



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO NA PORTUGAL
TELECOM**

TAMARA RUDOKVAS

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES –
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

DRA. SANDRA REBELO – PORTUGAL TELECOM

SETEMBRO-2013

Agradecimentos

Gostaria de apresentar os meus agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela sua disponibilidade e atenção durante a elaboração deste relatório.

À minha co-orientadora da Portugal Telecom, Dra. Sandra Rebelo e a todos os elementos da Direção de Desenvolvimento e Liderança com quem tive o prazer de trabalhar durante o estágio, que me acolheram, acompanharam e tornaram possível este estudo de caso, os meus sinceros agradecimentos.

Por fim, o meu muito obrigado aos meus colegas, amigos e familiares pelo apoio, sentido crítico e incentivos oferecidos que sempre me mantiveram motivada.

Resumo

O tema deste Relatório de Estágio incide sobre a atração e retenção de talento na Portugal Telecom. O objetivo deste Relatório é desenvolver um estudo de caso e descrever as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio efetuado na Portugal Telecom. Para isso, foram analisadas as estratégias de atração e retenção de talentos com duplo objetivo. Por um lado, conseguir captar os melhores recém-formados do mercado e por outro, reduzir as taxas de rotação de pessoal no Programa Trainees PT. Este estudo de caso incide maioritariamente nos profissionais de Tecnologias de Informação, correspondendo às funções centrais do negócio no Grupo. Foi necessário fazer uma análise das estratégias de atração e retenção existentes na literatura e ainda nas organizações, para melhor se poderem tecer as devidas conclusões.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. Num primeiro momento, é feita uma revisão da literatura, de seguida a contextualização da Portugal Telecom, posteriormente a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, a discussão com a análise crítica e por fim as conclusões, limitações e propostas para investigação futura.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Programa Trainees PT, Gestão de Talento, Rotação de Pessoal, Atração, Retenção, Profissionais de Tecnologias de Informação.

Abstract

The subject of this Internship Report discuss the issue of attraction and retention of talent at Portugal Telecom. The purpose of this Report is to develop a case study and describe the activities in the ambit of the internship that took place at Portugal Telecom. For thus, strategies of attraction and retention of talents were analyzed with two purposes. Firstly, being able to attract the best talent in the market, and on the other hand, reduce the turnover rate in the Trainees PT Program. This case study focuses mainly in Information Technology Professionals, who represent the core business of the Group. It was necessary an analysis of the strategies of attraction and retention in literature and within organizations to better reach final conclusions.

This report is divided in four parts, starting with the literature review, followed by contextualization of Portugal Telecom, then the description of the internship activities, the discussion with the critical analysis and lastly conclusions, limitations and suggestions to future research.

Keywords: Human Resource Management, Trainees PT Program, Talent Management, Turnover, Attraction, Retention, Information Technology Professionals.

Índice

1. Introdução.....	6
3. Revisão da Literatura.....	8
3.1 Práticas noutras empresas.....	19
4. Contextualização da Portugal Telecom.....	26
4.1 O grupo PT.....	26
4.2 Missão, Objetivos e Valores.....	27
4.3 Gestão de Recursos Humanos na Portugal Telecom.....	28
5. Descrição das Atividades de Estágio.....	29
6. Discussão e Análise Crítica.....	36
7. Conclusões, Limitações e Propostas para Investigação Futura.....	41
8. Referências Bibliográficas.....	43
8.1 Websites.....	46
9. Anexos.....	48
9.1 Organograma Portugal Telecom, SGPS.....	48
9.2 O processo de recrutamento e seleção do Programa Trainees.....	48
9.3 Cronograma do processo de recrutamento e seleção do Programa Trainees.....	49
9.4 Ações de formação.....	49
9.5 O ciclo de vida do Programa Trainees.....	50

1. Introdução

Este estudo foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), assumindo o formato de Relatório de Estágio. O estágio teve a duração de três meses, tendo sido realizado na Portugal Telecom (PT), na Direção de Recursos Humanos, com vista a reforçar os conhecimentos adquiridos durante o Mestrado e iniciar a minha atividade profissional na área de Recursos Humanos (RH). A escolha do tema prende-se com o interesse desenvolvido durante o curso de Mestrado e devido ao apoio recebido na PT em tratar o tema internamente.

O objetivo do trabalho consiste em analisar as estratégias de atração e retenção que são utilizadas pela organização em estudo, especificamente as do Programa Trainees PT. As estratégias visam conseguir captar os talentos existentes no mercado e ainda maximizar a retenção dos mesmos, com maior incidência nos profissionais de Tecnologias de Informação (TI), cujo trabalho tem valor estratégico para a organização.

Na medida em que os trabalhadores talentosos são os ativos mais importantes nas organizações por serem uma fonte de vantagem competitiva, a gestão de recursos humanos (GRH) deve atrair e desenvolver esses talentos de modo eficaz e eficiente, retendo-os por forma a atingir os objetivos organizacionais atuais e futuros, garantindo assim o crescimento da organização (Lockwood, 2006). Relativamente aos profissionais de TI, Ferratt, Agarwal, Brown e Moore (2005) afirmam que tanto para os investigadores como para os profissionais, o capital humano de TI é um recurso estratégico que possibilita as organizações atingirem a excelência operacional, sendo a sua gestão eficaz uma questão crítica para os executivos de TI. No entanto, no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), “a escassez de trabalhadores e o

défice de competências na área das TICs é um dos principais problemas com que todos os países desenvolvidos se debatem no momento actual. Esta situação manifesta-se em várias formas, sendo que alguns indicadores surgem como indicadores importantes para aferir esta situação: grande número de vagas por preencher nas áreas das TICs; uma elevada rotatividade de emprego; longos períodos para preencher determinados cargos; e taxas de desemprego muito baixas para trabalhadores de TICs” Carvalho e Gaspar (2001:306).

Tendo em vista que o principal negócio da PT está relacionado com Tecnologia e Sistemas de Informação e Comunicação, as altas taxas de rotação de pessoal abrangem também esta organização. No Programa Trainees PT em particular, a taxa de rotatividade ronda os 5% anuais, sendo que a maior percentagem de saídas voluntárias pertence aos trabalhadores da área de engenharia de TI e involuntárias corresponde aos colaboradores com habilitações académicas mistas.

No primeiro capítulo deste trabalho está presente a revisão da literatura onde se explica a problemática do tema, seguindo-se a conceitualização e a sua relevância para o estudo. Posteriormente, o capítulo apresenta uma combinação de medidas de atração e retenção do ponto de vista teórico, abordadas por diversos autores. Foram ainda apresentados exemplos reais da prática empresarial das estratégias implementadas noutras organizações.

O segundo capítulo faz a contextualização da empresa objeto de estudo de caso, a PT, através das características mais relevantes do Grupo, a sua missão, objetivos e valores institucionais e ainda a caracterização dos seus Recursos Humanos. No terceiro capítulo são descritas as funções exercidas, tarefas realizadas e acompanhadas ao longo do estágio na equipa do Programa Trainees PT. Segue-se o capítulo da discussão e análise crítica, onde se procede uma comparação entre as medidas do Programa

Trainees, a revisão da literatura e as práticas noutras empresas. No último capítulo expõem-se as conclusões deste Trabalho, juntamente com as suas limitações e propostas para investigação futura.

3. Revisão da Literatura

Com a ajuda das novas tecnologias, o avanço das telecomunicações e do mercado de trabalho cada vez mais universal e acessível em qualquer parte do mundo, cabe à GRH adaptar-se para se tornar mais eficaz e eficiente face à concorrência no respeitante ao fluxo de talentos “fuga de cérebros” (Tarique e Schuler, 2010). Yamamoto (2011) notou que mesmo em tempos de recessão económica, a tendência é aumentar a fluidez de emprego devido às mudanças laborais, intensificando assim a competição para proteger da concorrência os indivíduos competentes, com desempenhos elevados e os futuros colaboradores chave da organização. Na indústria de TIC, “a escassez de mão-de-obra com a gama de competências em TICs que o mercado vem exigindo a um ritmo frenético ao longo dos últimos anos tem-se revelado um dos principais desafios enfrentados por países e regiões de todo o mundo” (Carvalho e Gaspar, 2001:305).

Na guerra pelo talento, o sucesso organizacional depende da eficácia da atração através da prática do recrutamento. Para atrair os melhores talentos, a organização tem de ter uma marca forte, positiva e a reputação como bom empregador para que seja atrativa para os candidatos (Dell, 2002; Brewster, 2005). No que respeita ao recrutamento e seleção, a principal tarefa de recrutamento baseia-se na publicidade eficaz das informações sobre as vagas disponíveis de modo a que os candidatos relevantes tenham o conhecimento sobre as mesmas e se sintam atraídos a responder. Assim, o recrutamento subsiste em conseguir atrair um grande número de candidatos devidamente qualificados. Posteriormente, a fase de seleção reside em reduzir o grande

volume de candidatos iniciais para um número que possa ser gerido através da triagem. Por fim, para selecionar os melhores, as organizações utilizam diversas técnicas de avaliação dos candidatos em via de encontrar a pessoa certa para o lugar certo (Carless, 2007).

Pode-se afirmar que no século XXI, com as recentes tendências de deslocalização para o estrangeiro, as saídas e a rotatividade de colaboradores de TI continua a ser um problema crónico (Adams, Clark, Goldman, Jester, Lee, Noseworthy, Soejarto, Cantara e Thompson, 2006). Torrington, Hall, Taylor e Atkinson (2011) acreditam que para controlar as taxas de rotação de pessoal e as saídas para a concorrência, não chega recrutar os talentos, é necessário desenvolvê-los e essencialmente retê-los, na medida em que a rotação de trabalhadores implica desvantagens, tais como:

- Custo e tempo requerido para recrutamento, seleção e formação do novo colaborador;
- Perda de um recurso formado e desenvolvido para a concorrência, em quem a organização investiu tempo e dinheiro;
- Os colaboradores saem da organização devido a algum tipo de insatisfação passando uma imagem negativa para o mercado, o que torna mais difícil o recrutamento futuro.

Yamamoto (2011) menciona também desvantagens na saída de colaboradores ou na falha da organização em reter os colaboradores tais como:

- A curto prazo custos relacionados com a formação para colaboradores que ficam, diminuição da produção e desmotivação;

- A longo prazo a perda de conhecimento específico organizacional, competências e *know-how* adquiridos pelo colaborador ao longo dos anos presentes na empresa.

De acordo com as organizações da área de Tecnologias de Informação o custo estimado por cada substituição de um profissional deste setor é entre 50% a 150% do seu salário anual, dependendo do seu nível de competências e a posição na organização (Hale, 1998).

Pelas desvantagens supra citadas, a organização para gerir as taxas de rotação de pessoal, deve entender as razões das saídas para poder atuar em conformidade, visto que estas acontecem por uma variedade de causas, muitas das quais estão fora do poder da organização (Torrington *et al.*, 2011). Torna-se importante saber como atrair e reter os colaboradores chave e as suas competências, especialmente os mais qualificados, com experiência e que contribuem para a vantagem competitiva da organização, de modo a fazer parte da estratégia organizacional delinear medidas de retenção (Hytter, 2007; Ortlieb e Sieben, 2012).

A retenção de colaboradores envolve tomar medidas que encorajem os colaboradores a permanecer na organização o máximo de tempo possível (Ratna e Chawla, 2012; James e Mathew, 2012). Uma gestão eficaz da retenção requer um diagnóstico contínuo da natureza e das causas das saídas dos colaboradores e o desenvolvimento de iniciativas para prevenir a perda de colaboradores competentes (James e Mathew, 2012). O processo de retenção também pode incidir em conservar, manter e prevenir as saídas, isto é, proteger os colaboradores na organização, enquanto gerir a retenção presume todas as políticas da GRH para reter os atuais ou futuros colaboradores de elevado desempenho nas organizações por longos períodos de tempo, permitindo-lhes exercer e desenvolver as suas capacidades (Yamamoto, 2011).

Segundo James e Mathew (2012), a melhor via de aumentar a retenção dos colaboradores é entender o que eles desejam da organização proporcionando-lhe isso, visto que cada colaborador tem necessidades diferentes as quais a organização deverá saber agir de acordo com os seus limites. Só assim, a organização faz os seus colaboradores sentirem que são os mais valiosos da empresa. Por isso, as organizações têm de aplicar políticas e práticas de RH para entender as necessidades dos seus colaboradores e tentar implementar estratégias eficazes e reconhecidas como tal pelos colaboradores chave para que a retenção seja eficiente (James e Mathew, 2012).

Assim, pode-se afirmar que a maneira como os talentos são geridos vai afetar o seu desempenho e determinar se preferem continuar na organização (Torrington et al, 2011). Para Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Marques (2008), “o modelo da gestão do talento defende e implementa uma gestão segmentada – quando não mesmo individualizada – dos grupos de talento, os quais exigem configurações específicas de políticas, orçamentos e práticas, de forma a aumentar o valor criado para a organização e, conseqüentemente, garantir o sucesso estratégico sustentado, através da aquisição, desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos”. Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007), o talento é cada vez mais procurado pelas organizações, referindo que atrair o melhor talento, retê-lo e desenvolvê-lo é o grande desafio da gestão de recursos humanos nas próximas décadas. Assim, a gestão do talento é um tema crucial para a GRH pois tem um papel estratégico e singular na valorização do capital humano e porque ter bom talento na organização acrescenta valor ao negócio. Enquanto para Noe (2010), a gestão de talento refere-se a atração, retenção, desenvolvimento e motivação de colaboradores e gestores altamente qualificados tornando-se cada vez mais importante devido às mudanças na procura de certos cargos ou competências.

Verifica-se desta forma que uma eficiente gestão de talento, de acordo com estes autores, reside em três práticas: atração, desenvolvimento e retenção. É importante agora perceber o conceito de talento para o estudo. De acordo com Camara *et al.* (2007) o talento para estes autores associa-se ao excelente desempenho que se encontra numa conjugação entre uma paixão pelo que se faz, uma clara visão do que se quer atingir e ação adequada nesse sentido. Assim, de acordo com esse modelo de desempenho humano, o talento é paixão, referindo-se a motivação do talento, ao seu entusiasmo que transmite, a dinâmica e ao compromisso que mantém com a empresa; a visão, que pressupõe conseguir visualizar o estado futuro desejado estabelecendo o trajeto nesse sentido e ainda ação, que pressupõe a existência de um conjunto de competências que permitem ao colaborador desempenhar as suas atividades e obter a excelência nos resultados. Na perspectiva de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), talento são empregados altamente qualificados que têm o conhecimento requisitado e a habilidade de ter altos níveis de desempenho. Ainda para Lewis e Heckman (2006), segundo uma visão genérica da gestão de talento, esta refere-se a colaboradores com elevado desempenho e elevado potencial, isto é, empregados altamente competentes que são procurados, contratados e recompensados de forma diferente de acordo com o seu papel na organização. Torrington *et al.* (2011) acrescentam a importância de ligar talento à estratégia organizacional, ou seja, tem de corresponder às necessidades atuais e futuras da organização de modo a torná-lo fundamental para os resultados organizacionais. Enquanto para Francisco Nunes, administrador no grupo PT, talento é sinónimo de desempenho excelente, comprometimento com a PT e paixão por tudo o que se faz.

O talento *core*, por sua vez, está associado às funções que são centrais para o desenrolar do negócio e que dizem respeito a conhecimentos ou capacidades de que a empresa é proprietária, estes devem-se reter na organização protegendo os da

concorrência (Camara *et al.*, 2007). Neste estudo de caso, os profissionais de TI são os colaboradores chave ou talento *core* em análise, na medida em que correspondem às funções centrais do negócio da PT, sendo estes também a grande prioridade para o Programa Trainees PT.

A literatura do sector TI indica que os profissionais da área de TI são descritos como tendo uma série de características que os distingue dos profissionais das outras áreas, na medida em que para se sentirem realizados, necessitam de constante aprendizagem, desenvolvimento das suas competências, trabalho estimulante e com desafios (Couger e Zawacki, 1980). Zhao (2010) menciona que em certas profissões como em Tecnologias ou Sistemas de Informação, é comum trabalhar em ambientes com *stress* e constantes mudanças tecnológicas com os quais os profissionais de TI têm de lidar e estar constantemente atualizados. Deste modo, a rotatividade de profissionais de TI é tipicamente elevada.

Para atrair e reter os talentos, a literatura dispõe de um elevado conjunto de medidas e estratégias estudadas e apresentadas pelos autores de RH. No entanto, cada organização têm de adaptar as medidas e técnicas de retenção aos seus colaboradores, identificando os fatores que operam como motivação e que sejam valorizados pelos colaboradores, influenciando assim de modo positivo a retenção. (Ortlieb e Sieben, 2012; Vos e Meganck, 2009).

Para Noe (2010), as medidas para manter os empregados envolvidos e comprometidos com a entidade empregadora são as oportunidades de crescimento, a aprendizagem, o desenvolvimento e o trabalho desafiador. Para Gomes *et al.* (2008), não sendo possível impedir as saídas voluntárias das organizações, as empresas podem adotar políticas, mecanismos e medidas que diminuam as perdas e a escassez de talentos. Deste modo, os autores ressaltam algumas medidas, nomeadamente: o

desenho dos postos de trabalho com diversidade de competências requeridas para a execução da função, variedade de tarefas, autonomia, impacto e prestígio da função, possibilidade de receber *feedback* do desempenho e identidade da função. Outra das medidas presentes é a compensação monetária acima da média ou benefícios de outra ordem como automóvel, férias, assistências aos filhos ou *stock options* (opções de compra ou venda sobre ações da própria empresa) tendo em vista dissuadir a saída dos colaboradores e aumentar o empenho de modo a melhorar o desempenho da própria organização. Outro fator que pode auxiliar a retenção de talentos, é designado pelos autores como *embeddedness* que pressupõe um laço forte que determinados indivíduos devotam à sua organização ou cargo, apresentando este fator como importante para as organizações tomarem medidas e reforçarem os laços com os colaboradores de modo a que estes estejam mais ligados a mesma, apresentando medidas como o patrocínio de atividades em que os empregados estão envolvidos (clubes desportivos ou associações sociais ou culturais), recrutamento no mercado local, programas de conciliação trabalho-família (horários de trabalho flexíveis, apoio à guarda dos filhos, períodos sabáticos, partilha de postos de trabalho), promoções que não requerem deslocações para outras áreas de trabalho, colocação na empresa familiares do colaborador ou concessão de empréstimos para compra de habitação com condições financeiras atrativas.

Torrington *et al.* (2011) sugerem seis medidas que demonstraram efeitos positivos na retenção. Recompensas é uma das medidas, sendo que o empregador que oferece recompensas mais atrativas apresenta taxas de saídas mais baixas. No entanto, só as recompensas não são suficientes quando os outros fatores motivam a sair. Os pacotes de benefícios são mais eficazes porque são mais difíceis de imitar pela concorrência, em particular os descontos, férias, seguros de saúde ou esquemas de

pensões têm efeitos mais positivos na retenção do que ter simplesmente um salário base alto. Os autores também acrescentam que a melhor via de usar os pacotes de benefícios a favor da retenção é tornar os pacotes flexíveis, permitindo a cada colaborador escolher o seu próprio pacote de acordo com as necessidades de cada indivíduo, tornando-o mais atrativo. A gestão das expectativas e o acolhimento são duas medidas para reduzir as saídas nos primeiros meses, cujo propósito é ter a certeza que o colaborador entra para a organização com uma previsão realista das funções que irá desempenhar e uma introdução para a organização e para o papel que irá desempenhar. As práticas de RH *family-friendly* também são uma das medidas eficazes para prevenir as saídas por incapacidade de adaptar a vida profissional com a pessoal. Os exemplos indicados são uma licença de maternidade paga e o direito de voltar ao trabalho em regime *part-time* para as mães, as creches ou vouchers para cuidado de crianças, lares para idosos ou quebras na carreira permitindo tirar uns meses sem vencimento e regressar para o cargo similar na mesma organização. A formação e o desenvolvimento são referidos na medida em que as oportunidades de formação aumentam o compromisso com o empregador e tornam os colaboradores mais capazes quando combinados com outras medidas de retenção. Por fim, a última medida indicada é melhorar a qualidade da gestão de linha sendo que a maior parte das saídas voluntárias acontece devido a insatisfação por parte dos colaboradores com os seus supervisores. Também é apresentada pelos autores a descrição de tarefas e a flexibilidade como importantes para a retenção dos talentos, enquanto a descrição de tarefas ajuda a salientar que o trabalho tem valor para a organização, a flexibilidade pode reter pessoas com mais idade que são talentosas mas não pretendem continuar em regime *full-time*.

De acordo com Ortlieb e Sieben (2012), as estratégias de retenção apropriadas são as normas, os valores e ainda os incentivos. Retenção através de normas e valores

pressupõe atos organizacionais simbólicos que dão prestígio e reconhecimento social criando sentido de identidade que por sua vez estabelece uma ligação com os colaboradores, refletindo-se de forma positiva na sua motivação e dedicação à organização. Os exemplos utilizados são seminários para encorajar a identificação com os objetivos organizacionais, eventos sociais (festas ou prática de desporto) providenciados pela organização para fortalecer a cultura organizacional, incentivos com base na motivação monetária (possibilidade de obter ações da empresa, fundos de pensões e perspetivas de carreira), tal como incentivos não monetários (sabáticas, bilhetes de teatro ou facilidades para as creches).

Hausknecht *et al.* (2009) desenvolveram um estudo que defende que as organizações deveriam preocupar-se não apenas com os fatores que levam os colaboradores a abandonar a empresa mas também compreender o que os faz continuar na organização. Este estudo no âmbito da gestão da retenção, com o intuito de saber os principais fatores que levam os colaboradores a ficarem na organização encontraram doze fatores principais, são elas as oportunidades de promoção, isto é, a quantidade de potenciais oportunidades de progressão dentro da organização; os comprometimentos existentes ou seja, o grau com que o colaborador está ligado com a organização, chefia ou os colegas; recompensas extrínsecas como a quantidade de pagamentos, benefícios ou equivalentes em retorno do serviço; regimes de trabalho flexíveis; investimentos, a perceção da duração de serviço prestado na organização; a satisfação com o trabalho; a falta de alternativas, isto é, crenças de que não existem oportunidades de trabalho fora da organização; a localização e a proximidade do local de trabalho relativamente a casa; influências não laborais que são responsabilidades fora do trabalho; comprometimento organizacional o que pressupõe o grau com que os colaboradores se identificam e estão envolvidos com a organização; a justiça organizacional, que subentende a perceção da

justiça das recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal; e por fim o prestígio e a reputação organizacional.

Conforme os resultados do estudo realizado por Vos e Meganck (2009), para entender a perspectiva dos diretores de RH e dos empregados (entre os quais 6.24% do setor de telecomunicações), os estímulos relacionados com a gestão da carreira devem ser considerados como fator central para a retenção, tal como a satisfação com o trabalho, recompensas financeiras, atmosfera social e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são os cinco fatores principais relacionados com o contrato psicológico dos empregados que não só previne a saída dos colaboradores como a lealdade para com a empresa.

Yamamoto (2011) defende que um equilíbrio entre vida profissional e pessoal juntamente com a saúde mental e a gestão dos benefícios são tendências atuais na GRH que estão relacionados com a retenção. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é referido como fator que melhora a produtividade e a retenção de colaboradores com bons desempenhos. As medidas apontadas são licenças para cuidar de crianças ou familiares, encurtar o horário de trabalho para cuidar de crianças ou idosos, subsídios para cuidar de crianças ou idosos, sistemas de horário flexível, licenças paternais para cuidado infantil, facilidades de creche na organização. Quanto aos benefícios, não sendo possível a medição objetiva da satisfação dos colaboradores, a introdução de práticas neste sentido é um fator que promove a retenção sendo este definido como várias medidas oferecidas pelas organizações para os seus empregados e as suas famílias para melhorar o bem-estar incluindo nos benefícios regimes de seguros de saúde, planos de pensões, emprego, compensação por acidente, prendas monetárias para celebrações e condolências, facilidades de lazer, subsídios para aquisição de habitação, atividades de lazer (reuniões desportivas ou excursões organizacionais).

Hytter (2007) no seu estudo propõe algumas sugestões para melhorar a retenção dos colaboradores, tal como uma remuneração justa pois através da transparência consegue-se a satisfação do colaborador e como consequência aumenta também o grau de comprometimento. Outra das propostas é a gestão da carreira de acordo com as necessidades do colaborador juntamente com a formação e desenvolvimento na medida em que se referem a promoção como uma medida de retenção com mais potencial. O estilo de gestão pode ser também uma via de motivar os colaboradores e a razão de ficar na medida em que melhora a satisfação com o trabalho e reduz o *stress* através de envolvimento, participação e *feedback*. Por fim, são ainda apontadas as condições físicas do trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Do ponto de vista de Joseph, Ng, Koh e Ang (2007), para reter os profissionais de TI, a gestão da satisfação com o trabalho é importante visto ser um fator que reflete a falta de vontade de sair da organização, sendo que os profissionais do sexo masculino são mais propícios a abandonar a organização perante este fator do que os seus colegas do sexo feminino. Coombs (2009) concluiu que especificamente os profissionais de TI precisam de tarefas que respondam às necessidades interpessoais através do trabalho em equipa, oportunidades para desenvolver amizades profissionais e mais autonomia permitindo fazer decisões acerca do seu trabalho. Para manter o nível de satisfação destes colaboradores, o trabalho que envolve interação com os *stakeholders*, papéis bem definidos e consistentes poderá ser uma solução (Joseph, *et al.*, 2007; Coombs, 2009).

Os resultados de investigação de Bhatnagar (2007), também acerca dos trabalhadores no setor de TI, indicam que um alto nível de envolvimento pode conduzir a altos níveis de retenção mas durante um tempo limitado neste sector em específico. Para isso, as organizações têm de facultar paixão pelo trabalho, um ambiente cativante que maximiza o desempenho e fornece uma experiência de trabalho contínua de difícil

replicação pela concorrência. Hagel e Miller (2011) acrescentam fatores tais como a sensação de respeito e valorização, bons benefícios e boa relação com a gestão e a chefia direta. Assim sendo, a organização poderá reduzir as taxas de saídas voluntárias dos profissionais de TI investindo na gestão da relação e da comunicação de modo a aumentar a transparência. De acordo com James e Mathew (2012), para reter os profissionais de TI, horários de trabalho flexíveis, trabalho a partir de casa, teletrabalho, estratégias financeiras (como por exemplo apoio na educação ou *stock options*), benefícios de saúde e planos de reforma têm impacto positivo na intenção de permanecer na organização. Zhao (2010) no seu estudo, aborda o conceito de harmonia entre trabalho e lazer que fazem parte do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo esta a única via apresentada para de reduzir o *stress* e reter tanto os colaboradores de TI como os talentos, ou seja, quando aumenta o número de trabalho, incrementar também a oportunidade de ter lazer fora do trabalho. Wang, Wang, Wang, Zhang, Cao (2011) propõem por sua vez uma solução mais tecnológica, que consiste num sistema de apoio na decisão (DSS) sobre o risco da rotação de pessoal.

Importa agora para este estudo tentar perceber num contexto real como atuam as empresas para atrair, desenvolver e reter os seus colaboradores.

3.1 Práticas noutras empresas

A análise de empresas no setor das TIC, cujo negócio também depende dos profissionais de TI, tem como objetivo apresentar medidas de atração, desenvolvimento e retenção implementadas. As organizações em análise são Imagination, OutSystems, Siemens/Nokia, Intel, Cisco Systems, Microsoft, Hewlett-Packard, Google e Yahoo.

A Imagination é uma antiga empresa criada por portugueses, outrora Chipidea, sendo hoje uma empresa inglesa líder em multimédia e tecnologias de comunicação. Esta organização aposta na atração de talentos com um pacote de benefícios atrativos e

taxas de salários competitivos revisto duas vezes ao ano. Nos benefícios estão incluídos esquemas de saúde, seguro de vida e de invalidez, 23 a 28 dias de férias, regime contributivo de pensões, esquema de vales para cuidado de crianças, associação num ginásio, participação em clubes, esquema de uso de bicicletas como transporte para o trabalho e desconto nos produtos da empresa (*In* <http://imgtec.com/corporate/careers.asp>). Outra das apostas dessa empresa é a hipótese de oferecerem 1,500 libras por recomendar alguém que é depois contratado para a Imagination (*In* <http://www.bbc.co.uk/news/business-17939014>). De acordo com a apresentação da organização nas redes sociais, esta investe numa abordagem direcionada para as pessoas, denominando os colaboradores como os ativos principais na empresa (*In* <https://www.facebook.com/imgtec/info>).

Em relação a OutSystems, é outra das organizações fundadas em Portugal que trabalha com *web* organizacional e serviços móveis. Quanto a atratividade para os colaboradores, salienta a possibilidade de rápido crescimento dentro da organização, trabalho em equipa para atingir os objetivos organizacionais, criação de ambiente de confiança, trabalho desafiador, ser extremamente bem remunerado e uma forte cultura organizacional que transmitem num livro, disponível *online* para todos no *website* organizacional, chamado “O pequeno livro de algumas grandes regras” (*In* <http://www.outsystems.com/company/>).

A Nokia/Siemens é uma organização finlandesa com dimensão internacional, incluindo Portugal. Esta oferece aos colaboradores ferramentas de apoio a rede de contatos em qualquer parte do mundo, equipas virtuais e trabalho remoto, experiência de carreira internacional e mobilidade dentro da organização, equilíbrio entre vida profissional e pessoal com seguros de saúde e vida, planos de reforma, flexibilidade no sentido de tirar tempo não remunerado para saúde ou outras razões pessoais e ainda

trabalho flexível com alguns dias por semana de trabalho a partir de casa. A formação também está presente no investimento desta organização no sentido de crescimento na organização e na carreira, incentivando também a partilha de conhecimento para que haja inovação. A Nokia/Siemens apoia os colaboradores demonstrando na página oficial o valor do trabalho ao afirmar que os colaboradores têm as ferramentas para criar a nova geração de tecnologias, produtos e soluções e sendo eles parte de algo apoiado, pioneiro, global, recompensado, inovador, flexível, emocionante, desafiador e gratificante (*In* <http://pt.nokiasiemensnetworks.com/about-us/careers>).

A Intel por sua vez também reconhece que as pessoas são o seu maior investimento argumentando que a aposta de RH é contratar, desenvolver e reter os melhores colaboradores. A empresa caracteriza-se no *website* institucional como proporcionadora de trabalho divertido, oferecendo sabáticas, atividades de *team building* e oportunidades de carreira. Quanto aos pagamentos e programas de benefícios que têm como objetivo atrair, reter e recompensar, a organização é muito transparente na medida em que tem toda a informação discriminada e disponível *online*. Em relação aos pagamentos, existe o salário base que é determinado de acordo com variáveis como educação, competências, experiência e o desempenho comparado com os pares da organização, tal como diversos bónus disponíveis. Por fim, *stock options* é uma das opções na Intel de modo a proporcionar aos colaboradores uma maior participação no negócio. A Intel tem ainda um plano de benefícios personalizado, permitindo aos colaboradores escolher as opções mais acertadas para si e as suas famílias, com o objetivo de manter os colaboradores. Para além deste plano, a Intel aposta nas condições de trabalho favoráveis sendo que cada localidade, onde se encontram os escritórios, dispõe de benefícios, como por exemplo em Washington há centros de *fitness* (com *badminton*, *baseball*, *basketball*, mini golf, pistas de bicicleta, pistas de corrida);

billiards, consolas, mesas de ping pong/ténis, mesa de matraquilhos; cadeiras de massagens; cafés com fruta, café e sumos grátis, jardim, mercado de vegetais, cuidados de saúde para os empregados dentro da organização, eventos de *Family Fun Night*, programas de descontos para empregados e plataformas de *Networking* (rede de contactos) (In <http://www.intel.com/jobs/>). Por fim, a educação é outro dos investimentos da Intel proporcionando diversas formas de formação e desenvolvimento (disponíveis em <http://www.intel.com/content/www/us/en/education/master-programs-list.html>).

A Cisco Systems, dá ênfase ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, no trabalho desafiador e numa boa remuneração com oportunidades de trabalho flexível onde 95% dos colaboradores aproveitam esta flexibilidade (In <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/42.html>). São diversos os benefícios disponibilizados pela empresa, como programa de envolvimento dos funcionários, oportunidades de desenvolvimento de carreira e exposição a diversas equipas à volta do mundo (In <http://www.cisco.com/web/about/ac40/univ/index.html#~acc~services>).

Quanto à Microsoft, a empresa está presente em mais de 100 países e valoriza os seus colaboradores através de trabalho árduo mas também aposta no equilíbrio entre vida profissional e pessoal onde cada colaborador pode definir o que o motiva oferecendo uma remuneração competitiva e uma grande variedade de benefícios flexíveis, tendo estes a possibilidade de investir na sua saúde, no seu futuro financeiro e usufruir de tempo de lazer. A Microsoft salienta a estima pelos colaboradores através da missão organizacional: “ajudar pessoas, empresas e parceiros a atingirem todo o seu potencial”. Outros aspetos importantes de retenção nesta empresa multinacional são o desenvolvimento de carreira com possibilidade de deslocação para mais de 100 países, o

próprio apoio na gestão da carreira e a transparência através de uma descrição clara dos papéis/cargos de modo a facilitar o conhecimento das competências necessárias para cada profissão/posição no caso de algum trabalhador querer uma mudança. O apoio das chefias também é referido, para além da existência de um guia da carreira que pode ser utilizado por qualquer colaborador para planear a sua carreira ou identificar oportunidades dentro da organização. O colaborador tem ainda a opção de escolher entre os 2000 programas de formação disponíveis *online*, virtualmente ou em salas de aula. A partilha de conhecimento, experiências e recursos são valorizados para ajudar no crescimento profissional e pessoal através do *mentoring*, *networks* ou grupos sociais com os mesmos interesses (*In* <http://careers.microsoft.com/careers/en/pt/home.aspx>). Um dos exemplos reais de atração de talentos para a Microsoft, é o caso em que esta ofereceu um bônus de um milhão de dólares, *stock options* e imóvel perto do campus da empresa para o vice-presidente da pesquisa e desenvolvimento da empresa concorrente, Borland International. Tal como um bônus de 1 milhão e meio de dólares, 150 a 200 mil de salário base e 75 mil em *stock options* ao principal chefe de projetos da mesma organização (Lee e Maurer, 1997).

A Hewlett-Packard, empresa americana também presente em Portugal, mais conhecida como HP investe na atração e retenção de colaboradores através da preocupação com as pessoas e oportunidades de emprego baseadas no desempenho; ambiente de trabalho seguro, motivante e abrangente que valoriza a diversidade; e ainda na satisfação e realização com o trabalho dando o poder da decisão aos colaboradores. A HP faculta oportunidades de desenvolvimento de carreira, sendo que em Portugal o ambiente é aberto e informal que encoraja trabalho de equipa, partilha de ideias e diversidade de nacionalidades. Quanto aos pagamentos, a remuneração base é competitiva e baseada no desempenho e também benefícios a nível de planos de saúde,

de reforma e de poupança. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal também é uma preocupação da HP dando opções e recursos à escolha do colaborador como cuidados para pessoas dependentes, programas de assistência ao empregado, teletrabalho, ferramentas *online* e horários de trabalho flexíveis (*In* [http:// welcome.hp.com/country/pt/ pt/companyinfo/ corobj.html](http://welcome.hp.com/country/pt/pt/companyinfo/corobj.html)).

Do que se pode observar na página organizacional da Google, a empresa privilegia a cultura e a diversidade investindo em espaços de trabalho com ambientes extravagante de modo a gerar maior produtividade, colaboração e inspiração, onde o lema é criar o espaço mais feliz e produtivo no mundo. Tal como se pode encontrar no seu *website* institucional (*In* <https://www.google.com/about/jobs/lifeatgoogle/>), os colaboradores são incentivados a inovar, a manter redes de *networking* e a participar no desenvolvimento das suas carreiras. A empresa refere também que oferece um conjunto muito alargado de benefícios, considerando os seguros de saúde e de aposentação como básicos, visto que têm muito mais para além disso. Os benefícios básicos e extras são flexíveis e adaptáveis às necessidades de cada colaborador. Os extras disponíveis são os médicos e enfermeiros no local de trabalho, cobertura de cuidados de saúde, seguro de viagem e assistência para emergências mesmo em período de férias, folgas e reembolso dos estudos que ajudam na profissão desempenhada, apoio jurídico e descontos em serviços legais. Tal como vem referido nas notícias da CNN, comida grátis, fitness, quarto de massagens, cabeleireiros e lavandaria são alguns dos privilégios que os trabalhadores da Google têm disponíveis no local de trabalho (*In* <http://edition.cnn.com/2011/09/19/business/gargiulo-google-workplace-empowerment/index.html>). Também é mencionado que a família dos colaboradores é importante para a organização, contemplando medidas e comodidades de apoio às famílias em diferentes fases da vida (*In* <https://www.google.com/about/jobs/lifeatgoogle/>).

Por fim, a Yahoo, empresa de serviços de Internet, também contempla um amplo conjunto de benefícios para os colaboradores e as suas famílias como forma de atrair candidatos e reter os colaboradores. Estes podem ser visualizados no *website* organizacional e incluem: planos de saúde; cobertura total de cuidado dentário; comida grátis no local de trabalho (pequeno-almoço, almoço, lanche e bebidas); exames anuais de visão com um par de óculos ou lentes incluídos; centros de *fitness* no edifício ou uma recompensa de 100\$ atribuída trimestralmente; programa de cuidado para crianças, adultos, idosos ou animais; assistência para adoção de 5,000\$ para suportar as despesas; espaço de trabalho ergonómico; seguro de vida ou deficiência no valor até 500,000\$ duas vezes ao ano; possibilidade de adquirir um seguro adicional para o empregado extensível aos familiares; possibilidade de receber uma parte da remuneração em caso de ser atestada incapacidade por profissionais médicos de exercer funções por mais de 180 dias, subsídio por invalidez; cobertura extra de acidentes na viagem de trabalho que são dez vezes o salário anual (até 500,000\$ se ficar seriamente ferido ou morrer durante a viagem); acesso médico durante a viagem de trabalho 24 horas por dia e 7 dias por semana, *stock options* 10% abaixo do valor de mercado; descontos em bilhetes de cinema, eventos e restaurantes; férias anuais pagas; bancos de horas para voluntariado à escolha do colaborador; programa de prémios pelo serviço, isto é, recompensa por 5, 10 e 15 anos ao serviço da Yahoo; até 5,250\$ por ano para cursos e livros; ofertas especiais nos produtos selecionados da Yahoo; possibilidade de apresentar ideias novas que poderão ser implementadas nos dias especiais chamados *hack*; descontos em passes mensais ou estacionamento; Fundação Yahoo onde os colaboradores podem ser os voluntários ou doar recursos (*In* <http://us.careers.yahoo.com/lifeatyahoo>). Assim, pode-se afirmar que nestes benefícios a Yahoo abrange desde o equilíbrio entre vida

profissional e pessoal, passando pela formação e desenvolvimento, motivação até remuneração para reter os seus colaboradores chave.

Deste modo, foram apresentadas as medidas de atração, desenvolvimento e retenção recolhidas nas páginas oficiais das organizações. De seguida, procede-se uma contextualização da empresa alvo do estudo de caso.

4. Contextualização da Portugal Telecom

4.1 O grupo PT

A PT é hoje a maior entidade empresarial privada portuguesa de telecomunicações, contando com mais de 100 milhões de clientes e 6,5 mil milhões de euros em receitas anuais distribuídas por diversas áreas de negócio nos quatro cantos do globo (continente europeu, americano, asiático e africano, com operações fixas, móveis e internet: Brasil, Macau, Moçambique, Quênia, Angola, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné Bissau e Marrocos). A empresa foi criada em 1968, tendo já mais de 50 anos de história, no entanto, só em 12 de Dezembro de 2000 passa a denominação social de Portugal Telecom, SGPS, SA. O grupo Portugal Telecom SGPS¹ é constituído por PT Portugal (PT Comunicações e TMN), pelas corporativas (PT Investimentos Internacionais, PT Compras, Fundação Portugal Telecom e PT ACS) e ainda instrumentais (PT Contact, PT Sistemas de Informação, PT Inovação, PT PRO).

O Grupo está cotado nas Bolsas de Lisboa e Nova Iorque representando mais de 3% do Produto Interno Bruto (PIB) português e é a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional no setor das telecomunicações em Portugal. Dispõe de um portefólio de negócios diversificado. A sua oferta global de comunicações vai desde o serviço telefónico local ao serviço de longa distância e internacional, às comunicações

¹ Ver anexo 9.1 Organograma Portugal Telecom SGPS.

móveis, aos dados e Internet, à televisão, ao aluguer de circuitos, conteúdos e sistemas de informação, às soluções empresariais e ao entretenimento (*In* página oficial da PT).

4.2 Missão, Objetivos e Valores

Para um enquadramento da organização alvo do estudo de caso, importa referir a sua missão, objetivos e valores. A empresa define que a sua principal missão é prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através da permanente atualização tecnológica e de RH qualificados, motivados e sempre com a noção de querer ir mais longe e superar-se. Superar as expectativas dos clientes, ser sempre um parceiro de referência, ser a maior entidade empresarial portuguesa, liderar em todos os negócios e mercados em que atua, crescer e liderar a nível internacional, apostar em negócios de elevado crescimento, investir em novas e inovadoras soluções para o mercado, agregar sinergias entre empresas PT e desenvolver as infra-estruturas necessárias à otimização dos serviços, são os seus objetivos permanentes (*In* página oficial da PT).

A cultura da PT assenta em cinco valores: Unidade, Excelência, Confiança, Competência e Responsabilidade Social. Tendo a primeira como objetivo a promoção da unidade baseada numa ética de grupo, visando a integração das soluções de forma a corresponder às necessidades específicas de cada mercado e cliente. A excelência nas soluções apresentadas e a confiança nas relações com os clientes, procurando a antecipação das suas necessidades e uma resposta rápida e eficaz aos desafios colocados. A competência como valor indispensável numa vasta equipa que se pretende coesa, eficiente, empenhada e motivada no seu crescimento pessoal e profissional. Uma gestão ativa de talentos e criatividade constitui o grande desafio que se coloca a uma empresa global, consciente das suas responsabilidades como grande empregador (*In* página oficial da PT).

4.3 Gestão de Recursos Humanos na Portugal Telecom

Camara *et al.* (2007:901), caracterizam a Direção de Recursos Humanos como “uma *best practice* a nível internacional, com resultados comprovados na atração e retenção de talento, num sector caracterizado pela mudança vertiginosa da tecnologia e das características de mercado e pela elevada mobilidade de quadros, cujo mercado de trabalho é, no mínimo, europeu e, em muitos casos, global”.

Com vista a simplificar a estrutura e otimizar os processos, a organização sofreu uma reestruturação recente (2013), passando de 130 para 103 Direções com o principal objetivo de ser mais eficaz e eficiente. A área de RH também sofreu alterações passando de duas Direções (Direção de Desenvolvimento e Liderança e Direção de Recursos Humanos) para apenas uma, denominada de Direção de Recursos Humanos, que gere os recursos da PT de forma transversal pertencendo ao *Business Support* do Grupo. Segundo a conferência realizada por Francisco Nunes, administrador da Direção de Recursos Humanos, um dos objetivos estratégicos de RH é aumentar a produtividade, a eficiência e a eficácia e ao mesmo tempo atrair e desenvolver talentos. A PT emprega mais de 11,840 colaboradores em Portugal e mais de 31,000 incluindo os trabalhadores em regime de *outsourcing*. Esta organização conta mais de cem funções diferentes (como por exemplo técnico de projetos, técnico de comunicação e técnico financeiro), média etária de 41 anos, antiguidade média 14,8 anos, sendo que 50% dos colaboradores com formação académica superior, 36% com nível secundário e 14% com nível básico.

Camara *et al.* (2007:904) refere também que “a política de recursos humanos do Grupo PT centra-se na gestão ativa do talento, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus Colaboradores. Atração e retenção de talento, inovação e melhoria contínua são

compromissos de referência, que fazem do Grupo PT uma *learning organization* com uma gestão comprometida com a excelência”.

5. Descrição das Atividades de Estágio

O estágio efetuado junto da PT teve lugar nos escritórios centrais em Lisboa, com início no dia 14 de Janeiro e fim no dia 12 de Abril de 2013, possibilitando a inserção na equipa do Programa Trainees PT e acompanhamento das suas fases. O Programa repete-se anualmente, com o objetivo de atrair, captar e reter jovens com elevado potencial para as empresas da PT, recrutando assim à volta de 100 candidatos recém-formados, acolhidos por mais de 50 direções, dependendo das necessidades do Grupo. Este destina-se aos jovens finalistas e melhores alunos das universidades com médias iguais ou superiores a 14 valores, com mestrado em diversas áreas académicas, com prioridade nas engenharias das áreas de tecnologias e sistemas de informação, visto que correspondem às funções centrais do Grupo.

Ao estar presente na equipa foi possível participar diretamente em todas as fases do Programa Trainees e ser acompanhada de profissionais da Direção de Recursos Humanos da PT de forma a captar informações essenciais do processo.

O processo de recrutamento e seleção do Programa é composto por diversas fases², todas elas eliminatórias. Em média, o Grupo recebe cerca de 5.000 candidaturas. Trata-se de um elevado número de candidaturas, resultado da atração de talentos possível através da propagação e pela sua notoriedade no mercado de trabalho. Esta angariação concretiza-se via *website* organizacional, junto dos gabinetes de carreiras nas universidades, nos *roadshows* (apresentações do Programa) nas universidades, no *facebook*, no *talentcity*, ou no *e-mail* próprio do Programa. Independentemente do local

² Ver anexo 9.2 O processo de recrutamento e seleção do Programa Trainees e 9.3 Cronograma do processo de recrutamento e seleção do Programa Trainees.

da candidatura, todas têm de passar pela candidatura no *website* organizacional de modo a ficar com o registo no sistema informático de recursos humanos utilizado na empresa (SAP- *Systems, Applications, and Products in Data Processing*) e na base de dados da equipa responsável pelo processo, com todos os candidatos que participaram no Programa Trainees desde dos seus dados pessoais, às suas formações e resultados de todas as fases pelas quais tenham passado. Estes sistemas requerem uma atualização constante, de modo a permitir visualizar o estado atual de cada candidato.

A primeira etapa de recrutamento baseia-se na triagem curricular das candidaturas recebidas de acordo com as necessidades do Grupo e projetos de estágio disponíveis. Nesta triagem, procede-se à verificação de requisitos, feito através de um contacto telefónico, verificando igualmente a disponibilidade e o interesse do candidato e ainda fornecendo-lhe informações acerca do Programa Trainees, assegurando a transparência do processo.

Cumprindo o candidato os requisitos necessários e ser considerado um perfil adequado, seguem-se as marcações para a entrevista inicial, sendo esta fase denominada de *Pitch* Inicial ou Prova Técnico Profissional. Esta prova inicia-se com uma apresentação muito breve do Programa para os candidatos presentes. Segue-se a entrevista individual, na qual o entrevistado tem 2 minutos para fazer uma auto-apresentação e posteriormente os entrevistadores (normalmente dois ou três técnicos de RH) fazem perguntas sobre o percurso académico, profissional e as razões dessas escolhas, preenchendo uma grelha de observação com seguintes itens, competências *core* para o Grupo, possível Direção a integrar de acordo com interesses manifestados pelo entrevistado e ainda um parecer final desta fase, dando o *feedback* aos entrevistados de imediato.

No caso do parecer do *Pitch* Inicial ser positivo, os candidatos são convocados a realizar provas psicotécnicas. Com o máximo de 12 candidatos em cada sessão, com disposição em U, realiza-se uma apresentação detalhada acerca da organização e do Programa Trainees com todas as suas condições. Esta fase chama-se *Assessment Center* ou Teste de Avaliação de Potencial e incorpora três testes escritos para compreender o raciocínio do candidato no que respeita a aptidão numérica, verbal e abstrata. Segue-se uma dinâmica de grupo, na qual é distribuído um problema aos candidatos que interagindo entre si tentam resolvê-lo em 20 minutos, com o objetivo de avaliar as participações e os comportamentos dos candidatos durante a dinâmica preenchendo a grelha de observação com uma nota final.

Outra das tarefas inerentes ao *Assessment Center* é a chamada cotação de provas, que é efetuada após cada dinâmica de grupo. A tarefa compreende inserção das respostas e dados do candidato no sistema da empresa Cegoc, para aferir as percentagens de resultados corretos. Após a cotação, existem três possibilidades de classificar os resultados do candidato, que variam entre Favorável no caso dos resultados das três provas (aptidão numérica, verbal e abstrata) serem acima da média de referência assumida pela PT; Aceitável se apenas uma das provas está abaixo da média de referência; e Reservas se duas ou mais provas estiverem abaixo da média de referência. Nesse caso, os candidatos com Favorável e Aceitável passam para a próxima fase sendo que os candidatos com resultado Reservas ficam excluídos do Programa. O *feedback* aos candidatos é dado imediatamente a seguir a cotação das provas, independentemente do candidato passar ou não a fase seguinte.

A Entrevista Individual ou Entrevista de Expectativas é a próxima fase e tem como objetivo conhecer a personalidade do candidato, as suas expectativas e ambições. Para isso, antes da entrevista é enviado um inventário de personalidade para o candidato

que é preenchido *online*. O inventário através de diversas perguntas resulta numa descrição de comportamento e características do candidato no que respeita a sua relação com as pessoas, o estilo de pensamento, sentimentos e emoções. Durante a entrevista, o candidato tem conhecimento dos resultados obtidos no inventário de personalidade, de maneira a poder comentar e dar exemplos de situações concretas. O objetivo é perceber se o candidato possui as cinco competências *core* tais como apresentação, comunicação, orientação para os objetivos, dinamismo e trabalho em equipa através do cálculo dos valores obtidos no inventário de personalidade que estará presente no relatório do candidato. Nesta fase realiza-se também um pequeno teste, para perceber o nível de fluência de inglês do candidato.

Após a Entrevista de Expectativas, elabora-se o relatório sobre o candidato com os resultados obtidos em todas as fases do processo, obtendo assim três pareceres possíveis: Favorável (com opção de ser *trainee* se reunir todas as condições estabelecidas pelo Programa, *high potential* se reunir as condições estabelecidas pelo Programa e detiver acima da percentagem estabelecida pela PT em todas as provas de aptidão cognitiva e ainda *top student* se reunir condições estabelecidas pelo Programa e possuir média de curso igual ou superior a 16 valores), Aceitável ou Reservas.

Assim, depois da realização do relatório, obtêm-se um perfil completo do candidato. No relatório constam os dados pessoais, habilitações académicas com as respetivas médias, dados profissionais, conhecimentos de línguas estrangeiras e de informática, perfil de competências comportamentais (resultado do inventário de personalidade), eficácia cognitiva (resultado dos testes de aptidão verbal, numérica e abstrata), as áreas de interesse, motivações, objetivos de carreira e apreciação global do candidato. Com essa informação, os técnicos de RH classificam os participantes verificando a compatibilidade do candidato, através do perfil obtido no relatório, com os

requisitos dos projetos de estágio em aberto para o Programa Trainees, escolhendo assim a Direção adequada.

A última fase deste processo de recrutamento é a entrevista ou *Pitch* de Direção. Inicialmente, são reunidos em sala todos os candidatos que passaram a esta fase de seleção, onde é feito um enquadramento da Direção e são discriminadas as funções inerentes ao estágio. Após esta apresentação, cada candidato é entrevistado individualmente pelos responsáveis/diretores do departamento, orientador interno de estágio juntamente com o técnico de RH. À semelhança do *Pitch* Inicial, o candidato deve novamente fazer uma auto-apresentação em 2 minutos, prosseguindo a direção com perguntas técnicas e práticas acerca da função. Depois de entrevistar todos os candidatos e analisar os seus relatórios, a Direção seleciona quem irá integrar a sua equipa. Os candidatos não selecionados, na possibilidade de existir mais alguma vaga/projeto adequado ao seu perfil, poderão ir a mais do que uma entrevista de Direção, não ficando excluído à partida.

À medida que as vagas são preenchidas, realizam-se sessões de acolhimento onde se explicam todos os pormenores inerentes ao projeto de estágio e o local de trabalho, assinando uma carta de conforto como comprometimento da PT com a contratação. Para os candidatos que não cumpram os requisitos, que sejam excluídos em alguma das fases do processo ou ainda no caso das vagas já estarem preenchidas e não existir mais nenhum projeto de estágio compatível com o perfil do candidato, é enviada uma carta de exclusão personalizada com a respetiva razão.

É importante referir que “o forte investimento que o Programa Trainees representa para a organização é demonstrado, não só pela verba envolvida na gestão, organização e operacionalização do Programa, mas também pelo elevado envolvimento e *sponsorship* por parte da gestão de topo que participa, desde logo, no processo de

seleção dos jovens recém-licenciados que integram o Programa, bem como no seu acompanhamento e desenvolvimento ao longo do percurso na empresa” (In página oficial da PT).

O percurso começa com a contratação prolongando-se por 2 anos³, na medida em que o envolvimento do departamento de RH inicia-se na fase do recrutamento e seleção acompanhando também o percurso dos contratados até a passagem de *trainee* para colaborador efetivo. Assim, faz parte da estratégia do Programa acompanhar, orientar, avaliar e dar *feedback* constante, tal como proporcionar desenvolvimento pessoal e das suas competências, a organização proporciona 296 horas de formação em competências *soft, hard, technical e business*. As *soft skills* incluem *outdoor* inicial, adquirindo competências a nível de eficácia pessoal, trabalho em equipa, técnicas de apresentação, como dar e receber *feedback* e *outdoor final*. Posteriormente, todos os *trainees* recebem formação em *hard skills* ao nível informático, *Technical skills* e ainda um trabalho de grupo desenvolvido com outros *trainees* do mesmo ano para desenvolver *business skills*. O Programa utiliza também a técnica de *mentoring*, no qual são identificados colaboradores na organização que possam acompanhar de forma personalizada os selecionados, sendo que o mentor não pertence à Direção do *trainee* e toda a sua relação é *one-to-one* (confidencial). De modo a manter os *trainees* motivados e comprometidos com a PT, são realizadas sessões de integração, uma sessão de esclarecimento de dúvidas, é feito o ponto de situação depois de 6 meses, são proporcionados encontros com a Administração do Grupo e ainda são realizadas visitas técnicas a diferentes instalações do Grupo com o propósito de dar a conhecer o funcionamento das operações.

³ Ver anexo 9.4 Ações de formação.

Ao fim do primeiro ano⁴, realiza-se uma avaliação de desempenho (“análise dos comportamentos observáveis durante o ano e do potencial de desenvolvimento, servindo para haver diferenciação entre os colaboradores e progressão dos que obtêm melhores resultados” Francisco Nunes) com vista a analisar o respetivo enquadramento no modelo de carreiras PT e perceber se os *trainees* devem permanecer na organização por mais um ano. Assim, é considerado para a avaliação da continuidade na organização a componente de formação em 50% e outros 50% da avaliação de desempenho dada pela Direção. A avaliação de desempenho é efetuada pelo superior hierárquico avaliando numa escala de 0 a 20 várias características como o conhecimento, a atitude, o rigor, a iniciativa, o trabalho em equipa e a concretização de resultados. De uma forma geral, no modelo de carreiras PT, todos os colaboradores têm que ter 2 avaliações de desempenho acima da média e 2 anos de experiência na categoria para possibilitar a progressão na carreira.

Os *trainees* que ficam na PT com contrato a termo certo, recebem novamente formação em *soft, hard, technical e business skills*. Após o primeiro e o segundo ano realiza-se um questionário de satisfação para prevenir as saídas voluntárias. No final do segundo ano prossegue mais uma avaliação de desempenho contando 70% para a nota final e 30% a nota da formação, sendo que a pertinência da continuidade de cada *trainee* é avaliada pela Direção de RH em colaboração com o Administrador de pessoal e os Diretores. Os candidatos que obtiveram resultados positivos na avaliação de desempenho e nas notas da formação assinam contrato sem termo passando para colaboradores efetivos. No momento em que passam a efetividade, o único critério de avaliação considerado é a avaliação de desempenho realizada pela Direção, que ocorre anualmente no 1º trimestre. Como medida de desenvolvimento e retenção, para cada

⁴ Ver anexo 9.5 O ciclo de vida do Programa Trainees

assinatura de um contrato novo ou rescisão do mesmo são efetuadas reuniões de *feedback* com cada *trainee* de modo a explicar a decisão das avaliações.

Para além das fases do processo, os candidatos têm a possibilidade de criar uma *networking*, tendo em conta que estão muitas horas em contacto com os outros *trainees* de diversos departamentos. Outra vantagem é conseguir remuneração atrativa visto que a PT remunera os *trainees* no 1º ano com uma bolsa ilíquida de 1200€ (incluindo subsídio de refeição), no segundo ano, o valor de total pecuniário aumenta para 1300€ de vencimento base acrescido de subsídio de alimentação. No momento da passagem a efetivo, o vencimento base oscila entre 1300€ e 1500€, de acordo com o seu desempenho ao longo dos 2 anos de Programa Trainees. Importa referir que este aumento gradual de remuneração é considerado como um elemento de incentivo e medida de retenção, bem como, um reconhecimento do desempenho obtido por cada *trainee*. Nos benefícios, existe também a possibilidade de ter gratuitamente o melhor produto da empresa (M4O) e a partir do segundo ano de contrato acesso a outros benefícios disponíveis para os colaboradores.

6. Discussão e Análise Crítica

Num contexto de grande competitividade pelo talento no mercado laboral e suas elevadas taxas de rotatividade, pode-se afirmar que atualmente, os colaboradores talentosos são os ativos mais importantes das empresas para potenciarem o crescimento organizacional. Torna-se crucial para a GRH conseguir atrair e reter os melhores talentos do mercado para a sua organização, evitando as desvantagens como perda de conhecimento ou recrutamento do novo colaborador presentes em Torrington *et al.* (2011) e Yamamoto (2011). Os resultados da revisão da literatura (Lockwood, 2006; Ferratt *et al.*, 2005; Tarique e Schuler, 2010; Yamamoto, 2011; Hytter, 2007) acerca do

tema assentam no pressuposto de que as medidas e estratégias de atração e retenção influenciam positivamente as taxas de saída dos talentos, preservando-os na organização.

No sentido de atrair, desenvolver e reter talento na PT, um dos programas que a organização dispõe é o Programa Trainees PT supra apresentado. O que depois da sua análise e tendo em conta as definições de Gomes *et al.* (2008), Noe (2010), Camara *et al.* (2007) permite afirmar que se destina à gestão de talentos atuais e futuros na PT, tal como à gestão da retenção de acordo com Yamamoto (2011). Após o acompanhamento do mesmo, é possível referir que a GRH na PT adota boas práticas no que respeita a todo o processo do Programa.

Desde logo, a partir da observação da organização, das suas práticas e de acordo com a contextualização da PT é possível afirmar que existe um alinhamento entre as medidas do Programa Trainees com os objetivos estratégicos da GRH e a cultura da PT. Sendo um dos objetivos principais do Programa atrair o talento, a PT investe na imagem que passa para o exterior como empregador, sendo o Programa Trainees já uma marca forte e sempre presente nas universidades tornando-se assim atrativa para os candidatos conforme a perspetiva de Dell (2002) e Brewster (2005).

Todo o processo de recrutamento e seleção tal como é definido pelo Carless (2007), também faz parte da estratégia de atração e retenção de talentos na PT, uma vez que se trata de efetuar a difusão do Programa, de modo a atrair um grande número de potenciais talentos através do recrutamento. Da mesma forma, a seleção tem como função encontrar os perfis dos candidatos que sejam compatíveis com a cultura da PT, aplicando diversas técnicas de avaliação dos candidatos que vão desde triagem curricular, passando pelo *Pitch Inicial*, *Assessment Center*, Entrevista de Expectativas à

Pitch de Direção, com o objetivo de encontrar o candidato certo para o lugar certo e conseguir corresponder às necessidades atuais e futuras da organização.

A medida de atração e retenção de talento mais comum, presente na revisão da literatura nos autores e em todas as empresas analisadas, são as remunerações e benefícios (Gomes *et al.*, 2008; Torrington *et al.*, 2011; Camara *et al.*, 2007; Ortlieb e Sieben, 2012; Hausknecht, *et al.*, 2009; Vos e Meganck, 2009; Yamamoto, 2011; Hytter, 2007; Bhatnagar, 2007; James e Mathew, 2012). Esta medida também faz parte da estratégia do Programa Trainees, servindo a remuneração como fator de atração e como motivador de desempenho para os *trainees*, onde os benefícios inerentes são de difícil imitação pela concorrência e ainda origem de lealdade.

Para obter a satisfação dos colaboradores contratados, sendo esta característica a principal causa dos colaboradores permanecerem na organização de acordo com Hytter (2007), todo o processo de recrutamento, seleção e as condições do Programa são transparentes, visto que são apresentadas a todos os candidatos durante a fase do *Assessment Center*, de modo a que o candidato sinta um tratamento equitativo e justo. No que se refere a satisfação com o trabalho, são efetuados inquéritos de satisfação, o que viabiliza à PT conhecer a situação de cada *trainee* e tomar medidas preventivas no que respeita a saídas voluntárias devido a insatisfação. O que vai de encontro com a visão de Torrington *et al.* (2011), Vos e Meganck (2009) e Yamamoto (2011).

De modo a manter os talentos na PT e prevenir as saídas nos primeiros meses, o acolhimento, a integração e o acompanhamento inicial é mais intenso no Programa Trainees correspondendo aos argumentos de Torrington *et al.* (2011). Para isso, o acolhimento inicia-se antes da entrada do colaborador, existindo uma reunião prévia com os RH e a assinatura de uma carta de conforto. Nos primeiros dias, existem também atividades *outdoor*, fora do local de trabalho, que permitem a integração dos

trainees e na perspetiva de Gomes *et al.* (2008) aumenta os laços de comprometimento para com a organização; possibilitando também a criação de uma *networking* e com os colegas de trabalho ou até desenvolver amizades profissionais que por sua vez correspondem às necessidades interpessoais dos profissionais de TI no estudo de Coombs (2009). Posteriormente, os *trainees* também são acompanhados por um mentor que apoia na aprendizagem, no desenvolvimento e no conhecimento das normas internas na PT.

Para reter os selecionados, durante o Programa são realizadas visitas técnicas a várias instalações do Grupo tendo em vista o reforço da identificação com os objetivos organizacionais e de acordo com Ortlieb e Sieben (2012) o envolvimento com a empresa e sua comunidade. Outro mecanismo adotado pelo Programa Trainees para diminuir as perdas de talentos é a possibilidade de receber *feedback* do desempenho através das reuniões individuais de *feedback* como resultado das avaliações de desempenho anuais tal como as reuniões do ponto de situação em cada 6 meses. Nas conclusões de Hytter (2007), esta medida também é propícia à diminuição de *stress*.

Para preservar a motivação e tornar os *trainees* mais capazes, estabelecendo um compromisso com a PT, a organização oferece um crescimento tanto na remuneração como na aprendizagem, tendo em conta o número de horas de formação. Estas medidas estão de acordo com as práticas noutras organizações analisadas, a formação e aprendizagem são técnicas em que apostam todos devido à permanente evolução tecnológica e à necessidade de atualização. Por conseguinte, a PT também consegue o desenvolvimento permanente dos *trainees* melhorando o desempenho, o que possibilita oportunidades de promoção e o respetivo crescimento na carreira, sendo estas medidas de retenção presentes em todos os autores revistos na literatura.

De acordo com algumas empresas analisadas e com a revisão da literatura (Ortlieb e Sieben, 2012; Vos e Meganck, 2009; Torrington *et al.* 2011) e que não foi possível observar no Programa Trainees PT, para uma retenção eficaz de colaboradores-chave/talentos, os benefícios têm de ser personalizados, flexíveis e adaptados individualmente aos talentos para que estes se sintam verdadeiramente valorizados. No que respeita às medidas de retenção, para serem eficazes, têm de ser aceites pelos seus destinatários como equitativas.

Tendo em conta a complexidade do processo de recrutamento e seleção, que se caracteriza por alguma morosidade trazendo como consequência períodos prolongados sem contacto com os candidatos que estão a participar no processo de recrutamento e seleção, resultando em perdas de alguns dos melhores candidatos para a concorrência. No sentido de preencher esta lacuna do Programa, a PT poderá proporcionar aos candidatos uma atualização constante do estado da candidatura *online*, isto é, visto que a candidatura para o Programa Trainees PT é obrigatória via página oficial da PT, o candidato poderia ficar com um *login* e uma *password* de acesso à mesma na qual poderia entrar após cada fase do processo e verificar o estado em que se encontra, não descurando o tipo de *feedback* existente.

No Programa Trainees, a avaliação de desempenho é das principais medidas para avaliar os talentos e garantir a sua continuidade na empresa, no entanto esta avaliação é centralizada, pois é efetuada apenas uma auto-avaliação, e avaliação pelo superior hierárquico o que poderá trazer algumas limitações. Para ter uma visão mais holística, o Programa poderá adotar o tipo de avaliação 360° que abrange a chefia direta, os subordinados, os colegas e possíveis clientes para além da auto-avaliação.

7. Conclusões, Limitações e Propostas para Investigação Futura

A partir da análise do Programa Trainees PT, em comparação com as práticas noutras empresas e de acordo com os autores presentes neste trabalho, pode-se concluir que o Programa Trainees PT detém um número considerável de medidas de atração e retenção de talento que se revelam eficazes e eficientes para o Grupo.

Tendo por base os objetivos deste trabalho, os resultados sugerem que para prevenir as saídas dos talentos, o Programa aposta nas seguintes estratégias de atração e retenção de talentos: prestígio de trabalhar na PT e na imagem forte do Programa Trainees no mercado de trabalho; recrutamento como atração e seleção de pessoa certa para o lugar certo; remuneração atrativa e benefícios; acolhimento; integração; criação de rede de contactos interna; *mentoring*; identificação com os objetivos organizacionais; *feedback* do desempenho; formação e desenvolvimento; e ainda estratégias mais características aos profissionais de TI como satisfação com o trabalho; criação de amizades profissionais; envolvimento com a empresa; aprendizagem e oportunidades de promoção. Desta forma, do ponto de vista da GRH, todas as práticas de RH presentes estão interligadas neste Programa no sentido de gerir eficazmente os talentos na PT.

Por fim, é importante referir que este Trabalho contém algumas limitações. Uma das limitações presentes são os resultados que pertencem apenas ao Grupo PT, não sendo possível generalizá-los a outras organizações. Outra limitação é o método de análise, abrangendo apenas a observação e participação no processo, não contendo portanto informação quantitativa. Também pode ser considerada uma limitação o facto de apenas ter sido alvo de estudo o Programa Trainees PT, existindo ainda outras iniciativas de atração e retenção de talentos nesta organização. Assim, um dos estudos futuros propostos é fazer uma análise holística de todas as medidas e estratégias de retenção utilizadas pela GRH do Grupo. Devido à elevada taxa de rotatividade de

profissionais de tecnologias e sistemas de informação na PT, outra investigação futura poderá ser no sentido de analisar os profissionais dessa área com vista a descobrir algumas estratégias ou mesmo um modelo de retenção de modo a baixar as taxas de saídas voluntárias. É necessária também uma análise futura comparativa das razões de saída dos colaboradores de TI cruzando-as com as razões dos colaboradores de TI de permanecerem na PT.

Assim, este estudo possibilitou investigar a temática da atração e retenção de talento, observar e participar nas práticas desenvolvidas na PT durante o período de estágio de modo a enriquecer a minha experiência profissional e adquirir aprendizagem num Grupo nacional de grande dimensão.

8. Referências Bibliográficas

Adams, C., Clark, L., Goldman, M., Jester, R., Lee, M., Noseworthy, D., Soejarto, A., Cantara, M., Thompson, E. (2006). Skills Shortages are Emerging in the CSI Service Market. *Publication G00140837*, In Joseph, D., Ng, K., Koh, C., Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547-577.

Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee Relations* 29 (6), 640-663.

Brewster, C., Sparrow, P., Harris, H. (2005). Towards a New Model of Globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 949-970, In Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee Relations* 29 (6), 640-663.

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.

Carless, S. (2007). Graduate Recruitment and Selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2), 153-166.

Carvalho, P. e Gaspar, T. (2001). Mão-de-obra Digital: o Bem Mais Escasso da Nova Economia. *Prospectiva e Planeamento*, 7, 295-351.

Coombs, C. (2009). Improving Retention Strategies for IT Professionals Working in the Public Sector. *Information & Management* 46, 233-240.

Couger, J., Zawacki, R. (1980). Motivating and Managing Computer Professionals, *John Wiley & Sons*: New York, In Coombs, C. (2009). Improving

Retention Strategies for IT Professionals Working in the Public Sector. *Information & Management* 46, 233-240.

Dell, D., e Hickey, J. (2002). *Sustaining the Talent Quest*. New York: The Conference Board, In Lockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *Society of Human Resource Management: Research Quarterly*, 2-11.

Ferratt, T., Agarwal, R., Brown, C., Moore, J. (2005). IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 16 (3), 237-255.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Hagel, W. e Miller, L. (2011). Precipitating Events Leading to Voluntary Employee Turnover among Information Technology Professionals. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 14-33.

Hale, J. (1998). Strategic Rewards: Keeping your best talent from walking out the door. *Compensation & Benefits Management*, 14(3), 39-50, In Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied Human Resource Management Research*, 8(2), 63-72.

Hausknecht, J., Rodda, J., Howard, M. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management* 48 (2), 269-288.

Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.

James, L. e Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, IX(III), 79-87.

Joseph, D., Ng, K., Koh, C., Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547-577.

Lee, T. e Maurer, S. (1997). The Retention of Knowledge Workers with the Unfolding Model of Voluntary Turnover. *Human Resource Management Review*, 7(3), 247-275.

Lewis, R. e Heckman, R. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

Lockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *Society of Human Resource Management: Research Quarterly*, 2-11.

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*, 5ª Ed. Mc Graw Hill.

Ortlieb, R. e Sieben, B. (2012). How to Safeguard Critical Resources of Professional and Managerial Staff: Exploration of a Taxonomy of Resource Retention Strategies. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (8), 1688-1704.

Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied Human Resource Management Research*, 8(2), 63-72.

Ratna, R. e Chawla, S. (2012). Key factors of Retention and Retention Strategies in Telecom Sector. *Sona Global Management Review*, 6(3), 35-46.

Tarique, I. e Schuler, R. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research. *Journal of World Business* 45, 122-133.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*, 8ª Ed. England: Pearson.

Vos, A., Meganck, A. (2009). What HR Managers Do versus What Employees Value: Exploring both Parties' Views on Retention Management from a Psychological Contract Perspective. *Personnel Review* 38 (1), 45-60.

Wang, X., Wang, H., Wang, H., Zhang, L., Cao, X. (2011). Constructing a Decision Support System for Management of Employee Turnover Risk. *Information Technology and Management*, 12 (2), 187-196.

Yamamoto, H. (2011). The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.

Zhao, L. (2010). The Mediating Role of Work-leisure Conflict on Job Stress and Retention of IT Professionals. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 13(2), 25-40.

8.1 Websites

BBC: <http://www.bbc.co.uk/news/business-17939014> [Acesso em 2013/04/28].

Cisco: <http://www.cisco.com/web/about/ac40/univ/index.html#~acc~services>, [Acesso em 2013/05/05].

CNN: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/42.html> e <http://edition.cnn.com/2011/09/19/business/gargiulo-google-workplace-empowerment/index.html> [Acesso em 2013/04/28].

Google: <https://www.google.com/about/jobs/lifeatgoogle/> [Acesso em 2013/05/05].

Hewlett-Packard: <http://welcome.hp.com/country/pt/pt/companyinfo/corpoj.html>, [Acesso em 2013/05/05].

Imagination: <http://imgtec.com/corporate/careers.asp> e <https://www.facebook.com/imgtec/info> [Acesso em 2013/04/28].

Intel: [http:// www.intel.com/ jobs/](http://www.intel.com/jobs/) e [http:// www.intel.com/ content/ www/us/en/ education/ master-programs-list.html](http://www.intel.com/content/www/us/en/education/master-programs-list.html) [Acesso em 2013/04/28].

Microsoft: <http://careers.microsoft.com/careers/en/pt/home.aspx> [Acesso em 2013/05/05].

Nokia/Siemens: <http://pt.nokiasiemensnetworks.com/about-us/careers> [Acesso em 2013/04/28].

OutSystems: <http://www.outsystems.com/company/> [Acesso em 2013/04/28].

Portugal Telecom: [http:// www.telecom.pt/ InternetResource/ PTSite/ PT/ Canais/ SobreaPT/](http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/) [Acesso em 2013/03/26].

Yahoo: <http://us.careers.yahoo.com/lifeatyahoo> [Acesso em 2013/05/05].

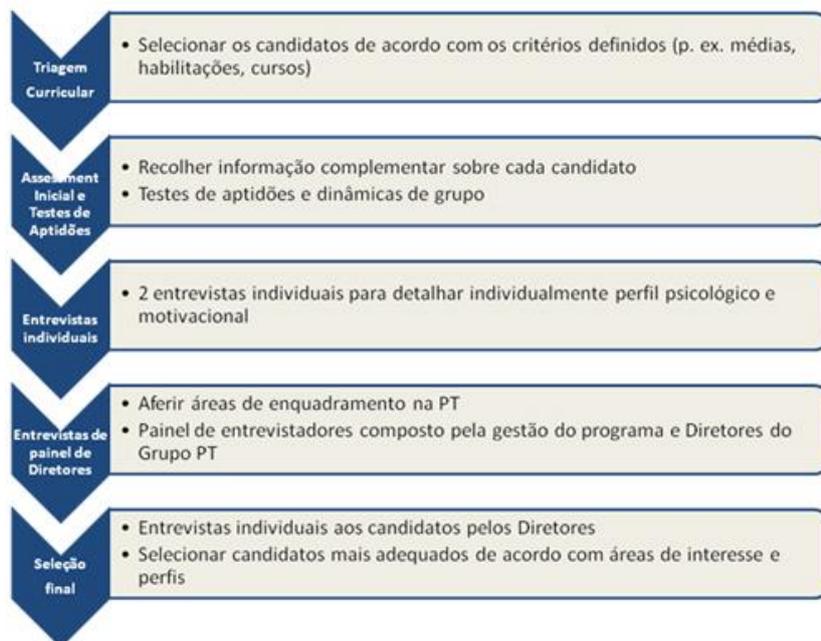
9. Anexos

9.1 Organograma Portugal Telecom, SGPS



Fonte: Portal do colaborador PT.

9.2 O processo de recrutamento e seleção do Programa Trainees



Fonte: Página oficial da Portugal Telecom.

9.3 Cronograma do processo de recrutamento e seleção do Programa Trainees



Fonte: Página oficial da Portugal Telecom.

9.4 Ações de formação

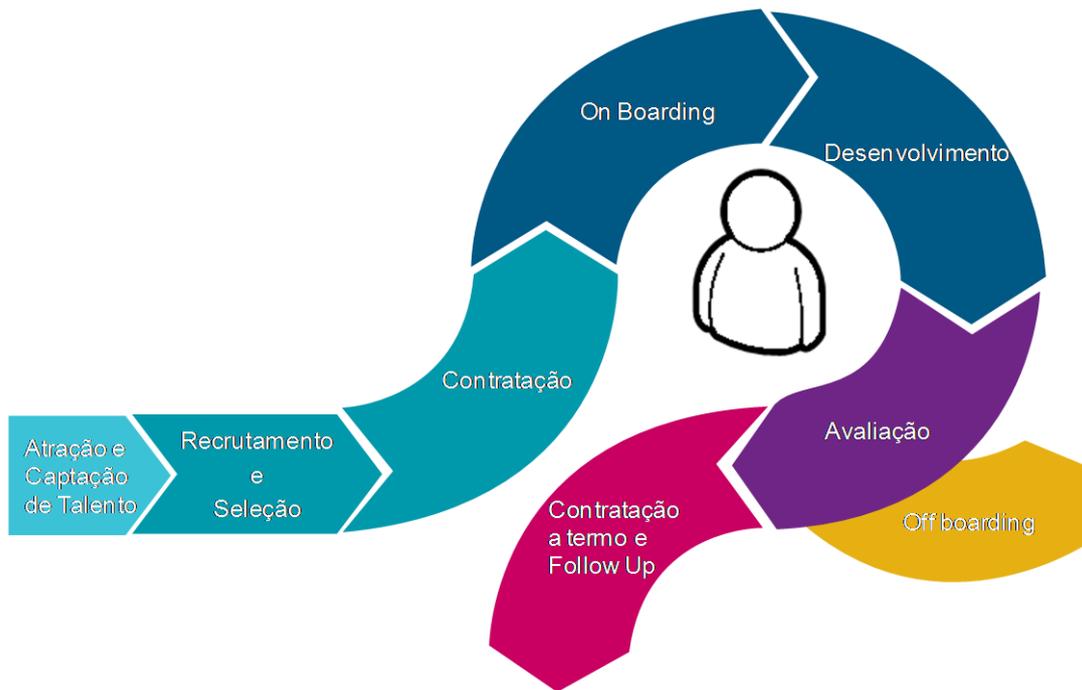


Fonte: Página oficial da Portugal Telecom.



Fonte: Página oficial da Portugal Telecom.

9.5 O ciclo de vida do Programa Trainees



Fonte: Página oficial da Portugal Telecom.