as vagas em aberto. Um aumento da preocupação face à avaliação precisa do talento, leva as organizações a procurarem empresas como a SHL Portugal pelas soluções de que dispõem ao nível da avaliação objetiva dos candidatos. Por fim, foi possível verificar que as empresas têm vindo a investir, cada vez mais, na formação contínua dos colaboradores e na gestão das carreiras, como forma de retenção. Em suma, embora já se tenha percorrido um longo e positivo caminho até ao momento, as organizações precisam de continuar a investir na implementação de soluções inovadoras, principalmente no que à atração e retenção diz respeito.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Gestão de Talento; Atrair; Desenvolver; Reter.

## Abstract

As per an internship report, the present work was developed within the scope of the Final Work of the Masters in Human Resource Management. The choice was related to the possibility it offered to make a greater connection between the theoretical knowledge acquired throughout the Master of HRM, especially in terms of talent management, and the practical implementation of knowledge, in a business context. The objective of this work is to verify the applicability of TM in organizations. It focuses on analyzing how Human Resource Managers attract, select, develop and manage talent. Taking a qualitative approach, it was chosen field observation and document analysis as data gathering techniques. Through the critical analysis of the internship in light of the scientific literature, it was possible to verify the existence of a convention regarding the inclusion of attraction, selection, development, and retention practices in TM. Even though, they tend to make an inclusive management of talent, human resource managers invest more in key and strategic positions for the business. Regarding the attraction, despite companies having a strong visibility in the market, the experience they offer to the candidates and/or the working conditions themselves might fall short from what candidates look for. As for recruitment, although companies follow the steps described in the literature, some managers have difficulties in correctly defining the requirements for the vacancies. An increasing concern towards the accurate assessment of talent leads organizations to look for companies such as SHL Portugal, for the solutions they provide in objectively candidate assessment. Finally, it was possible to verify that companies have been ever investing in the continuous development of their employees and in the effective management of careers, for of retention purposes. In short, although a long and positive journey has been made so far, organizations need to continue investing in the implementation of innovative solutions, especially when it comes to attracting and retaining employees.

**Keywords:** Strategic Management of Human Resources; Talent Management; Attract; Develop; Retain.

## **Índice de Abreviaturas**

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GT - Gestão de Talento

OPQ - *Occupational Personality Questionnaire*, em português Inventário de Comportamentos Profissionais

RH – Recursos Humanos

RO - Requisitos Obrigatórios

R&S - Recrutamento e Seleção

RI - Recrutamento Interno

TFM - Trabalho Final de Mestrado

## 1. Introdução

A grande aceleração dos mercados, cada vez mais competitivos e com um ciclo de vida mais curto, exigiu uma mudança de mentalidades por parte dos líderes das organizações (Gonçalves, 2016; Hecklau et al., 2016). No passado, as fontes de vantagem competitiva traduziam-se em força de trabalho barata, preços de produção reduzidos e baixo custo dos produtos e/ou serviços (Kovács et al., 2015). Na atualidade, o sucesso e a eficiência de uma organização, face aos seus concorrentes, depende quase exclusivamente do seu capital humano e do modo como é efetuada a gestão do mesmo (Fernández-Aráoz, 2014; Galetić et al., 2007; Hecklau et al., 2016; Sheppard, 2020).

Para os negócios terem sucesso, as organizações devem, não só investir na aquisição de recursos valiosos, escassos, inimitáveis e difíceis de substituir, como também fazer uma gestão estratégica dos mesmos (Barney, 1991; Campion et al., 2020; Hecklau et al., 2016). Só com a capacidade de capitalizar os recursos, é que as organizações conseguem responder rapidamente às mudanças do mercado e deter a vantagem competitiva que tanto ambicionam (Fernández-Aráoz, 2014; Sheppard, 2020).

Definida como um conjunto de atividades levadas a cabo para atrair, orientar e reter profissionais qualificados dentro de uma organização, a GT tornou-se um dos processos centrais da GHR (Findikli et al., 2015). Ao contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, a GT é benéfica, não só para os indivíduos, mas também para as próprias organizações, podendo contribuir em cerca de 80% para o progresso organizacional, se a mesma estiver alinhada com a estratégia (Al Ariss et al., 2014; Dries, 2013; Nzonzo & Plessis, 2020).

Dado que o desenvolvimento estratégico das organizações tem um foco cada vez maior na GT e que, no mercado empresarial, a “guerra do talento” está mais intensa, torna-se importante analisar e compreender de que forma os Gestores de RH atraem, selecionam, desenvolvem e gerem o talento (Campion et al., 2020; Fernández-Aráoz, 2014; Gonçalves, 2016). Ao longo do presente relatório procurar-se-á também avaliar se as práticas e políticas implementadas pelos Gestores de RH estão alinhadas com a estratégia de negócio e contribuem para o progresso da organização.

O presente trabalho caracteriza-se como relatório de estágio e foi elaborado no âmbito do Trabalho de Final de Mestrado de GRH, solicitado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

A escolha de um estágio como TFM prendeu-se, sobretudo, com a oportunidade que este oferecia de estabelecer uma relação entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado e a execução prática do conhecimento em contexto empresarial.

O estágio curricular foi realizado na empresa de consultoria SHL Portugal, de 10 de Janeiro de 2022 a 10 de Maio de 2022, permitindo contactar diretamente com o exercício profissional e adquirir competências práticas nas várias áreas da GRH, sobretudo ao nível das fases de identificação e desenvolvimento do talento. A experiência de estágio teve como principal objetivo aumentar o conhecimento teórico-prático relativo à GT nas organizações, ou seja, relativo às estratégias utilizadas para atrair, contratar, desenvolver e reter profissionais de elevada *performance*, que estejam alinhadas com a estratégia base da organização e contribuam para o desenvolvimento do negócio.

O presente trabalho encontra-se desenvolvido ao longo de seis capítulos. O capítulo 1, a introdução, conta com uma apresentação do tema, uma descrição das motivações que levaram à escolha do tema e dos objetivos do presente trabalho.

O capítulo 2 corresponde ao enquadramento teórico, onde é feita uma revisão da literatura existente sobre conceitos basilares do tema: a GT e processos inerentes.

O capítulo 3 diz respeito à metodologia. Neste capítulo, é classificada a pesquisa e são apresentadas as técnicas selecionadas para a recolha de dados.

O capítulo 4 descreve o estágio. Nesta fase é feita a contextualização e caracterização da empresa de acolhimento e são descritas as atividades realizadas ao longo do estágio.

No capítulo 5 é feita a discussão. Nesta etapa analisa-se de forma crítica o estágio, à luz da literatura científica sobre o tema.

Por fim, o capítulo 6 descreve as principais conclusões, aponta as principais limitações e apresenta sugestões para estudos futuros.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Gestão de Talento

Num contexto externo ágil, onde a concorrência é cada vez maior e as ferramentas digitais adquirem importância crescente, as empresas moldam-se internamente para responder a tais exigências (Harsch & Festing, 2019). Investigações recentes indicam que o diferencial para que algumas empresas prosperem e outras entrem em declínio poderá ser, em grande parte, o talento enraizado no capital humano (Amankwah-Amoah, 2020). Desta descoberta surge uma nova conceção que orienta para a valorização dos recursos humanos (RH) e que tem conduzido a uma intensa “guerra” pelo talento (Gonçalves, 2016).

Uma vez que, para sobreviverem no mercado atual, as organizações precisam de colaboradores extremamente capacitados, a GRH sofreu um processo de reestruturação onde a GT foi convertida num processo fulcral para a aquisição de vantagem competitiva (Amankwah-Amoah, 2020; Strack et al., 2014). Desta forma, atualmente um dos maiores desassossegos dos Gestores de RH passa por encontrar estratégias eficazes para atrair e reter o talento nas suas organizações (Nzonzo & Plessis, 2020). Segundo um estudo realizado pela Mercer (2022), 66% dos gestores inquiridos admitiu estar perante uma crise de mão de obra. A perda de talento nas suas organizações e as dificuldades de contratação, em tempo útil, são exemplos das maiores preocupações apontadas.

Apesar da crescente importância da GT ao longo da última década e dos inúmeros estudos realizados nesse âmbito, tanto por académicos como por profissionais, ainda não existe uma definição que seja amplamente aceite (O’Connor & Crowley-Henry, 2017; Sheehan & Anderson, 2015). No entanto, ainda que haja uma discordância relativamente ao conceito, há uma convenção no que concerne à inclusão de práticas de atração, seleção, desenvolvimento e retenção de indivíduos com alto potencial (Harsch & Festing, 2019; O’Connor & Crowley-Henry, 2017; Sheehan & Anderson, 2015).

Os distintos constructos conferidos à GT podem estar associados às diferentes perceções defendidas pela comunidade científica no que se refere à natureza, valor e instrumentalidade do talento (O’Connor & Crowley-Henry, 2017). Desta forma, torna-se necessário definir o que é um indivíduo talentoso e, só depois, compreender a GT e identificar as melhores práticas.

Vários fatores poderão influenciar o que é um indivíduo talentoso, nomeadamente o tipo de indústria, a área do negócio e até a própria cultura organizacional (Tansley et al., 2007). Ainda assim, de acordo com Lorsch & Tierney (2002), um indivíduo talentoso pode ser definido como alguém que se distingue pelo seu grande potencial e capacidade para aumentar o valor da organização, quer seja de forma imediata ou a longo prazo (Tansley et al., 2007). Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2016) descrevem ainda como um indivíduo talentoso aquele que, através do seu excelente *input*, das competências *core* que possui, do potencial de desenvolvimento e da motivação que apresenta, consegue atingir um rendimento de excelência e conferir valor à organização. Michaels et al., (2001), ainda que considerem que o talento pode ter uma natureza inata, defendem também que através da experiência e aprendizagem, existe espaço para melhoria e desenvolvimento de competências, para que o indivíduo se adapte às novas realidades (Caracol et al., 2016; Gallardo-Gallardo et al., 2013). Para o presente relatório, assume-se que um indivíduo para ser considerado talentoso, ainda que nasça com uma habilidade inata, é alguém dedicado e motivado, que faz aquilo que gosta, que aposta no seu desenvolvimento e que por isso, consegue resultados.

Sendo que apenas uma minoria é possuidora desta aptidão “especial”, as organizações percecionam o talento como algo valioso, raro, inimitável e insubstituível, ou seja, um recurso estratégico, como reflete a abordagem *resource-based view* (Barney, 1991; Dries, 2013 Tansley, 2011). Assim, vários autores realçam a importância do alinhamento entre a GT e a estratégia organizacional para a aquisição de vantagem competitiva sustentável (Kravariti & Johnston, 2019).

Para responder às exigências impostas pelo ambiente externo, é basilar que as organizações identifiquem e definam, *a priori*, as competências chave para o sucesso do negócio e, só posteriormente, concebam e implementem medidas específicas para atrair, reter e desenvolver o talento (Camara et al., 2013).

Ainda que a finalidade do processo seja igual, a GT pode ser pensada pelas empresas de duas maneiras distintas, de forma inclusiva ou exclusiva. A abordagem inclusiva pressupõe que as práticas inerentes a este processo abranjam todos os colaboradores (Morethe et al., 2020). Considerando que cada colaborador tem talento e potencial, as organizações conseguem ter uma *pool* ampla de talento que permite assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o sucesso

do negócio (Garavan et al., 2012; Morethe et al., 2020). A descentralização do talento conduz à diminuição da probabilidade de exclusão de possíveis indivíduos talentosos e permite que as oportunidades de desenvolvimento sejam distribuídas de forma imparcial por todos, mas acarreta custos de tempo, financeiros e recursos consideráveis (Bratton, 2018; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Morethe et al., 2020). Por outro lado, a abordagem exclusiva aplica-se a um grupo específico de colaboradores, que irão ocupar posições chave nas organizações (Powell et al., 2012; Stahl et al., 2012; Thunnissen et al., 2013b, 2013a). Os indivíduos talentosos, representativos de 10 a 20% da força de trabalho, são considerados como um grupo de elite e, por esse motivo, as práticas de GT são-lhes reservadas (Lepak & Snell, 1999; Mousa & Ayoubi, 2019; Nzonzo & Plessis, 2020).

Existem, no entanto, vários pontos de divergência no que respeita às vantagens desta vertente dentro de uma organização. Se por um lado se valoriza a contribuição deste grupo de talentos, de tal forma que é possível justificar o investimento desproporcional face ao restante capital humano, por outro, considera-se que esta abordagem pode desfavorecer os restantes colaboradores identificados como “não talentosos”, pois exclui-os de alguns processos de Recursos Humanos (Boeck et al., 2018; Morethe et al., 2020; Thunnissen & Arensbergen, 2015).

## **2.2. Práticas de Gestão de Talento**

### **2.2.1 Identificação de Talento**

Para a aquisição da vantagem competitiva sustentável, as organizações necessitam de identificar competências essenciais que garantam a sua permanência no mercado e assegurem o seu crescimento (Ingham, 2006; Muthaly et al., 2015). As competências identificadas irão depender da área do negócio, da cultura e do ambiente organizacional, bem como do próprio tipo de trabalho, ou seja, fatores contextuais, mas essencialmente dependerão da estratégia do negócio e dos objetivos delineados (Becker et al., 2009; Caracol et al., 2016).

A auditoria ao talento é uma ferramenta que permite às empresas perceberem o impacto que os seus colaboradores apresentam na estratégia organizacional (Camara et al., 2013). Os dados proporcionados por esta análise permitem a identificação das áreas fortes e de melhoria e ainda possibilitam a criação de um *benchmark* que permite medir

as áreas em desenvolvimento (Sousa & Calmeiro, 2022). Só depois de apurado o valor do capital humano e analisado o *gap* entre o talento requerido e o atual, é que os Gestores de RH conseguirão desenvolver planos de ação adequados que visem a atração, desenvolvimento e retenção do talento (Becker et al., 2009; Caracol et al., 2016; Sousa & Calmeiro, 2022). Torna-se essencial realçar que algumas das ferramentas utilizadas para identificação do talento conseguem colmatar a lacuna apontada no *report* da SHL (2018), de que apenas 46% das organizações fazem uso de métricas para apresentarem o valor dos investimentos feitos nas suas pessoas.

De acordo com o valor para o negócio, as organizações podem classificar os seus talentos como: estratégicos, *core* ou centrais, requisitos e, ainda, talentos desajustados ou não *core*. Tal como o nome indica, o talento estratégico está diretamente ligado ao exercício das funções chave da organização, que levam ao alcance de vantagem competitiva. Dada a sua relevância para o sucesso organizacional, estas posições estratégicas devem estar sempre asseguradas e quem as ocupa requer um desenvolvimento constante. O talento central diz respeito a funções que são fulcrais para o desenrolar do negócio. Este tipo de talento está relacionado com funções do *core business*, funções fundamentais para a expansão do negócio. Colaboradores considerados talentos *core*, apresentam conhecimento e aptidões específicas importantes para o negócio, pelo que é essencial retê-los (Camara et al., 2013).

Ainda que não assuma um papel estratégico, o talento requisito, dá resposta a certas necessidades do negócio. Como peça necessária, mas sem um papel chave, pode recorrer-se ao *outsourcing* para preencher estas posições ou arranjar uma alternativa interna. Por fim, o talento considerado desajustado é aquele que não faz *fit* com a estratégia da empresa. Para transformar este talento em estratégico ou *core*, é necessário desenhar e implementar planos de desenvolvimento (Camara et al., 2013).

A matriz das nove caixas de GE-McKinsey, é uma ferramenta que permite classificar o talento de acordo com o seu nível de desempenho e potencial (McKinsey Quarterly, 2008). Nesta matriz, o eixo do “x” e “y” representam o desempenho e o potencial, respetivamente, sendo que cada um deles está classificado segundo três níveis (baixo, médio, alto) (Martins & Cruz, 2019).

Através do mapeamento do seu capital humano recorrendo à matriz das nove caixas, as organizações identificam as necessidades específicas de cada indivíduo.

Recorrer a este tipo de ferramentas proporcionam uma visão geral do talento das organizações, o que permite, por um lado criar planos de carreira mais adequados e, por outro, melhorar a efetividade e produtividade organizacional (Martin, 2015).

Ainda que algumas organizações identifiquem o talentoso com base na avaliação de desempenho, este processo é permeável a vários erros, pelo que pode conduzir a uma avaliação injusta dos colaboradores. Para garantir a justiça e equidade do processo é recomendado o uso de ferramentas objetivas. Este tipo de avaliação permite recolher informações fiáveis que estarão na base das decisões organizacionais e ainda através do feedback que cada colaborador aumente o seu autoconhecimento (O'Connor & Crowley-Henry, 2017).

Torna-se importante realçar que rotular indivíduos como talentos pode conduzir a dilemas éticos que poderão condicionar o relacionamento interpessoal. Apesar de serem identificados como talentosos, estes indivíduos poderão sentir uma maior pressão para superarem o nível estabelecido pela empresa, no que diz respeito a adequação com a organização e os valores praticados. Porém, esta distinção pode também culminar em desmotivação, desinteresse e sentimento de injustiça por aqueles que não foram intitulados como talentosos (Painter-Morland et al., 2019). Ambas as situações podem levar ao *turnover* e por isso, à perda de talento por parte das organizações (Collings, 2014).

### **2.2.2 Atração do Talento**

Com o objetivo de atrair os melhores talentos, aqueles que correspondem ao perfil definido pela organização, as entidades empregadoras têm vindo a investir no seu *Employer Branding* (Al Ariss et al., 2014; Martins & Cruz, 2019). Esta estratégia de *Marketing* permite às empresas destacarem-se dos seus concorrentes e criarem uma perceção positiva da sua “marca” no mercado, de forma a atraírem os melhores candidatos (Stahl et al., 2012).

Para implementarem práticas e atividades que geram sentimentos positivos, é essencial que as empresas sejam conhecedoras das motivações das diferentes gerações (EY Portugal, 2020). A figura 1, faz referência às motivações específicas de cada uma das gerações, consideradas mais relevantes para o presente relatório.

De forma geral, para atrair e reter os melhores talentos, as organizações devem proporcionar uma verdadeira *employee experience*. Para isso, é necessário: planejar de forma cuidada todo o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) e também todo o processo de integração e socialização dos novos elementos; fazer um investimento ao nível do espaço físico de trabalho, assegurando boas condições de trabalho; e também fomentar um ambiente de trabalho agradável, onde a interação e a cooperação, independentemente do nível hierárquico, sejam possíveis (EY Portugal, 2020; SHL, 2021). Segundo uma pesquisa da SHL (2021), 69% dos candidatos que passam por uma má experiência de recrutamento, tendem a não voltar a candidatar-se à empresa. Este estudo mostra ainda que a relevância da experiência é proporcional à probabilidade do candidato se envolver com a marca.

Num contexto pós-pandémico, a implementação de práticas que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e, também, a comunicação clara, passaram a ser fatores mais valorizados por todas as gerações. Segundo o estudo realizado pela EY, organizações que investem num plano de comunicação claro e alinhado com a estratégia, apresentam índices mais elevados de motivação e *engagement* por parte dos seus colaboradores. Na atualidade, os *stakeholders* internos exigem um maior suporte e, por isso, valorizam uma comunicação que clarifique o caminho a seguir e alinhe o trabalho de toda a equipa (EY Portugal, 2020).

A implementação de planos de remunerações e benefícios mais flexíveis, ajustados a cada elemento e que tenham em consideração as expectativas de cada geração, também poderá ser um fator determinante. Por último, a implementação de um sistema de GT, poderá constituir uma forma para que as pessoas se sintam mais valorizadas (EY Portugal, 2020).

Figura 1 - Caracterização e motivação das diferentes gerações



Fonte: Adaptado de EY Portugal (2020)

### 2.2.3 Recrutamento e Seleção de Talento

#### Processo de Recrutamento

A GT objetiva à atração, aquisição e acumulação de recursos humanos talentosos e únicos, de forma a melhorar o desempenho organizacional. Deste modo, o recrutamento e a seleção são processos vistos como essenciais (Sinha & Thaly, 2013; Sparrow & Makram, 2015).

O recrutamento consiste num processo que engloba várias fases e que tem como objetivo identificar e atrair o maior número de potenciais candidatos, indivíduos com as capacidades e competências apropriadas, para preencherem uma determinada função dentro de uma empresa (Pina e Cunha et al., 2015; Tavares, 2010; Torrington et al., 2014).

Segundo Pina e Cunha et al. (2015), este pode ser considerado um processo complexo, pois a forma como o mesmo é operacionalizado vai depender do contexto em que a organização está inserida, da estratégia, do financiamento que a mesma apresenta e ainda, do tipo de função que se pretende ocupar. Habitualmente, a identificação de uma necessidade por parte da organização é o que dá início ao processo. Posteriormente, segue-se a análise e descrição de funções, procedimento que permite reconhecer o perfil apropriado para o exercício de cada função, por intermédio da recolha de informações detalhadas acerca das competências, qualificações e esforços necessários para determinada posição (Pina e Cunha et al., 2015; Stanujkic et al., 2015). Estes primeiros passos são essenciais para prevenir a existência de erros de recrutamento (Camara et al.,

2013). Nesta fase, é importante eleger o tipo e as fontes de recrutamento que a empresa utilizará para atrair candidatos (Ferreira et al., 2015; Pina e Cunha et al., 2015).

No que diz respeito ao tipo de recrutamento, este pode ser interno ou externo. O recrutamento interno (RI) acontece quando a organização pretende preencher a vaga recorrendo a um profissional que já faz parte da organização (Sousa et al., 2006). Ainda que exista igual probabilidade de identificar um talento, dentro ou fora das organizações, segundo vários autores eleger o RI é a melhor opção, dado que o desenvolvimento do capital humano interno é a forma mais sustentável de evitar a escassez de talento (Al Ariss et al., 2014; Morethe et al., 2020). As movimentações verticais, horizontais ou diagonais resultantes do RI, podem acarretar resultados positivos ao nível da retenção, desenvolvimento e motivação do talento (Chiavenato, 2015; Morethe et al., 2020; Sousa et al., 2006). Para além disso, este processo envolve menos custo, é mais rápido e a probabilidade de não haver um *fit* entre o perfil do candidato e da organização é menor. Da mesma forma, o conhecimento que o colaborador já detém da organização e dos pares, facilita a adaptação. Ainda que existam várias desvantagens inerentes ao processo, a mais preocupante poderá ser o estímulo de conflitos internos (Chiavenato, 2015; Mathis & Jackson, 2011).

Por sua vez, no recrutamento externo a empresa procura atrair indivíduos que ainda não estão vinculados à mesma (Sousa et al., 2006). Os gestores optam por este caminho quando internamente ninguém foi identificado com potencial possuidor das competências adequadas para o cargo ou por preferirem captar talento externo (Muscalu, 2015). Para além de permitir um *refrescamento* ao nível da cultura, uma das principais vantagens apontadas consiste no aumento da inovação e na introdução de novas formas de pensar e fazer as coisas (Chiavenato, 2015; Muscalu, 2015; Pina e Cunha et al., 2015). Contrariamente ao RI, há uma maior incerteza na adequação do candidato à organização, à equipa e ao próprio cargo. O processo de integração tende a ser mais lento e pode levar à desmotivação dos colaboradores internos preteridos (Mathis & Jackson, 2011).

Vários autores afirmam que uma organização com sucesso tem a capacidade de combinar estrategicamente os dois tipos de recrutamento. Ao oferecerem oportunidades de desenvolvimento na carreira, conseguem motivar os seus colaboradores e, ao mesmo tempo, tem a oportunidade de atrair pessoas com novas formas de pensar, enriquecendo a organização (Muscalu, 2015; Pina e Cunha et al., 2015; Torrington et al., 2014).

Relativamente às fontes de recrutamento, apesar de existir uma enorme variedade de métodos, cada empresa deve selecionar o mais compatível com as suas necessidades (Ferreira & Vargas, 2014). Algumas das fontes mais relevantes apontadas na literatura são: as bases de dados, os centros de emprego, as agências de recrutamento, as empresas de consultoria especializadas, as universidades, o *e-recruitment* e o *headhunting* (Stoilkovska et al., 2015).

### **Processo de Seleção**

Por fim, chegamos a um dos processos mais importantes na GT, a seleção (Stoilkovska et al., 2015). Este processo visa o desenvolvimento de esforços para colocar o talento certo no lugar certo e depende, sobretudo, da seleção das técnicas mais apropriadas (Pina e Cunha et al., 2015). Ou seja, é o processo através do qual a organização seleciona os candidatos que satisfazem os critérios para ingressar na organização e ocupar uma determinada posição (Nigatu, 2016).

De acordo com Stoilkovska et al. (2015) e Torrington et al. (2014), um processo de seleção mal desenhado e implementado pode levar a desempenhos baixos, desmotivação e absentismo, podendo a criação de planos de formação não ser suficiente para reparar os danos. Assim, é essencial que todas as fases sejam claras e conduzidas com transparência, garantindo a igualdade de oportunidades.

Tal como mencionado no processo de recrutamento, o processo de seleção pode ser operacionalizado dependendo da liquidez e disponibilidade temporal de alguns dos colaboradores da organização, da urgência com que se quer preencher o posto de trabalho, da adequação à função, da aceitabilidade por parte do candidato e depende ainda do nível de previsão que é pretendido fazer relativamente ao trabalho desenvolvido (Torrington et al., 2014). Segundo o *Global Assessment Trends Report 2018*, é importante que no desenho do processo de seleção haja um alinhamento entre as necessidades da organização e as preferências dos candidatos (Kantrowitz et al., 2018). Neste sentido, muitas das organizações que tem a GT como foco, tem recorrido a empresas de consultadoria de RH, como a SHL Portugal, e a *headhunters*, como o objetivo de conhecer e utilizarem ferramentas que permitam uma melhor identificação do talento.

São quatro os passos mais comumente utilizados para a seleção de talentos por parte das organizações: triagem curricular, entrevista exploratória, testes psicotécnicos e entrevista final (Nigatu, 2016; Pina e Cunha et al., 2015).

A triagem curricular permite analisar a formação académica, a experiência profissional e outras competências pessoais dos candidatos e confrontá-las com os parâmetros exigidos para a função. A utilização desta técnica, permite excluir uma parte dos candidatos (Pina e Cunha et al., 2015).

Em seguida, a entrevista exploratória consiste numa entrevista breve e que deve ser conduzida com o objetivo de verificar as informações dadas no currículo e formar a primeira impressão da adequação do candidato à função.

As duas fases descritas anteriormente limitam o número de candidatos, permitindo selecionar apenas um número aceitável para passarem à próxima fase (Pina e Cunha et al., 2015).

Os testes psicotécnicos são um complemento importante às entrevistas, pois através do uso de testes como os de aptidão cognitiva, competências e de personalidade podemos aferir um conjunto de dimensões relevantes para o desempenho da função (Pina e Cunha et al., 2015; Torrington et al., 2014). A utilização de instrumentos objetivos, permite avaliar com maior precisão a aptidão ou potencial de cada candidato para o desempenho (SHL Portugal, 2021). De acordo com um estudo realizado pela SHL, 67% das empresas utilizam testes de competências, 60% utiliza testes de personalidade e apenas 55% recorrem a testes de aptidão cognitiva para realizar a avaliação dos seus talentos (SHL, 2018), sendo os testes de aptidões utilizados essencialmente na filtragem para admissão nas organizações.

Por fim, temos uma entrevista mais complexa, a entrevista final. Nesta fase, serão dadas informações ao candidato que lhe irão permitir construir uma imagem da organização e ainda acerca do trabalho que poderá vir a desenvolver futuramente (Nigatu, 2016). Os entrevistadores poderão avaliar conhecimentos técnicos do candidato, mas principalmente a sua adequação à cultura da organização (Pina e Cunha et al., 2015). Ainda que não sejam o melhor preditor de desempenho, em especial quando comparadas com os testes, as entrevistas ainda são um pilar da contratação, esperado socialmente pelos candidatos. Embora a entrevista possa ser ou não estruturada, segundo Smith

(1994), a forma estruturada releva ser um melhor preditor do desempenho ao ser aplicada por um avaliador treinado (Ryan & Tippins, 2004).

Neste tipo de entrevistas, é seguido um guião estruturado com uma série de perguntas projetadas para retirar informações acerca de determinadas competências e capacidades necessárias para a função (Pulakos, 2005). As entrevistas estruturadas, em 2018, eram utilizadas por 76% das organizações, mostram-se particularmente eficazes para avaliar competências comportamentais como a capacidade para liderar, trabalhar com pessoas, comunicar, planear e organizar (Kantrowitz et al., 2018; Pulakos, 2005).

Flick (2014), releva que um entrevistador que procure recolher informação rica em detalhe, deve optar por uma entrevista semiestruturada. Embora haja a preparação prévia de um guião, tal como na entrevista estruturada, o mesmo é flexível, deixando espaço para que o entrevistado consiga desenvolver a sua perspetiva para além da questão colocada. Esta flexibilidade é possível devido à colocação de perguntas abertas por parte do entrevistador e porque a ordem das mesmas, não deve ser fixa, seguindo o fluxo da conversa.

Ainda que não sejam os métodos mais comumente utilizados, segundo Silzer & Church (2009), os *assessment centers* são considerados ferramentas primordiais para a identificação do talento, por serem um método de seleção que envolve múltiplas fontes de informação. O *assessment* constitui uma experiência que permite ao candidato participar em diversos exercícios de simulação, com múltiplos participantes e múltiplos avaliadores. Para além de incluir exercícios de simulação do contexto real de trabalho (por exemplo: *role plays*, *business cases*, *in-trays* e exercícios de grupo) também pode incluir ferramentas como testes de aptidões, de personalidade e as entrevistas, o que torna o método robusto (Annen, 2017; Pulakos, 2005). Através da observação e avaliação realizada por um grupo de avaliadores experientes é possível avaliar dimensões comportamentais relevantes (comunicação, capacidade de análise e resolução de problemas) predictoras do desempenho futuro (Cahoon et al., 2012; Kantrowitz et al., 2018; Pina e Cunha et al., 2015).

Embora os *assessment center* sejam utilizados maioritariamente com o propósito de seleção, de forma a melhorar a eficiência do recrutamento, também podem ser utilizados numa perspetiva de desenvolvimento (Pulakos, 2005; SHL Portugal, 2021). Considerando que hoje em dia, o desenvolvimento e a retenção dos colaboradores é uma

das prioridades das organizações, este método pode ser utilizado para analisar os pontos fortes e identificar as áreas de desenvolvimento dos indivíduos (Kantrowitz et al., 2018). Além disso, fornece às organizações dados relevantes para apoiarem as suas decisões relativamente a promoções (Howland et al., 2015). Segundo um estudo realizado em 2018, pela SHL, 37% das empresas já utilizavam esta ferramenta para avaliar o talento e 15% pretendia fazê-lo num futuro próximo (SHL, 2018).

Os *assessments* acarretam algumas vantagens para as organizações ao nível da retenção, da produtividade e eficiência dos processos. Ademais, apresentam um impacto positivo ao nível do planeamento de formações e sucessões e ainda ao nível da gestão de carreiras (SHL Portugal, 2021). No entanto, para que tal se verifique, esta metodologia deve ser desenhada de acordo com um propósito específico e ter como base a análise de funções. Após esta identificação deve-se realizar a classificação de comportamentos, seleccionar os exercícios mais adequados e seleccionar avaliadores qualificados. Já no período de avaliação é fundamental que se faça um registo sistemático dos comportamentos observados e, posteriormente, uma apreciação dos mesmos. Por último, é necessário integrar toda a informação proveniente das várias fontes num relatório e agendar uma sessão de feedback com cada indivíduo avaliado (Annen, 2017; Pina e Cunha et al., 2015).

#### **2.2.4 Desenvolvimento do Talento**

O investimento por parte das organizações na formação e desenvolvimento dos colaboradores é fundamental para garantir o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (Camara et al., 2013; Caracol et al., 2016). De acordo com a análise de Glaister et al. (2017), que se concentra na investigação do impacto das práticas de GT na aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas, verifica-se que a implementação de políticas que promovam a aprendizagem e o trabalho de equipa e a implementação de planos de *coaching*, *mentoring* e gestão de carreiras, estão entre as práticas de maior sucesso. Desta forma, ao criarem planos de carreira, as empresas orientam os seus colaboradores na definição de metas profissionais concretas e nos investimentos que devem fazer ao nível da formação, o que traz vantagem não só para estes, mas também para as organizações (Camara et al., 2013; Caracol et al., 2016).

### 2.2.5 Retenção do Talento

Dado a dificuldade que as organizações enfrentam para encontrar e atrair indivíduos talentosos, investem cada vez mais em estratégias de retenção (Mathis & Jackson, 2011). Ainda que seja um desafio reter bons colaboradores, num mercado tão dinâmico e competitivo quanto aquele em que nos encontramos atualmente, as empresas não podem descurar a implementação de práticas que valorizem o capital humano (Tarique & Schuler, 2010). Para isso é fundamental que tenham um conhecimento aprofundado acerca daqueles que são a força motriz das organizações. Quanto mais detalhado for o conhecimento, mais facilmente os Gestores de RH conseguem implementar estratégias adequadas às necessidades (Das et al., 2013; Sousa & Calmeiro, 2022).

Apesar de existirem algumas diferenças entre gerações, um estudo de 2022, realizado pela Mercer, revela os 10 fatores que apresentam maior impacto no desempenho e compromisso dos colaboradores (ver Figura 2)(Mercer, 2022). Com efeito, o compromisso dos colaboradores é importante para minimizar a intenção de saída, bem como para o aumento do desempenho organizacional (Caracol et al., 2016; O'Connor & Crowley-Henry, 2017).

Figura 2 - Dez coisas que fazem as pessoas prosperarem no local de trabalho



Fonte: Adaptado de Mercer (2022)

Pensar o planeamento de sucessões, a gestão de carreiras, a gestão de remunerações, a cultura de trabalho praticada e a própria formação e desenvolvimento de forma estratégica, pode contribuir para a decisão dos colaboradores permanecerem ou saírem das organizações (Das et al., 2013; Mercer, 2022). A figura 3, mostra a lista de propriedades para os Gestores de RH em 2022.

É de salientar que oportunidades de desenvolvimento e novos desafios levam ao crescimento profissional dos colaboradores, o que por sua vez aumenta o compromisso e lealdade do colaborador para com a organização (Henriques, 2019; O'Connor & Crowley-Henry, 2017). Contrariamente, uma empresa que não proporciona o desenvolvimento contínuo, leva a insatisfação. No caso de faixas etárias mais jovens, como gerações *Millennials* e *Z*, este fenómeno pode levar ao *turnover*, uma vez que ambicionam novos desafios e melhores experiências (Dhanpat et al., 2018; Mercer, 2022). Segundo o estudo da EY Portugal (2020), a saída de um colaborador acarreta para as empresas um prejuízo que corresponde a cerca de 1/3 do seu salário anual.

Desta forma para assegurar a retenção de colaboradores, a gestão de RH necessita de proporcionar o suporte necessário aos colaboradores e de apoiar as suas decisões em dados objetivos (Henriques, 2019; Mathis & Jackson, 2011; Pina e Cunha et al., 2015).

Figura 3 - Prioridades da gestão de recursos humanos para 2022

- 1 Melhorar o planeamento da mão-de-obra face à estratégia da organização
- 2 Desenhar o processo de gestão de talento com base nas competências chave
- 3 Melhorar o pacote de recompensas e benefícios
- 4 Colmatar as desigualdades nomeadamente, a disparidades salariais e de género
- 5 Investir na formação dos colaboradores
- 6 Implementar de estratégias de promoção de bem-estar
- 7 Evoluir os modelos de trabalho, tornando-os mais flexíveis
- 8 Redesenhar políticas e práticas de RH
- 9 Procurar soluções mais sustentáveis

Fonte: Adaptado de Mercer (2022)

### 3. Metodologia

O presente relatório é classificado como uma abordagem qualitativa, onde se fez uso da observação de campo (participante e não participante) e análise documental, enquanto técnicas de recolha de dados. Ainda que este tipo de estudo não possibilite a generalização, assume-se que irá contribuir positivamente para o conhecimento, dado que permite obter informações para a análise das questões de investigação apresentadas (Serva & Júnior, 1995).

A observação de campo permite recolher informações para a análise de comportamentos num determinado contexto (Serva & Júnior, 1995). Inicialmente, a estagiária observou os consultores a efetuar tarefas, recorrendo à observação não participante. Posteriormente, após a aquisição de competências, a aluna fez um levantamento de impressões através da interação com os consultores e do envolvimento nos processos de GT. Os dados recolhidos foram guardados num diário de campo e permitiram a compreensão das estratégias para gerir o talento nas organizações clientes, ou seja, para atrair, contratar, desenvolver e reter profissionais de elevada performance nas organizações, alinhados com a estratégia e que contribuam para o crescimento do negócio.

Por último, a estagiária recorreu à análise documental para examinar documentos internos da empresa com informações adicionais, relevantes sobre a SHL Portugal, a temática em estudo e processos em que esteve envolvida (Kripka et al., 2015).

## 4. Estágio na SHL Portugal

### 4.1. Contextualização e Caracterização da SHL Portugal

Todas as informações que constituem esta secção têm como base o Manual do Colaborador e outros documentos internos da SHL Portugal.

#### **SHL Portugal: História, Missão e Valores**

Em 1979 foi fundada a Psiconultores, uma empresa pioneira de consultoria de Recursos Humanos que mais tarde se viria a unir ao grupo internacional SHL, emergindo desta ligação a SHL Portugal.

Na história da SHL é possível assinalar vários momentos chave, sendo que um dos mais importantes ocorre em 1984, no Reino Unido, com a apresentação da primeira versão dos *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ). Estes questionários foram atualizados e aperfeiçoados ao longo do tempo, o que levou à apresentação de uma nova versão em 2009, o OPQ32r, e em 2019 o OPQ *Reimagined*. Ademais, é relevante salientar o lançamento da Estrutura Universal de Competências (2005) e a ampliação da oferta de testes de aptidões online *Verify* para 25 línguas, incluindo a Língua Portuguesa (2009).

Em relação ao papel que a SHL Portugal tem vindo a desempenhar comodistribuidor do SHL Group é de destacar que, em 2017, foi o primeiro distribuidor europeu a integrar projetos fazendo uso da Solução Internacional *High Profile*.

Atualmente, a SHL Portugal é reconhecida por deter mais de 40 anos de experiência na área da avaliação e desenvolvimento de talento, colaborando, em Portugal e nos CPLP, com cerca de 300 organizações em todos os setores de atividade. De momento integra a coordenação da *task force* do IGen e do Cluster de Igualdade do Grace.

Com o objetivo de transformar o talento em desempenho, a SHL Portugal disponibiliza técnicas de *assessment* objetivas e presta serviços de consultoria no âmbito da GT. Desta forma, apoia as organizações clientes a responderem mais eficazmente às exigências do mercado e a aumentarem a satisfação dos *stakeholders*, assegurando o desenvolvimento sustentável.

Assim, com o objetivo de cumprir a sua missão e de acordo com a visão definida, a SHL Portugal rege a sua conduta de acordo com cinco princípios essenciais:

- Cliente: Focados na melhor compreensão das pessoas e comprometidos em estabelecer relações a longo-prazo, o cliente é a figura principal da atividade.

Nesse sentido, é objetivo da empresa satisfazer as necessidades e corresponder as expectativas dos clientes.

- **Ciência:** Com a ciência como base dos instrumentos e técnicas aplicadas conjuntamente com uma equipa que estrutura do seu pensamento acudindo-se da informação disponibilizada na academia, as soluções propostas aos clientes são mais exatas, atraentes e intuitivas.
- **Flexibilidade:** Para responder à rápida evolução que se faz sentir atualmente, criam soluções flexíveis e de forma bastante célere para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* internos e externos, para juntos atingirem o sucesso.
- **Paixão:** O entusiasmo é o sentimento de ordem em todos os projetos executados. Há uma constante ânsia pelo conhecimento e pelo desenvolvimento pessoal, por parte de todos os colaboradores.
- **Ética:** As pessoas são valorizadas e por isso a empresa procura a equidade e defender a propriedade intelectual. Com efeito, todas as atividades existentes na empresa, assentam em práticas transparentes e íntegras.

### Áreas de atuação

Enquanto empresa fornecedora de Soluções de GRH, a SHL apresenta uma panóplia diversificada de áreas de atuação, para colmatar diversas necessidades dos clientes. A empresa apresenta 6 grandes áreas de atuação:

- Comercialização de plataformas e técnicas para recrutamento, *assessment* e gestão de talento (testes, questionários, exercícios de simulação).
- Desenho organizacional: Análise, Descrição e Qualificação de Funções; Perfis de Competências; Carreiras e Remunerações.
- Recrutamento & Seleção: Gestores; Quadros; *Trainees/Graduates*; *Administrativos* e Operacionais.
- Avaliação do desempenho: Sistemas de Gestão do Desempenho; Avaliação & Feedback 360°.
- Gestão de Talento: Auditoria ao Potencial; Detecção de *High Potentials*; Planeamento de Sucessões; *Assessment* & Desenvolvimento de Líderes; Formação & *Coaching*,

- Mudança Organizacional: Gestão da Mudança com *Behavioral Insights*; Programas para a Promoção da Diversidade e da Igualdade de Género; Estudos de Clima e Cultura; *Talent Analytics*.

## 4.2. Atividades desenvolvidas no estágio

O estágio teve a duração de 3 meses, com início a 10 de Janeiro de 2022 e término a 10 de Maio de 2022.

Durante o processo de acolhimento na empresa, foi feita à aluna uma apresentação do local de estágio e das pessoas com as quais iria colaborar. Foram-lhe também transmitidas as expectativas relativamente ao papel a desempenhar na organização. Inicialmente, a estagiária acompanhou o trabalho dos gestores mais experientes de forma a integrar-se nos procedimentos da organização e dos comportamentos esperados. Posteriormente, foi proposta a sua participação em 4 formações especializadas nas áreas onde iria intervir:

1. “*Assessment* da Personalidade e das Aptidões” (21 horas);
2. “Entrevistas de Avaliação de Competências” (14 horas);
3. “Formação de Avaliadores- Exercícios de Simulação” (11 horas);
4. “Gestão de Talento: Atrair, Desenvolver e Reter Talento na Era Digital” (14 horas).

Estas formações permitiram desenvolver competências críticas para o bom desempenho no estágio.

Alocada à área de *Assessment & Development*, durante o período de estágio, houve a oportunidade de participar em atividades de R&S e *Assessments* de desenvolvimento. A participação em tais processos permitiu o contacto com entidades públicas e privadas de diferentes setores de atividade, bem como com diversos perfis profissionais (como administrativos, analistas, comerciais, engenheiros e gestores).

Embora a aluna tenha participado em vários projetos, apenas serão apresentados e alvo de reflexão crítica, os projetos nos quais teve uma participação mais alargada e realizados no âmbito da temática em estudo, GT. Seguidamente, serão apresentados nesta secção, por ordem cronológica, 3 projetos.

### **Projeto de R&S no setor público**

O primeiro projeto em que a estagiária participou consistiu num processo de seleção de vários perfis de candidatos para uma entidade pública. É importante referir que todo o processo de recrutamento de candidatos foi efetuado pelo cliente. Com recurso ao recrutamento misto, participaram candidatos internos e externos. De forma a atrair e encontrar candidatos para preencherem as vagas em aberto, utilizaram-se ferramentas digitais.

A primeira fase do processo passou pela identificação e compreensão dos critérios definidos pelo cliente como obrigatórios e preferenciais para cada função e também por acordar, face aos objetivos da organização empregadora, quais seriam as fases inerentes ao processo de seleção. Ficou estipulado que para se identificar os melhores candidatos se iria recorrer a 3 fases, exceto em processos com candidatos internos onde houve necessidade de se recorrer a mais uma fase. Com efeito, por ordem, as fases do processo foram as seguintes: triagem curricular, entrevista telefónica, testes psicotécnicos e entrevista de competências.

A triagem curricular permite uma análise dos currículos dos candidatos de modo a averiguar se a formação académica, a experiência profissional e outras competências técnicas vão ao encontro dos critérios previamente determinados. Apenas os candidatos que reunissem todos os requisitos, bem como aqueles em que as informações do currículo não fossem precisas e/ou esclarecedoras foram contactados, originando assim uma primeira filtragem.

A entrevista telefónica teve como objetivo validar as informações do currículo e, caso necessário, recolher informação adicional sobre as competências do indivíduo. Adicionalmente, de modo a formar uma primeira impressão da adequação do candidato à função, avaliou-se a comunicação oral e fizeram-se questões exploratórias acerca da motivação. Ainda que existam múltiplas entrevistas, a SHL optou por aplicar uma entrevista estruturada, com questões padronizadas tais como “Porque se candidatou a esta oportunidade?” “Que contributo considera que poderá dar nesta função?”.

Aquando da realização da entrevista, foi-se detetando que, para além de alguns dos candidatos não cumprirem os requisitos mínimos obrigatórios para o perfil, alguns desistiam do processo quando se inteiravam que as condições contratuais não eram

passíveis de negociação. De facto, ainda que nos anúncios sejam especificadas algumas das condições contratuais, em nenhum deles é mencionado que as condições são fixas.

Os candidatos que cumpriam os requisitos obrigatórios (RO) e que tivessem um perfil adequado ao nível da comunicação e motivação, foram seleccionados para a fase seguinte: testes psicotécnicos. Mediante a função, eram enviados para os candidatos um *link* para responderem online, através da plataforma SHL Talent Center <sup>TM1</sup>, a um teste de aptidão cognitiva relevante para a função e a um Inventário para avaliação de características da personalidade. Em conjunto, os resultados dão informações importantes sobre o potencial que cada candidato possui para o sucesso na função. No anexo I, são descritas as técnicas de avaliação utilizadas para cada perfil e as informações sobre cada um dos testes.

Em caso da inexistência de candidatos internos no processo, após obtidos os resultados de cada indivíduo, foi elaborado um relatório de feedback individual para aqueles que obtiveram resultados superiores ao ponto mínimo acordado com o cliente. Este ponto mínimo de corte é baseado num grupo de comparação e só deve existir, se houver evidências de que a aptidão, em avaliação, só é necessária acima de um determinado nível, para o desempenho da função. No parecer é integrada toda a informação recolhida desde o primeiro momento de avaliação do candidato. Relativamente aos candidatos não seleccionados, referem-se os motivos da rejeição da candidatura.

No caso de candidatos internos, foi feita uma entrevista biográfica via Microsoft Teams. Estas entrevistas eram semiestruturadas, tinham a duração de 30 minutos e tinham como objetivo explorar as duas competências comportamentais com pontuação mais baixa, de forma a recolher indícios do passado profissional que fossem preditores do comportamento futuro (um exemplo deste tipo de entrevistas pode ser observado no anexo III). Posteriormente, tal como para os outros processos, é elaborado um parecer individual de cada candidato.

Por último, houve um encaminhamento para a entidade empregadora daqueles que foram seleccionados, a fim de conhecerem os indivíduos e assinarem o contrato, se fossem

---

<sup>1</sup> Plataforma de avaliação de talento da SHL a nível mundial. Este ponto de acesso único, permite as organizações recolher dados sobre as avaliações dos candidatos e colaboradores, facilitando as decisões de gestão (site SHL).

validados pelo cliente. Por fim, a SHL Portugal fica responsável pelo feedback aos candidatos não selecionados.

O processo de R&S em causa teve a duração total de 5 meses, sendo que a estagiária, enquanto observadora participante, esteve envolvida no processo de janeiro a abril, participando de forma ativa em todas as etapas. Durante 3 meses, foram analisados 1400 candidatos para 74 funções diferentes.

É de salientar que as principais dificuldades encontradas no processo passaram por:

- Diversos candidatos concorreram a oportunidades nas quais o seu perfil não se adequava:
  - Os candidatos internos com experiência em outras áreas, candidatavam-se a áreas distintas para conseguirem obter uma promoção;
- Lista de RO e RP extensa e, por vezes, incongruente:
  - Alguns requisitos eram vagos e difíceis de aferir;
  - Alguns dos RP eram iguais aos RO;
- Desistências de vários candidatos quando se apercebiam que as condições de trabalho não podiam ser negociadas.

### **Projeto de desenvolvimento no setor privado na área do retalho**

Empresa líder de retalho no setor da eletrónica, no âmbito do modelo de gestão de carreira dos seus colaboradores recorreu à SHL Portugal com o objetivo de identificar os colaboradores com mais talento para assumir a função ao nível do topo de carreira de vendedor. De forma a corresponder às expectativas do cliente e para que o mesmo adquirisse um conhecimento mais profundo dos colaboradores, a empresa de consultadoria propôs a realização de um *assessment*, processo baseado em múltiplas fontes de informação.

Uma vez que o *assessment* envolvia participantes de diferentes zonas do país, de forma a agilizar o processo no contexto pandémico em que nos encontrávamos, foi planeado para ser 100% online. Desta metodologia faziam parte 2 exercícios, um exercício individual e um interativo (informações no Anexo II).

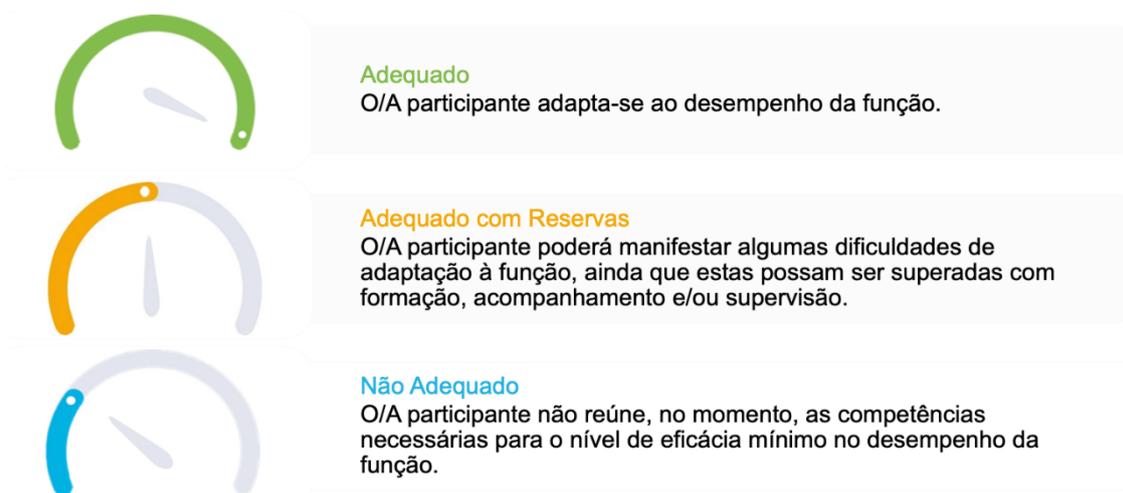
O exercício interativo, neste caso de grupo, consistiu numa discussão com tempo limite, onde o grupo de candidatos reuniram esforços para solucionarem o problema proposto. A interação foi avaliada por 2 observadores, um dos quais a estagiária. O grupo

de avaliadores não avalia se as respostas são certas ou erradas, mas procura estar atento para recolher evidências que lhes permitam avaliar as competências definidas como essenciais para a função.

Após revistas as evidências recolhidas, toda a informação do *assessment* foi integrada e foi elaborado um relatório individual. Neste relatório é atribuído um parecer global (ver figura 4) e é fornecido um *benchmark* onde se pode ver a classificação (1-5 valores) do participante em cada competência a avaliar “comunicar”, “influenciar” e “relacionar-se”. Além disso, é feita uma descrição dos pontos fortes e das áreas de melhoria de cada candidato.

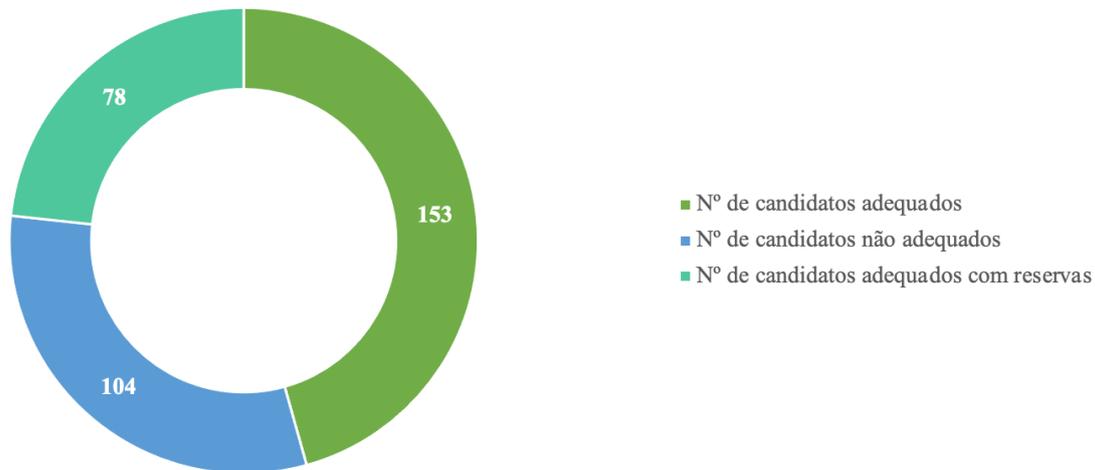
O candidato pode ser adequado para a função, caso possua um nível satisfatório nas 3 competências em avaliação. No caso de ter duas competências abaixo do expectável, o candidato é considerado não adequado. Os candidatos podiam ainda ser classificados como adequados com reservas, se porventura os avaliadores não tivessem informações relevantes para avaliar uma competência e, por esse motivo, a competência tivesse sido avaliada negativamente. Neste último caso, os candidatos passavam por mais uma fase, uma entrevista com os RH da organização cliente, de forma a explorar a competência com informação omissa.

Figura 4 - Identificação e descrição dos pareceres a atribuir



Fonte: Documento interno SHL Portugal

Este processo teve a duração de 4 semanas, envolveu 16 dias de avaliações, foram realizados 70 exercícios para avaliar 335 participantes. A figura 5, é representativa dos resultados obtidos.

Figura 5 - Resultados obtidos no *assessment de desenvolvimento*

Fonte: Própria

A principal dificuldade encontrada no processo consistiu no facto da maioria dos candidatos estar no seu horário laboral enquanto participava no exercício. A existência de pessoas a entrar e a sair do espaço, o ruído de fundo e a pouca iluminação, contribuíram negativamente para a observação do exercício.

### **Projeto de R&S interno para a área *Marketing* e GRH**

Em fase de crescimento, surgiu a necessidade de abrir 3 novas vagas para a equipa SHL Portugal, uma para a área de *marketing* e comercial e as duas restantes, para integrarem a equipa de consultores. Foi proposto à estagiária, que em conjunto com um membro da equipa de gestão, organizasse os processos de R&S interno.

Após serem traçados os perfis profissionais desejados e definida a fonte de recrutamento a utilizar, esta informação foi partilhada com a estagiária, para que o processo ocorresse de forma rigorosa.

Com o objetivo de dar a conhecer a vaga e atrair potenciais candidatos, foram elaborados anúncios que continham informações acerca do local e do modelo de trabalho, da descrição das funções, dos RO e preferenciais, por fim, alguns dos benefícios oferecidos. Os anúncios foram disponibilizados no site da SHL Portugal, no SAPO Empregos e no *linkedin*.

Seguidamente à receção de candidaturas, teve início o processo de seleção. Faz parte deste processo 4 fases: triagem curricular, entrevista exploratória, testes psicotécnicos e entrevista final.

Após comparar o percurso académico e profissional com o descritivo de funções, os candidatos potencialmente elegíveis eram contactados. A entrevista exploratória era feita telefonicamente e tinha como objetivo perceber se os candidatos eram compatíveis com o perfil pretendido. Ainda se procurava averiguar a motivação e as expectativas relativamente à organização e à função. Todas as informações da entrevista eram recolhidas e serviam de base para tomar uma decisão sustentada, relativamente à seleção para a fase seguinte. No caso de sucesso, era enviado aos candidatos um e-mail para responderem a uma bateria de testes.

Finda esta etapa e após uma análise do resultado dos testes, eram selecionados os candidatos para entrevista biográfica. A estagiária foi responsável por elaborar o guião para as entrevistas (anexo III) e também por conduzir algumas. O objetivo deste tipo de entrevistas é explorar 3 das competências mais relevantes para a organização e função.

Por fim, a equipa de gestão toma a decisão sobre qual o candidato com o perfil mais ajustado à função e à cultura da empresa. Aos restantes candidatos, a estagiária tinha a responsabilidade de agradecer a participação e dar feedback de que não prosseguiram nas restantes fases do processo.

No decorrer do processo, nº reduzido de candidatos e *gap* entre o perfil dos potenciais candidatos e o pretendido foram as principais dificuldades apontadas.

## 6. Discussão e Análise Crítica

O objetivo deste estudo passou por verificar a aplicação na prática da GT nas organizações, ou seja, analisar de que forma é que os Gestores de RH atraem, selecionam, desenvolvem e gerem o talento. Adicionalmente, também foi alvo de estudo o alinhamento das práticas e políticas de GT com a estratégia das instituições, com as quais a estagiária contactou-

Nos últimos anos a GRH sofreu um processo de reestruturação onde a GT foi convertida num processo central para a aquisição de vantagem competitiva (Amankwah-Amoah, 2020; Strack et al., 2014). Para sobreviverem no mercado atual, as organizações precisam de colaboradores extremamente capacitados, isto conduziu a uma intensa guerra por talentos. Segundo um estudo realizado pela ManpowerGroup, 57% das empresas em Portugal apresentam dificuldade em atrair e reter indivíduos talentosos (ManpowerGroup, 2022). Nos últimos 2 projetos desenvolvidos no estágio, o projeto de R&S para uma entidade pública e para a SHL Portugal, alguns dos problemas passaram pelo baixo número de candidaturas e pelo *gap* entre o perfil dos candidatos e o pretendido. Ainda que estas duas empresas tenham uma visibilidade forte no mercado, dentro da sua área de atuação, a experiência que ambas oferecem aos candidatos e/ou as próprias condições de trabalho podem estar aquém daquilo que os candidatos procuram. Assim, verifica-se que as empresas não estão em concordância com o que é descrito na literatura. Para colmatar esta lacuna, os GRH devem conhecer bem o perfil das pessoas que querem atrair para as suas organizações e procurar responder às suas necessidades (Mercer, 2022). Para além disso, é essencial que continuem a investir no seu *Employer Branding*, passando por criar uma “marca” positiva (Al Ariss et al., 2014; Martins & Cruz, 2019).

Os processos de R&S são vitais na aquisição de recursos humanos talentosos (Sinha & Thaly, 2013; Sparrow & Makram, 2015), tornando-se essencial analisar a forma como as empresas o desenham e desenvolvem. O projeto para a entidade pública envolveu apenas a seleção de candidatos, tendo ficado ao abrigo dos mesmos o processo de recrutamento. As dificuldades apontadas no capítulo 4 podem ser consequência das fases anteriores, realizadas pelo cliente, não terem sido conduzidas de forma adequada, à luz do conhecimento científico. De acordo com Pina e Cunha et al. (2015) e Stanujkic et al. (2015), de forma a reconhecer o perfil apropriado para o exercício da função a recrutar, é essencial fazer a análise e descrição de funções. Recolher informações detalhadas acerca

das competências, qualificações e esforços necessários para ocupar uma determinada posição, é essencial para a criação de critérios exatos que guiem o processo de seleção, evitando a existência de erros (Nigatu, 2016). Segundo o responsável de RH da empresa, os critérios de seleção foram definidos, pelo gestor da área a recrutar e posteriormente pelo responsável de RH. A definição destes critérios foi realizada de forma unilateral, sem uma visão global das competências necessárias. Comparativamente ao descrito na literatura, esta discrepância procedimental pode ser o resultado de uma lista de RO e RP extensa e, por vezes, incongruente, o que dificultou o processo. Ademais, durante as entrevistas telefónicas, foi perceptível que os candidatos tinham dificuldade em compreender as tarefas inerentes à função e que muitos deles não tinham analisado os requisitos por serem demasiado extensos. Contrariamente, se os critérios fossem mais precisos e congruentes (elaboração conjunta), o anúncio seria mais atrativo, conseguindo captar a atenção dos candidatos e simplificando o processo. Embora todos os Gestores de RH tenham noção da importância da definição prévia de critérios de seleção, que atestem a adequação à organização, à função e também à própria equipa (Pina e Cunha et al., 2015), na prática é notório que alguns profissionais não seguem os procedimentos de forma apropriada tal como identifica Paauwe & Boon (2018). Estas falhas durante o processo podem levar à seleção do candidato errado e conseqüentemente ao *turnover* inicial e a ineficiências para a organização (Wattoo et al., 2020).

No caso da SHL, as dificuldades encontradas podem residir na escolha de apenas uma fonte de recrutamento e no facto do anúncio ser pouco atrativo. Dado o alto nível de propostas no mercado e a elevada competição por talentos, é importante que as empresas amplifiquem as suas pesquisas. No caso da SHL, uma vez que tem interesse em perfis qualificados e inovadores, optar por ações de recrutamento em universidades e usar a referência poderá ser uma boa estratégia para aumentar o leque de candidatos. Em linha com o anterior, a elaboração de um anúncio com um *design* mais atrativo e onde as informações sejam transmitidas de forma mais concisa, poderá captar a atenção de potenciais candidatos, com perfis mais próximos do desejável.

No que diz respeito à seleção dos candidatos, organizações externas, como é o caso da entidade pública, tendem a recorrer à SHL devido às soluções que disponibiliza ao nível da avaliação do talento. A aplicação de teste de aptidão cognitiva relevante para a função (numérico, verbal ou lógico) juntamente com o Inventário para avaliação de

características da personalidade (OPQ32r) fornecem informações sobre o potencial para manifestar Competências Comportamentais importantes para a função. A SHL faz a condução de entrevistas com base nas competências essenciais para uma boa adequação à função e à empresa cliente. Estas entrevistas permitem recolher indícios do passado profissional preditores do comportamento futuro. A informação recolhida através destas fontes permite às organizações ter o conhecimento necessário para tomarem boas decisões, colmatando a falha apresentada pelo estudo da SHL onde é referido que 52% das organizações não têm a informação necessária para tomar boas decisões sobre as pessoas (Kantrowitz et al., 2018; SHL, 2018). Ainda que segundo Silzer et al. (2009), o *assessment center* seja considerado o método de seleção por excelência por envolver múltiplas fontes de informação, podemos verificar que as empresas tendem a optar por processos de seleção mais simples e que envolvam apenas os quatro passos, descritos por Nigatu (2016) e Pina e Cunha et al. (2015), triagem curricular, entrevista exploratória, testes psicotécnicos e entrevista final.

Relativamente à retenção dos colaboradores, tal como menciona Tarique & Schuler (2010), foi possível aferir que existem empresas que implementam práticas que valorizam o capital humano, neste caso uma empresa líder de retalho no setor da eletrónica. Ao desenvolverem um plano para identificar os colaboradores com mais talento para assumir o topo de carreira de vendedor, a entidade revela ter uma preocupação com a retenção dos seus talentos através de uma gestão estratégica de carreiras. Segundo Das et al. (2013), tais práticas podem contribuir para a decisão dos colaboradores permanecerem nas organizações. Para além disso, ao criarem planos de carreira, as empresas orientam os colaboradores na definição de metas profissionais concretas e nos investimentos que devem fazer ao nível da formação, o que traz vantagens não só para estes, mas também para as organizações (Camara et al., 2013; Caracol et al., 2016). Oportunidades de desenvolvimento e novos desafios levam ao crescimento profissional dos colaboradores, o que por sua vez aumenta o compromisso e a lealdade do colaborador para com a organização, contribuindo para a sua retenção (O'Connor & Crowley-Henry, 2017). Ao recorrer ao *Assessment Center*, a organização conseguiu identificar os colaboradores que estão preparados, a curto prazo, para desempenharem novas funções e permitiu também a criação de um horizonte de progressão para os colaboradores. Para complementar o programa, a empresa investiu no desenvolvimento

dos seus gestores de RH e Responsáveis de Vendas proporcionando-lhe formação com a SHL Portugal. As temáticas abordadas nesta formação foram a interpretação de relatórios de *assessment* e boas práticas para conduzir uma entrevista exploratória de resultados. Após o período de formação, possuíam as competências necessárias para conduzirem sessões de feedback e *mentoring* com todos os avaliados, o que foi entendido como muito positivo por parte dos participantes, aumentando a satisfação pela participação no programa. Ainda que a estagiária não tenha conseguido acompanhar esta fase do processo, tornou-se importante referenciá-la uma vez que o desenvolvimento é uma fase crucial de uma boa prática de GT. Com efeito, o investimento por parte das organizações na formação e desenvolvimento dos colaboradores é fundamental para garantir o crescimento e aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, aumentando o valor destes a nível do mercado (Camara et al., 2013; Caracol et al., 2016). De acordo com o estudo de Glaister et al. (2017), a implementação de políticas que promovam a aprendizagem, o trabalho em equipa, a implementação de planos de *coaching*, *mentoring* e a gestão de carreiras, estão entre as práticas de maior sucesso para a aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas.

Foi possível concluir que a GT é feita em todas as empresas com que a estagiária contactou, à exceção da empresa do setor público. Segundo a Secretária de Estado, Fátima Fonseca, “atrair, reter, liderar e motivar” são quatro práticas essenciais para criar uma “Administração Pública capaz, adaptável e resiliente”. No entanto, devido à elevada rigidez dos processos da administração pública, a implementação de mudanças nas políticas de GT irá exigir um grande esforço. Ainda assim, o objetivo futuro é que venha a oferecer progressões na carreira, remunerações que reconheçam a excelência e as qualificações dos colaboradores, e que invista na aprendizagem contínua (Fonseca, 2019).

No que diz respeito às restantes empresas supramencionadas, a GT é feita de forma inclusiva, envolvendo todos os colaboradores e partindo do pressuposto de que cada elemento tem talento e potencial, como Morethe, Swarts & Schultz (2020) defendem. É de realçar que ambas as organizações apresentam uma preocupação elevada em alinhar as suas políticas de GT com as estratégias organizacionais.

## 7. Conclusões, Limitações e Recomendações

A escolha da elaboração do presente relatório de estágio como TFM proporcionou à estagiária uma aprendizagem ao nível da aplicabilidade da GT em contexto empresarial e das práticas mais utilizadas nesse âmbito. Esta experiência permitiu melhor adequação entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado de GRH e a execução prática desse mesmo conhecimento, em ambiente profissional.

Os resultados do presente trabalho encontram-se limitados pelo número reduzido de projetos em que a estagiária esteve envolvida, tendo tido contacto apenas com 3 empresas, pelo que a amostra não é representativa do contexto empresarial. No entanto, foi possível verificar que cada vez mais a GT é um processo central ao nível da GRH nas empresas. As organizações optam por fazer uma gestão inclusiva do talento, considerando que cada colaborador tem talento e potencial, embora com um investimento maior em posições chaves e estratégicas para o negócio.

Em consonância com o que é apresentado na literatura, verifica-se a existência de uma convenção no que concerne à inclusão de práticas de atração, seleção, desenvolvimento e retenção. É de realçar que organizações que apresentam uma preocupação elevada em alinhar as suas políticas de GRH com a estratégia organizacional, tendem a identificar e a definir as competências essenciais para o sucesso do negócio antes de conceberem e implementarem medidas específicas para atrair, reter e desenvolver o talento. É notório um investimento progressivamente maior ao nível do *Employer Branding* das organizações, apresentando-se como marcas “fortes” dentro do seu mercado de atuação. Ainda assim, as empresas devem procurar corresponder às necessidades dos perfis que pretendem recrutar, elaborando anúncios e condições de trabalho mais atrativos.

No que concerne ao recrutamento, foi possível concluir que, ainda que as empresas sigam os passos apresentados pela literatura, alguns Gestores de RH apresentam dificuldades em definir corretamente os requisitos para as vagas em aberto. Esta lacuna dá origem a anúncios pouco claros e a um elevado número de candidaturas com perfis diferentes do que é pretendido. Para além disso, foi possível verificar que as fontes de recrutamento nem sempre são pensadas de forma estratégica, levando a um número reduzido de candidatos.

As organizações que têm a GT como foco, têm cada vez mais uma preocupação ao nível da avaliação objetiva do talento, recorrendo a empresas de consultadoria de RH, como a SHL Portugal, em processos de seleção, pelas soluções que dispõem ao nível da avaliação de talento. Verificou-se que o *assessment center* é o método de seleção mais procurado quando as organizações tomam decisões ao nível do desenvolvimento da carreira. Em processos de seleção as empresas tendem a seguir as quatro etapas mais comumente utilizadas: triagem curricular, entrevista exploratória, testes psicotécnicos e entrevista final. Relativamente à terceira etapa, os testes mais requeridos pelos clientes são os de aptidão cognitiva relevante para a função (numérico, verbal ou lógico), juntamente com o Inventário para avaliação de características da personalidade (OPQ32r). Adicionalmente, as entrevistas finais são conduzidas com base nas competências essenciais para uma boa adequação à função e à empresa. Por fim, é visível que as empresas têm vindo a investir cada vez mais na formação contínua dos colaboradores e na gestão das carreiras, como forma de os reter.

Uma limitação que pode ser apontada ao presente relatório, concerne ao facto de o estágio ter sido realizado numa empresa de consultadoria e ter uma curta duração (3 meses). Uma vez que as empresas só subcontratam os serviços da SHL para algumas das fases da GT, a estagiária não conseguiu ter uma visão integrada de todo o processo. Adicionalmente, ainda que ao longo do ano a SHL tenha projetos em várias áreas da GT, a estagiária apenas esteve envolvida diretamente em três, limitando assim a sua perceção das restantes áreas, o que pode levar à limitação das conclusões obtidas. Apesar disso, e para concluir, ainda que já se tenha percorrido um longo caminho até ao momento, as organizações precisam de continuar a investir na implementação de soluções inovadoras, principalmente ao nível da atração e retenção dos colaboradores. A nível académico, é necessário realizar mais investigações que forneçam aos Gestores de RH informações válidas para tomarem boas decisões sobre as pessoas.

## Bibliografia

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business, 49*(2), 173–179.
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Talent management and global competition for top talent: A co-opetition-based perspective. *Thunderbird International Business Review, 62*(4), 343–352.
- Annen, H. (2017). The Impact of Selection and the Assessment Center Method on Leader Development. In *Leader Development Deconstructed* (17 edition, pp. 251–273). Springer International Publishing.
- Ashkezari, M. D., & Aeen, M. N. (2012). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management, 1*(1), 59–68.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: *Journal of Management, 17*, 99–120.
- Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press.
- Boeck, G. de, Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior, 39*(2), 199–213.
- Bratton, A. (2018). The role of talent development in environmentally sustainable hospitality: A case study of a Scottish National Health Service conference centre. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 10*(1), 69–85.
- Cahoon, M. v., Bowler, M. C., & Bowler, J. L. (2012). A Reevaluation of Assessment Center Construct-Related Validity. *International Journal of Business and Management, 7*(9).
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª). Publicações Dom Quixote.
- Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management, 59*(3), 291–306.

- Caracol, C. C., Palma, P. J. da, Lopes, M. P., & Sousa, M. J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16, 10–21.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (10ª edição). Elsevier.
- Collings, D. G. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301–319.
- Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: Quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 15–34.
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- EY Portugal. (2020). *Motivação de Geração em Geração*.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st- Century talent spotting. *Harvard Business Review*, 92(6), 46–54.
- Ferreira, A., Nunes, F., Duarte, H., & Martinez, L. (2015). *GRH - Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH.
- Ferreira, F., & Vargas, E. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica*, 4(2), 21–39.
- Findikli, M., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 377–387.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (Edition 5). SAGE Publications.
- Fonseca, F. (2019). «Atrair, reter, liderar e motivar» para garantir Administração Pública capaz - XXI Governo - República Portuguesa. Conferências Abertas Sobre Inovação.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=atrair-reter-liderar-e-motivar-para-garantir-administracao-publica-capaz>

- Galetić, L., Prester, J., & Načinović, I. (2007). Organization as a Source of Competitive Advantage: Case of Croatia. *The Business Review Cambridge*, 7(1), 130–136.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2017). HRM and performance - The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148–166.
- Gonçalves, M. (2016). *O Mercado Grita Talento* (1ª edição). Marcador Editora.
- Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility - A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6.
- Henriques, T. A. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação: Pessoas, Equipas e Mudança Organizacional*. FCA Editora.
- Howland, A. C., Rembisz, R., Wang-Jones, T. S., Heise, S. R., Brown, S., Diego, S., & Associates, R. &. (2015). Developing a Virtual Assessment Center. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 110–126.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: Harnessing your employees’ talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20–23.

- Kantrowitz, T. M., Tuzinski, K. A., & Raines, J. M. (2018). *2018 Global Assessment Trends Report*.
- Kovács, I., Casaca, S., Cerdeira, M., & Peixoto, J. (2015). Reorganização da produção e inovação organizacional. In *Temas Actuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa* (pp. 215–235). Edições Almedina.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ2015*, 2, 243–247.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lorsch, J. William., & Tierney, T. J. (2002). *Aligning the stars : how to succeed when professionals drive results*. Harvard Business School Press.
- ManpowerGroup. (2022). *2022 Global Talent Shortage*.
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3–4), 112–116.
- Martins, D., & Cruz, R. M. da. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. Editora RH.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management. In *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* (13 edition, Issue 03). West-South.
- McKinsey Quarterly. (2008). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*.
- Mercer. (2022). Tendências Globais de Talentos 2022. In *Mercer*.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent* (Issue January 1998). Harvard Business School Press.
- Morethe, S. L. M., Swarts, I., & Schultz, C. (2020). Talent Development Practices Predict the Employee Engagement of Human Resource Professionals. *Southern African Business Review*, 1–20.

- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(10), 833–846.
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Land Forces Academy Review*, 20, 351–359.
- Muthaly, S., Dass Mohan, M., & Isa, A. (2015). Competencies as the protagonist for Talent development in Academia: The case of Malaysian Government Linked Companies" (GLCs) Universities. *Asian Journal of Business Research*, 5(1).
- Nigatu, T. (2016). The Assessment of Recruitment and Selection Practice on Commercial Bank of Ethiopia (CBEAt Adama District). *International Journal in Management and Social Science*, 4(6), 792–807.
- Nzonzo, J. C., & Plessis, Y. du. (2020). Critical success factors for integrating talent management strategies with wellness interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 11.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2017). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135–146.
- Pina e Cunha, M., Marques, C., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (Edições Sí).
- Powell, M., Durose, J., & Duberley, J. (2012). *Talent management in the NHS managerial workforce* / The British Library.
- Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods. A Guide to Implementing Formal Assessments to Build a High-Quality Workforce*. SHRM Foundation.
- Right, O. G. S. (2016). *Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*.
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305–318.

- Serva, M., & Júnior, P. (1995). Observação participante e pesquisa em administração - uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 64–79.
- Sheehan, M., & Anderson, V. (2015). Talent Management and Organizational Diversity: A Call for Research. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349–358.
- Sheppard, B. (2020). *A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace*.
- SHL. (2018). *Talent Acquisition: The Changing Nature of Work*.
- SHL. (2021). *2021 Graduate Recruitment Guide*.
- SHL Portugal. (2021). *Curso Assessment da Personalidade e das Aptidões*.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 141–156.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 13–31.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10ª). Lidel.
- Sousa, N., & Calmeiro, P. (2022). *Gestão de Talento: Atrair, Desenvolver e Reter Talento na Era Digital*.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Djordjevic, B. (2015). Selection of candidates in the process of recruitment and selection of personnel based on the SWARA and ARAS methods. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 7, 53–64.

- Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281–292.
- Strack, R., Caye, J.-M., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., von der Linden, C., Ullrich, S., Haen, P., Quirós, H., & Jauregui, J. (2014). Creating People Advantage: How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact. *The Boston Consulting Group*.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: strategy, management, measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Tavares, M. (2010). *Gestão Estratégica (3ª)*. Atlas.
- Thunnissen, M., & Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182–199.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human resource management*. Pearson Education.

## Anexos

### Anexo I - Instrumentos e competências a avaliar no processo de R&S no setor público

De modo a avaliar aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos e estabelecer uma previsão de adaptação às tarefas inerentes ao posto de trabalho, foram aplicadas as seguintes técnicas de avaliação: Inventário para Avaliação de Características da Personalidade (ver Tabela 1) e Teste de Avaliação de Aptidão Cognitiva (ver Tabela 2).

*Tabela 1- Identificação e descrição dos testes de aptidão a utilizar mediante o perfil do candidato*

<b>Perfil profissional</b>	<b>Testes de aptidão cognitiva</b>	<b>O que mede</b>
TI	Teste de Raciocínio Lógico	Mede a capacidade para trabalhar de modo flexível com informação pouco familiar e para encontrar soluções. Estas capacidades são importantes para a resolução de problemas, respondendo às questões “porquê?” e “como?”. O raciocínio indutivo é importante para funções que requerem que as pessoas lidem frequentemente com problemas novos, complexos e ambíguos e/ou determinem novas abordagens às tarefas. As pessoas que apresentam bons desempenhos nestes testes tendem a ter uma maior capacidade para pensar conceptualmente, assim como de forma analítica.
Economia, Gestão ou similar	Teste de Raciocínio Numérico	Capacidade para fazer deduções lógicas a partir de tabelas com dados numéricos e estatísticos. Teste adequado para funções que requerem o uso frequente de informação estatística ou financeira e/ou uma quantidade significativa de processamento numérico.
Áreas das Ciências Sociais e Humanas	Teste de Raciocínio Verbal	Avalia a capacidade para compreender informação escrita. Útil para funções que requerem que a pessoa prepare documentos escritos ou apresentações, e interprete e avalie argumentos em relatórios escritos de elevado nível de complexidade.

*Fonte: Adaptado de um documento interno SHL Portugal*

Tabela 2- Identificação e descrição do Questionário de Personalidade a utilizar a todos os candidatos

OPQ32r
O OPQ32 reimagined é a versão mais recente e abrangente dos Questionários de Personalidade Profissional da SHL. Com alta precisão, fornece informações valiosas sobre 32 dimensões da personalidade importantes no local de trabalho. Permitindo perceber quais as preferências comportamentais do(a) candidato(a), fornece uma estrutura que facilita a compreensão do impacto da personalidade no desempenho no trabalho, é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações.

Fonte: Adaptado de um documento interno SHL Portugal

## Anexo II – Instrumentos e competências a avaliar no projeto de desenvolvimento no setor privado na área do retalho

O *assessment* foi concebido para identificar a adequabilidade do perfil à função de topo de carreira de vendedor, bem como para a identificação de pontos fortes e necessidades de desenvolvimento em relação ao perfil de competências visível na tabela 3.

Tabela 3- Identificação das competências e dos comportamentos observáveis em avaliação

Competências avaliadas	Comportamentos observáveis
Relacionamento Interpessoal	Desenvolve com os colegas relações eficazes e de apoio. É compreensivo(a) e cria espírito de equipa.
Comunicação Oral	Expressa-se oralmente de forma fluente e segura. Fala num ritmo e tom adequados. Quando fala, consegue captar a atenção dos outros.
Persuasão	Expõe os aspetos principais de uma argumentação de forma persuasiva. Negoceia e convence os outros. Muda as opiniões das outras pessoas e influencia as suas decisões.

Fonte: Adaptado de um documento interno SHL Portugal

A metodologia de avaliação utilizada, bem como a descrição de cada uma delas será apresentada na tabela 4.

Tabela 4 Identificação e descrição dos exercícios a realizar pelos candidatos

Exercício individual	Inventário de comportamentos profissionais	Os Inventários de Personalidade dizem respeito à forma habitual de uma pessoa se comportar no trabalho. Este tipo de questionário visa analisar a forma como se observa a si mesma em termos da sua personalidade. Não tem tempo limite e não existem respostas certas ou erradas. Deve responder antes do dia do <i>Assessment</i> , de forma sincera e não dar uma resposta só porque considera que deveria ser assim ou gostaria de ser assim.
Exercício interativo	Exercício de grupo	No início do exercício de grupo todos os participantes recebem um conjunto de documentação com as informações que terão de utilizar para realizar a tarefa que lhes é indicada. Disporão de alguns minutos para, individualmente, estudarem a documentação fornecida. Após esse período o grupo terá de, em conjunto, realizar a tarefa solicitada dentro de um tempo limite. Durante a realização do exercício não poderão ser colocadas perguntas aos observadores, que se limitarão a observar o desenrolar do exercício. Os observadores não procuram respostas certas ou erradas, mas a forma como cada participante interage com os restantes elementos do grupo.

Fonte: Adaptado de um documento interno SHL Portugal

### Anexo III – Guião de entrevista final utilizada no projeto de R&S interno para a área *Marketing*

“Bom dia/ Boa tarde (**nome do candidato**),

O meu nome é (**nome do consultor**), sou consultor(a) da SHL Portugal e, juntamente com **nome do consultor responsável**), estamos a gerir o processo de Recrutamento e Seleção para a função de Marketing/ Comercial/ Desenvolvimento do Negócio, a que se candidatou.

Inicialmente vou fazer uma breve apresentação da empresa e da função...

Esta entrevista é a última fase do processo de recrutamento para a SHL Portugal e o objetivo passa por compreender melhor a forma como trabalha e alcança os seus objetivos.

Vou pedir que descreva situações/momentos do passado profissional e por isso, vou lhe pedir um bocadinho de esforço no sentido de relembrar essas situações de forma mais detalhada possível.

Vou tomar algumas notas para que posteriormente, a avaliação seja mais objetiva e por isso, é normal que me veja a desviar o olhar.

Antes de iniciar a entrevista propriamente dita, gostaria de perceber se tem alguma dúvida inicial?

#### Orientação para os objetivos

1. **Fale-me sobre uma ocasião em que tenha tido de alcançar um objetivo exigente.**
  - Porque que é que esse objetivo era exigente?
  - O que fez para garantir que alcançava esse objetivo?
  - Em que medida considera ter sido eficaz?
2. **Habitualmente, como costuma fazer o acompanhamento dos clientes?**
  - Que estratégias considera serem particularmente eficazes?
  - Em que situações faz um menor acompanhamento dos clientes?
  - Na sua opinião, quais são os aspetos mais importantes a ter em consideração no acompanhamento dos clientes?
  - Dê um exemplo de uma situação em que sinta que foi particularmente eficaz na forma como acompanhou um cliente.
  - Porque escolheu este exemplo? O que fez exatamente/que cuidados teve? Que feedback recebeu/qual o impacto da sua atuação?

#### **Iniciativa e Proatividade**

3. **Dê-me um exemplo de uma situação em que tenha tido de tomar a iniciativa.**
  - Porque sentiu a necessidade de tomar a iniciativa?
  - O que fez exatamente?
  - Que feedback é que obteve?
4. **Refira uma situação em que tenha apresentado uma solução alternativa para um problema**
  - Que solução apresentou?
  - Em que medida foi implementada?
  - Que feedback é que recebeu?
  - Como é que se sentiu na altura?

#### **Lidar com a pressão e com as contrariedades**

5. **Dê-me um exemplo de uma situação recente em que se tenha deparado com uma contrariedade ou obstáculo.**
  - O que fez para lidar com a situação?
  - Em que medida antecipou que isto poderia ter acontecido?
  - Até que ponto considera ter sido eficaz na forma como lidou com a situação?
  - Como se sentiu nessa ocasião?
  - O que aprendeu com esta experiência? O que faria de diferente numa próxima vez?