



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Relatório de Estágio

A GESTÃO DE TALENTO DOS CONSULTORES EM
OUTSOURCING – O CASO DA KCS IT

CATARINA SILVA PINTO DE SÁ

SETEMBRO 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A GESTÃO DE TALENTO DOS CONSULTORES EM
OUTSOURCING – O CASO DA KCS IT**

CATARINA SILVA PINTO DE SÁ

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES
DOUTORA CRISTINA TEIXEIRA**

SETEMBRO 2015

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Gomes, por todos os conselhos que me deu e pela sua disponibilidade durante a elaboração escrita deste relatório.

Gostaria também de apresentar os meus sinceros agradecimentos à KCS iT, em especial à Dr.^a Cristina Teixeira pela oportunidade de estágio e por todo o seu apoio, generosidade, amabilidade e ensinamentos. Agradeço também a todos os meus colegas de trabalho pelo acolhimento e transmissão de *know-how*.

Por fim, deixo um agradecimento especial à minha mãe, ao meu pai, ao meu namorado, aos meus amigos e a todos os que me incentivaram e motivaram a atingir o objectivo de completar esta etapa última do mestrado.

Resumo

Com o objectivo de consolidar e praticar os conhecimentos assimilados ao longo da parte curricular do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado. Surgiu, assim, a oportunidade de estagiar no Departamento de Recursos Humanos de uma consultora prestadora de serviços no sector das Tecnologias de Informação, chamada KCS iT.

Este estágio focou-se nas práticas relacionadas com a Gestão de Talentos da consultora, havendo um enfoque substancial no acompanhamento dos consultores.

No que respeita à realidade da consultora em causa, constata-se que as práticas inerentes ao seu modelo de Gestão de Talentos são levadas a cabo de forma estratégica e a sua implementação cumpre os factores de sucesso referidos pelos académicos. Não obstante, verifica-se que a consultora mostra ter algumas lacunas, especialmente ao nível da avaliação do impacto dessas mesmas práticas.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco partes: a primeira foca-se no enquadramento teórico do tema em estudo, a segunda parte diz respeito à contextualização da KCS iT, a terceira parte engloba a descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio, assim como a apreciação pessoal desta experiência, e por fim, a quinta e última parte abarca uma conclusão geral, algumas limitações sentidas não só aquando da redação deste relatório, como durante o estágio e ainda algumas sugestões práticas (respeitantes à KCS iT) e teóricas (respeitantes a futuras investigações sobre este tema).

Palavras – chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Talento, KCS iT, Atracção, Desenvolvimento, Retenção e Sector das TI.

Abstract

With the aim to consolidate and practice the knowledge assimilated during the curricular part of the Human Resource Management master's degree, I opted to do an internship as my Final Masters Work. This was when an opportunity to do an internship in a Human Resource department of a consultant in the Information Technology sector presented itself.

This internship focused on activities related to KCS iT's talent management strategy, specially on the process of the consultant's accompaniment.

Regarding to the reality of KCS iT, it appears that the activities related to its talent management model are done in a strategic way and that its implementation meets the key factors for success mentioned by academics. In spite of that, it is noted that the consultant shows some gaps particularly related to the evaluation of the impact of the practices inherent to its strategic model of talent management.

This report is divided into five parts. In the first part we find the theoretical framework related to the theme of talent management, the second part is related to the contextualization of KCS iT, the third part covers the description of the internship activities as well as a personal appreciation of the experience. At last, on the fifth part, there is a general conclusion, some limitations felt while I was doing the internship and writing this report, some suggestions for future research and for KCS iT.

Keywords: Human Resource Management, Talent Management, KCS iT, Attraction, Retention, Development, Information Technology Sector.

Índice

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	7
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
1. A Gestão de Talento.....	9
1.1 Os conceitos associados.....	9
1.2 A origem.....	11
2. A gestão estratégica de Talentos.....	12
2.1 A sua importância e principais desafios.....	12
2.2 Principais áreas de actuação organizacional.....	15
2.2.1 Atracção do Talento.....	16
2.2.2 Desenvolvimento do Talento.....	20
2.2.3 Gestão do Talento.....	20
2.2.4 Avaliação do Talento.....	22
2.3 Riscos e factores de sucesso na sua implementação.....	23
CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO.....	25
1. Apresentação.....	25
2. Missão, Visão e Valores.....	26
3. Organograma.....	26
4. A oferta – Áreas de actuação e competências técnicas.....	27
5. Os RH na KCS iT.....	27
5.1 Caracterização.....	27
5.2 A estratégia de RH da KCS iT.....	28
5.2.1 Políticas e Procedimentos.....	28
5.2.2 O Employeeship.....	30
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO NA KCS iT	30
1. Contextualização do Estágio	30
2. Descrição das Actividades de Estágio	30

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO.....	35
1. Confronto do enquadramento teórico com as actividades de estágio.....	35
2. Apreciação pessoal da experiência de estágio.....	40
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
1. Conclusões.....	42
2. Limitações.....	44
3. Sugestões para trabalhos futuros.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS.....	49
Anexo 1 – Organigrama da KCS iT.....	49
Anexo 2 – Áreas de Actuação da KCS iT.....	50
Anexo 3 – Competências Técnicas.....	51
Anexo 4 – Processo de Acompanhamento dos Consultores.....	52
Anexo 5 – Níveis de Carreira na KCS iT.....	53
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
CV – Curriculum Vitae	
DRH – Departamento de Recursos Humanos	
GET – Gestão Estratégica de Talentos	
GRH – Gestão de Recursos Humanos	
GT – Gestão de Talentos	
RH – Recursos Humanos	
r&s – Recrutamento e Selecção	
TI – Tecnologias de Informação	
SI – Sistemas de Informação	

INTRODUÇÃO

No contexto da elaboração do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), foi-me proporcionada a opção de realizar um estágio curricular e, por conseguinte, redigir este Relatório Final de Estágio.

Efectivei o estágio numa consultora de informática chamada KCS iT, que pertence ao grupo HIQ *Consulting*. O estágio, que teve a duração de 400 horas, foi feito em regime de *part-time* e decorreu entre 16 de Fevereiro e 8 de Julho de 2015. No seu decorrer, integrei o departamento de RH, mais especificamente a secção de GT, sob a orientação da Dra. Cristina Teixeira (directora de RH do grupo). Os objectivos deste estágio passavam pelo apoio às actividades de atracção (nomeadamente o r&s), assim como pela gestão (reuniões de acompanhamento) dos talentos (consultores) da empresa.

A opção por um estágio, em detrimento de uma tese ou de um projecto, deveu-se substancialmente a duas razões: a vontade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos no mestrado e a vontade de iniciar o meu percurso profissional na área de RH, num contexto de aprendizagem *on the job*. Já a escolha do tema do relatório deve-se ao crescente interesse que fui adquirindo pelo tema da GT, sendo este um tema bastante actual e cada vez mais importante nos dias de hoje.

No actual ambiente de negócios, altamente competitivo e globalizado, os RH estão a tornar-se cada vez mais importantes nas organizações. A maior vantagem competitiva deixou de ser os meios financeiros, a tecnologia ou a técnica para passar a ser as pessoas, nomeadamente os mais eficientes colaboradores. Assim, as organizações que quiserem sobreviver e expandir-se, combater a concorrência e ganhar valor, deverão focar-se na atracção, gestão e retenção de colaboradores talentosos, terão de se focar na GT (Horvathova, 2009). Heinen & O'Neill (2004) acrescentam que, apesar de várias

fontes de vantagem competitiva providenciarem ganhos de pouca duração, as práticas da GT podem criar as mais duradoras vantagens competitivas. Corroborando estes argumentos, Waheed *et al.* (2012) concluem que todas as organizações deverão ter um processo de resposta às suas necessidades de talentos, e que para isso, deverão ter um sistema integrado de GT, no qual, todas as partes deverão ser interactivas.

O objectivo deste relatório é analisar as várias práticas inerentes à estratégia de GT da KCS iT, nomeadamente no que toca à atracção, desenvolvimento e retenção e a forma como estas práticas, no seu conjunto, se tornam uma fonte de vantagem competitiva para a consultora.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A Gestão de Talentos

1.1 Os conceitos Associados

Antes da exposição da concepção da GT, é importante definir primeiro o que é o talento.

Segundo Morgan & Jardim (2010), o conceito de **Talento** refere-se ao conjunto de indivíduos cujos comportamentos, capacidade de adaptação e aprendizagem superam as expectativas de uma forma rotineira, ou seja, enquanto os indivíduos considerados comuns são capazes de demonstrar performances extraordinárias ocasionalmente, os indivíduos considerados como Talentos, fazem-no de forma constante. Robertson & Abbey (2003 *in* Areiqat *et al.*, 2010) referem ainda que estes indivíduos têm características únicas, possuem diferentes valores e motivações, são mais complexos e o seu raciocínio é mais rápido. Na mesma linha de pensamento, Tansley & Sempik (2008 *in* Tansley & Tietze, 2013) definem **Talento** como o conjunto de indivíduos que fazem a grande diferença na performance organizacional, tanto pela sua contribuição imediata, como pela sua contribuição a longo prazo, demonstrando altos níveis de potencial. Em

súmula, Horvathova (2009) identifica-se com a concepção de **Talento** que o perspectiva como um conceito que abrange qualquer indivíduo que demonstre tanto um alto nível de performance como um grande potencial.

No que concerne à definição do conceito da **Gestão de Talento**, conclui-se que este permanece com algumas ambiguidades, apesar de ser estudado há mais de uma década (Tarique & Schuler, 2010; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006; Ashton & Morton, 2005; Ariss *et al.*, 2014). Assim, Collings & Mellahi (2009) referem que este conceito permanece pouco claro, para além de ainda existir uma enorme falta de desenvolvimento teórico sobre o tema. Na mesma linha argumentativa, Lewis & Heckman (2006) referem que existe uma inquietante falta de clareza no que respeita à definição, delimitação e objectivos deste conceito. Aston & Morton (2005 *in* Collings & Mellahi, 2009) apontam ainda para a inexistência de uma definição concisa e consistente da GT.

Tarique & Schuler (2010) referem que apesar da pluralidade de definições, parece ser consensual que este é um conceito que se foca essencialmente em duas importantes dimensões: os indivíduos, que demonstram grandes e críticos níveis de talento e que, por isso, têm a capacidade de acrescentar valor à organização, e as práticas e políticas de RH que são usadas para gerir estes indivíduos. Estes autores definem a GT como um subconjunto de actividades da GRH que servem o propósito de atrair, desenvolver, reter e mobilizar indivíduos com altos níveis de potencial. Complementarmente, Collings & Mellahi (2009) acrescentam que este é um processo através do qual se antecipam e satisfazem necessidades de capital humano ao se colocarem as pessoas certas a desempenhar as funções certas. Lockwood (2006), Kehinde (2012), Tansley & Tietze (2013) e Duttagupta (2005 *in* Illes *et al.*, 2010) acrescentam ainda uma componente estratégica à GT, mencionando que esta pode ser

perspectivada como a gestão estratégica do fluxo de talento numa organização, correspondente ao conjunto integrado de processos organizacionais de RH desenhados para atrair, desenvolver, reter e envolver os funcionários com o propósito de satisfazer os objetivos estratégicos e operacionais das organizações, assim como contribuir para que as mesmas demonstrem altos níveis de performance sustentável.

1.2 A Origem

Para se perceber melhor a origem do conceito de GT, há que referir que ao longo da história, este se cruza com o da GRH, logo, é crucial debruçarmo-nos sobre a história da GRH (Bersin, 2006) para chegarmos à origem da GT. Muitos são os autores que ligam estes conceitos, Bersin (2006) diz-nos que a GT surge com uma evolução natural da GRH, Areiqat *et al.* (2010), consideram a GT como um actividade estratégica da GRH e vários outros autores (Byham, 2001; Chohanec & Newstrom, 1991; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000 *all in* Lewis & Heckman, 2006; Heinen & O'Neill, 2004) perspectivam a GT como um conjunto de práticas, funções ou actividades de GRH transversais a toda a organização.

Segundo Bersin (2006), existem três grandes etapas na evolução da GRH. A primeira etapa (1970-1980) é caracterizada pelo aparecimento do Departamento de Pessoal que, na altura, tinha substancialmente uma função de negócio cujas práticas envolviam a contratação, pagamento ou a certificação de que os funcionários tinham os benefícios necessários.

Segundo Cunha *et al.* (2008), foi no início do século XX que se geraram os fundamentos do que viria a ser a gestão de pessoal durante quase todo esse século. Após a Revolução Industrial, seguida do aparecimento do Taylorismo e Fordismo e com os posteriores avanços da Escola das Relações Humanas, surgiu a coexistência entre os

modelos *hard* e *soft* levando ao aparecimento deste departamento de pessoal (1930-1980).

A segunda etapa da evolução da GRH inicia-se em 1980 e vai até 1990. É nesta etapa que surge a GRH estratégica, resultante de uma maior importância conferida às funções de RH por parte das Organizações. A GRH passa a assumir um papel de parceiro de negócio e a incluir actividades como o planeamento da força de trabalho, o recrutamento, a gestão de benefícios, entre outras (Bersin, 2006).

Por fim, a terceira etapa (1990 até agora) caracteriza-se pela renovação do papel da GRH que passa a estar integrada e alinhada com o negócio das empresas, o que, por conseguinte, faz com que se foque em problemas mais complexos e assuma uma componente estratégica ainda maior. É nesta linha de acontecimentos que nasce a GT que, por sua vez, se foca num novo conjunto de práticas tais como: o r&s mais eficaz e eficiente, o desenvolvimento e gestão de líderes que reforcem a cultura organizacional, a identificação de *gaps* de competências e desenvolvimento de soluções para colmatar os mesmos, a criação de sistemas de desenvolvimento e formação para os melhores consoante as necessidades a médio/longo prazo da organização, a criação de um sistema de avaliação de pessoas consistente e alinhado com o sistema de recompensas, e, por fim, a identificação dos funcionários com maior potencial de sucessão para as posições mais críticas das empresas (Bersin, 2006).

2. A gestão estratégica do talento

2.1 A sua importância e os principais desafios

Actualmente, no mercado competitivo em que o negócio das organizações se insere, os conhecimentos e as competências das pessoas, bem como as suas relações, constituem o principal activo das organizações e uma das suas principais fontes de vantagem competitiva. Este facto leva a que a gestão eficaz de talentos, por parte das organizações seja cada vez mais imperativa, constituindo-se esta gestão um motor

essencial para que as organizações atinjam o sucesso (Tucker *et al.*, 2005; Lockwood, 2006). A Gestão de Talentos é, sem dúvida, um dos pontos críticos de alavancagem estratégica para as organizações, e por isso, uma função de extrema importância para as mesmas (Lockwood, 2006).

Ashton & Morton (2005) dizem-nos que a GT tem uma grande importância estratégica, sendo que, quando se torna uma competência central nas organizações, contribui significativamente para que estas se diferenciem e para que o talento que estas possuem melhore a execução da sua estratégia. Adicionalmente, Hughes & Rog (2008) referem que a importância da GT se sustenta principalmente no facto de esta ser uma ferramenta essencial para assegurar a aquisição, retenção e o compromisso do Talento nas organizações. Jeffrey (2008) acrescenta que a GT estratégica é importante pois contribui para que as organizações consigam perceber quais são as competências, experiências e capacidades que necessitam para atingirem os seus objectivos. Complementarmente, o autor refere, como razões que subjazem a importância da GT, o facto da mesma contribuir para encorajar uma cultura organizacional de aprendizagem e desenvolvimento, assegurar um bom retorno de investimento através da segmentação do talento disponível na organização e de assegurar que o mesmo é gerido de forma coerente, para além de contribuir para melhorar a imagem e posição da organização no mercado de trabalho.

No entanto, apesar da importância amplamente consensual conferida à GT, vários autores afirmam que esta enfrenta, actualmente, vários desafios (Farndale *et al.*, 2010; Lockwood, 2006; Vaiman & Collings, 2012; Silzer & Dowell, 2009; Ashton & Morton, 2005; Tucker *et al.*, 2005). Farndale *et al.* (2010) e Ashton & Morton (2005) apontam como um dos principais desafios, a condição económica complexa em que as organizações se inserem nos dias de hoje bem como a competição a nível global que

enfrentam, nomeadamente a competição pelos maiores talentos não só das grandes organizações como das emergentes, o que, no ponto de vista destes autores, é sustentado pelos seguintes problemas: por um lado as organizações precisam de se manter o mais competitivas possível e para isso, exigem cada vez mais altos níveis de talento dos seus colaboradores, por outro lado, actualmente, a oferta de talento no mercado de trabalho é bastante mais baixa do que a procura.

Silzer & Dowell (2009) acrescentam os desafios criados pelo crescente ritmo de mudança nos mercados e a conseqüente constante necessidade, por partes das organizações, de terem talento suficiente para se adaptarem rapidamente às mudanças das condições de negócio e o desafio criado pela dificuldade de reter os indivíduos considerados como talentos mais críticos para as organizações. Complementarmente, Lockwood (2006) refere o desafio criado pelas alterações demográficas na natureza da força de trabalho, nomeadamente o envelhecimento da Geração *Boom* e a entrada da Geração *Millennial* no mercado de trabalho assim como o progressivo aparecimento de novos padrões migracionais. O autor refere ainda que devido a estes dois factores, a força de trabalho caracteriza-se por ser mais diversificada não só em termos geracionais, como de géneros, etnias, formas de vida e normas culturais.

Por fim, Vaiman & Collings (2012) acrescentam o desafio provocado pela actual escassez de competências da força de trabalho, a qual se prevê que vá aumentar no futuro, nomeadamente em determinados sectores como por exemplo o das TI. Os autores dizem-nos que esta escassez de competências é derivada das alterações demográficas na natureza da força de trabalho e dos novos padrões migracionais (já anteriormente mencionados). Tucker *et al.* (2005) corroboram estes argumentos referindo que se prevê que a nova força de trabalho se caracterize por ser mais pequena, bastante menos qualificada, mais global, altamente virtual e vastamente diversificada.

Relativamente à escassez de competências e relativa baixa qualificação da força de trabalho bem como demais alterações no mercado e na força de trabalho, Shah & Burke (2003) explicam que os ajustamentos a estas mudanças por parte das organizações têm custos elevados e que por isso acaba por haver estes desequilíbrios entre a procura e oferta de determinadas competências ao actual nível de salário. Num mercado económico tão competitivo, caracterizado pela flexibilidade de preços e salários, estes desequilíbrios acabam por ser resolvidos por si mesmos, no entanto, até lá, enquanto a escassez continua, o lado da procura experiencia escassez e lacunas de competências, assim como dificuldades de recrutamento e reage revendo por baixo as suas intenções de contratação, aumentando a utilização do capital humano que tem disponível ou recorrendo a outras soluções.

2.2 Principais áreas de actuação organizacional

Segundo Areiqat *et al.* (2010) existem quatro grandes áreas de actuação da GT nas organizações: a atracção, o desenvolvimento, a gestão e a avaliação. Cada uma destas áreas engloba um conjunto de práticas levadas a cabo pela GT. Embora as opiniões dos teóricos difiram quanto às áreas de actuação da GT, existe uma grande consensualidade sobre quais as práticas que a GT envolve (Areiqat *et al.*, 2010; Tarique & Schuler, 2010; Waheed *et al.*, 2012; Collings & Mellahi, 2009; Phillips & Roper, 2009; Torrington *et al.*, 2011 e Câmara *et al.*, 2007). É importante referir que estas práticas são em muito coincidentes com as da GRH, não se restringindo à GT. Facto este que sustenta o que muitos teóricos dizem relativamente ao facto da GT corresponder ao conjunto integrado de processos organizacionais de RH (Lockwood, 2006; Kehinde, 2012; Tansley & Tietze, 2013 e Duttagupta (2005 *in* Illes *et al.*, 2010)), bem como ser uma evolução estratégica e mais sofisticada da GRH (Bersin, 2006).

Vários autores reconhecem a importância de haver uma primeira fase de **planeamento e identificação das necessidades de talento** antes das restantes práticas correspondentes às áreas de actuação da GT serem postas em prática (Câmara *et al.*, 2007; Areiqat *et al.*, 2010; Tarique & Schuler, 2010; Silzer & Dowell, 2009). Para Torrington *et al.* (2011), é imprescindível que, nesta fase, as empresas se certifiquem que as suas práticas, no que toca à estratégia da GT, estejam alinhadas com a sua estratégia de negócio. Para Câmara *et al.* (2007) esta fase introdutória pressupõe a categorização do talento segundo o seu valor para a organização. Para Tarique & Schuler (2010) esta fase pressupõe também a identificação das competências-chave necessárias para o desempenho das actividades de negócio através da utilização de fontes de informação, como, por exemplo, dados das reformas dos funcionários em conjunto com os planos de negócio da empresa.

2.2.1 Atracção do Talento

Câmara *et al.* (2007) dizem-nos que uma boa política de atracção de talentos pressupõe proactividade não só na aposta no desenvolvimento dos potenciais talentos internos como na procura constante de meios criativos para atrair talentos externos. Neste processo de atracção, os autores referem ainda que é bastante importante que as organizações mantenham uma visão racional do que é o talento, procurando ajustar o perfil dos seus potenciais candidatos às características da sua cultura organizacional.

Segundo Areiqat *et al.* (2010), a capacidade das empresas de atraírem talento externo depende acima de tudo de dois factores: a maneira como os potenciais candidatos vêm as organizações, a indústria ou o sector nos quais estas operam e a forma como estes se identificam com as organizações em termos de valores e crenças. Tal leva-os a concluir que a criação de uma marca de empregador atractiva é um factor bastante importante na atracção dos talentos externos.

Tarique & Schuler (2010) referem que, face a um mercado actualmente tão competitivo, as organizações devem adoptar estratégias criativas mas ao mesmo tempo agressivas de atracção de talento.

Hiltrop (1999) acrescenta que para atrair os melhores, a organização deve criar uma proposta de valor aos candidatos. Esta proposta de valor deve responder à seguinte questão: “porque é uma pessoa talentosa iria querer trabalhar nesta organização?”. Torrington *et al.* (2011) referem que diferentes propostas de valor deverão existir para diferentes tipos de expectativas e desejos que cada grupo de candidatos tem. Estas propostas de valor devem ser reais e experienciadas assim que os candidatos entram na empresa para que as suas expectativas não sejam defraudadas.

Construção de uma *Employer brand* (marca de empregador)

Segundo Lawler (2008), uma “*Employer Brand*” é um factor-chave de atracção de talento para as organizações, o que a torna um activo crítico da empresa e uma vantagem competitiva também. Esta marca deve comunicar aos colaboradores aquilo que eles esperam quando se juntam à organização e deve ao mesmo tempo ajuda-los a determinar se se encaixam ou não na empresa.

Adicionalmente, Tarique & Schuler (2010), referem que as organizações devem focar-se em divulgar as características que as tornam mais atractivas aos potenciais candidatos, focando-se na construção da sua reputação e na sua atractividade como empregador de escolha. Assim, é importante que as organizações vejam a construção de uma *employer brand* como uma função de marketing e os seus candidatos como clientes.

Hiltrop (1999) corrobora estes argumentos referindo que a vantagem de ter uma marca de empregador forte é que esta ajuda muito a atrair os melhores talentos.

Recrutamento e Selecção

Segundo Torrington *et al.* (2011), o processo de r&s é uma maneira de identificar e caçar talentos. Complementarmente, Phillips & Roper (2009) referem que o r&s é uma ferramenta que as organizações usam para colocar as pessoas certas nas funções certas.

Lawler (2008) diz-nos que a elaboração do processo de r&s necessita de tempo e investimento financeiro pois a organização precisa de ser criativa ao desenvolvê-la, devendo inovar e tentar ao máximo adaptar os métodos de r&s aos seus candidatos-alvo.

Segundo Câmara *et al.* (2007), antes de se iniciar o processo de r&s, as organizações devem certificar-se de qual o perfil pretendido para a função. Após a identificação do perfil, a primeira escolha estratégica deverá ser sobre se o recrutamento será interno (entre colaboradores que já fazem parte da empresa) ou externo (colaboradores que não fazem parte da empresa). No caso de a escolha recair sobre o recrutamento interno, a organização tem três soluções: a escolha directa (consiste na nomeação directa pela gestão de topo da pessoa que irá ocupar determinado cargo), o concurso interno (consiste na afixação de um anúncio do lugar vago e no posterior convite a todos os interessados que se candidatem ao mesmo dentro de determinado prazo) e o sistema da recomendação de um amigo (consiste em convidar os colaboradores a indicarem o nome de um amigo ou conhecido que considerem que reúne as condições necessárias para preencher determinado cargo).

No caso de a escolha recair sobre o recrutamento externo, por norma, as empresas recorrem primeiramente à sua base de dados de candidatos, mas se nessa base de dados não encontrarem candidatos viáveis para ocupar determinado cargo, acabam por recorrer à consulta do mercado. No entanto, para proceder a esta consulta é importante que primeiro se elabore uma estratégia a seguir. Neste caso a organização tem duas soluções: o recrutamento directo (elaborado pela própria organização no qual

esta recorre aos media (televisão, rádio ou imprensa) para a colocação de anúncios) ou o recurso a serviços de empresas especializadas.

Após esta primeira fase, a organização deverá começar a receber cv's que irão passar por uma análise e uma triagem que irá dar lugar a um conjunto final de candidatos (a chamada *shortlist*) que irá ser apresentado ao painel de recrutamento (conjunto de pessoas responsáveis por fazerem a selecção dos candidatos que deverão ocupar o cargo) que tem como missão entrevista-los e avalia-los. A entrevista pode estar aliada a outros métodos tais como testes de personalidade ou testes psicotécnicos.

Sobre a selecção, Lawler (2008) diz-nos que esta deve cumprir essencialmente dois propósitos: identificar o talento certo e criar a primeira impressão certa nos potenciais candidatos, nomeadamente a de que trabalhar naquela organização é uma oportunidade especial e que esta só selecciona os melhores. À semelhança do recrutamento, a selecção é igualmente desafiante pois os métodos tradicionais, caracterizadas por terem uma elevada carga de subjectividade, estão a ficar obsoletos,. Assim, é cada vez mais popular entre as empresas a inclusão de medidas de performance mais objetivas tais como a avaliação psicologia, a avaliação de personalidade ou os testes sobre o conhecimento do trabalho, etc., em conjunto com outras ferramentas de selecção com o objetivo de melhorar as hipóteses da empresa de colocar a pessoa certo na posição certa (Phillips & Roper, 2009).

Como conclusão, Tarique & Schuler (2010) nomeiam as três melhores práticas a ter em conta na atracção de talento: recrutar utilizando apenas um conjunto de talentos e só depois posiciona-los nas posições críticas da organização, evitando contratar pessoas específicas para cargos específicos; desenvolver parcerias com universidades; ser altamente selectivo na contratação.

2.2.2 Desenvolvimento do Talento

Câmara *et al.* (2007) referem que para desenvolver o talento, é preciso que o próprio desenvolvimento esteja integrado na organização. Para os talentos, o desenvolvimento significa experiências desafiadoras, orientação, *feedback* e aconselhamento, no fundo, uma permanente troca de experiências e o estímulo de novas. Assim, bons programas de formação em sala, *e-learning*, *outdoor* ou *on the job*, que estejam perfeitamente ajustados aos planos de desenvolvimento, são essenciais. Os autores referem ainda a importância de proporcionar políticas de *mentoring* e que, preferencialmente, todos possam ser alvo de *coaching*, referindo que estas são, actualmente, duas vias fundamentais para proporcionar aos talentos um processo de desenvolvimento constante.

Phillips & Roper (2009) mencionam ainda a importância das estratégias de desenvolvimento serem personalizadas consoante a características únicas de cada geração de talentos que existe nas organizações, por forma a responderem às suas diferentes necessidades e expectativas.

2.2.3 Gestão do Talento

Segundo Torrington *et al.* (2011), a maneira como os talentos são geridos afecta não só a sua performance, como determina o seu desejo de permanecer na organização. Goffee & Jones (2009 *in* Torrington *et al.*, 2011) reconhecem que apesar dos talentos acrescentarem bastante valor à organização, são frequentemente o grupo de colaboradores mais difícil de gerir.

Areiqat *et al.* (2010) dizem-nos que a gestão engloba todos os planos e actividades necessários para reter e envolver os talentos na organização.

No que toca à retenção dos talentos, Câmara *et al.* (2007) nomeiam três factores que a influenciam: desenvolvimento permanente (estimulação de feedback frequente,

aprendizagem e desenvolvimento contínuos e enriquecimento do cargo); sistemas de recompensas adequados (para a efectiva retenção do Talento, o sistema de recompensas deve ser claramente adequado às suas características e ao seu valor. Deve também estar assente num sistema de gestão de desempenho claro e ser percebido como justo e equitativo); aposta em níveis motivacionais assentes num forte compromisso e estrutura organizacional que permita aos talentos um papel adequado ao seu nível de desempenho (a optimização da excelência de um talento passa pela sua motivação, ou seja, por ter motivos para desencadear a acção que permite que o seu talento se manifeste. Muitos dos talentos só se sentem motivados para trabalhar numa empresa se esta tiver uma visão ambiciosa e desafiante e se a sua cultura for enquadrada em valores e padrões éticos de actuação, enraizados na missão da empresa e bem geridos de forma a fortalecer o sentimento de pertença e orgulho dos seus colaboradores).

Adicionalmente, Cohn *et al.* (2005 *in* Tarique & Schuler, 2010) referem os planos de sucessão (que se focam em identificar e desenvolver talentos para ocuparem importantes cargos de liderança) como um importante factor de retenção de talentos.

Goffee & Jones (2009, *in* Torrington *et al.*, 2011) afirmam que as melhores práticas para gerir o Talento são as seguintes: reconhecer o conhecimento do talentos aceitando a sua independência, alinhar os objetivos dos talentos com os da organização, providenciar-lhes recursos mas ao mesmo tempo dar-lhes autonomia para trabalharem com os mesmos e encoraja-los a atingir o reconhecimento externo, entre outras.

Ainda no que toca à retenção de Talento, Lawler (2008) menciona a importância de as organizações estarem atentas não só à concorrência (nomeadamente ao que esta oferece) como a si mesmas (nomeadamente em como podem ganhar vantagem competitiva sobre os seus competidores). O autor explica que muitas das vezes os talentos saem da organização porque simplesmente recebem uma proposta mais

atractiva noutro lugar. Para evitar que tal aconteça, as organizações devem conhecer-se a si mesmas, ao mercado onde estão inseridas e à sua concorrência.

Por fim, Wagner & Harter (2009 *in* Phillips & Roper, 2009) referem a importância da aposta das organizações na retenção e envolvimento dos seus talentos pois um talento que está satisfeito e envolvido na sua organização irá mostrar várias qualidades de importante valor, tais como: ser inovador e criativo, mostrar responsabilidade pessoal em fazer as coisas acontecerem, ter um desejo autêntico de que a sua organização seja bem-sucedida e mostrar uma ligação emocional com a missão e visão da organização.

2.2.4 Avaliação do Talento

Após todas as práticas da GT terem sido levadas a cabo, é fundamental apurar se o impacto delas teve o resultado esperado.

Segundo Areiqat *et al.* (2010), a avaliação da GT como um todo é algo difícil mas absolutamente necessário para assegurar que o seu investimento está a satisfazer as necessidades da organização. A avaliação eficaz da GT requer métricas que assentem em dados quantitativos e qualitativos que sejam válidos, fiáveis e robustos.

As métricas da GT estão em franco desenvolvimento pois as organizações estão cada vez mais a focarem-se nas suas estratégias de GT e procuram, por conseguinte, maneiras de validar estas iniciativas e medir o impacto das mesmas no negócio de forma objectiva e minuciosa. Duas das métricas mais utilizadas para avaliar a GT são, por exemplo, os resultados de inquéritos feitos a colaboradores ou as taxas de *turnover*. Por outro lado, as organizações também já começam a criar métricas próprias que se encaixam mais na sua cultura organizacional. Por exemplo, uma medida deste tipo poderá ser a percentagem de colaboradores com um plano individual de desenvolvimento. Mas para que as suas métricas sejam o mais eficazes possível, é

fundamental que as organizações saibam organizar e criar a informação necessária para poderem avaliar o seu processo de GT, pelo que a criação e utilização de bases de dados com os perfis de todos os colaboradores, constantemente actualizada, é algo cada vez mais feito (Lockwood, 2006).

Torrington *et al.* (2011) defendem que as métricas internas de RH, tais como as promoções internas ou as taxas de retenção também podem ser usadas para avaliar o processo de GT, pois são muitas vezes mais acessíveis do que as medidas directamente relacionadas com a GT como por exemplo o ROI da GT estratégica, ou o seu custo directo ou o custo individual das práticas relacionadas com a estratégia de GT.

Yapp (2009 *in* Torrington *et al.* 2011) corrobora este argumento defendendo que se a GT estiver claramente a satisfazer as prioridades estratégicas da organização, a sua avaliação poderá não ser necessária, sendo que outras medidas internas de RH poderão ser mais relevantes no curto prazo. Torrington *et al.* (2011) defendem ainda que, para avaliar o processo da GT, outras medidas poderão igualmente ser utilizadas como os resultados dos inquéritos para averiguar a opinião dos consumidores.

2.3 Riscos e factores de sucesso na sua implementação

Segundo Capelli (2009) existem dois grandes riscos na implementação de uma estratégia de talento que podem acarretar sérios custos para as organizações: o primeiro risco corresponde ao desfasamento entre os colaboradores e as competências necessárias para que a organização atinja o sucesso e tem por base duas possíveis causas: não haver talentos suficientes para responder às necessidades da organização ou haver demasiados talentos face às necessidades existentes que a organização pode não conseguir suportar levando a possíveis despedimentos e à existência de uma fraca correspondência entre os atributos dos indivíduos e os requisitos das suas funções. O segundo risco corresponde

ao fracasso na retenção dos talentos após estes já terem entrado na organização, havendo assim uma perda do investimento feito nos mesmos.

Jeffrey (2008) acrescenta os seguintes riscos associados à implementação de uma estratégia de talento: ser divisionista, ou seja, motivo para causar discórdia ou hostilidade entre os colaboradores, elevar as expectativas dos colaboradores a um grau que depois poderá não ser correspondido, pode ser cara e demorar muito tempo até que esteja completamente implementada, por ser um investimento a longo prazo, poderá levar algum tempo até que haja um retorno visível.

Assim, não basta apenas desenvolver uma GT estratégica, esta tem que ser pensada para ser o mais eficaz possível e mostrar resultados que justifiquem o seu investimento (Bersin, 2006).

Stahl *et al.* (2007) referem seis princípios (ou factores de sucesso) a ter em conta para que a estratégia de talento seja bem sucedida: estar alinhada com a estratégia, valores e cultura da organização; ser internamente consistente, ou seja, as suas práticas (recrutamento, selecção, formação, remuneração e benefícios, entre outras) devem suportar-se umas às outras para que o seu todo seja maior do que a soma das suas partes; estar enraizada na cultura organizacional; haver envolvimento activo por parte dos quadros superiores da organização; adaptar as práticas de GT globais às necessidades locais da organização; deve procurar constantemente o aperfeiçoamento e a diferenciação na atracção do talento.

Areiqat *et al.* (2010) acrescentam mais alguns componentes-chave que as práticas da GT estratégica devem incluir para que esta seja eficaz: claro entendimento das presentes e futuras estratégias de negócio da organização; identificação das lacunas-chave que existem entre o talento que a organização possui e o necessário para impulsionar o negócio; existência de uma ligação entre os objectivos dos funcionários e

os da organização bem como o claro fornecimento de expectativas e feedback para uma boa gestão da performance dos talentos; desenvolvimento do talento de forma a aumentar a sua performance; foco não só na estratégia de talento como nos elementos necessários para a sua execução; avaliação efectiva do impacto da estratégia de talento no negócio e na força de trabalho durante e após a sua implementação. Garrow & Hirsh (2008 *in* Torrington *et al.*, 2011) acrescentam ainda que a estratégia deve estar alinhada com as competências dos gestores que estão encarregues de implementar a estratégia.

CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO

1. Apresentação

A KCS iT é uma empresa portuguesa de consultoria, *outsourcing* e formação que nasceu em 2008 e que está integrada no grupo HIQ Consulting Portugal do qual fazem parte mais duas empresas, a Agap2 e a BeeEngineering.

Sendo uma empresa cujo sector de negócio é as TI, a KCS iT foi criada com vista a preencher um nicho de mercado relativo à consultoria estratégica e gestão profissionalizada de projectos neste mesmo sector. Ao longo do tempo, o mercado de oferta da KCS iT expandiu-se e a empresa alargou as suas áreas de negócio para o *outsourcing* e mais recentemente para o *training*, sendo que neste momento a maior percentagem de negócios da KCS iT recai sobre o *outsourcing*.

Neste momento, os clientes da KCS iT são transversais a vários sectores de mercado desde a banca às telecomunicações, passando pelos transportes ou os seguros, entre outros.

(Manual do Consultor 2015 – Documento Interno)

2. Missão, Visão e Valores

A KCS iT tem como principal missão colocar a prática profissionalizada de gestão de projectos ao serviço da estratégia de SI/ TI e do negócio dos seus clientes, levando a estes o melhor de dois mundos: as melhores práticas de Gestão de Projectos e o melhor *know-how* tecnológico associado à exigência dos Projectos de Sistemas de Informação. Desta forma, a empresa pretende acrescentar valor aos seus clientes, tornando-os mais eficientes e competitivos.

A visão da KCS iT consiste em fazer com que os negócios e estratégias de todos os sectores ou indústrias sejam suportados pelos seus SI.

A cultura organizacional da KCS iT rege-se por valores tais como a proximidade, flexibilidade, comunicação aberta, profissionalismo, compromisso e confiança.

(Manual do Consultor 2015 – Documento Interno)

3. Organograma (Anexo 1)

A KCS iT é uma organização cuja administração é constituída por apenas um elemento do qual dependem, para além da Direcção Geral e Executiva, os seguintes departamentos: financeiro, marketing, *training* e RH.

A Direcção Geral e Executiva são constituídas por um elemento cada. As suas principais funções são de liderança e decisão sobre qual a melhor estratégia e respectivos objetivos para a área operacional da empresa, de forma a que estas estejam alinhadas com a estratégia global da KCS iT.

O departamento Administrativo e Financeiro é constituído por três elementos que têm como principal função e responsabilidade toda a parte administrativa e financeira da empresa (como por exemplo, processamento de salários, mapas mensais, elaboração de documentação interna, protocolos com outras entidades, etc.)

O departamento de Marketing e Comunicação é composto por três elementos que estão encarregues de toda a parte de divulgação da empresa e das próprias acções de Marketing.

O departamento de *Training* é constituído por 2 pessoas que estão encarregues de gerir toda a parte da formação tanto interna como externa.

No que concerne ao departamento de RH, este é constituído por dois elementos que têm como principais funções a gestão de talentos e o acompanhamento dos colaboradores.

Por fim, os *managers* são responsáveis pela gestão da parte comercial (prospecção de mercado, obtenção de negócios e gestão dos mesmos), pelo r&s dos consultores e pela gestão dos mesmos (a nível de planos de carreira e também de acompanhamento ao nível operacional). A equipa de *managers* é constituída por dez pessoas e dividida entre *senior managers* (que estão neste cargo há mais de quatro anos) e os *managers* (que estão há menos tempo).

4. A Oferta - Áreas de atuação e competências técnicas

Actualmente a KCS iT tem três áreas de actuação (**Anexo 2**): os Processos (implementação de metodologias de gestão de projectos profissionalizada em regime de consultoria), a Tecnologia (implementação e adaptação de ferramentas informáticas de apoio) e as Pessoas (*outsourcing* de consultores especializados em TI, da Gestão de Projectos e de Training).

A KCS iT disponibiliza competências técnicas (**Anexo 3**), funcionais e em Project Management a partir das suas unidades, em regime de Consultoria e *Outsourcing*.

5. Os RH na KCS iT Portugal

5.1 Caracterização

Até à data do final do presente estágio (08/07/2015), a KCS iT contava com um total de 207 colaboradores, que incluíam não só toda a parte administrativa e de suporte, como os consultores em *outsourcing*.

Destes 207 colaboradores, 25 são do sexo feminino e 182 são do sexo masculino.

A maior percentagem de colaboradores situa-se na faixa etária dos 26 aos 30 anos.

A maioria dos colaboradores tem uma formação académica superior sendo que apenas 12% dos colaboradores não tem licenciatura ou mestrado.

5.2 A estratégia de RH na KCS iT

A KSC iT vê a sua principal fonte de vantagem competitiva nos seus consultores. Assim sendo, a sua estratégia de RH tem como princípios orientadores a valorização e a promoção do bem-estar dos seus consultores, assim como o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

5.2.1 Políticas e Procedimentos

As seguintes políticas e procedimentos de GRH na KCS iT reflectem os princípios orientadores da sua estratégia que foram anteriormente mencionados:

- A existência de uma sessão de integração para dar as boas vindas aos consultores recém-chegados à empresa, assim como um processo de acompanhamento regular do consultor com reuniões trimestrais (**Anexo 4**): desde a entrada dos colaboradores até à sua saída. O principal procedimento dos RH são as reuniões efectuadas trimestralmente que têm como principais objectivos: enfatizar a proximidade de relações entre os colaboradores e a sede (escritórios), ter conhecimento do que pode ser melhorado, perceber e promover medidas de apoio ao desenvolvimento e valorização pessoal e profissional bem como garantir a satisfação e motivação dos colaboradores (Manual do Consultor, 2015). Para além destas reuniões, os consultores têm um *manager* que os acompanha ao longo do seu percurso na empresa, cuja missão é fazer um acompanhamento mais próximo, mais regular e mais proactivo;

- A existência de uma avaliação anual de competências: de ano a ano é efectuada uma reunião com o consultor com o objectivo de averiguar de que forma o(s) projecto(s) no(s) qual/quais esteve envolvido contribuíram para o desenvolvimento das suas competências. Averigua-se também se as etapas que o consultor percorreu para evoluir no seu plano de carreira (**Anexo 5**) foram percorridas bem como se as mesmas se mantêm de acordo com as suas expectativas;
- Existência de vários eventos: os eventos são realizados com o objectivo dos consultores se conhecerem melhor uns aos outros e ao pessoal interno (que está nos escritórios), visto que passam muito tempo fora da empresa, nas instalações do cliente para o qual estão a prestar serviços. Permitem também que se usufrua de momentos de descontração e boa disposição;
- Existência de uma Training Academy que promove vários tipos de formações, não só técnicas como comportamentais. Desta forma a empresa dá a oportunidade aos seus consultores de desenvolverem não só as suas competências técnicas como várias outras que igualmente contribuem para o seu bem-estar e para o seu desenvolvimento profissional;
- Promoção de autonomia e liberdade. A KCS iT é uma empresa cuja cultura organizacional está assente na liberdade de ideias, comunicação aberta e autonomia. Tal reflecte-se, em termos práticos, nas oportunidades que a consultora dá aos seus colaboradores de desenvolverem e exporem as suas ideias de negócio assim como proporem novas formações. Se as ideias forem boas, a empresa utiliza-as. Desta forma a empresa promove a criatividade, a inovação e a diferenciação para além de fazer com que os consultores se sintam valorizados, o que também acrescenta valor aos serviços que presta.

5.2.2 O *Employeeeship*

A KCS iT orienta-se por uma cultura que tem por base o conceito que está ligado e relacionado com a Escola das Relações Humanas designado por *Employeeeship*. Este conceito tem subjacente uma filosofia de gestão dos RH que assenta na promoção de três valores fundamentais:

- **Responsabilidade**, na medida em que o colaborador apenas se sente empenhado no sucesso da empresa se se sentir responsável pelos resultados da mesma.
- Ao sentir-se responsável pelo sucesso ou insucesso da empresa, cria-se uma estrutura para um bom trabalho caracterizada pela **Lealdade**.
- **Iniciativa**, este último valor só é possível se os dois anteriores também existirem na medida em que apenas um colaborador que se sente responsável e é leal à empresa irá ter iniciativa de promover a empresa na qual trabalha.

Com a implementação do conceito de *Employeeeship*, a KCS iT espera alcançar os seguintes objectivos: acréscimos de produtividade e qualidade, a melhoria do trabalho em equipa e o desenvolvimento e evolução da própria empresa (Manual do Consultor, 2015).

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO NA KCS iT

1. Contextualização do Estágio

O presente estágio foi levado a cabo nos escritórios da KCS iT em Lisboa, mais especificamente na secção de GT do DRH. Tendo sido efectuado em regime de *part-time* (20 horas semanais), teve uma duração de 5 meses, com início a 16 de Fevereiro e término a 8 de Julho de 2015.

A secção de GT do DRH da KCS iT tem como principais objectivos a atracção de novos colaboradores e o acompanhamento dos colaboradores que trabalham na empresa, com vista a promover a sua motivação e bem-estar.

O DRH é pequeno e por isso, tal como mencionado anteriormente, é apenas composto por duas pessoas. Uma delas é a directora de RH que, para além de dar orientação, também efectua algumas práticas relacionadas com o acompanhamento dos consultores. A outra pessoa dá apoio e realiza todas as actividades do DRH.

2. Descrição das Actividades de Estágio

As actividades que realizei focaram-se nas seguintes práticas do DRH da KCS iT: recrutamento e selecção e integração de novos consultores bem como no acompanhamento dos consultores que já trabalham na empresa e dos que saem.

Relativamente ao Recrutamento e Selecção, destacam-se as seguintes actividades:

- Elaboração e colocação de anúncios de emprego em *sites* cujo público-alvo são pessoas formadas na área das TI (como o *ItJobs* ou o *ActivarPortugal*) e sites com um público-alvo mais generalista como o *SapoEmprego* e a *NetEmpregos*. Coloquei também anúncios em plataformas de emprego de Universidades que leccionam cursos bastantes reconhecidos na sua qualidade ao nível das TI.

A colocação de anúncios é feita através de duas vias: a pedido dos *managers*, consoante as necessidades que tenham de consultores que sejam formados em tecnologias específicas e por iniciativa do DRH, que todos os dias faz uma selecção das necessidades de tecnologias das quais há mais falta e fazemos nós próprios o anúncio dessas tecnologias, colocando-os depois nos sites referidos anteriormente.

- Triagem dos *cv's* recebidos através dos vários *sites* onde coloquei os anúncios de emprego. A triagem é feita de duas maneiras: se for um *cv* de um candidato que responde directamente a um anúncio que determinado *manager* pediu, e se esse *cv* preencher os requisitos necessários desse anúncio, o mesmo *cv* é enviado ao *manager* responsável pela elaboração do anúncio. Se, por outro lado, estiver em causa um *cv* de

um candidato que tenha respondido a um anúncio elaborado pela iniciativa do DRH, cabe ao elemento do RH encaminhá-lo para o *manager* que considera mais indicado, sendo que deve distribuir os *cv's* pelos diferentes *managers*, de forma justa e equilibrada.

No que concerne às actividades ligadas à integração de novos consultores, destacam-se as seguintes:

- Apoio à elaboração de quatro Sessões de Acolhimento e Integração, tendo previamente efectuado um contacto telefónico a todos os consultores recém-chegados à empresa, dando-lhes as boas vindas, convidando-os para participarem na sessão de integração e explicando qual o objetivo da mesma. Efectuei também a lista de presença dos consultores para a sessão de integração e preparei todo o material para a mesma.

Na KCS iT, a sessão de integração tem como finalidade que os consultores se conheçam uns aos outros, tomem conhecimento da cultura da empresa bem como do seu funcionamento e recebam informações úteis no que respeita a oportunidades de formação e ao processo de acompanhamento (as reuniões trimestrais).

A sessão de integração começa com uma apresentação de todos os consultores, na qual devem destacar as suas áreas de interesse, a sua área de formação e qual a sua experiência profissional. Em seguida é apresentada a empresa, nomeadamente toda a sua estrutura hierárquica, as pessoas que integram cada departamento, o funcionamento do seu negócio e quais os serviços que presta. São também transmitidos os valores, crenças e toda a cultura organizacional. A sessão prossegue com a apresentação de casos de sucesso de consultores que atingiram os seus objectivos e fizeram uma grande evolução na empresa. A segunda parte da sessão tem como objectivo a apresentação de todo o processo de acompanhamento dos consultores, nomeadamente a periodicidade das reuniões de acompanhamento e qual o objectivo das mesmas, são também dadas

informações úteis sobre oportunidades de formação, parcerias da KCS iT com outras empresas ou em que separador do *site* interno poderão aceder a mais informações úteis. Por fim, a sessão acaba com uma pequena acção de marketing na qual referimos que a empresa foi destacada, por uma entidade reconhecida, como uma das melhores para trabalhar.

Como elemento do RH, no que respeita às actividades efectivei de acompanhamento dos consultores que trabalham na KCS iT, destacam-se as seguintes:

- Gestão de reuniões de 3º, 9º e 12º mês.

Embora estas reuniões sejam realizadas pelos *managers*, os elementos de RH têm um papel de gestão das mesmas, efectuando contactos telefónicos com os consultores que irão ter reunião, informando-os da mesma e marcando o dia e horas consoante a disponibilidade do *manager* que a irá fazer. Após a reunião ser feita, o *manager* envia o relatório ao elemento de RH, que por sua vez, o valida e arquiva na pasta do consultor.

- Gestão e realização de reuniões de RH (reuniões de 6º mês), tanto com consultores juniores como seniores.

A gestão das reuniões, traduz-se na prática por, todos os meses, apurar quais os consultores que, no processo de acompanhamento, estão no seu 6º mês e que, por conseguinte, chegaram à altura de fazer a reunião com os elementos do RH. Em seguida efectua-se o contacto telefónico com todos esses consultores para marcar a data e horário da reunião consoante a nossa disponibilidade e a do consultor. No caso de ser um consultor que vai ter esta reunião pela primeira vez, é necessário explicar qual o propósito e o conteúdo da mesma.

A realização das reuniões pressupõe uma preparação prévia no sentido de conhecer melhor o consultor antes de falar com ele. Esta preparação consiste em

consultar toda a informação que está na pasta do consultor relativa ao projecto em que está a trabalhar e que tecnologias está a utilizar. Podemos também consultar informação relativa às outras reuniões que o consultor já terá tido (no caso de ser um consultor mais senior) para apurar o estado da sua relação com a empresa, qual a sua motivação, quais as suas aspirações, expectativas na empresa e se têm sido satisfeitas ou se tem aproveitado as oportunidades de formação que a empresa oferece.

No que diz respeito à realização efectiva das reuniões, no dia e hora marcadas, encontramos-nos com o consultor nos escritórios da empresa. Guiamo-lo até uma sala onde é feita a reunião. Começamos por quebrar o gelo, apresentando-nos e perguntando se chegaram bem e como estão de uma maneira geral. Em seguida, perguntamos se estão recordados sobre qual o propósito da reunião, se não estiverem, explicamos. A reunião é baseada num *template* próprio, há que referir que cada reunião do processo de acompanhamento tem um *template* diferente, existindo assim 4 *templates* diferentes (de 3º, 6º, 9º e 12º mês). Não somos obrigados a seguir estritamente o guião do *template*, mas devemos abordar todos os assuntos que estão no mesmo. Assim, o *template* da 6ª reunião de RH está dividido em quatro temas por ordem de abordagem: o projecto no qual o consultor está a trabalhar, a relação com a empresa, relação com o *manager* e as expectativas de carreira. Após a reunião, elaboramos um relatório que fica arquivado na pasta do consultor e enviamos esse relatório ao seu *manager*.

- Gestão e realização de uma reunião de saída.

Sempre que um consultor sai da empresa, essa informação é passado do *manager* que estava responsável por esse consultor, para a directora do DRH que transmite a informação ao elemento do RH. Nesta situação, o elemento de RH contacta telefonicamente o consultor para saber se este tem disponibilidade para vir aos escritórios ter uma última reunião, a designada reunião de saída. Se o consultor

concordar, marca-se o dia e horas. A reunião de saída tem um *template* próprio e pretende apurar, por um lado, quais os motivos pelos quais o consultor sai da empresa e por outro, pretende que o mesmo descreva o seu percurso na KCS iT, referindo pontos positivos e negativos. Também é através desta reunião que o DRH deixa uma mensagem de despedida e de boa sorte ao consultor. Aqui, um dos objectivos da consultora é manter uma boa imagem e boas relações com os seus consultores, com o propósito de garantir uma boa carteira de contactos para eventuais futuras necessidades. Outro dos objectivos é apurar o que é que os seus consultores consideram de mais e menos positivo com vista a poder melhorar e também otimizar a sua vantagem competitiva contra a concorrência.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

1. Confronto do enquadramento teórico com a experiência e actividades de estágio

O principal objectivo deste capítulo é relacionar os pontos de destaque das várias temáticas analisadas no enquadramento teórico com as actividades de estágio e com as práticas levadas a cabo pela KCS iT.

É importante referir que algumas dos argumentos que exponho e conclusões que tiro no que respeita ao confronto da experiência de estágio com os pontos do enquadramento teórico relacionados com o conceito de talento, benefícios e vantagens da GT, assim como as respectivas áreas de actuação, são suportados e reforçadas pelo trabalho final de mestrado, da autoria do ex-aluno do ISEG, Daniel Santos que o produziu em 2013.

No que respeita ao **conceito de talento**, a KCS iT formaliza-o no seu Manual Interno, assumindo que o mesmo engloba, por um lado, qualquer colaborador que demonstre um alto nível de performance e potencial, e por outro lado, todos os colaboradores que fazem a diferença na performance organizacional, adoptando assim,

definições idênticas às de Tansley & Sempik (2008 *in* Tansley & Tietze, 2013) e Horvathova (2009). Ou seja, de modo sucinto, para a KCS iT, um colaborador talentoso é qualquer um que possua um bom e consolidado conhecimento técnico que o permita demonstrar altas performances em projectos que envolvam tecnologias complexas e que demonstre versatilidade na capacidade de adaptar o seu conhecimento técnico a projectos diferenciados. Para além disso, é também qualquer colaborador que está disposto a ajudar a empresa a atingir os seus objectivos operacionais e estratégicos, mostrando iniciativa e disponibilidade para, com o seu conhecimento técnico, ajudar a empresa a aumentar a qualidade dos serviços que presta em *outsourcing* e, por conseguinte, negociar melhores projectos com os seus clientes.

De acordo com Lockwood (2006), Kehinde (2012), Tansley & Tietze (2013), a KCS iT demonstra ter uma abordagem estratégica da gestão do seu talento ao aplicar um conjunto de processo organizacionais de RH para atrair, desenvolver e reter os seus talentos de modo a atingir os seus objectivos estratégicos e aumentar o seu nível de desempenho organizacional.

Quanto à **origem** da GT, na KCS iT, o modelo de GT e as actividades decorrentes do mesmo, indicam que esta surge como uma evolução natural da GRH, sendo as actividades de ambas concordantes. A GT surge, assim, com uma componente estratégica maior e com o objectivo de fazer uma gestão mais eficaz dos colaboradores considerados talentos, gestão esta que está directamente relacionada com o negócio da empresa (Bersin, 2006).

No que diz respeito à **importância** e **benefícios** da GT, há que ressaltar que, na KCS iT, ainda não existem dados objectivos que demonstrem os benefícios da implementação da sua GET, no entanto, a empresa reconhece a sua importância ao percepciona-la como um meio para atingir o sucesso (Tucker *et al.*, 2005; Lockwood,

2006) e ao tentar, através das suas práticas de RH, torna-la uma competência central para se diferenciar no mercado competitivo no qual se insere (Ashton & Morton, 2005). A consultora mostra ainda conhecer os benefícios da GET, formalizando-os como objectivos a atingir nos seus documentos internos, nomeadamente o encorajamento de uma cultura organizacional de aprendizagem e desenvolvimento, o objectivo de melhorar a sua imagem e posição no mercado de trabalho (Jeffrey, 2008) e a gestão competitiva e eficaz dos seus talentos.

Quanto aos **desafios** enfrentados pela GT na KCS iT, dado esta ser uma empresa que opera no sector das TI, existem várias adversidades que se lhe impõe, nomeadamente algumas referidas por Ashton & Morton (2005) como estar numa condição económica complexa e num sector altamente competitivo que, como dizem Vaiman & Collings (2012) sofre, na actualidade, de uma grande escassez de competências na força de trabalho, o que faz com que a empresa nem sempre se consiga adaptar às constantes mudanças das condições do seu negócio, nomeadamente o fecho de negócios que exigem o conhecimento de novas tecnologias que a empresa nem sempre concretiza por não encontrar oferta dessas competências no mercado de trabalho. A KCS iT situa-se claramente num sector no qual a procura de competências é muito mais elevada que a oferta. Esse desequilíbrio, tal como nos explicam Shah & Burke (2003) leva a que a empresa experiencie lacunas de competências e dificuldades no recrutamento.

Em relação às **áreas de actuação** da GT, no que toca ao planeamento e análise, verifica-se que a KCS iT alinha as respectivas práticas e processos com a sua estratégia de negócio (Torrington *et al*, 2011). Por outro lado, observa-se também que a empresa usa esta primeira fase de modo a atingir o objectivo de otimizar o posicionamento dos seus talentos (Guthridge *et al*. (2008 *in* Tarique & Schuler, 2010)).

Em seguida, na fase da **atração**, destaca-se a proactividade da KCS iT na procura de talentos, estando a empresa sempre a desenvolver meios para atrair novos talentos, não só para necessidades imediatas como futuras, sustentando-se, em termos teóricos no que Câmara *et al.* (2007) defendem ser os principais factores de uma boa política de atracção de talentos. O r&s, que também se integra na estratégia de atracção da empresa, é feito tanto a nível interno como externo, para que se consiga atrair o maior número de candidatos possível, sempre que existe uma necessidade no presente mas também para necessidades futuras e é baseado, tal como defendem Câmara *et al.* (2007), em perfis de funções claramente definidos. Tal como Lawler (2008) recomenda, na KCS iT, a selecção serve claramente os propósitos de identificar o talento, começando logo na triagem de *cv's*. A empresa vê na selecção uma ferramenta para encontrar candidatos que se identifiquem com a sua cultura, através da aplicação de diversas técnicas de *assessment* tais como a triagem, entrevista de expectativas e de carácter mais geral com os RH e entrevista mais técnica com os *managers*. A selecção é também vista como uma ferramenta para criar uma primeira impressão nos candidatos (Lawler, 2008). Por outro lado, Areiqat *et al.* (2010) dizem-nos que a capacidade das empresas de atraírem talento externo depende essencialmente da maneira como os candidatos as vêm. Nesse sentido verifica-se que a KCS iT tem apostado na criação e desenvolvimento de uma *employer brand* que se materializa, por exemplo, na aposta do site corporativo e no investimento da sua imagem. Esta marca tem como objectivo comunicar os valores e crenças nos quais assenta a cultura organizacional da consultora, espírito de união e força de trabalho, assim como políticas de desenvolvimento e progressão de carreira.

No que respeita à fase de **desenvolvimento**, vários autores defendem que as empresas devem assegurar boas políticas de desenvolvimento, *mentoring* e *coaching*

aos seus talentos (Câmara *et al.*, 2007; Torrington *et al.*, 2011). Nesse sentido, a KCS IT, proporciona aos seus colaboradores formações técnicas e não técnicas (línguas, comportamentais, etc.) e programas de *mentoring* e *coaching* (levadas a cabo pelos *managers*).

Respectivamente à área de **gestão**, Torrington *et al.* (2011), Areiqat *et al.* (2010) e Câmara *et al.* (2007) referem a importância das empresas de desenvolverem boas políticas de retenção e compromisso dos seus talentos. Nesse sentido, para reter os seus consultores, a KCS iT providencia um justo e equitativo sistema de recompensas elencado a um sistema de avaliação de competências e respectiva progressão de carreira e promoções. A empresa aposta também nas entrevistas de saídas e no seu processo de acompanhamento trimestral para obter informação relacionada com a satisfação dos seus consultores e poder, assim, tomar medidas preventivas para reter os seus consultores. Para criar compromisso, a KCS iT aposta numa política de desenvolvimento e aprendizagem permanentes, aposta em eventos para que os consultores desenvolvam laços com os colegas, e por conseguinte, com a própria empresa. Há também uma aposta na comunicação de uma cultura de união e visão ambiciosas que fazem com que os colaboradores se sintam orgulhosos de trabalharem na empresa. Ainda no sentido da criação de compromisso, a KCS iT faz por reconhecer o talento dos seus colaboradores, dando-lhes autonomia, divulgando e pondo em prática as suas boas ideias.

A fase da **avaliação**, e no que toca aos consultores, ainda surge como uma lacuna na KCS iT, visto que a empresa apenas tem uma reunião de avaliação anual que integra o nível de satisfação geral do consultor um ano depois de ele entrar na empresa. Por outro lado, continua a não existir qualquer programa de avaliação das práticas de GT, apesar de a empresa apresentar bases de dados com informação criteriosamente organizada e

que poderiam suportar a criação de métricas que ajudassem a avaliar a estratégia de GT (Lockwood, 2006).

Por fim, no que concerne aos **riscos** da implementação de uma estratégia de GT, os mais sentidos pela KCS iT foram o fracasso na retenção dos talentos após já terem entrado na organização (Capelli, 2009) e a falta de um retorno visível por este ser um investimento a longo prazo (Jeffrey, 2008). Já no que respeita aos **factores de sucesso** para que a implementação de uma estratégia de GT seja eficaz, verifica-se que a KCS iT cumpre muitos dos referidos pelos teóricos: o modelo de GT da empresa está alinhado com a sua estratégia, valores e cultura; as práticas da GT estão interligadas e existe um envolvimento activo por parte da gestão de topo, visto que a própria se envolve muitas vezes no r&s, faz questão de conhecer os consultores e também presta serviços de *mentoring* e *coaching*; a empresa procura também sempre o aperfeiçoamento e a diferenciação na implementação das suas práticas de atracção e retenção de talento (Sthal *et al.*, 2012). A KCS iT mostra ainda ter um claro entendimento das suas estratégias de negócio, tanto no presente como no futuro, procurando identificar as lacunas que existem entre o talento que a organização possui e o talento necessário para impulsionar certos negócios. Por último, as práticas de RH mostram estar alinhadas com as competências dos gestores que estão encarregues de as implementar (Areiqat *et al.*, 2010; Powell & Lubitsh (2007 in Torrington *et al.*, 2011)).

2. Apreciação Pessoal da Experiência de Estágio

De modo a completar a análise subjacente a este capítulo, considero pertinente a elaboração de uma pequena reflexão sobre a experiência de estágio, na qual penso ser oportuno destacar alguns pontos de maior relevância.

Em primeiro lugar, a opção da realização de um estágio, como trabalho final de mestrado, deveu-se à motivação de aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos no mestrado, ao interesse de adquirir experiência laboral na área dos RH e à crença de que

a experiência de estágio é uma mais-valia pois permite adquirir competências a nível profissional e pessoal fundamentais para o meu futuro como profissional de RH.

No que concerne à escolha da KCS iT como entidade de estágio, constato que a escolha de uma consultora inserida num sector das TI teve os seus benefícios pois pude conhecer melhor este sector, pude aliar os conhecimentos de RH ao das TI e tive também a oportunidade de ver a realidade prática da aplicação estratégica dos RH neste sector. Por outro lado, a equipa da KCS iT caracteriza-se por ser bastante unida, sendo que a consultora dá uma grande importância aos seus colaboradores e por isso cuida e aposta bastante nos mesmos, o que se reflecte nas suas práticas de GRH. Acredito que esta vertente humanista que tanto caracteriza a cultura organizacional da KCS iT, incentivou e contribuiu bastante para o que tirasse um maior proveito do meu estágio e para o maior e melhor desenvolvimento das minhas competências tanto profissionais, como pessoais.

A oportunidade de poder estagiar na secção de GT do DRH da KCS iT mostrou ser de uma grande mais-valia, pois pude aliar as práticas relativas ao r&s de talentos com as práticas de uma área mais relacional devido ao processo de acompanhamento que existe e ao qual é atribuído uma grande importância estratégica. Entendo, assim, que as actividades de estágio, por terem sido desempenhadas no âmbito da GET, foram mais enriquecedoras e diversificadas, contribuindo para o desenvolvimento de um pensamento mais estratégico e mais flexível. Permitiram-me também ser proactiva e autónoma, visto esta ser uma consultora que atribui bastante autonomia aos seus colaboradores e acredita nos mesmos. Esta foi sem dúvida, uma experiência bastante enriquecedora e desafiante pois as actividades da secção de GT têm também uma grande vertente estratégica, não se esgotando nas tradicionais práticas de GRH.

Por fim, como balanço pessoal e profissional do estágio, posso afirmar que tanto a KCS iT como a experiência de estágio corresponderam às minhas expectativas, sendo que me senti integrada desde o primeiro momento, houve desde logo uma identificação pessoal da minha parte com a cultura, valores e crenças da consultora, assim como uma fácil integração na equipa que se caracteriza pela união, simpatia, acessibilidade e cooperação. Por outro lado, houve sempre uma preocupação dos outros elementos de RH com o meu estágio e com o desenvolvimento das minhas actividades, bem como em tirar-me todas as dúvidas e pôr-me a par dos problemas ou situações mais problemáticas de alguns consultores. Profissionalmente tirei imenso proveito deste estágio pois, por um lado, ganhei experiência numa área que, em termos de práticas, desconhecia por completo e por outro, pôr em prática os conhecimentos adquiridos no mestrado, permitiu-me perceber-los melhor e aumentá-los, aliando, assim, da melhor forma, a componente teoria e prática que este mestrado de GRH providencia.

Concluindo, a decisão de realizar este estágio foi sem dúvida muito acertada, pois acredito que para além de me ter possibilitado uma boa aprendizagem prática, e um aprofundamento teórico sobre o tema da GT, constituiu um meio para adquirir experiência profissional na área de RH. Concluo este estágio com o sentimento de ter evoluído não só pessoal como profissionalmente e de ter ganho competências que me irão ser fundamentais quando entrar no mercado de trabalho.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Conclusões

A primeira conclusão a tirar refere-se à experiência de estágio, que considerei bastante enriquecedora pelo facto de ter conseguido atingir os objectivos que inicialmente estavam previstos ser alcançados com a efetivação deste estágio. O facto

de ter atingido e concretizado esses objectivos, possibilitou-me uma aprendizagem bastante rica e diversificada que me permitiu um crescimento a nível pessoal e profissional e que acredito que me deu as bases necessárias para eu poder começar o meu futuro profissional nesta área.

Após toda a minha pesquisa teórica e da experiência do estágio, concluo que a GT é cada vez mais importante para as empresas pois o seu objetivo de actuação, a nível organizacional é fazer a atracção, gestão e desenvolvimento dos melhores colaboradores, daqueles que são considerados os activos essenciais de alavancagem estratégica e financeira e fonte de vantagem competitiva. No entanto, o simples actuar não é suficiente, há que actuar de forma crítica e criativa, adoptar as melhores práticas tendo em conta quem e como são os talentos que a empresa tem, há que, no fundo, adaptar essas práticas aos talentos a quem as mesmas se dirigem. Por outro lado, não basta implementar uma estratégia de GT, há que saber implementá-la de forma eficaz. Não obstante toda a sua importância no mundo organizacional de hoje, a GT continua a ser um tema em desenvolvimento, que carece ainda de muitos estudos e consolidações teóricas.

Relacionando estas teorizações com as práticas levadas a cabo na KCS iT, concluo que esta empresa os cumpre de forma eficaz e criativa. O acompanhamento do consultor é central e bastante importante na secção de GT pois trata-se de uma consultora que sabe que a qualidade dos serviços que presta advém dos seus consultores e que apenas a criação de uma boa proposta de valor para estes, apenas o seu desenvolvimento e a sua motivação poderão fazer com que a consultora cresça num sector tão competitivo.

Em suma, ao cruzar as práticas adoptadas na KCS iT respeitante à GT com as teorizações sobre as mesmas, concluo que a consultora cumpre algumas das melhores práticas descritas pelos autores pesquisados. Posso ainda afirmar, através das minhas

pesquisas teóricas que, não obstante o tema da GT estar a ganhar cada vez mais importância, não só no mundo organizacional como académico, ainda carece de ser desenvolvido e consolidado. Por último, posso concluir que este estágio, assim como a redacção deste relatório, se trataram de ótimas experiências pois fiz novas aprendizagens e ao mesmo tempo consolidei aprendizagem anteriores que já tinha feito através dos conteúdos abordados no mestrado. Acredito que tudo isto contribuiu para o meu desenvolvimento, maturidade, formação e sem dúvida para aumentar a minha vontade de vingar na área dos RH.

2. Limitações

Relativamente às limitações com as quais me deparei no decorrer do estágio, considero pertinente dividi-las em dois grupos, um relacionado com a realização efectiva do estágio e outro relacionado com redacção do presente relatório de estágio.

No que respeita à realização do estágio, deparei-me com duas grandes limitações. A primeira está relacionada com o facto de o estágio ter sido feito numa consultora que opera na área das TI, tal tornou mais complexa a minha adaptação e aprendizagem, pois não só tive que me focar na aplicação prática dos meus conhecimentos adquiridos no mestrado, como os tive que adaptar a uma área muito técnica, com linguagens específicas e complexas como a da TI. A segunda limitação relaciona-se com a carga horária do estágio, apesar de ter tido uma duração de quase 5 meses, foi realizado em regime de *part-time*, o que apenas me permitia estar um número reduzido de horas por dia na consultora, impedindo, assim, de acompanhar alguns processos e acções do princípio ao fim.

No que respeita ao relatório de estágio, encontrei cinco limitações. A primeira limitação está relacionada com a falta de literatura exclusiva sobre a GT na área das TI. A segunda e terceira limitações relacionam-se com a falta de estudos, a nível nacional e

internacional, respectivamente, sobre a avaliação e o impacto económico, financeiro e social da GET nas organizações e sobre soluções práticas para os desafios que cada vez mais se lhe impõem. A quarta limitação é o facto do resultado na análise deste relatório ser exclusivo da realidade da KCS iT, não sendo possível estendê-lo a outras consultoras. Por fim a quinta limitação tem a ver com o método utilizado para análise, neste caso a observação e participação, que apesar de terem as suas vantagens, apenas geram informação quantitativa, faltando, por conseguinte, informação qualitativa, mais objectiva.

3. Sugestões para trabalhos futuros

À semelhança do que fiz nas limitações, irei também dividir as sugestões em dois grupos, um de natureza académica e outro de natureza prática, relacionado directamente com a KCS iT.

No primeiro grupo, de natureza académica, faço três sugestões, decorrentes das limitações supramencionadas. A primeira sugestão é a de se criarem mais artigos, mais literatura sobre a GT na área das TI. A segunda sugestão é a de se criarem mais estudos sobre o impacto da GET nas empresas. Por fim, a terceira sugestão é a de se criarem mais estudos sobre como é que as consultoras e demais organizações estão a enfrentar os desafios da GT nesta época de crise e que soluções estão a implementar para fazerem face a estas.

No segundo grupo, de natureza prática, sugiro que a KCS iT implemente um programa de avaliação das práticas de GT que seja independente das reuniões de acompanhamento, que produza informação quantitativa e qualitativa para se poder, por um lado analisar o seu impacto na empresa e por outro tomar medidas para fazer algumas correcções e melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

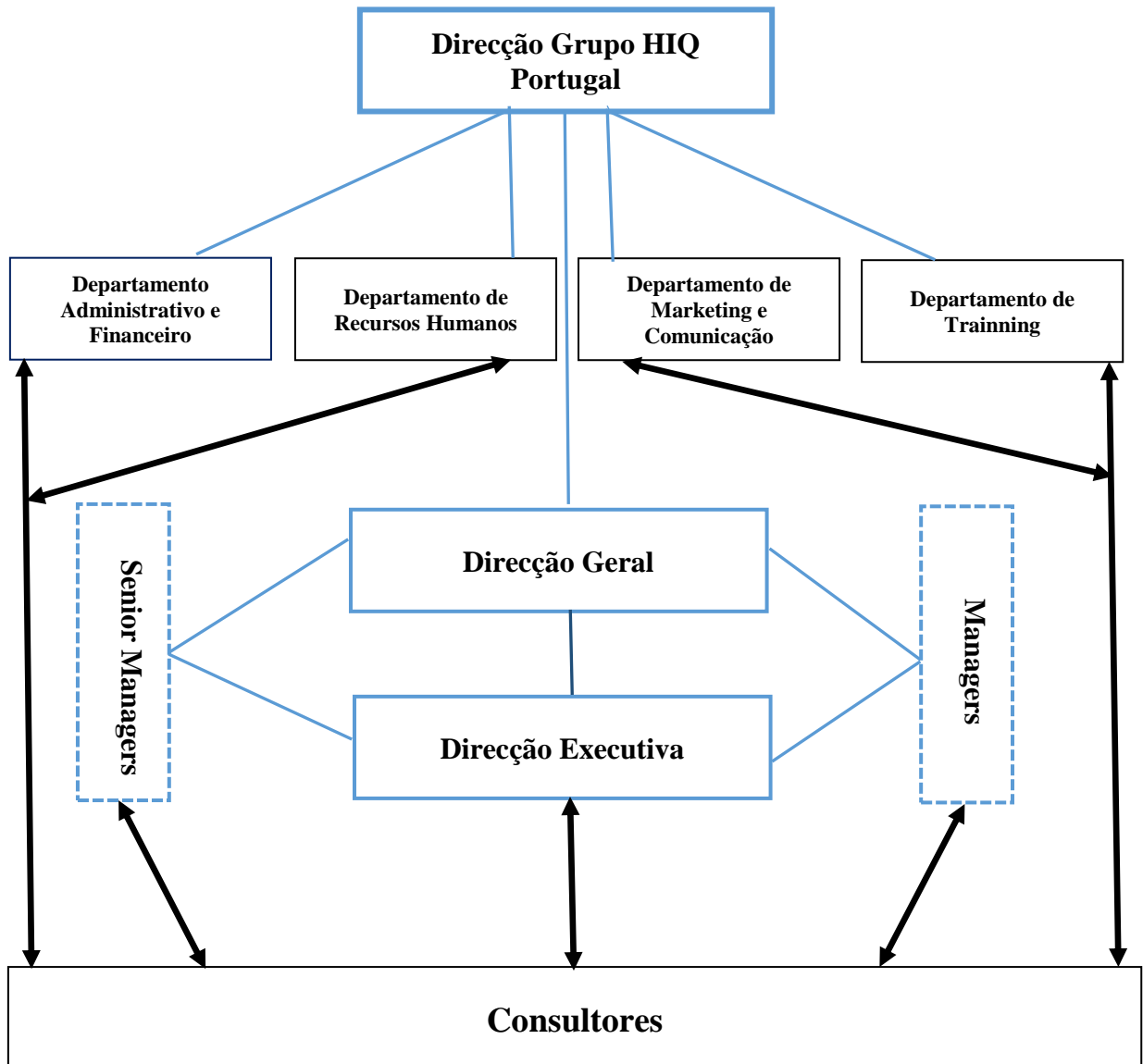
- Areiqat, A.Y., Abdelhadi, T. & Al-Tarawneh, H.A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2): 329-341.
- Ariss, A.A., Cascio, W.F. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28 – 31.
- Bersin, J. (2006). Talent management: What is it? Why now? *Acquisition Company I, Inc.*
- Câmara, P.B, Rodrigues, J.V. & Guerra, P.B. (2007), Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 3ª Edição. Lisboa: Dom Quixote
- Capelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People & Strategy*, 32 (3), 4-7.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J. F. S. (2008), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Heinen, J.S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Hiltrop, J.M. (1999). The quest for the best – human resources practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Horvathova, P. (2009). The talent management and its usage at human resources management in enterprises. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, PIEB, 3, 76-79.
- Hughes, C.J. & Rog, E. (2008). Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

- Illes, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125 – 145.
- Jeffrey, B. (2008). Practitioner guide: How to create a talent management strategy that reflects diversity. Ministry of Defence and Civil Service – UK. http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Talent-Strategies-Practitioner-Guide_tcm6-35853.pdf acedido a 22/06/2015.
- Kehinde, J.S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Lawler, E. E. (2008). Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World. *Madison, WI: Consortium for Policy Research in Education*. Retrieved January, 7, 2010.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resources Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for organizational success. *HR Magazine*, 51(6), 2-11.
- Morgan, H. & Jardin, D. (2010). Integrated talent management. *OD Practitioner*, 24(4), 23-29.
- Phillips, B.P. & Roper, K.O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7 – 16.
- Santos, Daniel Filipe M. (2013). Gestão de Talentos – KCS IT. Trabalho final de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa.
- Shah, C. & Burke, G. (2003). Skills Shortages: concepts, measurement and implications. Working Paper No.52. *Centre for the Economics of Education and Training, Monash University*.
- Silzer, R. e Dowell, B.E. (2009), Strategy-driven talent management: a leadership imperative. 1st Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stahl, G., Farndale, E., Ingmar, B., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P. & Trevor, J., Wright, P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD, faculty and research working papers*, 25-42.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for future research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

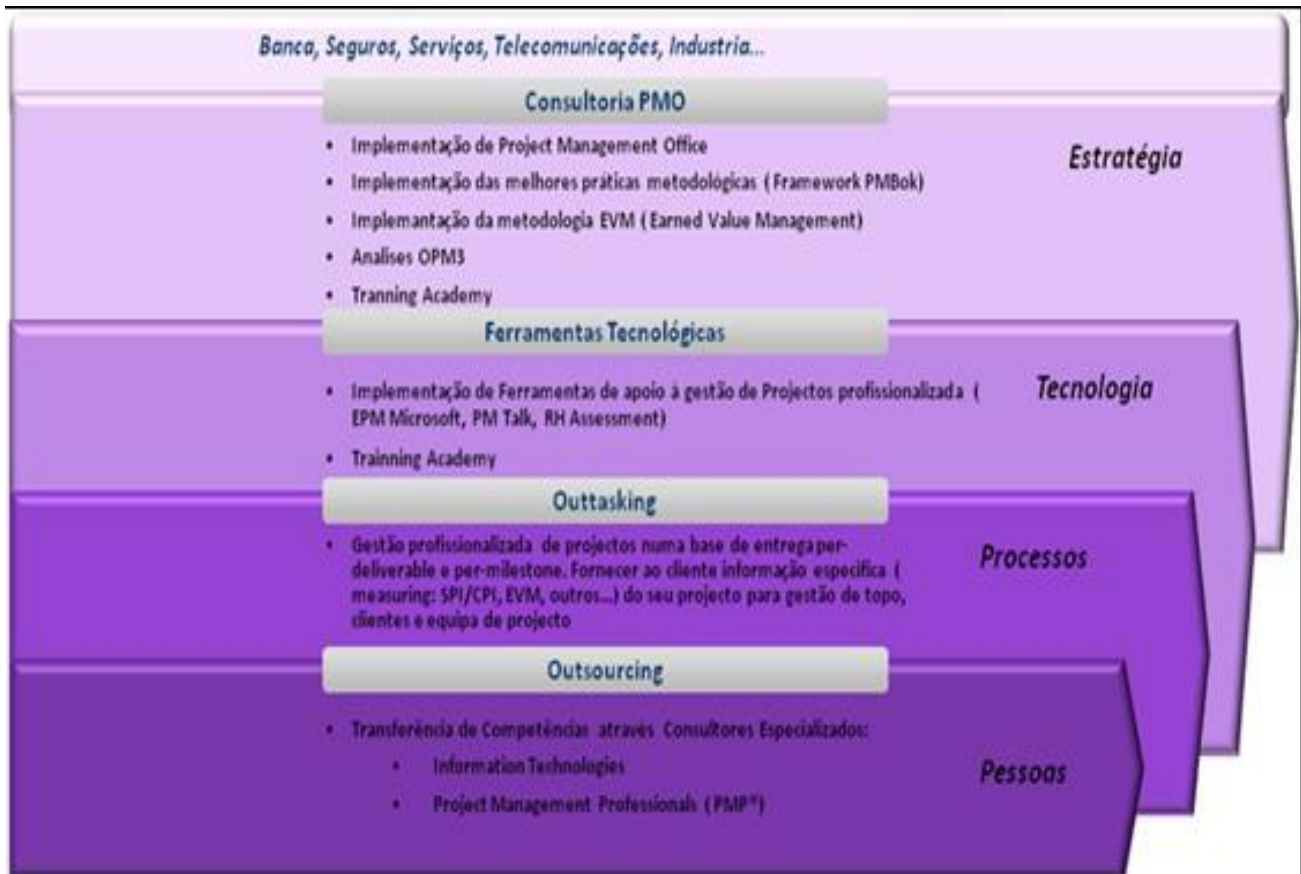
- Tansley, C. & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799 – 1815.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2011), *Human Resource Management*. 8th Edition. Harlow: Prentice-Hall.
- Tucker, E., Kao, T. & Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107, 1-27.
- Vaiman, S.H. & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Waheed, S., Zaim, A. & Zaim H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15), 130-137.

ANEXOS

Anexo 1 – Organigrama da KCS iT



Anexo 2 – Áreas de Actuação da KCS iT



Anexo 3 – Competências Técnicas

Engenharia de Software	Java, J2EE, J2ME, J2SE, Java Beans, Struts, EJB, c, c++, VB, C#.net, Vb.net, PL/SQL, XML/XSLT, T-SQL, Perl, Python, PHP, ASPx, Outsystems, ASP, Dotnetnuke, Sharepoint, Webservices, Cobol, CICS, RPG IV.
Base de Dados	DB2, DBA, SQL server, Access, Oracle, Sybase, Informix, 4GL
ERP / CRM	MS CR; Siebel, SAP, Navision, Oracle Financials, Clarify, Altitude, Baan
Middleware/Billing	Tibco, MQseries, Websphere, Webmethods, Arbor, Geneva, Amdocs
Business Intelligence	SAS, Business Objects, MicroStrategy, ETI, Datastage, Oracle Discovery, Cognos, SQL Reporting Services, Siebel Analytics, SAP BW, Hyperion
Administração Sistemas	Linux, Aix, Windows, SAP, Lotus notes, Solaris, HP-UX
Networking, Segurança, Infraestrutras	VoIP, TCP IP, CISCO, ATM, Ethernet, SDH

Anexo 4 – Processo de Acompanhamento dos Consultores

1º Mês	Sessão de Integração
3º Mês	Reunião de Acompanhamento com um Manager
6º Mês	Reunião de Acompanhamento com os Recursos Humanos
9º Mês	Reunião de Acompanhamento com Manager Sénior
12º Mês	Avaliação Anual

Anexo 5 – Níveis de Carreira na KCS iT

	Área Técnica			Área de Gestão		
	Analista	Desenvolvimento	Suporte	Gestor de Projecto	Gestor de Programa	Gestor de Portfólio
Consultor Avançado	X	X	X	X	X	X
Consultor Senior	X	X	X	X	X	
Consultor	X	X	X	X		
Consultor Júnior	X	X	X	X		
Trainee	X	X	X			