

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talento na área da Consultoria de Recursos Humanos

Maria Francisca Sequeira

M

2022



**O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talento na área da
Consultoria de Recursos Humanos**

Maria Francisca Soares de Amorim Pereira Sequeira | 202000854

Dissertação de Mestrado para a obtenção do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada pelo Professor Doutor Carlos Cardoso

14 de setembro de 2022

Agradecimentos

*Decido o que quero.
e não há um dia
que não repita a mim mesma
com a força de quem não desiste:
tudo o que vem,
vem no tempo certo.
- Sofia Castro Fernandes*

Não foi fácil, houve momentos de incertezas, frustrações e algumas lágrimas pelo caminho. Mas consegui, não desisti perante as adversidades e lutei pelo agora.

Isto só foi possível, porque estou rodeada de pessoas luz que me transmitem força e coragem.

Agradeço à minha família por todo o apoio, paciência e carinho partilhado durante este percurso.

À minha mãe, pelas palavras de coragem e por ser um exemplo de força e resiliência.

À minha irmã, que apesar de pequena compreendeu que nem sempre podia passar o meu tempo livre com ela. O seu ato de amor, deu-me alento para chegar até à meta.

Ao meu namorado, por acreditar em mim, mesmo quando eu própria duvidei.

Aos meus amigos, que me acalmaram o coração nos momentos de angústia.

Ao meu orientador, pela disponibilidade, apoio e conhecimento partilhado.

Sou muito grata, por tudo o que fizeram por mim, cada um, contribuiu para que este grande objetivo se realizasse. Obrigada!

Resumo

Perante as mudanças socioeconómicas que ocorrem nos últimos anos, as empresas tiveram de encontrar estratégias para se destacarem da concorrência. Sendo o capital humano um dos recursos fulcrais na aquisição da vantagem competitiva, surge a necessidade de atrair e reter os melhores talentos.

O novo paradigma fez com que a relação do trabalho tradicional se alterasse. Os colaboradores deixaram de ambicionar um emprego para a vida toda e passaram a procurar oportunidades que lhes permitissem desenvolver as suas competências. No mesmo sentido, as consultoras de Recursos Humanos (RH) constituídas por profissionais de elevado desempenho foram afetadas por esta realidade, o que provocou uma elevada rotatividade. O Employer Branding (EB) surge assim como uma ferramenta para colmatar esta problemática.

O objetivo do estudo consiste em perceber se as consultoras de RH implementam estratégias de EB que promovam a atração e retenção de talento. Pretende-se investigar a perspectiva dos seus profissionais, sendo necessário identificar quais as estratégias implementadas que influenciam a atratividade e retenção dos colaboradores, bem como os respetivos motivos de saída. Para dar resposta a estas questões, foram realizadas 12 entrevistas a consultores ativos/inativos no setor. O método utilizado incidiu na análise qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas.

Os resultados demonstram, por um lado, a existência de uma relação positiva entre a implementação de estratégias de EB e a atração de talento. Por outro lado, há uma controvérsia na implementação das estratégias de EB ao nível da retenção, uma vez que a maioria dos entrevistados defende que estas estratégias foram criadas com o propósito de camuflar uma cultura orientada para os resultados/faturação e de elevada competitividade. Apesar de numa primeira fase resultar na retenção, a longo prazo representa o efeito inverso.

Palavras-chaves: employer branding; identidade, cultura, imagem e reputação organizacional; capital humano; atração e retenção de talento; turnover; consultoria de RH;

Abstract

Considering the amount of socioeconomic changes throughout the years, companies had to come up with strategies to stand out from the competition. Human capital is one of the key resources to leverage a competitive advantage, which leads to a need to attract and retain the best talents.

This new paradigm changed how traditional work is foreseen. Employees stopped aspiring for a lifetime job and began to look for opportunities that would allow them to develop their skills. This also affected Human Resources (HR) consultants, most of them high-performance professionals likely to contribute to high turnover rates. With all of this in mind, Employer Branding (EB) emerges as a tool to overcome this problem.

This study aims to understand whether HR consultants implement EB strategies that promote the attraction and retention of talent. The study takes the professionals' perspective and explores the strategies that were implemented to improve the attractiveness and retention of employees, as well as the motives for departure.

On one hand, the results confirm the existence of a positive relationship between the implementation of EB strategies and talent attraction. On the other hand, the implementation of EB strategies for retention strategies is controversial. Most interviewees argue that these strategies were created with the purpose of camouflaging a culture oriented towards highly competitive results/invoicing. Even though this method works as a first approach, it will end up causing opposite results in retaining employees.

Key-words: employer branding; identity, culture and organizational reputation; human capital; talent attraction and retention; turnover; HR consultants;

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Abreviaturas	vi
Introdução	1
1. Revisão da literatura	3
1.1. Conceito de Employer Branding	3
1.1.1. Estratégia de Employer Branding.....	4
1.2. Identidade, Cultura, Imagem e Reputação Organizacional.....	6
1.3. Talento e Capital Humano.....	9
1.4. Atração de talento.....	10
1.5- Retenção e turnover	13
2. Metodologia	18
2.1. Objetivos do estudo	18
2.2. Técnica de recolha de dados.....	18
3. Análise e tratamento de dados	20
3.1- Caracterização da amostra	20
3.2. Análise de Resultados	21
3.2.1. Atratividade	22
3.2.2. Retenção	28
3.2.3. Desvinculação	35
4. Discussão	41
5. Conclusões	45
5.1. Limitações e sugestões futuras	47
6. Referências Bibliográficas.....	48
Anexos.....	54
Anexo1- Guião de Entrevista.....	55
Anexo 2- Entrevista nº 1	56

Anexo 3- Entrevista nº 2.....	62
Anexo 4- Entrevista nº 3.....	66
Anexo 5- Entrevista nº 4.....	72
Anexo 6- Entrevista nº 5.....	78
Anexo 7- Entrevista nº 6.....	83
Anexo 8- Entrevista nº 7.....	88
Anexo 9- Entrevista nº 8.....	93
Anexo 10- Entrevista nº 9.....	100
Anexo 11- Entrevista nº10.....	105
Anexo 12- Entrevista nº11.....	111
Anexo 13- Entrevista nº12.....	116

Índice de Figuras

Figura 1- Adaptado de Chun (2005).pp.98.....	8
Figura 2-Employer branding framework. Retirado de Backhaus & Tikoo (2004).pp.505.	4

Índice de Tabelas

Tabela 2- Caracterização da amostra. Elaboração própria	21
Tabela 3- Análise dos resultados: categorias e subcategorias	22

Abreviaturas

EB- Employer Branding

EVP- Employee Value Proposition

INE- Instituto Nacional de Estatística

RE- Recrutamento Especializado

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

TT- Trabalho Temporário

Introdução

O tema selecionado para esta dissertação é o impacto do Employer Branding (EB) na atração e retenção de talento na área da consultoria de Recursos Humanos (RH). De acordo com a informação partilhada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) referente ao ano de 2020, existem 134 105 empresas cuja principal atividade é focada na área de consultoria, científicas, técnicas ou similares, o que significa uma representação de 10% do tecido empresarial português. Apesar da consultoria de RH consistir numa pequena fração do setor da consultoria, partilha com este muitas das suas características e problemas.

Segundo Anand et al. (2007) as empresas de consultoria são a epítome das organizações porque dependem da sua força de trabalho, isto é, do conhecimento e da expertise dos seus colaboradores para conseguirem obter vantagem competitiva. Os seus serviços resultam sobretudo do *know-how* e não sendo considerado algo tangível, o seu principal desafio consiste na persuasão dos clientes relativamente às suas competências face à concorrência (Greenwood et al., 2005).

A motivação para este estudo inicia-se pelo facto de as consultoras precisarem de gerir os seus talentos de forma eficiente. Kärreman et al. (2002) defendem que cada cliente tem as suas próprias necessidades, o que implica que os consultores personalizem os seus serviços e não recorram a procedimentos estandardizados. Neste sentido, as empresas apresentam uma preocupação pela retenção de profissionais dotados de conhecimento especializado e capazes de cumprir o trabalho de forma eficiente. Para estas, o tema da atração e retenção de talento assume uma grande importância, uma vez que, o capital humano e o conhecimento, representam o recurso principal da empresa, havendo o risco de os colaboradores se desvincularem e integrarem um projeto na concorrência, ou mesmo criarem o seu próprio negócio (Alvesson, 2000).

Aliado a isso, surge a dificuldade da retenção dos profissionais de conhecimento especializado (consultores de RH), provocada pela elevada rotatividade no setor, uma vez que procuram novas oportunidades para desenvolver as suas qualificações e competências, deixando de estar dependentes de uma só empresa (Yalabik et al., 2017).

Torna-se assim, necessário que as empresas encontrem formas de gerir e reter o seu capital humano (Holtom et al., 2008). O EB tem como propósito colmatar esta problemática, através da

atração e retenção dos melhores talentos, aqueles que apresentam o melhor desempenho (Kuchеров & Zamulin, 2016).

Surgiu assim, o tema do impacto do EB na atração e retenção de talento na área da consultoria de RH. Porquê realizar esta investigação? Primeiro, no seguimento do que foi partilhado Yalabik et al., (2017) refere a existência de uma elevada rotatividade nas empresas de conhecimento especializado, como o setor da consultoria de RH. Cascio & Graham (2016); Mölk & Auer (2018) mencionam que a maioria dos estudos do EB incide na análise da dimensão da atratividade, existindo assim, menor investigação relacionada com a dimensão da retenção. Depois, pela escassez de pesquisas empíricas, onde são relacionadas as estratégias de EB com a atração e retenção de talento na área da consultoria de RH. Os estudos encontrados, incidem sobretudo em projetos/relatórios de estágio, em que é analisada a perspetiva de uma só empresa, não havendo comparação com outras do setor. Assim, o objetivo deste estudo consiste em identificar se as estratégias de EB implementadas nas várias empresas de consultoria de RH, promovem a atração e retenção de talento, sendo que o estudo incide na perspetiva dos seus profissionais (consultores de RH).

A presente investigação encontra-se dividida em seis capítulos. O primeiro, refere-se à revisão da literatura, onde são apresentados conceitos, fatores e estudos relacionados com a implementação das estratégias de EB. O segundo, incide na metodologia que está dividida da seguinte forma: opção e objetivos metodológicos; técnica de recolha de dados. O terceiro, consiste na análise e tratamento de dados. Posteriormente, o capítulo quatro e cinco correspondem consecutivamente, à discussão e conclusão dos resultados da investigação. Para finalizar o estudo, foram apresentadas algumas limitações e sugestões futuras.

1. Revisão da literatura

1.1. Conceito de Employer Branding

O que é o *employer branding*? Se traduzirmos *employer brand* para português, este significa marca empregadora. Segundo Kuchеров & Zamulin (2016) o termo surge da área do marketing e a sua perspetiva foca na criação de uma imagem atraente da empresa para o mercado de trabalho.

Os autores Ambler & Barrow (1996) foram os pioneiros no estudo e na definição do conceito do EB, onde o caracterizam como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pela entidade empregadora. Os benefícios funcionais consistem na oferta de atividades de desenvolvimento, os económicos nas recompensas materiais ou monetárias e os psicológicos no sentimento de pertença, direção e propósito com a empresa. O relacionamento contínuo com o colaborador fornece um conjunto de benefícios para ambos.

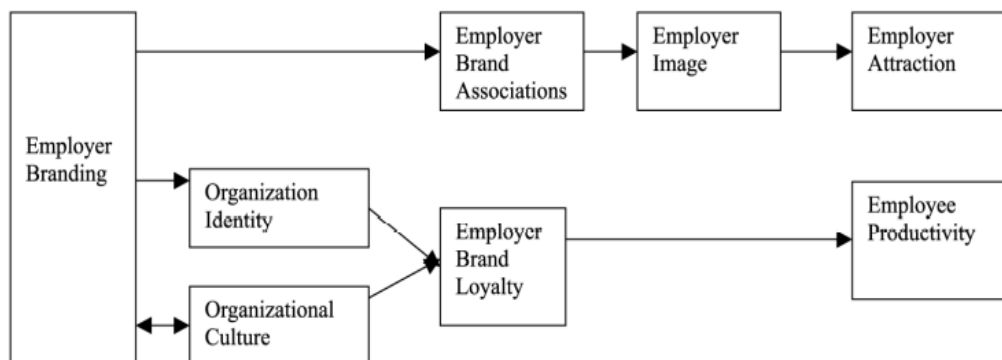


Figura 1-Employer branding framework. Retirado de Backhaus & Tikoo (2004). pp.505.

Segundo a figura 1, os autores Backhaus & Tikoo (2004) defendem que este conceito está dividido em duas grandes partes: *brand associations* e *brand loyalty*. O *employer brand associations* contribui para a criação da imagem do empregador, que por sua vez vai aumentar a atratividade da empresa. O *employer brand loyalty* reflete a cultura organizacional que contribui para o reforço da identidade organizacional. Quando os colaboradores partilham a identidade e cultura organizacional de uma determinada empresa, sentem-se realizados e motivados, o que faz com que pretendam permanecer na empresa (retenção) e reforcem a sua produtividade. No contexto de recrutamento, os potenciais candidatos serão atraídos a trabalhar numa empresa que acreditam que tenham atributos

relacionados com os seus desejos/objetivos, podendo ter maior ou menor impacto consoante o nível de importância que associam a esses atributos.

O conceito de EB apresenta assim duas dimensões, a interna e a externa, sendo que a marca empregadora interna se refere à relação que uma organização mantém para com os seus atuais colaboradores. Por outro lado, a dimensão externa consiste na imagem da empresa, aquela que é transmitida ao mercado de trabalho (Lievens & Slaughter, 2016).

1.1.1. Estratégia de Employer Branding

Tendo em conta o conceito de EB e as suas dimensões interna e externa, pode-se interpretar que todas as empresas têm uma marca empregadora, mas isso não significa que todas elas tenham uma estratégia de EB implementada. Sendo que, nos últimos anos as empresas começaram a perceber os benefícios de investirem e aderirem à criação desta estratégia.

Os autores Ambler & Barrow (2016) descreveram no seu artigo, nove benefícios da implementação de uma estratégia de EB: maior capital próprio- os fatores intangíveis representam cerca de 80% do valor de uma empresa; menor custo de recrutamento- quanto melhor a imagem e sucesso a empresa, mais atrativa se torna para os talentos do mercado; maior cooperação/envolvimento- quando os colaboradores sentem que são informados e que a sua opinião é importante, tornam-se fiéis à empresa; melhor capacidade de delegar- conseguem passar facilmente as tarefas aos colaboradores; maior agilidade- indivíduos ágeis respondem mais rápido aos desafios e adaptam-se facilmente às tendências; maior responsabilidade- executam as tarefas com seriedade; menor desperdício- utilizam os recursos sabiamente; melhor dinâmica entre departamentos- comunicam e partilham informação; melhor avaliação da performance- sistema mais completo que incorpora várias áreas de avaliação (RH, marketing e comunicação). Na mesma linha de pensamento, verifica-se que apesar de numa fase inicial ser considerado um investimento elevado, a longo prazo permite economizar. A empresa não terá os custos associados a um novo processo de recrutamento, o pagamento de salários mais elevados proporcionados pela escassez de talento no mercado, bem como os custos da formação e desenvolvimento dos novos profissionais (Kuchеров, & Zavyalova, 2012).

Na perspetiva de Backhaus & Tikoo (2004), para que a estratégia de EB seja bem-sucedida, é necessário seguir determinadas etapas: primeira, criar a Employee Value Proposition (EVP), traduzido significa, a proposta de valor que a empresa oferece, neste caso ao futuro colaborador. Neste sentido, os autores Mosley & Schmidt (2017) acrescentam que esta proposta apresenta um duplo objetivo, por um lado atrair os candidatos proporcionando-lhes algo que valorizem (reconhecimento, salário, flexibilidade etc.) e por outro lado, angariar talento qualificado que irá agregar valor à empresa (know-how, competências, criatividade, etc.); segunda etapa, definir a marca externa tendo em conta o ciclo de vida da organização, volume de clientes, concorrência e setor de atividade; terceira, definir a marca interna do empregador, de forma a serem desenvolvidas práticas de RH alinhadas com os valores e objetivos da empresa. Complementarmente, Botha et al., (2011) referem que a eficácia da implementação do EB é influenciada pelas necessidades do público-alvo, pelo EVP apresentado comparativamente às restantes organizações e pela consistência na comunicação da marca.

O estudo de Mölk & Auer (2018) refere que mesmo sendo realizado um planeamento estratégico do EB, podem existir algumas dificuldades na sua implementação. No caso em concreto, os autores enfatizaram como problema, o facto de a maior parte das empresas não incluírem neste processo todas as partes interessadas, nomeadamente os gestores de RH e os chefes de equipa. O que provoca descontentamento nesses intervenientes e resistência na implementação de diretivas que nas suas perspetivas, não são funcionais, e que culturalmente serão problemáticas ou demasiado complexas. Percebe-se que estes *stakeholders* não tenham influência estratégica no desenho da marca, uma vez que isso constitui responsabilidade dos profissionais de EB. Contudo, os gestores de RH e os chefes de equipas deveriam interceder ao nível da implementação prática quotidiana, alegando o que resulta ou não naquele contexto. Nesta perspetiva, para que a implementação da estratégia seja bem-sucedida é necessária a cooperação dos RH e chefias durante o desenvolvimento do processo.

Além, das dificuldades partilhadas na implementação da estratégia, a literatura acrescenta que a complexidade aumenta quando existem diferenças funcionais limitadas entre as marcas, onde para o mesmo trabalho os fatores relacionados são semelhantes e, portanto, é difícil para as

organizações terem vantagem competitiva e se diferenciarem dos seus concorrentes (Backhaus & Tikoo, 2004).

Apesar das complicações mencionadas, a criação e implementação de uma estratégia de EB apresenta mais vantagens do que desvantagens, uma vez que, proporciona ferramentas que permitem moldar a identidade e cultura organizacional. Sendo isso possível, através da criação de valores atrativos tanto para os colaboradores da empresa, como para futuros candidatos (Miethlich, 2022).

Se há um tempo, o paradigma se baseava na formação de profissionais para se destacarem nas organizações e crescerem internamente, atualmente essa percepção mudou. O foco das empresas está na competitividade e para isso devem identificar e recrutar os melhores talentos do mercado (Figurska & Matuska, 2013).

Com a mesma perspectiva, a retenção será alcançada por empresas que obtenham uma marca empregadora atrativa e que adotem uma abordagem inovadora através da criação de estratégias que ajudem os seus colaboradores a desenvolver experiências e a maximizar o seu potencial (Cascio, 2014). Complementarmente, a literatura reforça a existência de uma relação positiva entre a implementação de uma estratégia de EB e o aumento da produtividade na organização, verificando assim melhores resultados do que as empresas que não tem uma estratégia implementada. Sendo que, associa-se a essas empresas um bom ambiente cultural, colaboradores satisfeitos e consequente colaboradores fidelizados (Aldousari et al., 2017).

1.2. Identidade, Cultura, Imagem e Reputação Organizacional

Ao realizar a revisão da literatura, verificou-se a existência de vários conceitos, sendo possível afirmar que a identidade organizacional apresenta uma natureza multidisciplinar, não havendo uma definição concreta. No entanto, uma das principais referências prende-se no estudo realizado por Albert & Whetten (1985), onde os autores apresentam a identidade organizacional como um conjunto de aspetos/práticas que os colaboradores mencionam como fulcrais, distintivos e permanentes, relativamente ao que foi realizado no passado, ao que existe no presente e ao que irá ser realizado no futuro.

De que forma se pode analisar a identidade organizacional? Puusa (2006) afirma que uma das possibilidades consiste em obter a resposta por parte dos colaboradores à questão “quem somos

e como nos vemos? Esta resposta tem como objetivo identificar os comportamentos e práticas realizadas pela gestão e os seus colaboradores.

A identidade organizacional apresenta uma relação de interdependência com a cultura organizacional (Chun, 2005). Tornando-se relevante investigar este conceito, bem como a dinâmica entre as duas variáveis. A cultura organizacional é constituída pelos valores e crenças praticadas pelos colaboradores da empresa (Hakim, 2015). Neste sentido, a existência de uma cultura organizacional prevê uma “estrutura” que permite aos indivíduos perceber como interagir com determinada organização e ajustar-se à sua realidade (Hashmin et al., 2020). Assim, é possível declarar que todas as organizações apresentam uma personalidade única, que é transmitida aos novos colaboradores (Elsbach & Stigliani, 2018). Na opinião de Chun (2005), só é possível alterar a cultura organizacional quando existe uma mudança na identidade “ADN” da empresa, uma vez que existe uma relação de interdependência entre ambas.

Assim, pode-se afirmar que se a cultura organizacional estiver alinhada com os valores dos seus colaboradores, a empresa torna-se mais atrativa, tanto para os seus atuais colaboradores como para os futuros candidatos (Elsbach & Stigliani, 2018). Além, de que, uma cultura valorizada por todos os elementos da organização, por um lado, motiva os seus colaboradores a darem o seu melhor, aumentando a sua satisfação e comprometimento e por outro, reduz a rotatividade (Hashmin et al., 2020).

Segundo Dutton et al., (1994) a identidade organizacional permite identificar o que leva os colaboradores a fidelizarem-se às organizações, e de que forma estes podem alterar os seus comportamentos em função da perceção que têm sobre a empresa onde trabalham e sobre a perceção que têm sobre a imagem que é transmitida no mercado de trabalho.

Na perspetiva de Faveiro (2004), a imagem organizacional consiste na análise que é feita externamente à empresa. Por outras palavras, está normalmente associada a um conjunto opiniões e perceções dos *stakeholders* externos como clientes, fornecedores e candidatos (Vilar, 2006).

Contudo, essa perceção depende da forma como é criada e gerida a identidade e cultura organizacional, existindo uma relação de interdependência entre estas dimensões. Para uma melhor perceção apresenta-se a figura 2:

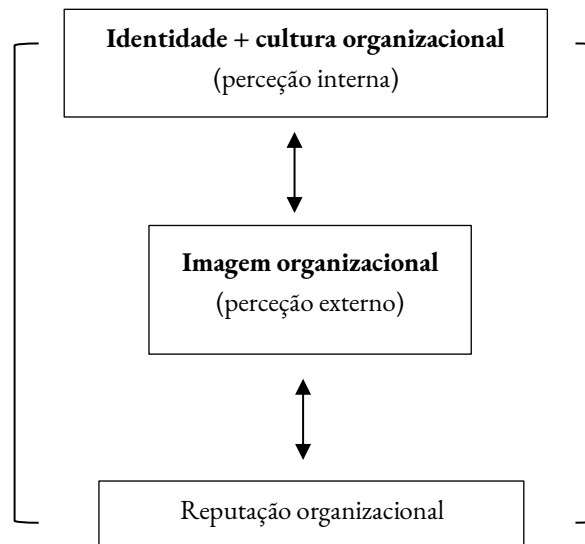


Figura 2- Adaptado de Chun (2005). pp.98

No seguimento do que foi apresentado, é possível verificar que a reputação organizacional é constituída por uma análise da identidade e cultura organizacional, juntamente com a imagem organizacional (percecionada pelos intervenientes externos). O conceito de imagem e a identidade estão frequentemente associados ao conceito de reputação (Chun, 2005). Como a reputação é elaborada por um conjunto de diferentes *stakeholders*, torna-se difícil de ser manipulada (Mahon, 2002). Desta forma, a reputação não é percecionada como algo fixo, porque evoluiu ao longo do tempo, dependendo do desempenho e das estratégias implementadas na organização. A imagem organizacional externa pode ser mudada mais facilmente, através da comunicação, ações de marketing e publicações nas redes sociais. O facto de estes conceitos estarem interligados, significa que qualquer desalinhamento entre imagem, identidade e cultura organizacional afeta a reputação da empresa. Sendo que, a identidade e a cultura organizacional representam a perceção dos intervenientes internos- colaboradores e a imagem organizacional representa a perceção dos intervenientes externos- clientes e candidatos (Davies et al., 2001).

Oza & Bhattacharjee (2016) acreditam que o mercado está cada vez mais direccionado para a inovação e a competitividade constante. Neste sentido, a qualidade dos recursos humanos ganha destaque e as empresas passam a ter como principal preocupação aumentar a sua competitividade face aos seus concorrentes. As organizações devem, deste modo, procurar atrair e reter profissionais de elevado desempenho (Buchanan, 2015), sobretudo organizações como as consultoras em que a

sua força de trabalho depende do conhecimento e da expertise dos seus colaboradores (Anand et al., 2007).

O elevado desempenho consiste num estado de sucesso a longo prazo acima dos *standards* normais, ou seja, os profissionais de elevado desempenho superam-se e destacam-se face aos restantes colaboradores. Para as empresas serem competitivas não é suficiente que os colaboradores sejam eficientes, têm de ser excecionais, bem como ter facilidade em adaptar-se à cultura organizacional e às equipas existentes (Buchanan, 2015). Assim, é possível concluir que para as empresas conseguirem “chegar” aos profissionais de elevado desempenho é necessário apresentar uma imagem organizacional atrativa, uma vez que os indivíduos tendem a ser aliciados por organizações de boa reputação e consequentemente a excluir as que têm uma má reputação (Turban & Cable, 2003).

1.3. Talento e Capital Humano

O talento pode ser definido como um conjunto de competências, habilidades, conhecimento, experiências, inteligência e atitudes que diferenciam um determinado indivíduo dos restantes (Michaels et. al, 2002). A gestão do talento é fundamental para que haja sucesso nas organizações, uma vez que, ter colaboradores não é sinónimo de ter talentos. Para ser considerado talento tem de ter uma característica diferenciadora que seja valorizada comparativamente aos outros colaboradores. Assim, quanto maior for o talento dos indivíduos, maior será o seu capital humano (Chiavenato, 2004).

O talento tem uma relação de interdependência com o conceito de capital humano. Ao adquirir talentos a empresa está a adquirir um património incalculável e a promover a sua competitividade. O capital humano baseia-se no valor que os colaboradores acrescentam à empresa onde estão a trabalhar (Chiavenato, 2004). Neste sentido, as empresas procuram: atrair e reter os melhores talentos; otimizar o desempenho do capital humano, de forma a aumentar a vantagem competitiva. Para as empresas conseguirem atrair e reter os melhores talentos é necessário investir na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores (Somrit & Romprasert, 2022). Além disso, no processo de tomada de decisão, os profissionais de elevado desempenho valorizam culturas organizacionais atrativas, constituídas por um ambiente de trabalho agradável (Miethlich, 2022).

Na mesma linha de pensamento, os autores Olonade & Omotoye (2020) concluíram que o desenvolvimento do capital humano, influencia positivamente o desempenho e a produtividade dos seus colaboradores. Por outro lado, quando os colaboradores não são desenvolvidos, sentem-se desmotivados, apresentando dificuldades no cumprimento dos resultados desejados (Somrit & Romprasert, 2022).

Assim, torna-se fulcral que as empresas contratem pessoas com *skills* diferenciadoras que se destaquem e que consigam acrescentar valor. Desta forma, a empresa poderá desenvolver talentos e aperfeiçoar o seu capital humano (Chiavenato, 2004).

1.4. Atração de talento

As empresas têm duas principais formas de atrair talento, através do desenvolvimento de um indivíduo que já se encontra na empresa, iniciando um novo desafio/função diferente da atual, ou então, na realização de um recrutamento externo ao mercado. Por norma, a atração de um talento surge de forma reativa, isto é, devido à necessidade de preencher uma vaga. No entanto, as empresas deveriam focar a sua estratégia numa atração de talento mais proativa, através de um planeamento de desenvolvimento de progressão de carreira (Câmara et al., 2010).

O que é necessário para que os talentos se sintam atraídos a trabalhar numa determinada empresa? Os talentos procuram empresas que lhes apresentem algo que estes valorizam, ou seja, um conjunto de características que os façam estar interessados/atraídos a trabalhar naquele local, que podem incidir sobre a cultura organizacional, o estilo de gestão/liderança, a possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento constante, o posicionamento no mercado, missão e visão da organização (Michaels et al., 2002).

Neste sentido, existe outro conceito relacionado com esta temática, o *employer attractiveness*, traduzido para português, significa a atratividade de uma marca empregadora, que na prática se refere aos benefícios/vantagens percebidos pelo candidato em trabalhar numa determinada empresa (Berthon et al., 2005). Apesar de a maioria dos estudos direcionarem o *employer attractiveness* para os potenciais candidatos, este conceito também pode ser aplicado aos atuais colaboradores das empresas (Ha et al., 2021).

Oza & Bhattacharjee (2016) defendem que a marca empregadora tem assim um papel decisivo na fase inicial do processo de recrutamento, uma vez que, o candidato determina se pretende ou não avançar com a sua candidatura. Desta forma, é possível verificar que o EB, não só potencia a competitividade dos talentos, como aumenta o nível da atratividade das empresas e reduz os custos globais de recrutamento (Miethlich, 2022). Agregada ao nível da atratividade, está a imagem organizacional e a quantidade de informação divulgada sobre a empresa, considerando estes elementos, fundamentais para a decisão inicial do indivíduo (Gatewood et al., 1993).

Por outro lado, a criação de uma marca empregadora positiva pode atrair não só o candidato, mas também a sua família e amigos. Quando isso acontece, os candidatos sentem-se confiantes e motivados em poder fazer parte do projeto (Tanwar & Prasad, 2016). A literatura refere ainda, que a cultura organizacional é um dos principais fatores de atratividade, uma vez que os candidatos antes de iniciar o processo de tomada de decisão, analisam se há um alinhamento entre os seus valores e aqueles que são praticados na empresa (Chhabra & Sharma, 2014).

Os autores Oza & Bhattacharjee (2016) acreditam que a elevada oferta nos vários setores, fez com que a compensação deixasse de ser a única razão pela qual os indivíduos preferiam trabalhar numa determinada organização. Com o evoluir do tempo, as empresas perceberam que uma boa reputação ajuda a promover a atração de talento e que os futuros colaboradores não são atraídos somente pela vertente salarial. Nesse sentido, Rampl (2014) menciona que a cultura organizacional e a informação disponível sobre a empresa/função são aspetos mais valorizados do que o salário.

Além destes, a literatura refere a existência de outros fatores que são considerados atrativos pelos candidatos. Na perspetiva de Lazorko (2019), a segurança e a estabilidade são as variáveis mais valorizadas. No entanto, Arachchige e Robertson (2013) partilham no seu estudo que as dimensões mais valorizadas são a função, compromisso e ambiente social, relacionamentos, desenvolvimento pessoal, dinamismo organizacional, lazer e ambiente corporativo.

Todavia, estes fatores não são assim tão lineares. Alguns autores descobriram que diferentes grupos podem ter uma imagem diferente da mesma organização, o que significa que a imagem de recrutamento pode ser diferente da sua imagem no geral. Assim, as organizações que não apresentam uma imagem corporativa de elevado desempenho, podem influenciar a decisão inicial do candidato,

nomeadamente na resposta a uma abordagem de recrutamento (Gatewood et al., 1993). Aplicado à atualidade, seria por exemplo uma mensagem via linkedin. Reforçando, desta forma, a importância da implementação do EB, que através das ferramentas certas aumenta a possibilidade de atrair o “perfil certo” para as empresas. Mas para que isso seja possível, é necessário que as empresas acompanhem as mudanças que ocorreram ao longo do tempo e que levaram as gerações a ter pensamentos, necessidades diferentes e novos objetivos para a sua vida. Para aqueles que nasceram aproximadamente entre os anos 60 e 80, geração X, viveram um período fortemente marcado pela entrada das mulheres em massa no mercado de trabalho. Esta geração tinha como principal objetivo obter estabilidade financeira/profissional (Murphy, 2007).

Os indivíduos que nasceram aproximadamente entre os anos 1980 e início de 2000, geração Y ou *Millennials*, são considerados uma geração mais heterógenea do que a anterior, uma vez que, cresceram em famílias monoparentais, pais divorciados e/ou pais do mesmo género, o que permitiu que desenvolvessem a sua flexibilidade e multiculturalidade (Murphy, 2007). Desta forma, não procuram um emprego para a vida toda, mas sim, novas oportunidades, mudanças sociais, equilíbrio entre vida pessoal/profissional e estatuto social (Bursch & Kelly, 2014).

A geração Z que abrange aqueles que nasceram nos primeiros anos do novo milénio, que cresceram durante a crise financeira, vivenciaram o impacto do desemprego de longa duração nos seus familiares e o aumento dos custos com a educação. Esta situação levou a que algumas das preocupações se alterassem face às gerações anteriores. Os estudos indicam que estes indivíduos têm uma preocupação acentuada com responsabilidade social e ambiental, valorizando mais a experiência profissional do que académica (Murphy, 2007). Outra característica que os define é o facto de estarem sempre em contacto com as tecnologias e estarem virtualmente ligados à corrente (Bursch & Kelly, 2014). Contudo, o grande objetivo desta geração incide em fazer o que gostam e experimentar coisas novas (Murphy, 2007). Tanto a geração Y como Z são constituídas por jovens curiosos, criativos, inovadores e empreendedores.

Nesse sentido, as empresas devem-se ajustar às novas mentalidades e objetivos destas novas gerações, de forma a tornarem-se empresas atrativas para se trabalhar (Page, 2020). As mudanças de

perspetiva das gerações fizeram com que o mercado e as empresas tivessem de se ajustar e reinventar à nova realidade.

1.5- Retenção e turnover

No seguimento dos pontos anteriores, a implementação de uma estratégia de EB é fulcral para que os colaboradores estejam motivados e permaneçam leais às suas empresas. Para compreender melhor o conceito de lealdade/fidelidade na prática, apresenta-se um paralelismo entre a marca do produto-consumidor e a empresa-colaborador. A fidelidade à marca consiste no apego que o consumidor tem à mesma, podendo-se concluir que um cliente fiel tem menos probabilidade de mudar para outra marca. Semelhante a esta, identifica-se o compromisso que os colaboradores têm perante o seu empregador. A lealdade à empresa pode ser moldada por elementos comportamentais relacionados com a cultura e identidade organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004).

Os autores Theron et al., (2014) defendem que os fatores mais valorizados pelos colaboradores, e que promovem a retenção de talento, consistem na identificação com a cultura organizacional e valores da empresa, reconhecimento (emocional e financeiro), feedback contínuo (possibilidade de melhorar e evoluir), vencimentos atrativos e bónus de produtividade (tendo em conta o desempenho). Müceldili et al., (2021) acrescentam que uma cultura organizacional de apoio promove um espírito de cooperação, proporcionando um ambiente positivo com bons relacionamentos entre colegas e chefias. No mesmo sentido, Chong et al., (2018) referem que uma cultura organizacional atrativa proporciona segurança aos colaboradores, motivando-os a permanecerem na empresa.

Segundo o que foi apresentado anteriormente sobre a dimensão interna e externa do EB, juntas permitem que a empresa, por um lado, seja mais atrativa, e por outro, valorize os seus colaboradores. Ambas estão interligadas, uma vez que os potenciais candidatos serão atraídos a trabalhar em empresas que considerem ter boas práticas (Backhaus & Tikoo, 2004). Se as dimensões do EB promovem a atração e retenção, pode-se concluir que o recrutamento é um processo importante na retenção do candidato/futuro colaborador.

Na mesma perspetiva, Rousseau (2001) refere que o primeiro contacto tem um grande impacto na criação da relação do candidato com a entidade empregadora, momento em que se inicia o desenvolvimento de um contrato psicológico, isto é, um conjunto de crenças a respeito de um acordo de troca entre o candidato e a empresa. Assim, torna-se importante definir/planear o conteúdo da mensagem que se pretende transmitir. Se a mensagem partilhada contiver informações suficientes e precisas, ajuda a melhorar a perceção do candidato. No inverso, reduz a confiança e a atratividade. A informação sobre a marca do empregador deve comunicar a cultura organizacional e valores existentes.

Apesar de uma retenção eficaz se iniciar no processo de recrutamento, a forma como é realizada a gestão diariamente é que faz a verdadeira diferença entre um colaborador permanecer ou não numa empresa. O modelo de King (2016) menciona alguns fatores que devem ser tidos em conta para fomentar o talento. A gestão de topo deve definir uma estratégia de talentos, focada no planeamento e progressão de carreira. Os RH devem gerir de forma eficiente os talentos, procurando desenvolvê-los e reconhecê-los e quando necessário recrutar os melhores do mercado, para além de ser incutida uma cultura, em que os próprios indivíduos devem continuar a aprender e autodesenvolver-se. Este modelo torna-se mais eficaz quando existem ferramentas que permitem analisar com periodicidade o desempenho dos colaboradores.

Para além dos fatores partilhados, Tanwar e Prasad (2016) acrescentam o ambiente de trabalho favorável, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a flexibilidade, o teletrabalho, o desenvolvimento pessoal e a oportunidade de progressão como sendo aspetos que contribuem para a retenção. Arasanmi & Krishna (2019) referem que o suporte/apoio organizacional influencia o comprometimento dos seus colaboradores. No mesmo sentido, Zaharee et al. (2018) partilha que a geração *millennials*, quando está a analisar uma empresa, valoriza os seguintes aspetos: a ética organizacional, remuneração, benefícios, possibilidade de evolução na empresa, flexibilidade de horários e identificação com a função e tarefas pretendidas, sendo possível concluir que independentemente das gerações, existem fatores comuns que são valorizados por todos. Assim, a existência de uma cultura organizacional desfavorável, constituída pela instabilidade, estagnação da

carreira e inflexibilidade promove o efeito reverso da retenção, ou seja, a desvinculação (Ito et.al., 2013).

Cascio (2014) refere que nos últimos anos surgiram mudanças significativas, provocadas pela tentativa das empresas em adquirir vantagem competitiva, sendo que estas mudanças foram refletidas no ambiente/cultura organizacional das empresas e mercado de trabalho em geral. No mesmo sentido, emerge uma nova relação de trabalho em que a preocupação dos profissionais de conhecimento especializado, passa a incidir no desenvolvimento das suas qualificações e competências, deixando para trás a tradição de um trabalho para a vida toda e da dependência de uma só empresa. Este novo paradigma provocou uma elevada rotatividade nas empresas de conhecimento especializado (Yalabik et al., 2017), como o caso das consultoras de RH.

Na mesma perspetiva, pretende-se investigar o turnover e as suas implicações. Este conceito é definido como a entrada e saída de trabalhadores de uma organização e obriga a compreender e analisar as razões pelas quais ocorre, bem como gerir as consequências da mesma (Luz et al., 2018). Nessas situações, torna-se por vezes difícil distinguir a saída voluntária da involuntária, porque os indivíduos podem não ser transparentes e alegar motivos não verídicos. De forma geral, associa-se o turnover ao carácter voluntário, ou seja, a saída é realizada por vontade do colaborador (Vandenberg & Nelson, 1999). No entanto, também existe rotatividade involuntária, quando não há vontade de sair por parte do colaborador, que pode ocorrer, por exemplo, devido a uma reestruturação da empresa (Cameron, 1994).

Vandenberg & Nelson (1999) defendem que a perda dos melhores colaboradores, torna-se um indicador negativo da eficácia organizacional relativamente à sua retenção. Para além disso, existem custos associados à rotatividade, com consequências importantes para a empresa. Por exemplo, uma taxa de 25% de turnover, implica custos de recrutamento e seleção, formação de um quarto dos trabalhadores. Porém, os custos podem ser ainda superiores, uma vez que, a existência de uma constante entrada e saída de trabalhadores acaba por afetar o trabalho de quem permanece na organização e criar um mau ambiente e insatisfação nos colaboradores (Abbasi & Hollman, 2000). Para que exista uma retenção de talento a longo prazo é necessário que haja um alinhamento dos valores, crenças e personalidades, entre os colaboradores e a empresa (Muscalu, 2015).

Complementarmente, os resultados da análise dos estudos elaborados a ex-colaboradores, indicam que a componente financeira (enquadramento salarial) consiste no principal motivo para as suas desvinculações (Bryant & Allen, 2013). No entanto, com o evoluir do tempo, os indivíduos passaram a valorizar cada vez mais outros benefícios como por exemplo, os relacionados com a saúde, formação (cursos superiores, pós-graduações, etc.), subsídios de transporte, pagamento de despesas domésticas como luz, internet e renda (Bernardim & Araújo, 2016), sendo possível concluir que, se uma estratégia de EB influencia a intenção de retenção nas organizações, uma estratégia de EB desenvolvida com base em benefícios, irá contribuir para uma elevada retenção dos seus colaboradores (Kashyap & Rangnekar, 2016).

Além disso, a literatura refere que para reter talentos de elevado desempenho, é necessário investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, através da formação. Por um lado, os colaboradores ficam mais motivados para desempenhar as suas funções, criando um conjunto de razões para permanecerem na empresa. Por outro, a empresa fica com a possibilidade de conseguir reter os talentos com maior conhecimento, aqueles que por princípio terão um melhor desempenho (Taylor, 2014).

Em suma, após ter sido concretizada a revisão da literatura, a principal lacuna identificada incidu na escassez de investigação sobre o tema do impacto do *employer branding* na atração e retenção de talento referente à área da consultoria de RH. Tendo em conta esta dificuldade foram analisados estudos com características semelhantes, de forma a perceber as limitações existentes e obter diretrizes para realizar esta investigação.

Relativamente à dimensão da retenção Muceldili et al., (2021) estudaram a relação da implementação do EB e a retenção dos melhores talentos. Contudo, não analisaram a relação da implementação das práticas de RH (recrutamento, progressão de carreira e compensação salarial, etc.) e o nível da retenção. Na mesma linha de pensamento, Arasanmi & Krisha (2019) analisaram o impacto do suporte organizacional como um atributo da marca empregadora e a relação com a retenção dos colaboradores. No entanto, não estudaram os fatores relacionados com a satisfação dos

colaboradores face ao ambiente de trabalho, formação e desenvolvimento, recompensas e compensação salarial.

Ao nível da atratividade Ha et al., (2021) analisaram a relação das estratégias implementadas de EB ao nível da atração e desempenho dos colaboradores. Porém, não verificaram a relação da marca atrativa com outras variáveis, ou seja, não identificaram quais as estratégias que promovem a satisfação dos colaboradores e o aumento do sentimento de compromisso e lealdade.

Deste modo, as variáveis que não tinham sido estudadas foram incluídas nesta investigação. Foi criado um guião de entrevista com questões sobre o processo de recrutamento, ambiente de trabalho, desenvolvimento e progressão de carreira, recompensas/benefícios e componente salarial. O objetivo destas questões consiste em identificar os aspetos que promovem a atração e retenção dos colaboradores, bem como os seus motivos de saída.

Para além disso, a literatura refere que o mercado tem vindo a mudar nos últimos anos, as empresas cada vez mais procuram obter vantagem competitiva. Sendo a área da consultoria, um setor extremamente competitivo, devido à natureza da função, torna-se maior, a necessidade de atrair e reter os melhores talentos, os profissionais de elevado desempenho, o que sugere que se estas empresas não tiverem implementadas práticas de EB de atração e retenção de talento, não vão conseguir recrutar os melhores profissionais, nem os manter.

2. Metodologia

2.1. Objetivos do estudo

O objetivo deste estudo consiste em analisar se as estratégias de EB implementadas na área da consultoria de RH promovem a atração e retenção de talento. Nesta pesquisa pretende-se estudar a perspetiva dos seus profissionais (consultores). Para analisar ao pormenor a temática em estudo foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, na ótica dos consultores, quais as estratégias de EB que estão implementadas que influenciam a atratividade na área de consultoria de RH;
- Identificar, na ótica dos consultores, quais as estratégias de EB aplicadas nas entidades empregadoras que promovem a retenção dos consultores de RH;
- Identificar quais os principais motivos da desvinculação dos colaboradores da área da consultoria de RH.

2.2. Técnica de recolha de dados

Para a concretização deste estudo pretende-se utilizar como método de recolha de informação a análise qualitativa e realizar entrevistas semiestruturadas, cujo guião se inclui no anexo 1, a um conjunto de consultores de RH (de diferentes áreas de negócio e com níveis de antiguidade distintos).

Uma das motivações para realizar uma pesquisa qualitativa ao invés da quantitativa, surge no seguimento da afirmação de Myers (1997), de que se há uma coisa que distingue os seres humanos do mundo natural é a capacidade de falar. Segundo Minayo (2010) a análise qualitativa consiste no estudo das histórias, relações, crenças e perceções dos seres humanos. Este método permite que seja possível analisar os processos relativos a determinados grupos sociais e desta forma proporcionar a criação de novas abordagens e conceitos para a investigação.

A análise qualitativa não tem como objetivo medir resultados, nem analisar estatisticamente os dados. Esta pesquisa consiste na elaboração de entrevistas, com o objetivo de recolher informação descritiva sobre os indivíduos e os locais que envolvem o contacto direto com o investigador. As amostras são de pequena dimensão e são propositalmente selecionadas porque o foco não está no

número de participantes, mas na qualidade das suas respostas. Neste sentido, pode-se concluir que através desta abordagem é possível recolher informações mais detalhadas e relevantes para o estudo (Morgan, 2018).

A recolha de informação selecionada, tendo por base as entrevistas semiestruturadas, seguindo um guião flexível, com o objetivo de registar a informação das opiniões/vivências dos entrevistados face à temática em estudo. Esta análise deve estar interligada, permitindo que ao realizar uma entrevista de cada vez, seja possível perceber quais as categorias mais interessantes a explorar numa próxima entrevista e quais os pontos que podem ser melhorados (Flick, 2005).

A amostra deste estudo é constituída por consultores de RH de Portugal. Estes indivíduos foram selecionados, tendo em conta o critério da obtenção de experiência profissional na área de consultoria de RH, considerando para o estudo profissionais que estejam ativos ou inativos no setor (desde que tenham no mínimo 6 meses de experiência). Após ter sido elaborado o guião de entrevista e consequentemente validado, através de uma entrevista-teste, foram contactados uma série de profissionais do setor, através da network do linkedin.

No total, foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas online, através da ferramenta google *meet*, sendo gravadas com a autorização dos participantes. Em média, as entrevistas duraram cerca de 50 minutos, tendo a entrevista mais curta 35 minutos e a mais longa 1h10 minutos. Posteriormente, foram transcritas e analisadas pela investigadora, sendo as suas transcrições incluídas em anexo.

3. Análise e tratamento de dados

3.1- Caracterização da amostra

A amostra deste estudo, é constituída por consultores da área de RH em Portugal. Os critérios de seleção consistiram em: trabalhar atualmente como consultor de RH ou ter trabalhado pelo menos seis meses neste setor.

Todos os participantes, têm formação superior nas áreas de economia, gestão, psicologia e RH. Residem maioritariamente na zona norte do país, este facto deve-se a uma questão de conveniência, uma vez que inicialmente o objetivo seria realizar as entrevistas presenciais. Além disso, não houve respostas positivas por parte de indivíduos com residência na zona sul.

Como é possível verificar, através da tabela seguinte, dos doze entrevistados, três são do género masculino e nove do feminino. A antiguidade média dos entrevistados é de aproximadamente cinco anos. Existem cinco faixas etárias: 20-25 anos; 25-30 anos; 30-35 anos; 35-40 anos; 40-45 anos, sendo que, a faixa etária com mais participantes foi a dos 30 aos 35 anos.

Para além disso constatou-se que sete participantes atuaram na área do Recrutamento Especializado (RE), três participantes em Trabalho Temporário (TT) e os restantes dois em ambas (RE e TT). No total, foram entrevistados seis profissionais que trabalham atualmente na área e outros seis profissionais que já não estão ativos no setor.

Entrevistado	Género	Faixa etária	Formação Académica	Anos de experiência	Área de atuação no setor	Ativo/Inativo no setor
Nº 1	F	25-30	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia Organizacional	6 anos	TT e RE	Ativo
Nº 2	M	25-30	Licenciatura em Economia e Mestrado em RH	3 anos	RE	Ativo
Nº 3	F	20-25	Licenciatura em RH	9 meses	RE	Não ativo
Nº 4	F	20-25	Licenciatura em Gestão e Mestrado em RH	4 anos	TT	Ativo
Nº 5	F	20-25	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em RH	2 anos e meio	TT	Ativo

Nº 6	M	30-35	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia das Organizações	3 anos	TT e RE	Não Ativo
Nº 7	F	40-45	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em RH	8 anos	RE	Não Ativo
Nº 8	M	30-35	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia Social	4 anos	RE	Não Ativo
Nº 9	F	25-30	Licenciatura em RH	3 anos	RE	Não ativo
Nº 10	F	30-35	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em RH	3 anos	RE	Não Ativo
Nº 11	F	35-40	Licenciada em RH	13 anos	TT	Ativo
Nº 12	F	30-35	Licenciada em Criminologia e Mestrado em RH	5 anos	RE	Ativo

Tabela 1- Caracterização da amostra. Elaboração própria

3.2. Análise de Resultados

Como foi referido anteriormente, após a revisão da literatura foram identificados conceitos, perspectivas e limitações nos estudos realizados até ao momento, que permitiram obter um direcionamento na criação do guião da entrevista.

Na mesma perspetiva, depois de terem sido analisadas as transcrições das entrevistas foram destacadas três categorias principais: a atratividade, a retenção e a desvinculação. A atratividade é constituída pelas subcategorias: empregabilidade; função; marca; feedback; estabilidade. A categoria retenção, divide-se nas subcategorias: gestão do processo de recrutamento; cultura organizacional; avaliação de desempenho e progressão de carreira; reconhecimento; enquadramento salarial e recursos e benefícios. Por último, a categoria desvinculação é composta pelas subcategorias: rotatividade, função diferenciada; gestão do stress/pressão; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; perfil de consultoria.

Categorias	Subcategorias
3.2.1. Atratividade	3.2.1.1. Empregabilidade
	3.2.1.2. Função
	3.2.1.3. Marca
	3.2.1.4. Feedback
	3.2.1.5. Estabilidade
3.2.2. Retenção	3.2.2.1. Gestão do Recrutamento e Seleção
	3.2.2.2. Cultura organizacional
	3.2.2.3. Avaliação de desempenho e progressão de carreira
	3.2.2.4. Reconhecimento
	3.2.2.5. Enquadramento salarial
	3.2.2.6. Recursos e benefícios
3.2.3. Desvinculação	3.2.3.1. Rotatividade
	3.2.3.2. Função diferenciada
	3.2.3.3. Gestão do stress/pressão
	3.2.3.4. Equilíbrio vida profissional/pessoal
	3.2.3.5. Perfil consultoria

Tabela 2- Análise dos resultados: categorias e subcategorias

3.2.1. Atratividade

3.2.1.1. Empregabilidade

A maioria dos entrevistados referiu que o principal motivo de ingresso na área de consultoria dos recursos humanos (RH) foi o fator empregabilidade. A Entrevistada nº 1 (E1) menciona “(...)foi mesmo pela oportunidade que surgiu, enviei vários CV 's, já não tinha muito tempo e foi a primeira empresa que respondeu de forma positiva”. Pode-se, desta forma, interpretar que havia uma procura ativa de emprego, onde era valorizada a oportunidade de entrar no mercado de trabalho e a possibilidade de adquirir experiência na área dos RH, independente do setor de atuação dessa empresa.

Na mesma linha de pensamento, a Entrevistada nº 5 (E5) afirma que “(...) não foi como se eu escolhesse exatamente consultoria, eu enviei vários currículos e esta foi a primeira oportunidade que surgiu.” Após análise destas transcrições é possível comprovar que estes indivíduos não escolheram a

área da consultoria de RH, apenas verificaram a entrada nesta área como uma “porta” para o mercado de trabalho. A Entrevistada nº 9 (E9) refere inclusive a expressão “(...) *posso dizer que foi mais pela oportunidade em si, foi uma porta que se abriu.*”

Inerente a esta subcategoria da empregabilidade, foram identificados fatores como, a falta de experiência profissional e a facilidade de entrar na área da consultoria de RH. O Entrevistado nº 8 (E8) indica a sua dificuldade em ingressar no mercado de trabalho “*não havia grandes oportunidades e então foi a primeira que me surgiu em que eu tive uma proposta*”. A Entrevistada nº 7 (E7) partilhou que quando terminou o seu curso o país estava numa situação adversa “(...) *num pico de desemprego em 2004 e não foi muito fácil e minha ida para os RH e fui para a área da consultoria pela maior facilidade de entrada no mercado de trabalho*”. Complementarmente, a Entrevistada nº5 (E5) considera que a área da consultoria apresenta “(...) *maior facilidade de entrada no mercado de trabalho.*”

3.2.1.2. Função

Metade dos entrevistados mencionaram como principal objetivo a possibilidade de adquirir conhecimento especializado na função de recrutamento. A entrevistada nº3 (E3) afirma que decidiu abraçar o desafio nesta área pela especificidade da função “*isso é muito simples, foi mesmo para ganhar experiência em recrutamento.*”

Outros referiram que o interesse pela função de recrutamento surgiu após uma experiência curricular, ambicionando, desta forma, iniciar o seu percurso profissional a desempenhar funções deste cariz. A entrevistada nº4 (E4) indicou “(...) *eu procurei uma experiência na área da consultoria, porque foi algo que eu gostei quando fiz o estágio e a área do recrutamento foi a área que mais gostei de abordar na minha licenciatura*”. Por outro lado, a Entrevistada nº6 (E6) argumenta que a sua motivação não incide somente na função, mas também no próprio setor, uma vez que teve uma experiência curricular num cliente final e não se identificou “*eu fiz um estágio curricular numa empresa cliente em recrutamento e considerei que era demasiado parado*”. Acrescentou ainda, que numa fase inicial de carreira o principal objetivo de qualquer profissional consiste na absorção máxima de conhecimento, e a consultoria permite que haja uma aceleração na aprendizagem e desenvolvimento de competências “(...) *quando estás a começar uma carreira tu queres é aprender*

muitas coisas diferentes e experimentar um bocadinho de tudo e na altura a melhor opção para fazer essa exploração e ter uma vertente 360 graus do recrutamento era a área de consultoria de RH.”

Associados à função, foram identificados fatores como a identificação pessoal com a função de recrutamento e a especialização da função na área da consultoria. A Entrevistada nº12 (E12) partilhou “(...) *se eu estiver um ano em consultoria eu vou aprender mais sobre o mundo dos negócios e como funcionam as empresas, como funcionam cada um dos setores, como funciona o recrutamento, do que se tiver cinco anos numa só empresa a fazer recrutamento só para aquele setor.*” Tornando-se possível assumir que a atração das pessoas pela área da consultoria, deve-se à possibilidade de desempenhar uma função mais enriquecedora, comparativamente ao desempenho da mesma função em cliente final.

Na mesma linha de pensamento, a entrevistada nº10 (E10) partilha a sua perspetiva “*eu quando comecei na área dos RH no mestrado, achei que era o recrutamento que seria o meu trajeto de vida e o que faria mais sentido para mim naquela altura. Consultoria por ter a fama que tem, para o bem ou para o mal em que tem coisas boas e tem coisas más. Achei que ia aprender muito e que iria desenvolver-me bem nesse sentido.*” Analisando estas transcrições percebe-se as vantagens de assumir uma função de recrutamento na área da consultoria, uma vez que o consultor tem contacto com diferentes tipos de clientes, com necessidades e exigências diferentes, esta gestão pressupõe que o indivíduo terá uma curva de aprendizagem maior e mais rápida do que no cliente final.

3.2.1.3. Marca

A maioria dos entrevistados ingressou na área da consultoria de RH no seu primeiro emprego, demonstrando que a questão da marca e da imagem da empresa não foi o fator decisivo na tomada de decisão, alguns partilharam inclusive que não conheciam numa primeira instância as empresas em que estavam em processo de recrutamento. O E6 afirma que “*na altura não foi o nome da empresa que me chamou à atenção, mas sim a vontade de ingressar na área em si, foi nesta empresa, mas podia ser outra empresa de qualquer do setor.*” Na mesma linha de pensamento a E10 menciona “*(...) era muito mais uma coisa pessoal de eu já saber que queria experimentar consultoria e não tanto a entrevista, interlocutor ou empresa (...) o foco era a área e não a empresa em si.*”

A E1 confessa que além de não conhecer a empresa em questão, também desconhecia as funções associadas a esta área *“(...) não conhecia a empresa, só conheci depois de ir à entrevista, depois é que percebi o que eles faziam e o que era isto do trabalho temporário”*. A E7 acrescenta que o seu foco incidia na entrada no mercado de trabalho, não havendo uma atração pela marca ou pela área da consultoria *“(...) a minha procura, não teve a ver por aquela empresa específica, nem pela cultura, missão e valores da empresa, até porque ao início não conhecia muito da área”*.

Por outro lado, a E5 indicou que apesar de não conhecer a empresa, o facto da sua marca estar consolidada no mercado, foi algo que a tranquilizou e deu-lhe confiança para abraçar este desafio *“eu não conhecia a empresa, claro que antes da entrevista fui pesquisar e percebi que era uma empresa consolidada já com vários anos de experiência no mercado”*.

Apenas cinco, dos doze entrevistados conheciam a empresa em que estavam no processo de recrutamento e sentiram-se atraídos pela sua marca. O E2 começa por partilhar que *“das várias empresas da área de consultoria, considero que esta era a que tinha mais nome e que era mais conhecida no mercado, eram patrocinadores de uma equipa de futebol que eu gostava, o Manchester City, depois iam muitas vezes às feiras de emprego da minha faculdade, tudo isso dava-me confiança e tornava a empresa atrativa.”*

Por outro lado, as entrevistadas número 4 e 12 mencionaram que o fator de atração para esta área foi o facto de as empresas serem multinacionais. A E4 referiu *“primeiro é uma multinacional, que as pessoas conhecem no mercado e que facilmente conhecem na rua, por isso é um ponto positivo.”* Complementarmente a E12 indica *“(...) o facto de ser uma multinacional e apesar de em Portugal ainda ser recente, a verdade é que acabava por fazer concorrência às grandes multinacionais desta área”*.

Outra perspetiva analisada é o facto de a marca ter um maior impacto para os indivíduos após estarem inseridos na área, sendo que já tinham outra perceção do mercado, referindo ser um aspeto importante a analisar antes de realizarem a mudança de emprego. No caso do E8, partilha que fez a mudança porque *“era uma empresa muito mais conhecida (...) com muita presença no mercado, diferente da minha anterior. Eles patrocinam uma equipa de futebol a Juventus (...) estando mais*

presente e são aspetos que a tornam mais atrativa”, demonstrando assim, a valorização de uma boa imagem no mercado.

Analisando as transcrições anteriores, percebe-se que a maioria não considerou a marca como o fator principal para ingressar na área da consultoria de RH. Contudo, foi um fator valorizado, tanto pelos indivíduos que estavam à procura do primeiro emprego, como por aqueles que estavam em transição profissional, uma vez que a imagem consolidada e o feedback positivo no mercado deram-lhes confiança para aceitar esse desafio profissional.

3.2.1.4. Feedback

Apesar da subcategoria feedback não ter sido considerada o principal fator de atratividade, e quando mencionada, estar muitas vezes agrupada a outras dimensões, torna-se interessante analisar o seu impacto na tomada de decisão dos entrevistados. A E1 afirma *“(...) eu tinha um feedback positivo da empresa”*. O E8 complementa *“já conhecia a empresa, tinha uma colega que trabalhou comigo anteriormente e estava a trabalhar nessa empresa e na altura foi ela que me falou da oportunidade (...) além do facto de ter um feedback positivo por parte de alguém conhecido que estava a gostar de trabalhar nessa empresa”*. O facto de existir um bom feedback, e sendo essa informação partilhada por alguém próximo, que já tinha, ou está a trabalhar nessa empresa, transmite uma maior confiança para aceitar o desafio.

Outro aspeto associado a esta temática, consiste no feedback direcionado à equipa de trabalho, ou seja, a existência de boas referências sobre as futuras chefias. A E3 mencionou *“(...) falava muito com uma pessoa que conhecia a minha chefia, que me deu ótimas referências (...) foi uma grande motivação na decisão de aceitar o desafio”*. No mesmo sentido, a E12 acrescentou *“(...) o que influenciou bastante a minha decisão foi conhecer mais de que uma pessoa que trabalhava na empresa e que me disse muito bem daquela que seria a minha manager”*. Ao analisar estas transcrições é possível perceber o grau de influência do feedback relativo às chefias diretas na tomada de decisão.

Resumidamente os entrevistados de uma forma geral concordam que o feedback positivo, seja da empresa em geral ou da equipa direta de trabalho, é algo fundamental no processo de tomada de decisão, porque permite que a pessoa sinta segurança em arriscar e sair da sua zona de conforto. Dado que uma empresa pode transparecer uma imagem que não é real, e à partida quando se recebe um

bom feedback de uma experiência positiva através de alguém que trabalha nesta organização, é um bom indicador. Por contrapartida, a ausência de feedback fomenta a insegurança e um feedback negativo, aumenta a probabilidade de não aceitação do desafio.

3.2.1.5. Estabilidade e continuidade

Três dos entrevistados mencionaram que o fator de atração para a área da consultoria de RH foi a possibilidade de permanecer na empresa, após o período inicial de formação. O E2 refere que *“o facto de demonstrarem abertura para permanecer dentro da empresa após o período de formação, foi algo que efetivamente ajudou na tomada de decisão”*. No mesmo sentido, a E5 acrescenta *“(...) a perspectiva de continuidade após o término do estágio e a possibilidade de adquirir experiência na área de RH”* foi o que a motivou a aceitar a oportunidade. Ao analisar estas transcrições é perceptível perceber que estes entrevistados valorizam a estabilidade, a possibilidade de continuação e progressão dentro da empresa.

Associada a esta perspectiva, o E4 refere que no seu caso, o fator de atratividade foi *“(...) um conjunto de boas condições. A perspectiva de continuidade após o término do estágio, a possibilidade de adquirir experiência na área de RH e a equipa também fez a diferença porque foi transmitida confiança durante o processo”*. Desta forma, é possível interpretar que para alguns entrevistados não houve apenas um indicador, mas sim um conjunto de fatores que tornaram essa oportunidade mais atrativa face às restantes.

3.2.2. Retenção

3.2.2.1. Gestão do processo de recrutamento

O primeiro tema inserido na categoria da retenção, foi partilhado por quatro entrevistados e consiste na gestão positiva do processo de recrutamento por parte do interlocutor, chefia ou equipa direta. A E7 refere que a gestão do processo de R&S por parte do interlocutor foi o que lhe deu segurança para iniciar um novo projeto *“posso dizer que foi a pessoa que me entrevistou, a responsável pela empresa na zona norte que me deu essa confiança”*. Por outro lado, dois entrevistados mencionaram a chefia direta como fator decisivo. A E1 refere *“(...) foi sem dúvida a manager da área, a minha atual chefia! A maneira de ser dela, a forma como apresentou o projeto (...) Eu criei logo uma ligação com a manager e pensei esta pessoa que eu me revejo e quero vir a ser como ela”*. Na mesma linha de pensamento, o E2 menciona *“sem dúvida, foi a minha chefia que me convenceu a ficar, pela pessoa em si”*. Na perspetiva da E5 a possibilidade de conhecer a sua equipa direta foi o que fez a diferença no processo de recrutamento *“(...) equipa também fez a diferença porque foi transmitida confiança durante o processo”*.

Neste sentido, é possível interpretar que apesar de estes aspetos terem sido referidos por uma minoria dos entrevistados, a forma como os *stakeholders* gerem o processo de recrutamento, apresenta um impacto significativo para aceitar um novo desafio.

3.2.2.2. Cultura organizacional

Quase todos os entrevistados partilharam que se identificam com a cultura organizacional das empresas onde trabalham ou já trabalharam, sendo considerada uma das principais variáveis da categoria de retenção.

No mesmo sentido, a maioria dos entrevistados referiu que para se manter numa empresa é necessário existir um bom ambiente de trabalho, uma comunicação informal e de proximidade com os colegas e chefias. A E1 começa por referir que a empresa onde trabalha atualmente *“(...) é muito focada nas pessoas, no bem-estar do outro, no people first”*. O E2 acrescenta *“(...) o pessoal é jovem, estamos todos mais ou menos na mesma faixa etária, entre os 22 até aos 30, acima dos 30 é só managers, sendo que há managers que nem têm 30 anos”* o facto de serem praticamente da mesma faixa etária, ajuda a fomentar uma cultura de proximidade e entreajuda. O E8 refere a importância do

relacionamento interpessoal *“tinha um bom ambiente, boas relações com as pessoas no geral, sobretudo com a minha equipa e chefia”*. Complementarmente o E6 menciona *“o ambiente era fantástico, mesmo com a própria equipa e chefia”*.

Por outro lado, alguns indivíduos referiram que com o passar do tempo, começaram a perceber que não se identificam mais com a cultura e valores praticados. A E3 menciona *“(...) uma pessoa quando entra, não tem bem a noção do que se passa verdadeiramente dentro de uma empresa, uma coisa é o que está escrito no site e os valores que defendem, outra é a realidade*. A E7 partilha da mesma opinião, no sentido de existir um desalinhamento entre os seus valores e aqueles que eram praticados pela empresa *“sim, inicialmente sim (...) depois com o passar do tempo (...) fui me apercebendo (...) que havia muitas questões de cunhas e eu não me identificava com isso”*.

A E4 menciona que o seu descontentamento incide no facto das empresas estarem mais focadas nos números do que nas pessoas *“(...) isto baseia-se naquela questão do hard disfarçado de soft e acho que é muito isto que as empresas fazem atualmente, focam muito nos números e não focam tanto nas pessoas e isso faz com que os colaboradores percam motivação”* reforçando a importância de existir um equilíbrio entre ambas *“claro que tem de haver foco nos números, mas falta cada vez mais a parte humana”*.

Resumidamente, verifica-se alguma controvérsia na análise desta subcategoria, porque apesar da maioria dos entrevistados mencionarem a existência de um alinhamento com a estratégia e cultura organizacional, sendo considerado o principal fator de retenção nas empresas, com o evoluir do tempo, esta perspetiva pode mudar. Desta forma, é possível interpretar que algumas empresas, conseguem camuflar numa primeira instância o seu verdadeiro objetivo, demonstrando uma preocupação na criação de um bom ambiente e de políticas de RH motivacionais, mas na realidade o verdadeiro foco está nos números e nos resultados.

3.2.2.3. Avaliação de desempenho e progressão de carreira

A subcategoria de avaliação de desempenho e progressão de carreira foi considerada pelos entrevistados uma das questões que quando bem aplicada, proporciona um impacto positivo na retenção dos colaboradores. No entanto, apenas quatro indivíduos referiram concordar

completamente com o sistema de avaliação e progressão de carreira implementados nas empresas onde trabalham ou já trabalharam.

A E9 concorda com o método utilizado *“(...) era um bom método, o facto de teres aquelas conversas trimestrais com o teu manager (...) a possibilidade de progressão de carreira está bem clara, sabes que se faturares ou atingires o teu target durante um trimestre ou dois à partida existe progressão”*. Complementarmente a E1 refere *“eu gosto disso, dessa abertura de se eu preciso de falar, eu marco uma reunião com o meu manager”*. No entanto, considera que o método de progressão de carreira, não está ajustado à área em que atua dentro do recrutamento especializado *“devia ser ajustado tendo em conta o pipeline, dificuldade da área, localização uma vez que os mercados são diferentes (...) os objetivos deveriam ser realistas à área em questão”*.

A E5 menciona que não existe um sistema de avaliação onde trabalha atualmente *“(...) quando uma pessoa sente que deveria passar para um patamar diferente aborda o nosso CEO (...) normalmente é bem recebido, fazem uma proposta de um valor e pronto depois concorda e não concorda”*. Na mesma linha de pensamento, a E7 acrescenta *“não existia avaliação de desempenho à data, quando muito havia um feedback do que fazíamos bem ou mal e era algo verbal muito informal”*.

O E8 não concorda completamente com o método aplicado na sua última experiência profissional, uma vez que, na sua perspetiva o que faz mais sentido é a realização de uma avaliação a 360 graus *“(...) a avaliação mais completa é a que é feita a 360 graus (...) aqui existe apenas uma avaliação de colaborador-chefia e chefia-colaborador.”* A nível da progressão da carreira, considera que apesar de ser *“(...) algo exequível, até porque foi demonstrado por outras pessoas que na realidade isso acontece”*, um colaborador que pretenda realizar um percurso profissional como *delivery*, isto é, sem a vertente comercial, acaba por ser prejudicado *“(...) eu sinto que não tem perspetivas de evolução de carreira dentro da consultoria, porque ou fazes comercial ou fazes comercial (...) os kips não estavam ajustados à minha realidade”*.

A E12 refere não concordar com o sistema de avaliação implementado na área da consultoria de RH porque apenas valoriza os números *“(...) é um setor que dá tanto valor à tua faturação”*, reforçando a ideia de que os indicadores de performance não são valorizados, o que importa é o atingimento do target da faturação *“(...) os teus resultados são a tua faturação, ponto”*. Na mesma

linha de pensamento, o E6 refere que a sua visão mudou após ter saído desta área *“(...) faz-me muito mais sentido agora ter uma avaliação mais centrada na avaliação da pessoa do que nos resultados. Se apostares no desenvolvimento das pessoas, esses números vão acabar por ser refletidos no futuro, sendo que a pessoa também se vai sentir mais motivada e crescer mais”*.

Após análise das transcrições, é possível verificar diferentes perspetivas, alguns indivíduos concordam com o método existente, outros referem estar alinhados com a estrutura do sistema de avaliação, mas não estão de acordo com o método de progressão de carreira. Sendo que, a maioria partilha um descontentamento em relação ao sistema de progressão, referindo que não está ajustado à realidade dos colaboradores, seja pelo facto de estar orientado para os resultados, ou pela definição de indicadores irrealistas face à área de atuação. Neste sentido, pode-se interpretar que este descontentamento diminui a probabilidade de retenção.

3.2.2.4. Reconhecimento

A subcategoria reconhecimento foi partilhada pela maioria dos entrevistados, onde mencionaram que esse sentimento lhes proporciona satisfação, felicidade e realização profissional. A E11 começa por mencionar que uma das melhores recompensas incide *“(...) em ajudar a encontrar um trabalho, e isso é sem dúvida o que me deixa realizada e de coração cheio”*. O E8 acrescenta *“(...) quando conseguimos ajudar verdadeiramente alguém que está em dificuldade aí sim é muito gratificante. O mais bonito é mesmo isso o ajudar o outro”*. A E10 partilha também *“eu fico contente quando os candidatos dizem que eu mudei a vida pela positiva”*. O E6 menciona *“(...) tens situações que as pessoas ficam mesmo agradecidas e tu estás apenas a fazer o teu trabalho e é bom sentir esse reconhecimento”*. A E5 complementa que essas situações são bastante positivas e *“(...) dá-nos aquela vontade de continuar”*.

Além do impacto refletido na vida dos candidatos, alguns indivíduos referiram também a relação e o reconhecimento por parte do cliente como um fator motivacional para permanecer nesta área. A E3 partilha *“(...) a sensação quando fechava processos e encontrava o candidato que o cliente procurava”* reforçando que foi criando algumas ligações com clientes e que ficava genuinamente satisfeita por ajudá-los *“(...) tive uma outra empresa cliente que eu ficava extremamente feliz.”*

Após analisar as transcrições, pode-se interpretar que os entrevistados ficam motivados a permanecer na área da consultoria, quando sentem reconhecimento tanto por parte dos candidatos como dos clientes.

3.2.2.5. Enquadramento salarial

A quinta subcategoria identificada pelos entrevistados como um fator de grande impacto na retenção dos colaboradores consiste num enquadramento salarial justo. Três entrevistados consideram que o seu salário está alinhado com os valores de mercado. O E2 começa por mencionar que está satisfeito com o seu salário, apesar de que por vezes é prejudicado face aos colegas que não estão em regime de projeto “(...) no geral sim (...) as comissões de projeto funcionam de forma diferente nas várias brands (...) existe uma discrepância um bocado grande, de quem está em projeto, de quem não está. Sendo que os do projeto acabam por ser prejudicados, como eu no meu caso”. A E3 acrescenta “penso que sim, face a minha análise de mercado (...) apesar que também era um assunto um bocado tabu e por isso não sabia os salários de toda a gente”. A E5 refere “sim, neste momento sim. Sendo que também me fizeram uma atualização salarial no final do ano passado, está enquadrado com as minhas responsabilidades”.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados não concorda com o seu enquadramento salarial. A E1 começa por referir “(...) face às minhas responsabilidades, não de todo (...) pelo aquilo que é a dificuldade da área da captação de negócio, de fechar e de concretizar”. A E9 complementa, tendo em conta a pressão existente na área da consultoria e a dificuldade de recrutamento, os salários não são justos nem atrativos “(...) para a pressão que fazem e com o aumento da inflação, os valores não estão de todo alinhados (...) também há maior dificuldade de recrutar os perfis nos últimos anos (...) pelo trabalho e dificuldade inerente à função, os salários deveriam ser mais atrativos”.

Na perspetiva da E7 existe uma discrepância entre os salários praticados na área dos RH, e consequentemente na consultoria dos RH face às outras especialidades de mercado “(...) eu acho que na área dos RH as pessoas são sempre mal pagas, tendo em conta por exemplo o que se cobra por um processo de recrutamento (...) Na área da consultoria como é um trabalho que exige muita mão de obra, em que de facto quanto mais difíceis são os processos e mais complexos, mais exigente se torna, devia-se ser remunerado pela exigência”. A E10 partilha da mesma opinião, de que a área da consultoria em

geral não apresenta salários atrativos *“(...) eu acho que a consultoria não é só dos RH, mas num todo tem a fama de não pagar bem (...) tens o exemplo das big four e toda a gente se queixa disso que trabalham muito para o que ganham”*.

Resumidamente, pode-se verificar que a maioria dos entrevistados afirma não ter um salário ajustado às suas responsabilidades, dificuldades e exigências do setor, referindo a importância de proporcionar salários atrativos, para conseguir reter os colaboradores na área da consultoria de RH.

3.2.2.6. Recursos e Benefícios

Os entrevistados consideraram que os recursos e benefícios proporcionados pelas entidades empregadoras fomentam a retenção dos colaboradores. Todos os entrevistados partilharam que sempre foram disponibilizados todos os recursos necessários para desempenhar as suas funções, desde telemóvel, computador, e outras ferramentas indispensáveis para o seu dia-a-dia.

Os benefícios mais valorizados pelos entrevistados consistem na flexibilidade e no teletrabalho. A E1 refere *“(...) sem dúvida alguma, valorizo a flexibilidade, o facto de poder trabalhar a partir de casa, considero que conseguimos ter uma melhor gestão entre vida pessoal e vida profissional”*. O E2 partilha da mesma opinião *“o facto de poder trabalhar por casa é algo que valorizo”*. A E3 acrescenta *“(...) tínhamos a possibilidade de trabalhar remotamente ou no escritório e davam bastante flexibilidade em relação a isso”*. Por outro lado, na perspetiva do E6 a flexibilidade e o teletrabalho não são considerados benefícios porque é algo *“(...) obrigatório para o bem-estar da pessoa”*.

Em minoria, alguns entrevistados valorizam as consultas de psicologia, nutrição, aulas de inglês e os descontos proporcionados pelas empresas. O E2 refere que também valoriza *“(...) as consultas de psicologia e de nutrição e uns descontos que de vez em quando eu vou usando”*. A E12 complementa *“(...) valorizo ter uma plataforma com alguns descontos, acaba por dar jeito (...) valorizo bastante o facto de termos consultas de psicologia, nutrição e aulas de inglês gratuitas”*. No entanto, apesar de valorizar esses benefícios, considera que um voucher se adequa melhor às suas necessidades, porque podia usufruir onde e quando quisesse *“eu defendo a existência de uma plataforma onde eu tenho um valor mensal (voucher) que eu posso usar no horário que pretendo”*.

De forma geral os indivíduos mencionaram que se pudessem escolher os seus próprios benefícios, acrescentariam o seguro de vida, um bónus anual mais atrativo, mais flexibilidade horária,

valorização das horas extras (não pagas, nem usufruídas), regime de trabalho de quatro dias e meio (com sexta-feira à tarde livre). Além disso, quase metade dos entrevistados responderam que escolheriam receber ajudas de custo para colmatar as despesas do teletrabalho, custos de transporte/deslocações e parque de estacionamento. Na perspetiva da E1 em caso de teletrabalho deveria ser disponibilizado *“(...) um voucher com um valor para te ajudar nas despesas de internet, luz, gás e água”*, por outro lado, em caso de regime presencial *“(...) darem-te parque de estacionamento grátis ou um valor de ajuda para o combustível ou passe dos transportes públicos”*. A E3 acrescenta que poderiam investir *“(...) num parque gratuito ou esse custo ser assumido pela empresa. O estacionamento era mesmo muito caro e tinha poucos lugares e não davam sequer uma ajuda de custo”*. O E8 complementa que um fator atrativo para si seria *“(...) a possibilidade de receber ajudas de custo para as deslocações, um determinado valor por km”*.

Se por um lado, a E10 refere que não se motiva pelo dinheiro ou benefícios *“para achares atrativas estes benefícios, tens de te motivar apenas pelo dinheiro, eu não me motivo somente por isso”*. Por outro lado, dois indivíduos mencionaram que a sua motivação é sobretudo salarial. O E8 refere *“(...) eu na realidade, valorizo mais um salário base mais elevado do que ter esses benefícios “(...) se queres comprar uma casa, um carro é com o teu ordenado que o fazes”*. A E11 partilha da mesma opinião *“(...) preferia que me aumentassem o salário base para eu gerir da forma que pretendia”*.

Resumidamente, é possível verificar que os entrevistados de forma geral estão satisfeitos com os recursos e os benefícios proporcionados pelas suas entidades empregadores. Dos vários benefícios mencionados, os mais valorizados foram a flexibilidade e o teletrabalho. Sendo que acrescentariam as ajudas de custo para pagamento das despesas domésticas em caso de teletrabalho e em caso de regime presencial para pagamento das deslocações ou parques de estacionamento. Neste sentido, pode-se verificar o impacto positivo destes benefícios na retenção dos colaboradores.

3.2.3. Desvinculação

3.2.3.1. Rotatividade

Na opinião de quase todos os entrevistados, existe alguma rotatividade nas empresas de consultoria de RH, sendo que essa instabilidade não é positiva, porque faz com que os colaboradores sintam insegurança e em caso de descontentamento decidam desvincular-se.

A E10 refere “(...) *eu sentia muita rotatividade neste setor, eu acho que saía de 2 em 2 meses pessoas.*” Partilhando a mesma opinião o E2 acrescenta “(...) *já presenciei várias entradas e saídas. Desde que eu entrei não está cá mais ninguém tirando a pessoa que entrou comigo e os managers. Nós deveríamos ser quase 30 pessoas, ficaram para aí 5 pessoas da zona norte*”. A E1 menciona que também sentiu essa instabilidade na sua experiência profissional anterior “(...) *eu basicamente vi rodar o escritório todo, éramos 20 pessoas e saíram 16 pessoas*”. O E8 refere “(...) *considero que existe algum turnover nesta área*”. A E11 complementa “(...) *eu agora olho para as pessoas e quase não conheço praticamente ninguém. Este ano, da minha equipa direta saíram cerca de 4 ou 5 pessoa*”, reforçando a ideia de que as pessoas não permanecem muito tempo neste setor.

Quando um colaborador decide desvincular-se, as entidades empregadoras realizam uma entrevista de saída para identificar os motivos e ações de melhoria. No entanto, a maioria dos entrevistados acreditam que o feedback partilhado não é valorizado, nem tido em conta para futuras melhorias. A E3 partilha a perspetiva de que prefere acreditar que a empresa vai ter em consideração os aspetos partilhados “(...) *quero acreditar que sim, se a empresa quiser manter mesmo os colaboradores devam ouvir esses pontos, pelo menos tentar implementar outras estratégias*”. Por outro lado, o E6 menciona que as empresas fazem apenas metade do trabalho “(...) *que é identificar quais são os motivos, mas depois executar as ações nesse sentido não acontece*”.

Resumidamente, é possível verificar que existe alguma rotatividade na área da consultoria de RH, o que proporciona instabilidade e consequentemente o aumento da probabilidade de desvinculação por parte dos colaboradores.

3.2.3.2. Função diferenciada

A segunda subcategoria analisada foi a função diferenciada, inserida na categoria de desvinculação. Alguns entrevistados partilharam que a motivação para a sua saída da área da

consultoria consistiu essencialmente na procura por uma função diferenciada, onde podiam adquirir novas competências e assumir projetos inovadores para a sua carreira.

A E10 menciona que o principal motivo da sua saída consistiu na mudança das suas responsabilidades “(...) *porque quando estás em consultoria só fazes recrutamento*” reforçando a ideia de que não há grandes novidades e aprendizagens a longo prazo “(...) *por muito que tu subas, aumentam-se benefícios, salários, a possibilidade de começar a fazer posições mais interessantes, mas é sempre a mesma coisa*”. Partilhando a mesma opinião o E2 indica “(...) *acaba por ser sempre o mesmo, não dá para fazer muito mais do que recrutamento e seleção* (...)”. A E9 acrescenta que saiu da área porque “(...) *sentia que eu não saía da cepa torta*”. A E5 complementa que gostava de trabalhar num cliente final “(...) *primeiro para não ter que lidar com tantas empresas (...) cada uma com as suas especificidades e é sempre complicado (...) depois tem departamentos de recursos humanos mais desenvolvidos, com mais oportunidades (...) dá para integrar a área de formação, desenvolvimento e compensação de benefícios, etc.*”

A E1 admite já ter equacionado a ideia de sair desta empresa, no entanto, ao contrário dos restantes entrevistados, o seu objetivo é permanecer na área da consultoria “(...) *já pensei em mudar de empresa e assumir uma função de maior responsabilidade ao nível de gestão de equipas que nesta empresa provavelmente vai demorar muitos anos a acontecer*” reforçando a ideia “(...) *não me sinto reconhecida a nível salarial face à responsabilidade e volume de trabalho que tenho (...) se surgir um projeto interessante com gestão de equipa e componente salarial atrativa penso seriamente em mudar*”.

Após analisar as transcrições dos entrevistados, pode-se interpretar que um dos principais motivos da saída dos colaboradores, incide na oportunidade de desempenhar uma função diferente da que realizam na área da consultoria de RH.

3.2.3.3. Gestão do stress e pressão

Todos os entrevistados mencionaram que sentem ou já sentiram em algum momento pressão na área da consultoria, seja esta provocada por elementos externos, internos ou mesmo pela exigência que colocam em si próprios. A E10 partilha que no início sentia muita pressão a nível interno “(...) *porque envolvia a parte comercial (...) acabas por viver num mundo em que é criada uma sensação de que estás a falhar porque aquele já atingiu e tu não*”. O E8 refere que a pressão foi um dos motivos

que o levou a deixar esta área “(...) *uma das coisas que me fez trocar para cliente final foi muito isso, a pressão dos kpis, ter que realizar 14 entrevistas todas as semanas, faturar cinco mil euros mês*”. A E9 menciona “(...) *sentia bastante pressão para atingir os meus indicadores e faturação. Eu transparecia que sabia lidar com a pressão (...) mas internamente não era algo que eu lidava muito bem*”. A E3 acrescenta que percebeu que não se identifica com esta área devido à pressão existente “(...) *sinceramente não me revejo a voltar, porque a pressão é mesmo enorme, o que dizem é mesmo verdade, pelo menos no caso desta empresa*”.

A E12 partilha que sente pressão, apesar de não ser direta “*sinto uma pressão mascarada*”, reforçando que apesar da empresa tentar demonstrar que não “*no final de contas os números é que importam, porque és colocada numa tabela e isso é um dos momentos que mais traz pressão, quase parece que estás numa corrida em que quando olhas para uma tabela de uma maratona, não estás a questionar se alguém está lá baixo, só vês efetivamente qual o lugar em que ficou*”.

Na perspetiva da E11 a pressão surge por fatores externos “(...) *a pressão na maior parte das vezes vem de fora por parte dos clientes e não tanto a nível interno*”. No mesmo sentido, a E7 refere que para começar a trabalhar esta área da consultoria é boa, mas depois torna-se saturante “(...) *acaba por ser uma área muito exigente porque os clientes externos têm as suas especificidades e a pessoa tem de se estar constantemente a se adaptar*”. A E5 complementa “(...) *há clientes que são desagradáveis e fazem muita pressão na maneira de abordar e falar connosco, por vezes são muito agressivos sem razões*”. A E4 refere que pretende deixar a área porque sente um cansaço provocado pela pressão “(...) *é uma área que cansa tanto fisicamente como psicologicamente, portanto pretendo sair pela questão do cansaço e por estar a alguns anos e para ir para o cliente final*”.

Resumidamente, pode-se verificar que a pressão, stress e o cansaço são os principais fatores que levam à desvinculação, porque nem todos os indivíduos têm a capacidade de resiliência necessária para lidar com todas estas questões da área da consultoria.

3.2.3.4. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

A dificuldade de obter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi um dos aspetos mencionados por mais de metade dos indivíduos, partilhando que no seu dia-a-dia, nunca conseguem cumprir o seu horário, porque trabalhavam sempre mais horas do que o estipulado.

A E10 começa por explicar que na área da consultoria quando surge um processo de recrutamento *“(...) tens de começar logo, o mais rápido ganha, portanto, tens toda esta velocidade e para tu seres o mais rápido, maioritariamente das vezes significa que tens de trabalhar mais horas, para o conseguires chegar aos teus objetivos tanto pessoais como profissionais”*. A E11 acrescenta *“(...) as horas de trabalho nunca são suficientes para o volume que tu tens, porque tu tens pedidos a toda a hora e todos os minutos (...) tens de dar resposta tanto a colaboradores, candidatos e clientes e muita das vezes, acabas por não conseguir fazer tudo dentro das 8h de trabalho”*. A E4 refere que é impossível cumprir o horário de trabalho porque *“(...) mesmo que eu tivesse a trabalhar 24h não conseguiria fazer o trabalho todo, porque existe sempre coisas acontecer (...) não houve um único dia que tivesse feito tudo, fica sempre alguma coisa”*. A E12 partilha da mesma opinião *“ficas sempre com trabalho para fazer para os respetivos dias seguintes”*, porque existe muita imprevisibilidade na função.

Por outro lado, na perspetiva do E8 as oito horas de trabalho são suficientes mencionando que a dificuldade incide em conciliar o trabalho com a disponibilidades dos outros *stakeholders* *“(...) nunca senti que as 8h não fossem suficientes, no entanto, como tens a pressão dos KPIs”* por exemplo um número de entrevistas por realizar durante a semana, sendo necessário cumpri-los, agilizando as entrevistas com a disponibilidade dos candidatos, que por norma incide na hora de almoço ou depois das 18h *“(...) significa trabalhar das 18h às 21h, mas tens de trabalhar na mesma das 9h às 18h, ou seja, o teu dia de trabalho tem mais 4 horas do que o suposto, numa situação ideal dívidas as várias entrevistas pelo teu dia, no entanto, na realidade isso não é possível”*.

Para a E12 esta área exige tanto *“que tu não consegues ter uma semana em que saís do trabalho tranquila e não se passa nada, é impossível vir de férias e não estares stressada a pensar o que tens de fazer e os pendentes”* aumentando desta forma a ansiedade e dificuldade em desligar do trabalho e aproveitar os momentos de descanso/lazer. A E3 complementa que trabalhar na área da consultoria foi um choque *“(...) sempre fui uma pessoa que gosta de cumprir horários e de fazer um planeamento do dia e da semana”* e passar a *“nunca ver o fim do meu horário de trabalho, ou seja, eu tinha de escolher o que eu tinha de deixar para o dia a seguir porque eu não me revia a trabalhar até às 23h e 0h00”* fez com procurasse outro desafio profissional *“(...) que me proporcionasse maior estabilidade pessoal e emocional”*. A E11 acrescenta que *“(...) acaba por ser uma área muito desgastante (..) com o*

dia sempre a mil” e chega a uma altura que sente necessidade de ter “(...) *outra estabilidade em termos de dia-a-dia*”.

Após análise das transcrições, é possível verificar que a maioria dos entrevistados não consegue obter um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, uma vez que trabalham mais do que oito horas diárias. Além disso, mencionam dificuldade em desligar do trabalho e conseguir efetivamente descansar, devido ao facto de trabalharem numa área extremamente exigente e stressante.

3.2.3.5. Perfil de consultoria

Todos os entrevistados consideram que nem todas as pessoas têm o perfil adequado para trabalhar na área da consultoria de RH. De forma geral, mencionaram que este perfil tem de ter resiliência, gestão do stress, persistência, dinamismo, organização e planeamento, capacidade de negociação e orientação para os resultados. A E1 refere que se não tiver estas competências mencionadas anteriormente “(...) *é muito fácil entrar em burnout e sentires que és um fraco e não vales nada em consultoria*”.

Na opinião da E10, apesar de considerar que nem todas as pessoas têm o perfil de consultoria, acredita que é possível desenvolver essas competências, desde que estejam dispostos a isso “*para tu trabalhares em consultoria tens de estar disposto a saber que vais trabalhar muito e muito rápido, tu estás por ti e o resto não importa (...) porque se tu queres crescer lá dentro vais ter de trabalhar muito estas duas variáveis, organização e rapidez*. No entanto, reforça que atualmente é difícil ter pessoas dispostas a estas condicionantes “*porque as pessoas agora, não estão abertas a trabalhar mais do que 8 horas tanto como estavam há 10 anos*, podendo depreender-se que os indivíduos valorizam cada vez mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

No mesmo sentido, a E11 partilha que um dos fatores mais importante para o sucesso de um consultor é conseguir gerir as suas prioridades e ser uma pessoa com ritmo “*nem todas pessoas tem perfil porque se assim o fosse as pessoas mantinham-se mais tempo aqui e não queriam sair tão rápido (...) na área de consultoria gerimos o recurso mais difícil que é o recurso humano, nem todos conseguem ter um ritmo tão acelerado e gerir todas as prioridades (...) ter de trabalhar a vertente de candidatos, clientes e colaboradores*”. A E12 acrescenta que “*a maioria das pessoas não está preparado para este*

ritmo e depois tens de fingir que vestes 10 camisolas diferentes durante um dia, ou seja, tens de defender aquele cliente, mesmo sabendo que às vezes não há muito por onde pegar”. O E8 complementa que já teve várias pessoas que disseram “eu se estivesse em consultoria não aguentava nem um mês”(…) tem de ser alguém que consiga lidar com as suas emoções e com a pressão”.

Resumidamente, pode-se depreender que na perspetiva dos entrevistados nem todas as pessoas têm as competências necessárias, ou predisposição para permanecer na área da consultoria de RH. A maioria considera que para conseguir singrar nesta área é necessário ter resiliência, capacidade de gestão da pressão/stress, persistência, dinamismo, organização e planeamento.

4. Discussão

O objetivo principal deste estudo consiste em analisar a relação entre as estratégias de EB implementadas na área da consultoria de RH e a atratividade e retenção, segundo a perspetiva dos seus consultores. Este estudo foi aplicado a doze indivíduos, dos quais metade continuam ativos no setor e outra metade inativos, sendo que foi possível recolher informação relativamente a dez empresas concorrentes desta área.

Após análise das transcrições, foi possível destacar três categorias principais: a atratividade, a retenção e a desvinculação. Inserida na atratividade foram destacadas as subcategorias empregabilidade, função, marca, feedback e estabilidade. Na categoria da retenção, foram evidenciadas as subcategorias gestão do processo de recrutamento, estratégia e cultura organizacional, avaliação de desempenho e progressão de carreira, reconhecimento, enquadramento salarial e recursos e benefícios. Por último, na categoria da desvinculação, foram salientadas as subcategorias rotatividade, função diferenciada, gestão do stress e pressão, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o perfil de consultoria.

Foi interessante perceber que de uma forma geral, os entrevistados mencionaram que existiu um conjunto de circunstâncias que os fizeram tomar determinadas decisões durante o seu percurso profissional. Neste sentido, um indivíduo pode se identificar com mais do que uma subcategoria, porque elas estão relacionadas.

Começando pela categoria da atratividade, os autores Michaels et al., (2002) referem que os talentos procuram algo que valorizem, ou seja, um conjunto de características que os façam ficar interessados em trabalhar naquela empresa. A maioria dos entrevistados menciona que um dos fatores principais da atratividade na área da consultoria de RH, incide na facilidade da entrada no mercado de trabalho, uma vez que dão oportunidade a jovens licenciados, seja através de estágio ou do primeiro emprego. O segundo fator, consiste na possibilidade de desempenhar a função de recrutamento e seleção, considerando que na área da consultoria a aprendizagem é maior, devido ao contacto com os diferentes tipos de clientes, comparativamente a desempenhar a mesma função no cliente final. Ao analisar a terceira subcategoria, percebe-se que ao contrário do expectável, a maioria dos entrevistados não considerou a marca/imagem da empresa o fator principal de atratividade.

Contudo, não deixou de ser um fator valorizado, tanto pelos indivíduos que estavam à procura do primeiro emprego como aqueles que estavam em processo de mudança, uma vez que, a imagem consolidada no mercado ajuda no processo de tomada de decisão. Estes resultados vão no sentido do obtido no estudo de Gatewood et al., (1993), em que refere que a imagem corporativa e a quantidade de informação sobre a empresa e função são elementos fundamentais para a decisão inicial do indivíduo.

Em minoria, foram partilhados os seguintes fatores de atratividade: receber um feedback positivo da empresa em questão por parte de alguém conhecido; existir a possibilidade de permanecer na empresa após o período de formação inicial.

Na categoria retenção, alguns entrevistados partilharam que o facto de terem tido uma gestão do processo de recrutamento positiva, por parte do interlocutor, futura chefia ou de um elemento da equipa direta, o que fez com que sentissem segurança para aceitar um novo desafio. Este estudo confirma assim, a perspetiva de Rousseau (2001), segunda a qual o primeiro contacto tem um grande impacto na criação da relação entre candidato e entidade empregadora.

Os autores Theron et al., (2014) acrescentam que alguns dos fatores mais valorizados pelos colaboradores consistem na identificação com os valores e cultura organizacional, reconhecimento (emocional e financeiro), feedback contínuo e possibilidade de progredir na carreira, vencimentos atrativos e bónus de produtividade (tendo em conta o desempenho). A maioria dos entrevistados concorda com os autores, mencionando que se identificaram numa primeira instância com a cultura e estratégia organizacional praticadas nas entidades empregadoras em questão. No entanto, em alguns casos, com o evoluir do tempo essa perspetiva foi alterada, passando de uma opinião favorável para uma situação de descontentamento.

Ainda sobre a segunda categoria, apenas alguns indivíduos referiram concordar completamente com o sistema de avaliação aplicado. Existindo assim, falta de consenso, uma vez que, uns indivíduos concordam com o sistema, mas não com o método de progressão de carreira e outros mencionam não ter um sistema de avaliação em que possam ser avaliados. Neste sentido, verifica-se uma concordância com os autores Theron et al., (2014) na medida que valorizam o feedback contínuo e a possibilidade de progressão de carreira. Contudo, nem todas as entidades patronais

possibilitam esse crescimento. A maioria, partilha um descontentamento em relação ao sistema de progressão, referindo não estar ajustado à realidade dos colaboradores, seja pelo facto de estar apenas orientado para os resultados, ou, pela definição de KPIS irrealistas face às dificuldades existentes na área de atuação.

Relativamente à subcategoria do reconhecimento, é possível interpretar que a maioria dos indivíduos se demonstra motivada a permanecer na área da consultoria, quando sentem reconhecimento pelo seu trabalho, seja por parte dos candidatos ou dos clientes.

O enquadramento salarial justo é considerado um fator de elevado impacto na retenção dos colaboradores. No entanto, apenas três indivíduos mencionaram ter um salário alinhado com os valores do mercado. Os restantes, referiram não estarem satisfeitos, sendo que se surgisse uma melhor oportunidade, estariam disponíveis a analisá-la. Bryant & Allen (2013) partilham que os resultados dos estudos a ex-colaboradores, indicando que a componente salarial é o principal motivo das desvinculações. Apesar de nesta investigação, não se confirmar este resultado, é possível interpretar o descontentamento face à mesma, sendo que a curto prazo pode significar a saída dos consultores devido a esse motivo.

Ao nível da subcategoria recursos e benefícios, todos os sujeitos inquiridos, afirmaram que as entidades empregadoras oferecem todos os recursos necessários para desempenhar as suas funções. Além disso, partilharam que valorizam os benefícios que lhe são oferecidos, nomeadamente a flexibilidade e o teletrabalho. Bernardim & Araújo (2016) mencionaram que os benefícios mais apresentados pelas empresas estão relacionados com a saúde, formação, subsídios de transporte, pagamento de despesas domésticas (luz, internet e renda). Os entrevistados confirmaram esta teoria, uma vez que, mencionaram que se pudessem acrescentar algum benefício seria o seguro de vida, ajudas de custo para pagamento das despesas de deslocações/transportes e despesas domésticas.

A última categoria a ser analisada consiste na desvinculação, sendo que a maioria dos inquiridos, indicou a instabilidade provocada pela rotatividade como um dos principais motivos da desvinculação dos colaboradores. Este resultado confirma assim, o obtido por Abbasi & Hollman (2000), onde referem que a constante entrada e saída de trabalhadores afeta o trabalho de quem permanece na organização, criando um ambiente de instabilidade e insatisfação.

Segundo Taylor (2014), é necessário que as empresas cada vez mais invistam no desenvolvimento dos seus colaboradores através da formação, uma vez que, estes ficam mais motivados a desempenhar as suas funções, porque continuam a aprender e desenvolver as suas competências. Esta temática, pode ser relacionada com a subcategoria função diferenciada. Os entrevistados consideram que um dos principais motivos da saída dos colaboradores é o facto de terem a oportunidade de desempenhar uma função diferente no cliente final, partilhando o sentimento de que na área da consultoria é mais do mesmo. Uma das estratégias que as consultoras poderiam implementar para colmatar esta variável, seria investir na formação e desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando a oportunidade de abraçar diferentes projetos internamente.

Todos os entrevistados, partilharam que a pressão e o stress são os fatores que mais provocam desgaste a nível emocional, levando os colaboradores a desistir desta área e optar por um setor mais tranquilo e menos desgastante.

Relacionada com a dificuldade da gestão do stress e da pressão do dia-a-dia, a maioria dos entrevistados partilharam que apresentam dificuldade em obter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mencionando que trabalham mais horas do que o suposto. Esta partilha confirma o estudo de Tanwar e Prasad (2016), em que referem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a flexibilidade como aspetos que contribuem para a retenção dos colaboradores. Nesta situação não existe esse equilíbrio, uma vez que o excesso de carga horária, faz com que a área da consultoria se torne demasiado exigente, provocando uma certa dificuldade nos colaboradores em desligar e aproveitar o tempo de lazer.

A última categoria referida pelos indivíduos, consiste na adequação do perfil dos candidatos à área da consultoria de RH. Estes mencionaram que nem todas as pessoas possuem as competências necessárias para trabalhar nesta área, sendo que, a maioria partilhou que para ser bem-sucedido, é necessário ter resiliência, capacidade de gestão da pressão/stress, dinamismo, persistência e capacidade de organização e planeamento. Por outro lado, outros indivíduos defendem que essas competências podem ser desenvolvidas, desde que tenham a predisposição para tal.

5. Conclusões

Este estudo tinha como objetivo geral perceber se as estratégias implementadas na área da consultoria de RH promovem a atração e retenção de talento, tendo em conta a perspetiva dos seus profissionais. Para analisar ao pormenor a temática em estudo foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar, na ótica dos consultores, quais as estratégias de EB que estão implementadas que influenciam a atratividade na área de consultoria de RH;
2. Identificar, na ótica dos consultores quais as estratégias de EB aplicadas nas entidades empregadoras que promovem a retenção dos consultores de RH;
3. Identificar quais os principais motivos da desvinculação dos colaboradores da área da consultoria de RH.

Deste modo, foram realizadas um conjunto de doze entrevistas a consultores de RH ou indivíduos que tenham desempenhado esta função recentemente. O estudo realizado permitiu dar resposta às questões partilhadas anteriormente.

Após análise dos resultados é possível concluir que na primeira questão, as estratégias de EB que influenciam a atratividade dos colaboradores consistem: no investimento por parte das consultoras de RH na formação dos jovens licenciados, proporcionando-lhes a oportunidade de realizarem um estágio ou obterem o seu primeiro emprego; na promoção da função de R&S a 360 º, partilhando os benefícios de desempenhar esta função numa consultora face a desempenhar a mesma em cliente final; na promoção da marca da empresa através da realização de feiras de emprego e parcerias com equipas desportivas; na demonstração da possibilidade de permanência na empresa após o período inicial de formação; no feedback positivo por parte de pessoas que trabalham ou já trabalharam na área da consultoria de RH.

Relativamente à segunda questão, as estratégias que promovem a retenção dos consultores consistem: na preocupação das consultoras de RH em criar uma experiência positiva durante o processo de recrutamento, através da empatia e de uma comunicação informal; na criação de uma cultura informal e de proximidade, proporcionando um ambiente de trabalho de cooperação e

flexibilidade; o desenho de um sistema de avaliação de desempenho e de progressão de carreira; na criação de recursos, compensações e benefícios atrativos.

Na terceira questão, os principais motivos que levam à saída dos colaboradores incidem: no excesso de pressão e competitividade do setor, provocada pela tentativa de cumprir os indicadores irrealistas; no sistema de progressão de carreira desajustado à realidade do setor; em salários desajustados face às responsabilidades praticadas; na dificuldade de obter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional; na possibilidade de desempenhar uma função diferenciada em cliente final e no desenvolvimento de novas competências.

É possível concluir que a questão 2 trouxe alguma controvérsia, uma vez que, existe investimento das empresas na implementação de práticas de EB, como por exemplo a criação de benefícios atrativos, desde a flexibilidade horária, teletrabalho, clima informal e comunicação flexível, prémios de desempenho, bónus, descontos, aulas de inglês gratuitas, consultas de psicologia e de nutrição gratuitas. Nesse sentido, os entrevistados partilharam que numa primeira instância identificaram-se com a cultura organizacional praticada. No entanto, com o evoluir do tempo, referiram que essa perceção mudou, porque perceberam que o sistema de progressão de carreira e o seu enquadramento salarial estava desajustado face às suas responsabilidades e exigência do setor. Partilharam ainda, que o verdadeiro foco das consultoras está nos resultados, nos indicadores e nos números, não existindo um equilíbrio entre a preocupação com resultados e as pessoas. Pode-se assim concluir que na opinião dos entrevistados as empresas deste setor camuflam os seus verdadeiros objetivos através das estratégias de EB, com o propósito de atrair e reter talento.

Resumidamente, os resultados demonstram, por um lado, a existência de uma relação positiva entre a implementação de estratégias de EB e a atração de talento. Por outro lado, há uma controvérsia na implementação das estratégias de EB ao nível da retenção, uma vez que os entrevistados defendem que estas estratégias foram criadas com o propósito de camuflar uma cultura orientada para os resultados/faturação e de elevada competitividade. Apesar de numa primeira fase ter efeitos positivos na retenção, a longo prazo pode ter o efeito inverso.

Posto isto, estes resultados contrariam alguma da literatura apresentada anteriormente, sobretudo a parte onde os autores mencionam que se as empresas implementarem uma estratégia de EB atrativa, terão um bom ambiente de trabalho, colaboradores satisfeitos e consequente colaboradores fidelizados (Aldousari et al., 2017). No entanto, a literatura também refere outra perspetiva, de que a retenção só será alcançada por empresas que implementam estratégias que ajudam os seus colaboradores a desenvolver experiências e a maximizar o seu potencial (Cascio, 2014). Neste caso em concreto, as empresas do setor da consultoria de RH, não criam estratégias de retenção que permitam desenvolver e maximizar o potencial dos seus colaboradores, o que faz com que pretendam se desvincular. Os resultados desta investigação, ajudam as empresas a identificar as fragilidades deste setor, e caso pretendam, utilizar esta informação para delinear ações de melhoria e alcançar a vantagem competitiva.

5.1. Limitações e sugestões futuras

Este estudo teve algumas limitações, apesar de ser considerado algo natural do processo de investigação. A primeira limitação identificada, consiste no facto de se basear num número reduzido de entrevistas, não tendo sido possível recolher informações de uma amostra mais alargada do setor da consultoria de RH.

A segunda, consiste no facto da recolha de dados ter sido realizada, por motivos de conveniência, em profissionais que residem na zona norte de Portugal. Neste sentido, os resultados não podem ser generalizados, uma vez que existem diferenças culturais entre a zona norte e sul do país. Como sugestão para futuras investigações, indica-se a realização de um estudo comparativo entre as perspetivas dos consultores e as perspetivas das respetivas chefias.

6. Referências Bibliográficas

- Abbasi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M., & Ahmed, Z. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ambler, T., & Barrow, S. (2016). The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader*, Q2, 20-23.
- Anand, N., Gardner, K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634457>
- Arachchige, B., & Robertson, A. (2013). Employer attractiveness: comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Journal of Human Resource Management*, 4(1), 33- 48. <http://doi.org/10.4038/slghrm.v4i1.5616>
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention - the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bernardim, M., & Araújo, J. (2016). Os Benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do paraná. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 79-92. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p79-92.320>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

- Botha, A., Bussin, M., & Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
- Bryant, P., & Allen, D. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Buchanan, R. (2015). Worlds in the making: design, management, and the reform of organizational culture. *Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>
- Bursch, D., & Kelly, K. (2014). Managing the multigenerational workplace. *UNC Kenan-Flagler Business School*, 1-19. <https://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/managing-the-multigenerational-workplace-white%20paper.pdf>
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). Novo humanator: recursos humanos e sucesso Empresarial, (4ª ed). Lisboa, D. Quixote, 696-697.
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204>
- Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Cascio, W., & Graham, B. (2016). New strategic role for HR: leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
- Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organisational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas (2ª ed). Rio de Janeiro, Campus, 17-37.
- Chong, M, Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975-994. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0122>
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>

- Davies, G., Chun, R., Silva, R., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540137>
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. & (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Elsbach, K., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Faveiro, M. (2004). Identidade e imagem organizacional. Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a strategy as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação Científica. Lisboa. Monitor, 1-13.
- Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427. <https://doi.org/10.2307/256530>
- Greenwood, R., Li, S., Prakash, R., & Deephouse, D. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*. 16(6), 661-673. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0159>
- Ha, N., Luan, N., & Khoa, B. (2021). Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study. *Journal of System and Management Sciences*, 11(1), 97-123. https://www.researchgate.net/publication/350706302_Employer_Attractiveness_and_Employee_Performance_An_Exploratory_Study
- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: study in hospital of district south konawe of southeast sulawesi. *International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 4(5), 33- 41.
- Hashmin, M., Jalees, T., Qabool, S., & Aziz, A. (2020). Consequences of organizational culture and the mediating role of job satisfaction and turnover intentions. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 13(1), 303- 316. <https://doi.org/10.34091/AJSS.13.1.22>
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). 5 Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>

Instituto Nacional de Estatística-INE. Obtido de:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008466&contexto=pi&selTab=tab0

Ito, J., Brotheridge, C., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>

Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2002. The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. *International Studies of Management & Organization*, 32(2), 70-92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043661>

Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.

King, K. (2016). The talent deal and journey: understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2015-0155>

Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT Companies (Russian Experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>

Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>

Lazorko, K. (2019). Work safety as an element of external employer branding strategy. *Quality Production Improvement*, 11(2), 16-25.

Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Luz, C., Paula, S., & Oliveira, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>

Mahon, J. (2002). Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, 41(4), 415-445. <https://doi.org/10.1177/0007650302238776>

- Michaels, E., Handfield, J., & Axelrod, B. (2002). A guerra pelo talento: o talento como diferencial entre as empresas. Rio de Janeiro. Campus, 12-24.
- Miethlich, B. (2022). Interaction of employer branding and vocational rehabilitation: leverage of competencies and employer attractiveness. *Astra Salvensis: Transylvanian Association of Romanian Culture & Literature*, 1(10), 471-491.
- Minayo, M. (2010). Técnicas de Pesquisa: Entrevista Como Técnica Privilegiada de Comunicação. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. (12 ed). São Paulo, 261- 297.
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: a qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
- Morgan, N., Whitler, K., Feng, H. & Chari, S. (2018). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). Employer branding for dummies. Hoboken: John Wiley & Sons, 120-129.
- Müceldili, B., Tatar, & B., Erdir, O. (2021). Retaining the best talents: the impact of employer branding and psychological capital. *Journal of Yasar University*, 16/63, 1414-1429.
- Murphy, S. (2007). Leading a multigenerational workforce. American Association of Retired Persons, 1-35.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79), 351-359.
- Myers, M. (1997). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly, Management Information Systems Research Center*, 21(2), 241-242. <https://doi.org/10.2307/249422>
- Olonade, Z., & Omotoye, O. (2020). Human capital development and employee training as correlates to employee job performance in redeemer university ede, osun state. *International Journal of Human Resource Studies*, 10, 141. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16933>
- Oza, V., & Bhattacharjee, D. (2016). Promoting organizational brands as desirable employers through company websites: a study of three indian IT companies. *Journal of Brand Management*, 13(2).
- Page, M. (2020). Geração Z: novos desafios e enriquecimento profissional. *Grande Consumo: A Revista dos Negócios da Distribuição*. Obtido de: <https://grandeconsumo.com/geracao-z-novos-desafios-e-enriquecimento-profissional/>

- Puusa, A. (2006). Conducting research on organizational identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 24-28.
- Rampl, L. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Somrit, K., Romprasert, S. (2022). Human capital and two factor theories on job satisfaction. *Journal of Management & Marketing Review*, 7(1), 33-41.
- Tanwar, K., and Prasad, A. 2016. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206. <https://doi.org/10.1177/097215091663121>
- Taylor, S. (2014). Resourcing and talent management London: chartered institute of personnel and development (6th ed). London.
- Theron, M., Barkhuizen, N., & Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: investigating factors in academic turnover and retention in south africa. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1117>
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Vandenberg, R., & Nelson, J. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? the tavistock institute. *Human Relations*, 52(10), 1313- 1336.
- Vilar, E. (2006). *Imagem da Organização*, Lisboa. Quimera.
- Yalabik, Z., Swart, J., Kinnie, N., & Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in Knowledge-Intensive Organizations (KIOs): what makes professionals leave? *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918>
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S., & Neylon, S. (2018). Recruitment and retention of early-career technical talent: what young employees want from employers a study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>

Anexos

Anexo1- Guião de Entrevista

Bom dia/Boa tarde,

Antes de mais gostaria de agradecer a tua disponibilidade em realizar esta entrevista.

O tema da investigação consiste no impacto do EB na atração e retenção de talento e as seguintes perguntas procuram abordar os objetivos deste estudo. Deve responder com sinceridade e transparência.

Caracterização do entrevistado

- Género e Faixa etária (observação).
- Qual a sua formação académica?
- Qual a sua função atual?
- Quais são as suas principais responsabilidades?
- Quanto tempo trabalha na área da consultoria de RH?

Atratividade

- O que o/a levou a escolher a área da consultoria de RH?
- Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na empresa que se encontra atualmente, o que o mais o atraiu? A função? Os benefícios? A cultura e valores da empresa? As políticas de RH?
- Para si o que fez a diferença durante o processo de recrutamento? O que o fez aceitar o desafio?
- No que considera que a sua empresa se distingue das outras consultoras de RH?

Rotatividade vs. Retenção

- Identifica-se com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?
- Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira? Concorda com esse método?
- Considera que o seu enquadramento salarial está alinhado com as suas responsabilidades?
- A sua empresa fornece-lhe todos os recursos necessários para realizar o seu trabalho?
- Que benefícios valoriza que a sua empresa lhe proporciona?
- Se pudesse escolher os seus próprios benefícios quais seriam?
- O que mais valoriza na sua empresa?
- O que o faz querer continuar a trabalhar nesta empresa?
- Desde que começou a trabalhar nesta empresa, presenciou entradas e saídas de colaboradores? Consegue quantificar?
- Na sua opinião, a empresa tem a preocupação em identificar os motivos da saída?
- Já pensou em deixar a área da consultoria? Porquê?
- Considera relevante partilhar mais alguma informação?

Agradeço novamente a sua disponibilidade em participar neste estudo.

Anexo 2- Entrevista nº 1

Género feminino.

Faixa etária entre os 25 e 30 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Sou licenciada em Psicologia e tenho um mestrado em Psicologia Aplicada no ramo Organizacional.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH?

e: Trabalho há cerca de 6 anos.

E: Que funções tens desempenhado até ao momento nesta área?

e: Certo...comecei há cerca de 6 anos na área de *staffing* no trabalho temporário, onde foi a minha primeira experiência profissional, comecei por um estágio curricular, depois passei para um estágio profissional e só depois passei a contrato direto com a empresa. Comecei por desempenhar funções de assistente de RH em que apoiava as técnicas ao nível da colocação de anúncios, triagens, primeiros contactos com os candidatos, marcação de entrevistas e assistia às mesmas. Depois fui ganhando alguma responsabilidade ao longo dos anos e consequentemente aumentando a minha autonomia e passei a fazer entrevistas diretamente com os candidatos e fazer o follow-up e acompanhamento dos clientes.

Estive 2 anos em trabalho temporário e depois ingressei na área do recrutamento especializado de quadros médios e superiores noutra consultora de RH. Estava focada na área de Finance / RH /Tax & Legal e para além do recrutamento e seleção passei a desenvolver uma vertente mais comercial que não tinha até ao momento, uma vertente de angariação e prospeção de clientes, as chamadas “*cold calls*”, realizadas através da análise dos anúncios de emprego que as empresas divulgavam.

Depois decidi abraçar um novo projeto também na mesma área de recrutamento especializado, onde encontro-me a trabalhar até ao momento. Comparando à minha experiência anterior que estava mais direcionada para perfis de contabilidade e de recursos humanos, aqui faço todos os perfis da área financeira, desde um assistente administrativo, RH, auditoria, contabilidade, perfis jurídicos até cargos de direção, em que acabo ter um maior leque de abrangência do que tinha na anterior.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Para te ser sincera...eu acho que na altura, foi o que surgiu! [mencionando com convicção]. O mestrado na universidade que andei, está muito bem estruturado, dentro da parte organizacional eles fazem com que o processo seja efetivamente feito pelo aluno no último estágio de mestrado, enquanto que as outras áreas da psicologia a própria universidade faz o pedido de estágio a outras organizações, ali somos lançados aos leões temos de ser nós a fazer o nosso CV, a ver as oportunidades, fazer entrevistas, quase como já estivéssemos à procura do primeiro emprego, o que ajudou na preparação. Na altura, foi mesmo pela oportunidade que surgiu, enviei vários CV 's, já não tinha muito tempo e foi a primeira empresa que respondeu de forma positiva. Mas confesso que não conhecia a empresa, só conheci depois de ir à entrevista, depois é que percebi o que eles faziam e o que era isto do trabalho temporário, porque na parte teórica ninguém nos ensina, mas basicamente foi mesmo porque surgiu a oportunidade naquela empresa.

E: Como já estavas a trabalhar na área de consultoria de RH, já tinhas uma noção do que era o recrutamento especializado?

e: Sim... já conhecia o recrutamento especializado. No trabalho temporário fui tendo contacto com outras áreas como *outsourcing* e o recrutamento especializado.

E: Porque decidiste seguir esse caminho?

e- Sempre tive feedback muito positivo dos colegas ao nível do compromisso dos candidatos, enquanto no TT sentia que a pessoa não tinha compromisso e por mais 5€ ou 10€ a pessoa mudava de emprego. Por vezes o candidato desistia antes de assinar o contrato e neste tipo de funções isso não acontecia. Achava eu que tudo o que era o nosso processo e investimento ao nível do recrutamento iria trazer mais frutos nessa área [risos]. A verdade é essa, os candidatos mais especializados acabam por ter um compromisso diferente, mas a escassez é a mesma.

E: Quando surgiu a oportunidade de trabalhares nesta empresa, o que mais te atraiu?

e- Certo... eu já tinha um feedback positivo da empresa porque um conhecido meu já tinha trabalhado anteriormente aqui. Quando fui abordada pela manager da área de Finance pela sua vez eu já não estava motivada na empresa que me encontrava, não me identificava com a pessoa a quem reportava e então decidi estar recetiva a novos desafios. Na altura a manager da área liga-me pela segunda vez, mencionando que precisavam de alguém para assumir a área toda, enquanto na minha experiência anterior tínhamos a área muito segmentada, aqui ia assumir uma área toda, de maior responsabilidade, com uma maior diversidade de funções e depois o próprio feedback da marca. Através do feedback tanto do meu namorado como das outras pessoas que conheci, fiquei com a ideia de que havia um bom ambiente, boa comunicação e uma cultura mais próxima com o colaborador.

E: O que fez a diferença durante o processo de recrutamento?

e- Aí... foi sem dúvida a manager da área, a minha atual chefia! [pausa] A maneira de ser dela, a forma como apresentou/vendeu o projeto, a possibilidade de progredir dentro da empresa, o facto de abraçar uma área mais abrangente e trabalhar de forma autónoma, fez com que eu quisesse efetivamente ir trabalhar para lá. Eu criei logo uma ligação com a Manager e pensei esta pessoa que eu me revejo e quero vir a ser como ela.

E: Em que a tua empresa se distingue das outras consultoras de RH?

e- Sem dúvida alguma na flexibilidade! Na possibilidade de trabalhar a partir de casa, isso não existia nas minhas experiências anteriores. Mesmo com a pandemia, foi muito difícil eles perceberem que nós conseguimos cumprir os nossos objetivos, mesmo estando a trabalhar a partir de casa, não havia essa autonomia e essa possibilidade de escolhermos trabalhar alguns dias a partir de casa. Depois a própria comunicação, é tudo mais fácil, nós sabemos efetivamente com quem é que devemos falar para agilizar determinado tema, depois ao nível das ferramentas em que está tudo muito bem estruturado. A questão de existir um plano de progressão de carreira, ou seja, perceber onde é que eu estou, onde posso chegar e quanto é que tenho de faturar para lá chegar. Sinto que é mais explícito nesse sentido, uma vez que nas minhas experiências anteriores não sentia isso.

E: Identificaste com a estratégia e com a cultura organizacional praticada na empresa em que te encontras atualmente?

e- Sim, sem dúvida! [evidencia assertividade]. A cultura desta empresa é muito focada nas pessoas, no bem estar do outro, no *people first*... Existe a preocupação de unir o recrutamento com as tecnologias em que cada vez isso torna-se mais importante, porque com a pandemia as pessoas habituaram-se a um regime de

entrevistas virtuais em que poupam tempo e não têm de se preocupar se está transito, ou se vão apanhar um acidente, se vão ou não ter estacionamento perto, o que facilita bastante a nossa vida. Conseguimos ter uma agenda mais flexível e concentrada ao longo do dia. Além disso, algo que eu não tinha na empresa anterior era por exemplo era o *linkedin recruiter* e para mim faz sentido que todas as pessoas utilizem esta ferramenta porque só assim conseguimos dar uma resposta rápida ao cliente. Atualmente as bases de dados estão muito desatualizadas, mas o *linkedin* não, por norma a pessoa lembra-se de atualizar quando vai exercer uma nova função, porque é mais fácil mudar só num local do que em todas as bases de dados em que está inscrito. Valorizo uma empresa que tenha este alinhamento entre o recrutamento, inovação e desenvolvimento tecnológico.

E: Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira? Concordas com este método?

e: Eu concordo com a política da avaliação de desempenho ser feita pelo menos duas vezes por ano, temos uma conversa com os nossos managers, onde falamos sobre os objetivos e aquilo que queremos concretizar.... Falamos dos objetivos realistas, porque por vezes o que definem para nós não são objetivos realistas. Perceber também aquilo que poderá ser o nosso crescimento e até onde nós podemos chegar... eu gosto disso, dessa abertura de se eu preciso de falar, eu marco uma reunião com o meu manager. Isso para mim é importante, não existia isso nas minhas experiências passadas, nós não tínhamos esses momentos de partilha fora do trabalho, no sentido de falar de ti, do teu crescimento e das tuas dificuldades e isso é sem dúvida algo que todas as empresas deveriam ter. Sobre o plano de progressão de carreira, é importante existir para tu saberes onde estás e onde podes chegar e o que tens de fazer para o conseguir. Agora se é ajustado? Não. Eu acho que o plano de carreira devia ser ajustado às áreas do recrutamento especializado, porque são quatro áreas muito distintas, as áreas de engenharia e de IT acabam por ter mais pipeline, mais negócio, *fees* de recrutamento muito mais altos e salários dos candidatos mais elevados, o que ajuda que facilmente atinjam o seu objetivo de faturação e que possam progredir mais rapidamente. Enquanto numa área financeira e comercial & marketing os *placements*, o que é a nossa colação de colaboradores no cliente, é muito mais baixa e precisamos de fazer muito mais esforço para conseguirmos chegar naquele patamar. Por isso considero que devia ser ajustado tendo em conta o pipeline, dificuldade da área, localização uma vez que os mercados são diferentes a sul do que a norte. Neste sentido, os objetivos deveriam ser realistas à área em questão.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Eu vou ser sincera [risos]...eu acho que o ser humano quer sempre mais. Quando comecei em trabalho temporário ganhava 700€ e para mim na altura era algo muito bom porque conseguia pagar as minhas contas ao final do mês. Neste momento eu ganho mais 1000€ do que quando iniciei e para mim continua a ser “pouco” para as responsabilidades que tenho e para aquilo que eu faço. Mas a verdade que olhando para trás foi um ótimo percurso e aumento salarial. Agora, face às minhas responsabilidades, não de todo e é algo que eu tenho partilhado com os meus *area managers*, porque a nível de categoria eu estou a assumir uma área sozinha, eu tenho de fazer entrega de perfis, mas também tenho a componente comercial. Está tudo sobre a minha alçada e não tenho ajuda, nem nunca tive grande ajuda nesse sentido. Por isso, acho que não, não estou satisfeita, tenho exposto essa situação, mas pelo aquilo que é a dificuldade da área da captação de negócio, de fechar e de concretizar e depois não consigo chegar e progredir a onde eu quero, porque é sempre muito mais difícil nestas duas áreas de *finance* e *sales*.

E: A tua empresa fornece-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, sem dúvida. Tenho computador, dados móveis, telemóveis e o *linkedin recruiter*.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporciona?

e: Sem dúvida alguma valorizo a flexibilidade, o facto de poder trabalhar a partir de casa, considero que conseguimos ter uma melhor gestão entre vida pessoal e vida profissional. Depois todos esses benefícios de ferramentas de trabalho computador, telemóvel, internet de 30 gigas que me permite trabalhar a partir de qualquer lugar partilhando os dados móveis, o seguro de saúde e os bónus trimestrais (que atinges quando superas o teu budget). O subsídio refeição em cartão refeição acaba por nos dar uma maior liquidez.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: O que eu acrescentaria? Seguro de vida, um bónus anual mais aliciante, porque acho que o nosso bónus anual é muito pouco face aquilo que nós fazemos diariamente. Depois a política que já existe em várias empresas de que se tu escolheres a modalidade de teletrabalho e se for exequível com as tuas funções, a própria empresa dar-te um voucher, um valor para te ajudar nas despesas de internet, luz, gás e água. Isso já acontece em empresas mais tecnologias em IT. Se tu quiseses por exemplo ires os 5 dias para o escritório, darem-te parque de estacionamento grátis ou um valor de ajuda para o combustível ou passe dos transportes públicos, porque ajuda a diminuir face à inflação e os preços que estão a subir. Depois se quiseses ter um sistema híbrido composto por alguns dias no escritório e alguns em casa, porque não dividir e dar uma percentagem do valor face a esses dias.

E: O que te faz querer continuar a trabalhar nesta empresa?

e: Continuar a dizer a flexibilidade, porque há muitas consultoras que estão novamente a pedir aos consultores para regressar os 5 dias ao escritório e isso para mim não faz sentido, porque já demonstramos que conseguimos desempenhar as nossas funções à distância. Neste momento tenho ido apenas uma vez por semana aos escritórios, nos restantes dias temos trabalho a partir de casa. Depois há equipas que têm ido 2 ou 3 dias, mas não mais que isso. A empresa tem sido muito flexível e de acordo com a nossa disponibilidade e sempre em consonância com aquilo que o nosso manager nos acaba por nos dizer. Adoro isso e é algo que procuro levar de futuro para novos desafios profissionais.

E: Desde que começaste a trabalhar nesta empresa, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Nesta empresa devo ter experimentado mais saídas no último mês, saíram 4 pessoas. Mas no período de 1 e 10 meses foram poucas as entradas e saídas. A maioria das pessoas ao sair vai para cliente final e não muda para consultoria. Agora comparada com a minhas experiências passadas, eu basicamente vi rodar o escritório todo, éramos 20 pessoas e saíram 15/16 pessoas, em que saíram pessoas de aproximadamente dois em dois meses.

E: Porquê que as pessoas saíram?

e: Na minha opinião as pessoas saíram devido ao ambiente, porque era um ambiente de muita competição e não de cooperação, ou seja, se tiver de chegar a um determinado cliente mesmo sendo tu a geri-lo não me importo... vou passar por cima de ti, o que importa é faturar, não me importo se somos amigos ou não.... esse

tipo de ambiente não se enquadra nos meus valores. Depois havia pessoas que eram aliciadas pelo mercado pela questão salarial porque apesar de ter uma marca e o nome no mercado muito forte, não têm salários tão competitivos como por exemplo na empresa que me encontro ao momento.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil de consultoria?

e: Não de todo [risos] já trabalhei com muitas pessoas que claramente tinham perfil de cliente final. Para trabalhares na área da consultoria tens de ser muito resiliente porque pedem-te coisas na hora e vais ter de deixar as tuas prioridades e dar prioridade a outros processos que não estavas a contar. Tens clientes que por qualquer motivo te ligam e depois de apresentares 8 a 9 candidatos ainda querem mais candidatos, querem ver o mercado e não há mais candidatos disponíveis no mercado, ou seja, tu tens de ter uma capacidade de resiliência, persistência e de autorregulação muito grande, é muito fácil entrar em burnout e sentires que és um fraco e não vales nada em consultoria. Enquanto o cliente final é mais calmo, só tens de fazer o recrutamento para aquele cliente, conheces muito bem a realidade, conheces muito bem o projeto e o teu foco não é angariação.

E: Já pensaste em deixar a área da consultoria? Porquê?

e: Não! [menciona com convicção]. Eu gosto muito deste ritmo alucinante, pelo menos para já, depois dos 30 logo se vê. Já pensei em mudar de empresa e de assumir uma função de maior responsabilidade ao nível de gestão de equipas que nesta empresa provavelmente vai demorar muitos anos a acontecer. Mas quero continuar para já em ambiente de consultoria. Neste momento tenho estado recetiva a conhecer novos projetos e perceber um bocadinho como está o mercado. Não me sinto motivada a 100% com a parte de gestão, inclusive saiu uma colega da área de *finance*, volto a estar novamente com a área sozinha. Não me sinto reconhecida a nível salarial face à responsabilidade e volume de trabalho que tenho. Nesse sentido, como já expus as minhas desmotivações e nada foi feito, estou efetivamente à procura de uma oportunidade não ativamente, mas se surgir um projeto interessante com gestão de equipa e componente salarial atrativa penso seriamente em mudar.

E: Ao nível da empresa, o que era necessário ter para aceites um novo desafio?

e: Só tenho trabalho em multinacionais, eu gosto de empresas com estrutura e que exista um contacto com os vários países e que haja sinergias para angariar negócio, até porque não sei se de hoje para amanhã quero vir a realizar uma carreira multinacional. Não iria sair para uma empresa familiar, onde não há processos, nem nada estruturado e o dono é que manda e pronto. Mas acima de tudo um bom ambiente, que tenha bom feedback nesse sentido, flexibilidade não regresso novamente 5 dias ao escritório, nem 3, para mim o ideal é 1 a 2 dias por semana, a possibilidade de gerir equipas e de desenvolver essa competência de liderança e a parte salarial.

E: A tua empresa preocupou-se em identificar os motivos da saída dos teus colegas?

e: Sim, acho que sim. É algo que está muito bem segmentado nesta empresa. Para além, de tu falares com o teu *area manager*, tu consegues facilmente teres uma entrevista de saída com os Recursos Humanos de Lisboa, no qual tentam efetivamente saber os motivos da tua saída e que ajuda efetivamente a perceber como uma área não consegue manter as pessoas mais de 2 a 3 anos, alguma coisa não está bem.

E: Na tua opinião eles efetivamente colocam alguma coisa em prática após essa entrevista de saída?

e: Essa é a minha dúvida, porque o que disseram aquilo é confidencial e não sai dali a informação e não reportam a ninguém. Por exemplo, no meu caso eu já falei anteriormente sobre o meu descontentamento às minhas chefias, por isso se tiver uma entrevista de saída, os motivos mencionados já terão sido abordados anteriormente e não fizeram nada para mudar, porque se não a entrevista de saída não estava a acontecer. Mas provavelmente a maioria das pessoas só fala e só diz o que está a acontecer nessa entrevista de saída e depois as coisas não mudam e os managers continuam os mesmos, anos e anos e as pessoas rodam todas. Por isso, acho que não, nada é feito nesse sentido.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: De forma geral, o mercado está a mudar muito nos últimos anos, ou seja, aquilo que era a dificuldade de arranjar candidatos na área de IT e de engenharia já é transversal a uma área financeira e de sales. Eu acho que as empresas que vão vingar e atrair colaboradores são aquelas que tem bom ambiente, flexibilidade, um bom plano de progressão de carreira e salários atrativos. Quem não se adaptar, sobretudo as indústrias com aquele pensamento de 100% presencial, quando não fazem parte do chão de fábrica, vão perder a maior parte dos bons profissionais, porque quando uma pessoa não está motivada, sai. Se as empresas não se adaptarem a esta nova realidade e perceberem efetivamente o que o colaborador valoriza e quais as suas motivações que o levam a estar recetivos a um novo desafio não vão conseguir sobreviver no mercado.

E: Isso também se reflete na área da consultoria, procurando atrair os melhores profissionais a trabalhar neste setor?

e: Sim, sem dúvida alguma. Tanto cliente final como consultoria. Eu acho muito importante valorizar as motivações dos colaboradores, se a pessoa está ou não feliz e fazer este acompanhamento mais próximo, vai ajudar a reter os verdadeiros talentos.

Anexo 3- Entrevista nº 2

Género masculino.

Faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Licenciatura em Economia e a tirar o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. A área de Economia é uma área geral, onde abordamos numa unidade curricular de RH. Na altura fazia também parte de algumas associações e no início de cada ano tínhamos sempre um recrutamento muito grande e eu gostava do processo de recrutamento. Depois através de uma feira de emprego conhecia a empresa de consultoria que me encontro a trabalhar até ao momento e depois gostei da área e quis aprofundar o meu conhecimento de RH. Sendo que o meu objetivo foi sempre tirar uma formação geral e um mestrado numa especialidade que sentisse necessidade após ter experiência no mercado.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH?

e: Vai fazer agora três anos em julho.

E: Que funções tens desempenhado até ao momento?

e: A função é sempre a mesma de consultor de RH, foi aumentando a responsabilidade ao longo do tempo. Entrei como trainee e agora sou *senior consultant*, portanto isso vai aumentando. Tive sempre na mesma área do recrutamento especializado na parte dos serviços partilhados ligado aos projetos, faço parte de projetos internos, ajudo nas implementações. Atualmente trabalho em projeto, trabalho apenas para um cliente, faço parte da equipa de *talent acquisition*, mas fora das instalações porque não estou lá, como fosse uma espécie de outsourcing, mas o meu contrato é com a empresa consultora. A gestão é feita pela consultora, mas tenho reuniões semanais com o cliente, mas não reporto a ninguém da empresa cliente, apenas tenho que cumprir com o que está estabelecido. O meu dia-a-dia passa por tentar encontrar pessoas para as diferentes posições, onde faço o processo de A a Z, desde *sourcing*, publicação dos anúncios, entrevistas e escolham se passam ou não para uma próxima fase e agendo as entrevistas com os managers e as vezes faço as propostas outra vez não, dependendo da preferência do cliente. Maioritariamente faço mercado financeiro e IT relacionados com o mercado de *finance*.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Como já tinha partilhado anteriormente, surgiu uma feira de emprego durante a licenciatura onde tive a oportunidade de falar com algumas pessoas desta consultora, eu sabia que queria ter uma experiência mais relacionada com a vertente de RH e por isso demonstrei interesse em explorar esse caminho. Quando falei com as pessoas que trabalhavam na empresa, senti que eram simpáticas, explicavam o que faziam e como era o seu dia-a-dia.

E: Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na empresa que estás atualmente, o que mais te atraiu?

e: Das várias empresas da área de consultoria, considero que esta era a que tinha mais nome e que era mais conhecida no mercado, eram patrocinadores de uma equipa de futebol que eu gostava, o Manchester City, depois iam muitas vezes às feiras de emprego da minha faculdade, tudo isso dava-me confiança e tornava a empresa atrativa. Conhecia algumas pessoas que trabalhavam na empresa e que eram maioritariamente jovens que me explicaram como funcionava o programa de estágio e a respetiva bolsa e como estava desenhado o plano de progressão de carreira dentro da empresa.

E: Para ti o que fez a diferença durante o processo de recrutamento? O que te fez aceitar o desafio?

e: O facto de demonstrarem abertura para permanecer dentro da empresa após o período de formação, foi algo que efetivamente ajudou na tomada de decisão. Depois pela oportunidade de entrar no mercado de trabalho, estava alinhado com as minhas expectativas.

E: No que consideras que a tua empresa se distingue das outras consultoras de RH?

e: Não tenho noção do que as outras empresas fazem, apesar de ser “abordado” com frequência para várias oportunidades de emprego na concorrência, mas não vejo ponto de sair para ir fazer a mesma função no mesmo setor, a não ser que estivesse acontecendo algo muito mau. O feedback que tenho de pessoas que saíram daqui para a concorrência é que funciona de forma ligeiramente diferente, porque nós aqui temos um base mais baixo, mas temos comissões mensais e que se for um mês bom, acima dos 8k, praticamente te duplica o salário e nunca temos muito bem noção do que ganhamos, só mais no final do ano quando dividimos por 14, só aí é que temos noção mais clara. Os outros têm um salário base mais alto e por norma prémios trimestrais e não comissões mensais, por isso considero que nos distinguimos essencialmente por isso.

E: Identificaste com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?

e: Sim, identifico-me. O pessoal é jovem, estamos todos mais ou menos na mesma faixa etária, entre os 22 até aos 30, acima dos 30 é só managers, sendo que há managers que nem têm 30 anos.

E: Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira? Concordas com este método?

e: Nós temos duas avaliações anuais, temos a meio do ano e no final do ano fiscal, são avaliações normais, onde tens uma conversa com a tua chefia. Em termos de progressão está basicamente associado a valores de faturação essa progressão, apesar de que tens um período mínimo por exemplo tens de esperar 6 meses e só depois podes ser promovido e para sénior só um ano depois e de sénior para manager só 18 meses depois, depois de passar esse tempo a progressão está associada à faturação e toda a gente sabe o que é necessário para ser promovido para o próximo nível. Também temos KPIs, onde temos de os cumprir, mas o que conta para a promoção é essencialmente a faturação. Eu concordo com o método da avaliação de desempenho com a questão das promoções não tanto com a parte de faturação porque por vezes é complicado atingir aqueles valores, mas acabei por “aceitar” esse método.

E: Considera que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Sim, considero que sim. No geral sim, aqui há uma questão diferente a nível interno, porque as comissões de projeto funcionam de forma diferente nas várias *brands* terem comissões a funcionar de forma diferente e às vezes podes ficar um bocado a perder. Mas também é ok para mim, porque prefiro ter comissões mensais a um salário base mais alto. Existe uma transparência por parte da empresa a esse nível, mas existe uma discrepância um bocado grande para quem está em projeto de quem não está sendo que quem está no projeto acaba por ser prejudicado, como eu no meu caso.

E: A tua empresa fornece-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, tenho todos os recursos necessários para realizar o meu trabalho.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporciona?

e: O facto de poder trabalhar por casa é algo que valorizo, seguro de saúde, consultas de psicologia e de nutrição e uns descontos que de vez em quando eu vou usando, tem umas bolsas flexíveis está associado a um bónus de faturação.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Gostava de fazer uma semana de 4 dias e meio e trabalhar mais uma hora por dia e ter sexta-feira à tarde livre.

E: O que te faz querer continuar a trabalhar nesta empresa? O que te faz querer permanecer nesta área?

e: O facto de ter uma relação de proximidade com a minha chefia atual, sendo que estive a trabalhar bastante tempo como um colega da minha equipa e recentemente é que passou a ser minha chefia e por isso temos uma ótima relação, mas com a restante equipa também.

E: Desde que começaste a trabalhar nesta empresa, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Sim, já presenciei várias entradas e saídas. Desde que eu entrei não está cá mais ninguém tirando a pessoa que entrou comigo e os managers. Nós deveríamos ser quase 30 pessoas, ficaram para aí 5 pessoas da zona norte. Durante o período de pandemia e pós pandemia foi muito mau para estar nesta área, toda a gente quis sair, agora está tudo mais tranquilo, saiu apenas uma pessoa este mês que não estava a gostar.

E: Já pensaste em deixar a área da consultoria? Porquê?

e: Sim, todas as segundas-feiras. Principalmente na altura da pandemia, foi uma época muito complicada, não tínhamos trabalho, não era o momento para fazermos o nosso trabalho, o país estava a passar uma situação muito delicada, as pessoas que estavam no mercado não queriam arriscar e estava tudo muito incerto. Sem ser isso, ao final da semana tens de arranjar sempre pessoas para apresentar, se tens uma posição mais complicada como estou em projeto tenho de fazer e depois estar focado num só cliente, às vezes fico mais tranquilo, sem tanta pressão para atingir os objetivos do que se tiver sem ser em projeto. Já pensei várias vezes, apesar de nunca

ter estado perto de isso acontecer. Depois também estás há três anos a fazer basicamente a mesma coisa, nunca há dias iguais, mas podes reduzir o que fazes numa forma muito simples. Talvez no início estejas mais motivado e empenhado e depois é preciso manter a motivação num nível alto e nem sempre é possível. Todas as semanas tens de pensar que ainda tenho que fazer isto e isto”, viver desta forma todas as semanas por vezes torna-se complicado.

E: Na tua opinião toda a gente tem perfil para a área de consultoria?

e: Não. A parte de consultoria, a menos que estejas a projeto como eu, tens sempre a parte comercial e nem toda a gente gosta e tem perfil para essa parte. Eu por exemplo não gosto nada dessa parte. Quando não estou em projeto, faço pouco algumas coisas específicas, mas não me identifico. Tem pessoas que estão mais focadas nessa parte e outras noutra. Depois consultoria é sempre um ambiente mais mexido, mais dinâmico no sentido negativo e pessoas que estejam para isso. Se eu daqui a 10 anos vou estar para isto eu diria que não, mas lá está depende. Muitas pessoas não lidam bem com isto que é eu posso passar uma semana inteira sem fazer nada, ninguém “controla” o teu tempo, não tenho tarefas pré-definidas, podes uma manhã que ninguém diz nada, tens de ser tu a definir as tuas próprias tarefas e o teu próprio método de organização, isso também às vezes é complicado para pessoas que deixam andar e eu também sou um pouco assim e depois tenho de “correr” para entregar.

E: Mas consideras que consegues organizar bem o teu tempo e a tua semana e fazer o teu trabalho em 8 horas diárias?

e: Nem sempre, mas eu também deixo andar e se eu fizesse tudo direitinho dentro das 8h eu teria tempo, mas eu vou ao meu próprio ritmo, por exemplo sou menos produtivo de manhã e tento fazer coisas mais *softs* pela manhã e sou mais produtivo ao final da tarde e depois fico mais tempo a trabalhar. Eu diria que as oito horas diárias seriam suficientes se eu tivesse cabeça para ter 8h produtivas e ao invés disso acabo por trabalhar 10h menos produtivas.

E: A tua empresa preocupou-se em identificar os motivos da saída? Achas que vão ter em conta os motivos e vão alterar alguma coisa?

e: Sim, há entrevistas de saída em que são identificadas as razões. Depois são implementadas, mas isso também é outra história, mas isso também é complicado porque as pessoas são diferentes e têm ideias diferentes. Mas sim, existe entrevista de saída e a preocupação de saber quais os motivos que as levaram a sair da empresa. Nós temos conversas com os nossos managers em que falamos do que está bem e do que não está tão bem, existe essa abertura. Eu estou confortável para dizer quando estou descontente com algo e por norma a minha opinião é valorizada, agora depende das pessoas se sentem confortáveis ou não para exprimir isso. Sendo que eu estou aqui há três anos e é diferente de uma pessoa que está aqui há 6 meses a dizer.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, penso que já abordamos os aspetos mais relevantes.

Anexo 4- Entrevista nº 3

Género Feminino.

Faixa etária entre os 20 e 25 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Eu sou formada em Gestão de Recursos Humanos.

E: O que te levou a seguir a área dos RH?

e: Na altura estava indecisa entre tirar uma formação base mais abrangente como por exemplo gestão e depois uma especialização. O curso de RH foi-me apresentado pelo responsável de curso que foi à minha escola falar e decidi arriscar e foi uma ótima escolha porque percebi que gostava bastante e que queria realizar um percurso profissional nessa área.

E: Que funções desempenhas atualmente? Principais responsabilidades?

e: Atualmente eu sou no fundo generalista de Recursos Humanos, onde tenho várias vertentes desde os processos de RH da empresa em si, falamos da avaliação de desempenho, orçamento, revisão salarial, vários projetos direcionados para o colaborador e para a sua satisfação e faço um apoio à responsável de RH em todos os temas que possam surgir e que precise de apoio. Também tenho uma vertente analítica, de análise de dados, usamos muitas ferramentas, nomeadamente o SAP e depois também tenho a parte mais de desenvolvimento, vou ficar um bocadinho com a pasta da formação, portanto tenho assim uma panóplia de funções.

E: Quanto tempo trabalhaste na área da consultoria de RH?

e: Trabalhei, não chegou a um ano. Acho que foi cerca de aproximadamente 9 meses.

E: Que funções desempenhaste nessa área?

e: Eu fazia só o recrutamento, mas estava expectável eu realizar a parte comercial também e de angariar negócio para a área, mas não cheguei a essa parte. Como não tinha experiência direta em recrutamento, preferiram que ficasse inicialmente com o recrutamento e ficar autónoma nessa parte e só depois passar para a vertente comercial. O recrutamento especializado está dividido por quatro áreas, a de *finance/HR/legal, sales e marketing*, Engenharia e a área de IT. Eu estava inserida na área de *finance* e eu e a equipa fazíamos o recrutamento para essas áreas, onde eu tinha uma colega que fazia angariação de negócio juntamente com a minha manager e a gestão de processos era feita basicamente por mim e pelas minhas colegas. Fazíamos o processo todo, desde retenção de candidatos, pesquisa no *linkedin*, projeto, abordagens, onde eram ativadas as nossas fontes de recrutamento, nomeadamente os anúncios no nosso site e *linkedin* e depois fazíamos todo o processo de entrevista, de gestão e acompanhamento do candidato até ele ser selecionado pela empresa cliente.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Isso é muito simples, foi mesmo para ganhar experiência em recrutamento. Eu queria muito desde a faculdade, porque eu fiz um projeto dedicado ao recrutamento e gostava muito de exercer para perceber se a

prática era igual à teoria. Quando eu estava na empresa anterior à da consultoria eu já tinha comunicado que gostava de experimentar a área do recrutamento, porque eles também tinham. No entanto, veio a pandemia pelo meio e não foi possível sequer haver essa oportunidade e surgiu o projeto de trabalhar numa consultora, contactaram-me e pensei que era o passe que queria seguir e estrategicamente tinha pensado ficar uns bons anos neste setor, se gostasse claro, só na vertente de recrutamento e mais tarde passar para uma função mais generalista a longo prazo.

E: Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na área da consultoria de RH, o que mais te atraiu para além da função de recrutamento?

e: Eu conhecia a empresa, sabia a posição da empresa no mercado, mas fiz o meu trabalho de casa e fui explorar um bocadinho mais, perceber melhor esse posicionamento dentro do recrutamento especializado e se a cultura da empresa era semelhante aquela que eu acredito, perceber os valores e como era feita a gestão de equipa um bocadinho de fora antes de entrar. Conhecia pessoas que já tinham trabalhado lá e lembro-me inclusive de ter mandado currículo para essa empresa quando estava à procura do meu primeiro emprego. Acho que também foi assim que ficaram com os meus dados e depois me contactaram. Sim, era uma empresa que eu gostava de trabalhar e consegui efetivamente.

E: Para ti o que fez a diferença durante o processo de recrutamento? O que te fez aceitar o desafio nesta empresa?

e: Sem dúvida, foi a minha chefia que me convenceu a ficar, pela pessoa em si e pelas boas referências que eu tinha, porque na altura por coincidência eu falava muito com uma pessoa que conhecia a minha chefia, que me deu ótimas referências e que me disse que ia para o melhor e que ia aprender muito e isso claro que foi uma grande motivação na decisão de aceitar o desafio. E foi sempre até ao final o motivo pelo qual me mantive motivada a trabalhar nesta empresa. Porque era uma pessoa com um conhecimento muito alargado e com muitos anos de experiência no recrutamento e como eu queria absorver todo o conhecimento de recrutamento era a pessoa que queria aprender e fazer um caminho semelhante.

E: Tu identificavas-te com a estratégia e cultura organizacional praticadas na área da consultoria?

e: Não. Quer dizer uma pessoa quando entra, não tem bem a noção do que se passa verdadeiramente dentro de uma empresa, uma coisa é o que está escrito no site e os valores que defendem, outra é a realidade. Confesso que foi um choque para mim, muito rapidamente fui me apercebendo de algumas coisas e falando com pessoas que estavam lá a alguns anos, fui me apercebendo que havia vários pontos que eu não concordava e que não iam de encontro aos meus valores e aos meus objetivos e isso abanou um bocadinho com a minha motivação.

E: Consegues dar-me um exemplo em concreto?

e: Eu acho que é a própria gestão dos colaboradores em si. Existe muita falta de informação, falta de partilha de informação que acaba por deixar o colaborador muito incerto sobre se vai seguir um caminho ou outro, sobre o que vai ter direito efetivamente. Os termos de contrato era um exemplo concreto, no meu caso eu entrei com o contrato a termo e nunca me disseram quantas vezes ia renovar e quando iria passar a contrato sem termo, que era algo que eu procurava para ter alguma estabilidade na minha idade, por exemplo se quisesse de ter um empréstimo, era algo que precisava e quando questionava tentavam fugir a essas questões e a tantas outras que eu via à minha volta. Havia sempre muita falta de partilha de informação (...) uns com os outros. Havia essas questões que mexiam com a motivação das pessoas.

E: Como funcionava a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: A avaliação de desempenho era um bocadinho diferente do que estava habituada, na empresa anterior nós tínhamos um momento escrito quer pela chefia e um momento de autoavaliação que eu concordava e depois sim uma conversa com a chefia e porquê da avaliação e ir ponto a ponto. Na consultora, era uma conversa simplesmente, não havia nada escrito, o momento acontecia normalmente presencial com a chefia e falávamos do que achávamos que estava a correr bem e o que estava a correr mal e depois partia um pouco do colaborador, neste caso partia de mim escrever numa app os principais pontos que foram falados. Eu acho que não funcionava muito bem, porque não ficava todos os pontos nos “is”, muita coisa depois era falada e não era escrita até porque não havia espaço para, era uma espécie de caixinhas com algumas frases e não concordava muito com esse processo de avaliação de desempenho.

E: Mencionaste que era o colaborador registava a informação na app, mas havia alguma parte em que a chefia registava ou comentava a informação que colocaste?

e: Isso é uma boa questão, eu por acaso acho que havia uma intervenção da minha chefia, mas não me lembro de ter feito alguma coisa lá, ou se não recebi nenhuma notificação ou aviso.

E: Em termos da progressão de carreira concordavas com este método?

e: A progressão de carreira é feita na teoria através do cumprimento dos objetivos. No início não se faturava, era assim, começava-se por uma posição mais de trainee, não tínhamos um objetivo de faturação em que cada processo que fechássemos não ganhávamos x por exemplo. Depois caso passássemos para essa fase, por cada processo faturamos um certo valor, mas também nunca me foi explicado muito bem, havia um site onde tinha lá uma espécie de ordem cronológica, mas nunca foi do género, se fizeres isto passas a isto nestes timings, não era muito certo e não era assim com ninguém pelo que eu via. Portanto isso também me fazia um bocado confusão, porque supostamente na teoria a partir dos 6 meses já passávamos a faturar e tínhamos uma ordem para seguir e objetivos para cumprir, mas depois na prática não aconteceu, porque estive mais de 6 meses e não passei a faturar e, portanto, é um exemplo de como as coisas não eram como estavam escritas. Sendo uma empresa que defende que deves ter um caminho e depois na prática isso não acontecer, ficava um bocadinho confusa sobre a minha possível progressão nesta empresa.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial estava alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Penso que sim, face a minha análise de mercado sim, quer dizer existe um arranje salarial pelo que vejo e pela minha análise as pessoas estavam todas alinhadas, havia algumas diferenças mas nada demais, apesar que também era um assunto um bocado tabu e por isso não sabia os salários de toda a gente, mas para mim era um valor ok, porque eu achava que conforme eu fosse subindo e progredindo havia essa atualização salarial, mas como nunca me foi dito também quando isso ia acontecer, isso era outro ponto. Eu achava que com uma renovação do contrato até podia haver algum incremento salarial aliado a uma progressão para faturação que isso poderia acontecer, mas nem uma coisa nem outra foram partilhadas comigo e aconteceu. Como não tinha noção dos salários praticados com os meus restantes colegas, também não conseguia perceber se o meu posicionamento no mercado era justo ou não, deixando-me numa posição de incerteza.

E: Forneciam-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, a nível de ferramentas de trabalho sempre me foram fornecidos os recursos necessários.

E: Que benefícios tinhas nesta área que tu valorizavas?

e: Na verdade eu não tinha muitos benefícios, agora vejo. Tinha o subsídio de alimentação em cartão que era muito bom porque era o valor máximo estipulado pela lei os 7,63€, esse valor era ótimo. Depois tinha o salário base, nem sequer tinha seguro de saúde, só com um contrato de efetividade é que passava a ter, mas também nunca me foi explicado. Não tinha prémios, porque os prémios só vinham mediante a faturação. Eles tinham bastante flexibilidade, algo que eu valorizava porque tínhamos a possibilidade de trabalhar remotamente ou no escritório e davam bastante flexibilidade em relação a isso. Para mim era algo que valorizava, porque há algumas empresas que ainda não aplicam.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Sem dúvida o seguro de saúde, o contrato de efetividade, mesmo estando sujeita ao período experimental sempre dá outra estabilidade. O seguro de vida, um bónus anual para além do subsídio de férias e subsídio de Natal. A localização era favorável para quem vinha de transportes públicos, mas muito difícil para quem vinha de carro porque tinham de pagar estacionamento. Podiam dar algum benefício nesse sentido, por exemplo parque gratuito ou custo assumido pela empresa. O estacionamento era mesmo muito caro e tinha poucos lugares e não davam nem sequer uma ajuda de custo, digamos assim para levar o carro.

E: O que o faz querer permanecer nessa área/ empresa durante aquele tempo?

e: Acho que foi mesmo pela descoberta pelo mundo do recrutamento, estava a ser tudo novo, estava a gostar de fazer entrevistas de perceber como encontrávamos o candidato “ideal”, com todas as particularidades e depois como esse processo era fechado, portanto todo o processo de A a Z para mim é algo que eu estava extremamente motivada e a gostar muito e era o que estava a pesar na minha decisão de devia ficar mais tempo ou não. Acho que foi muito por aí que fiquei todo o tempo que consegui.

E: Como era o ambiente de trabalho da empresa? Como era a tua relação com a tua chefia e equipa?

e: Sendo o mais honesta possível eu acho que estava numa equipa excelente, o ambiente de trabalho na equipa em si era muito bom e muito saudável, não havia grandes stresses. Relativamente ao ambiente das outras equipas e da empresa em si, havia alguns pontos que não me identificava tanto, muito também pela frequência que íamos ao escritório que não ajudou muito a criar essas relações, mas havia algumas equipas que não me revia tanto. Tirando isso o ambiente da empresa era relativamente bom.

E: Conseguias otimizar o teu tempo e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: Não, sendo muito honesta era possível. Foi um choque para mim também na altura, porque nunca me tinha sido passado essa realidade e sempre fui uma pessoa que gosta de cumprir horários e de fazer um planeamento do dia e da semana e delineava três ou quatro tarefas para aquele dia e depois de ter de encaixar tudo ao mesmo tempo e depois nunca ver o fim do meu horário de trabalho, ou seja, eu tinha de escolher o que eu tinha de deixar para o dia a seguir porque eu não me revia a trabalhar até às 23h e 0:00 da noite, porque também não era algo que eu considerava que era justo também. Sempre fui uma pessoa um bocado assim, claro que existem fases que é preciso dar maior resposta e há fases de maior stress e já tinha tido na minha experiência anterior, agora eu sentia que era todos os dias que se eu quisesse eu trabalhava sempre fora de horas, se não me obrigasse a parar, eu trabalhava sempre fora de horas e era algo que eu via que todos os meus colegas faziam se também

não se obrigasse a parar. No meu caso, a quantidade de processos e tarefas que eu tinha, não conseguia mesmo ver a ser resolvido até ao final do dia.

E: Sentias pressão em atingir os teus indicadores e faturação estabelecida?

e: Sim, essa pressão era enorme. Foi algo que me fez pensar muito sobre o mundo da consultoria e sinceramente não me revejo a voltar, porque a pressão é mesmo enorme, o que dizem é mesmo verdade, pelo menos no caso desta empresa. Havia pressão para se fazer todos os processos e mais alguns para ontem é mesmo essa a expressão, pressão para fechar os processos e havia momentos mais complicados do que outros, obviamente e andávamos um bocadinho a tentar o comboio quase e a tentar chegar aos objetivos e com imenso trabalho pela frente e imenso trabalho para fazer e isso mexia muito com o equilíbrio da vida pessoal e da vida profissional, foram assim momentos complicados.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: Momentos positivos eu tive muitos, sou uma pessoa que gosta de olhar para trás e ver mais as coisas positivas do que negativas nomeadamente a sensação quando fechava processos e encontrava o candidato que o cliente procurava e tive uma outra empresa cliente que eu ficava extremamente feliz porque já conhecia e tinha uma relação muito próxima com essas empresas e mesmo com as responsáveis de recursos humanos e eu via a felicidade delas em terem quem procuravam e esse trabalho ser meu e que contribui para aquilo, era dos momentos que me faziam em pensar em não desistir e continuar. Os momentos mais negativos, acho que são aqueles que já partilhei anteriormente, que me afetavam a motivação desde a incerteza, própria cultura de trabalho não ser muito parecida com a minha, o ambiente das outras equipas e sobretudo a pressão e como as coisas eram feitas pareciam quase aos pontapés sempre que faziam com que uma pessoa como eu muito organizada e planeada, ser contranatura e ter de conseguir dar a volta por cima.

E: Na tua opinião consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê?

e: Não. Eu sem dúvida tenho perfil de cliente final e percebi isso com esta experiência e acredito que existam umas pessoas mais voltadas para este mundo do que outras. As pessoas são diferentes e não dão para todas as empresas e funções e é algo que até como consultores conseguimos perceber. Havia pessoas que eu sentia que são mesmo desta área, porque tinham todas as competências e ferramentas necessárias para executar essas funções da melhor forma e conseguiam combater o outro lado da pressão porque tinham na mesma e sentiam na mesma, mas tinham tanto o perfil que era algo que ultrapassavam e na balança ficava sempre mais equilibrado do que uma pessoa que não tinha o perfil neste caso e estava a esforçar-se para chegar a um determinado patamar que nunca chegaria como os outros.

E: Quando trabalhavas nesta empresa, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Ora bem eu entrei em setembro de 2022, saíram aproximadamente 4 pessoas enquanto trabalhei na empresa.

E: Porque deixaste a área da consultoria de RH? Em que não te identificavas?

e: Para além dos pontos que já referi anteriormente eu diria estabilidade, pelos objetivos que eu tenho ao nível pessoal e também profissionais claro, procurava um desafio que me proporcionasse maior estabilidade pessoal e emocional. Para além disso, neste desafio específico que eu abracei tive a oportunidade de abraçar uma função mais generalista, o que eu acho que quem é de RH a maior parte delas vê como um benefício, então numa altura que são mais novos e querem experimentar várias áreas e perceber o que mais se identificam e melhor “fit”. Este desafio também me deu a oportunidade de desenvolver isso. Não pondero voltar de tudo à área da consultoria, não me revejo a voltar e muito honestamente acho que não tenho o perfil.

E: Quando saíste realizaste alguma entrevista de saída?

e: Sim, eu realizei uma entrevista de saída. A empresa tinha uma pivot de RH que tratava tanto das entrevistas de entrada como de saída do colaborador e acompanhava sempre na sua integração, fazia um *follow up* no período de 3 meses iniciais, depois aos 6 meses e assim sucessivamente e essa pessoa era espetacular, sentia mesmo que podia falar com ela sobre tudo. Houve uma entrevista de saída “formal” com essa pessoa e depois com a minha chefia também houve uma conversa que também falamos dos principais pontos que correram bem e correram mal como tudo e depois também houve espaço para deixar algumas dicas para que se a empresa e a chefia quisessem seguir, de como eu achava que as coisas pudessem correr melhor. Considero importante eles terem essa preocupação. Eu foquei muito nos pontos que me desmotivaram e que facilmente poderiam desmotivar os outros. Houve essas duas conversas que eu considero que foram bastantes positivas.

E: Na tua opinião, consideras que vão implementar algumas dessas melhorias, que estas entrevistas vão ter algum resultado?

e: Isso vai depender muito de quem as ouve e do outro lado. Eu quero acreditar que sim, se a empresa quiser manter mesmo os colaboradores deviam ouvir esses pontos, pelo menos tentar implementar outras estratégias. No meu caso, havia várias provas que algumas estratégias de gestão, não estavam a resultar nomeadamente na minha equipa e se eu estava a dar outras alternativas o outro lado devia pelo menos tentar um ou outro caminho para ver se tinham resultados diferentes. Se isso vai acontecer, tenho as minhas dúvidas, mas prefiro acreditar que sim.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Considero que este estudo é bastante interessante até para perceber como funciona em outras consultorias, porque eu não tenho uma visão de como funcionam as restantes e este estudo vai permitir perceber como as empresas estão interligadas nuns pontos e noutros devem ter bastantes diferenças e como isso afeta toda a gestão da empresa dos próprios colaboradores e do sucesso da empresa em si. A consultoria hoje em dia tem esta preocupação em reter talento, há concorrência é um facto e a preocupação delas deve ser essa tentar reter talentos na empresa em si e não haver transferências para a concorrência porque isso nunca é positivo para a empresa em si, pegar nas opiniões de melhoria e tentar perceber como podem efetivamente reter os colaboradores.

Anexo 5- Entrevista nº 4

Género feminino.

Faixa etária entre os 20 e 25 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Sou licenciada em Gestão e atualmente estou a tirar o mestrado em economia e gestão de recursos humanos. Decidi seguir para esta licenciatura porque comparativamente a economia é mais direcionada para números, algo que eu gosto. O mestrado em RH deve-se ao facto de estar a trabalhar na área da consultoria e decidi ir para a parte dos RH e é algo que eu trabalho diariamente, nomeadamente na parte da gestão de clientes, recrutamento e seleção e quis desenvolver um bocadinho mais o meu conhecimento nesse sentido.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH? Que funções tens desempenhado até ao momento?

e: Eu trabalho desde 2018 como consultora de RH na área do trabalho temporário, por isso vou fazer 4 anos. Dentro da empresa já passei por várias equipas, eu iniciei o meu percurso numa equipa mais ligada à parte comercial, onde estava mais direcionada para a parte de recrutamento, depois passei para as equipas de gestão que trabalham o recrutamento, seleção e gestão do cliente. No meu dia-a-dia asseguro o processo de A a Z, desde identificação da necessidade, publicação de anúncios, entrevista com o candidato, envio de relatório para o cliente, agendamento das entrevistas com o cliente, proposta ao candidato e recolha da documentação e pedido do contrato, mas a gestão contratual do candidato já não sou eu que faço.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Porque eu tive uma experiência curricular no âmbito da licenciatura na área de outsourcing de recrutamento, que também está relacionada, mas que não é uma questão triangular como o trabalho temporário que estou inserida, mas está relacionado porque tem algumas vertentes, então eu procurei uma experiência na área da consultoria, porque foi algo que eu gostei quando fiz o estágio e a área do recrutamento foi a área que mais gostei de abordar na minha licenciatura.

E: Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na empresa que te encontras atualmente a trabalhar, o que o mais o atraiu para além da função?

e: Como já tinha dito, foi essencialmente pela função e pela área em si. Não conhecia a empresa, foi uma colega que me deu a conhecer algumas empresas desta área. Depois comecei a fazer a minha pesquisa e perceber quais eu me identificava mais.

E: Para ti o que fez a diferença durante o processo de recrutamento? O que te fez aceitar o desafio?

e: Quando tive a primeira entrevista comecei a perceber melhor como funcionava a empresa e a primeira coisa que para mim teve mais impacto, foi a questão da comunicação interna, no sentido de ser uma comunicação muito informal em que tratam toda a gente por tu, inclusive CEO é uma empresa norte-americana e isso fez com que me sentisse mais incluída na empresa e foi um dos pontos que me levou a aceitar o desafio, sendo que comecei por um estágio profissional e só com tempo é que percebi o que me poderiam oferecer. Considero que um dos pontos foi mesmo a abertura que eles me passaram, sendo que passei por três fases de

entrevista, sendo que a última foi com o diretor da marca, foi uma conversa muito informal ele falou-me do seu percurso profissional dele, uma comunicação muito flexível e acessível.

E: No que considera que a tua empresa se distingue das outras consultoras de RH?

e: Primeiro é uma multinacional, que as pessoas conhecem no mercado e que facilmente conhecem na rua, por isso é um ponto positivo. Não conheço a realidade das outras empresas, mas sobretudo pelo feedback que obtenho por parte dos clientes é sobretudo na diferença do trato, que há empresas que não têm tanto esse cuidado. Na minha opinião esse cuidado deriva muito da nossa cultura interna, com uma comunicação mais próxima que permite que tenhamos grande abertura com os nossos clientes para falar muito com eles e cria uma relação de confiança e isso pode fazer a diferença comparativamente às restantes empresas.

E: Identificaste com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?

e: Sim, acho que sim. Pode haver alguns pontos de melhoria e não estar a 100% alinhada, mas de forma geral sim.

E: Na tua opinião quais seriam esses pontos de melhoria?

e: Tem haver com o facto de as empresas estarem muito focadas para os números e não tanto para as pessoas em si, e a minha empresa não é diferente das restantes. Isto baseia-se naquela questão do hard disfarçado de soft e acho que é muito isto que as empresas fazem atualmente, focam muito nos números e não focam tanto nas pessoas e isso faz com que os colaboradores percam motivação que deviam ter diariamente e por mais que as empresas digam que fazem dessa forma, não o fazem e na minha opinião seria uma das estratégias que deveria ser alterada. Claro que tem de haver foco nos números, mas que falta cada vez mais a parte humana.

E: Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: A avaliação de desempenho geralmente é feita anualmente, ou de 2 em 2 anos, não te sei dizer em concreto porque devido ao covid-19 houve ali um ano que não houve e por isso não sei te dizer. A avaliação é feita através de um Excel em que nós temos de fazer a nossa autoavaliação e posteriormente avaliação feita pelas chefias e existem vários parâmetros que são tidos em conta, desde interação com o cliente, candidato, desenvolvimento da pessoa ao nível de know-how, o facto de ser uma pessoa “desenrascada” e que ajuda aos colegas. Depois a avaliação é enviada para a parte dos recursos humanos que depois é partilhada com a nossa chefia e depois existe a comparação das avaliações daquilo que nós respondemos e daquilo que a chefia tem e na reunião são debatidos esses pontos e as escalas que são atribuídas em cada parâmetro e depois há uma parte que nós dizemos se concordamos ou não com o que foi atribuído e porquê, bem como a partilha de alguns pontos de melhoria para ambas as partes. Após essa avaliação, há os aumentos salariais e a respetiva progressão de carreira.

E: Tu concordas com este método?

e: Sim, eu concordo com este método. Eu por exemplo iniciei com um estágio profissional, depois passei a consultora e agora sou consultora sénior.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: É assim a parte salarial é um assunto um bocadinho complicado, porque nas empresas privadas não é dado o devido valor à pessoa e às capacidades académicas da pessoa e essas questões são pontos que devem ser tidos em conta, porque geralmente uma pessoa com a licenciatura não começa a ganhar o valor do estado que são os 1200€, por isso eu não concordo com aquilo que é feito a nível salarial, apesar de que considero que consegues ter uma maior progressão carreira numa empresa privada do que numa empresa pública. No setor público os aumentos não são anuais, quando existem são mais esporádicos, enquanto numa empresa privada existe mais essa evolução na carreira. Mas não acho que o meu enquadramento salarial seja de todo adequado ao conhecimento que eu tenho e a tudo o que eu faço.

E: A tua empresa fornece-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, isso sim. A empresa fornece o computador, telemóvel, caso necessitemos, como estamos em teletrabalho e vamos permanecer na empresa, podemos trazer as cadeiras do escritório para casa.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporciona?

e: Neste momento creio que será muito relacionado com o local de trabalho e pela questão de estarmos ainda em teletrabalho, há muita gente que não gosta, eu gosto e prefiro e acho que é um ponto forte neste momento na empresa, porque eu sei que há muitas empresas que estão a regressar e estão em modo híbrido e a nossa empresa não vai adotar isso, vai continuar em teletrabalho, claro que se nós precisamos de ir a algum cliente ou de ir ao escritório temos de o fazer e devemos fazê-lo, mas é teletrabalho não é modo híbrido, não temos nenhuma obrigatoriedade de ir ao escritório.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Existe aqui sempre aquele debate no pagamento das despesas (internet, água e luz), onde existem empresas que pagam e outras que não pagam e eu gostaria de ter um benefício nesse sentido, porque a minha empresa não paga. Seria um contributo positivo uma vez que estou em teletrabalho. Outro benefício seria a valorização das horas extras, sendo que na teoria nós trabalhamos 9h-18h, mas nós nunca trabalhamos esse horário, trabalhamos sempre mais e acho que isso deveria ser valorizado de outra forma, não recebemos horas extras, nem temos flexibilidade de sermos compensados com a entrada de uma hora mais tarde ou saída de uma hora mais cedo. Consideraria um benefício de terem mais consciência das horas que as pessoas dão a mais todos os dias e poderia ser recompensado de outra forma, não precisava ser nível salarial, as vezes sair uma hora mais cedo faz a diferença e a pessoa consegue ter mais tempo para a vida pessoal. Podiam aplicar por exemplo um banco de horas que seria para usufruir como um dia de "férias" ou "tarde livre".

E: Tu tocaste aqui num ponto interessante ao nível da otimização do teu tempo e cumprimento das tuas tarefas, por norma consegues realizar tudo em 8 horas diárias?

e: Não, é impossível. Eu tento ao máximo, mas é impossível ter tudo realizado em oito horas diárias, mas mesmo que eu tivesse a trabalhar 24h não conseguiria fazer o trabalho todo, porque existe sempre coisas acontecer e inevitavelmente podia trabalhar essas horas todas que na hora de sair ia estar acontecer alguma coisa que eu tinha de tratar, ou seja, é algo recorrente e não é um trabalho que consiga dizer eu "fiz tudo hoje", não houve um único dia que tivesse "feito tudo", fica sempre alguma coisa.

E: Sentes alguma pressão para atingir as tuas tarefas e os teus indicadores?

e: Pressão existe sempre. Nós trabalhamos com *reports* de saídas e entradas, ou seja, o objetivo é sempre acabar a semana com mais entradas do que saídas, ou seja, sempre a “positivo” ou pelo menos a zeros para não decrescer. Esse é o principal objetivo e há sempre essa pressão para cumpri-lo, agora eu não tenho um indicador individual, não temos isso de “ter 15 entradas”, aquilo que nos é pedido é uma análise por equipa, eu até posso estar a ter uma semana má, só com saídas, mas se a minha colega tem muitas entradas eu ajudo-a e contrabalanço as coisas. Todas as quintas-feiras temos de indicar quais são as saídas e entradas da próxima semana e temos de certa forma “garantir” que o número é mais ou menos esse.

E: Como é o ambiente de trabalho na tua empresa?

e: O ambiente é muito informal, lá está porque toda a comunicação é informal e temos todos uma relação bastante aberta uns com os outros.

E: Como é a relação com a tua chefia e equipa?

e: A minha equipa é só constituída por mulheres e a maior parte da empresa é maioritariamente mulheres. Nós temos uma boa relação de equipa, eu tenho uma ótima relação com a minha chefia tanto dentro do trabalho como fora do trabalho, mas é muito informal, nós estamos constantemente ligados porque como estamos em teletrabalho estamos sempre na aplicação do *teams* e quando precisamos de alguém chamamos a pessoa para ajudar, existe bastante interajuda, seja com a nossa ou outras equipas. Temos duas equipas de gestão, uma para pequenas contas e uma de grandes contas com grande volume (20 pessoas a entrar para um cliente), que é onde eu me insiro, mas nós ajudamo-nos mutuamente é como se quase fôssemos uma equipa como um todo.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: A nível positivo posso referir quando somos avaliados pelos clientes, porque quando um cliente dá a perspetiva dele e que o consultor é bom e que corre tudo bem, é um aspeto bastante positivo para nós. Sendo que já tive outros com candidatos em que nós arranjamos trabalho e eles ficam muito contentes, alguns choram ao telefone. Um momento que me marcou foi quando passei a ter a chefia que tenho atualmente por ter uma relação já bastante próxima da colega antes de passar a manager, quando entrei na empresa foi da equipa dela e nós criamos uma relação muito boa e foi um dos momentos mais altos ela passar a ser minha chefia porque tinha tudo para correr bem e é por isso que me mantenho à tanto tempo na empresa, pela relação que também tenho com a chefia, porque se fosse outra pessoa com outro tipo de liderança, talvez não poderia funcionar tão bem.

A nível negativo, posso referir quando os clientes nos pedem para despedir pessoas e nós sabemos que as pessoas precisam muito de trabalho, é um bocadinho complicado, porque as pessoas ficam desnorteadas e não perceberem muito bem porque estão a ser dispensadas, as vezes é simplesmente porque o candidato não tem necessidade, mas é algo que com o tempo eu aprendi a gerir e apesar de se “tornar mais fácil” é sempre algo mais desagradável de se fazer.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê?

e: Não, nem toda a gente conseguiria trabalhar nesta área. Porque é uma que tem muita pressão acima de tudo, não é qualquer pessoa que aceita estar “sob pressão”, na minha empresa pelo menos, nós não andamos a cem, nós andamos a mil ou a dez mil, é tudo muito rápido, acontece muita coisa ao mesmo tempo, tudo muito a correr o nosso ritmo é muito acelerado. Não é qualquer pessoa que se sente confortável para trabalhar numa empresa deste género, inclusive tenho um exemplo de um colega meu que me dei muito bem, que ele só aguentou 6 meses porque não aguentou com a pressão que a empresa tinha, ou seja, a pressão fazia com que ficasse mal fisicamente, não aguentava o ritmo.

E: Desde que começaste a trabalhar nesta empresa, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Este ano saiu uma ou duas pessoas a nível norte e entraram entre 3 ou 4 para reforçar as equipas.

E: Consideras que a tua empresa tem a preocupação de quando sai um colaborador em identificar os motivos de saída, por exemplo no caso do teu colega?

e: Sim, houve uma conversa com a chefia que por sua vez aborda a chefia da chefia e abordam o tema, falam do porquê da pessoa querer sair, o que não está a correr tão bem e tentam perceber a sua situação. Mas não existe uma entrevista formal da saída, mas de uma conversa informal. Sendo que existe a possibilidade de integrar outra equipa ou outra marca do grupo.

E: Relativamente aos motivos, por exemplo do teu colega que estava insatisfeito devido à pressão, houve alguma alternativa proposta pela empresa, identificaram esses pontos para melhorar no futuro?

e: É assim, isso do ritmo não existe forma de ser menos acelerado, o que foi visto com ele foi o porquê de ele querer sair, mas ele também não queria ficar mesmo na empresa. Não sei se foi proposto uma nova área, mas mesmo que fosse ele não ia aceitar porque em qualquer das áreas tem a mesma “intensidade” e ele não se identificava com essa dinâmica. Posso te dar outro exemplo de outro colega, que iniciou como estágio e depois passou para consultor e não gostava do trabalho que estava a fazer e o que sempre procurou foi a área comercial, mas na altura não havia vagas e ficou na gestão e o seu intuito era sair e procurar uma oportunidade na área comercial e quando teve a reunião com a sua chefia foi-lhe dada a oportunidade de ficar na equipa da área comercial. Num caso, tentaram perceber o que aconteceu, mas a pessoa nunca iria ficar e no outro caso tentaram perceber e abriram essa exceção.

E: Consideras que se houvesse uma avaliação de desempenho mais regular, sem ser anual, poderia facilitar a identificação destes motivos mais cedo?

e: Sim, mas como existe uma comunicação informal existe essa abertura para falar com a chefia a qualquer momento. Eu sinto abertura para falar com a minha chefia quando eu acho que algo não está a correr bem, por exemplo esta semana tive um cliente novo e eu estou com muito trabalho e com muitos pedidos e eu considerava que aquele cliente não devia ser meu, porque não ia conseguir dar atenção desejada a todos os meus clientes e então falei com a minha chefia e expressei isso mesmo. Portanto, eu sinto que à abertura para isso, claro que isso depende muito também de quem é a tua chefia e da relação que tu tens. No caso do meu colega era outra chefia e ele não sentia tanta abertura para falar sobre os problemas. Mesmo eu poderia não sentir tanta abertura se tivesse uma liderança diferente. Mas por norma, existem essas “avaliações de desempenho informais”.

E: Já pensaste em deixar a área da consultoria? Porquê?

e: Já pensei e pretendo deixar. Não sei se me vou adaptar porque estou habituada a esta área e pode ser complicado por causa do ritmo do trabalho e tudo. Mas pretendo sair, porque é uma área que cansa tanto fisicamente como psicologicamente, portanto pretendo sair pela questão do cansaço e por estar a alguns anos e para ir para o cliente final, se assim surgir e a oferta me agradar, mas está nos meus planos a curto prazo.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, acho que não, foram abordados os aspetos mais importantes.

Anexo 6- Entrevista nº 5

Género feminino.

Faixa etária- 20 e 25 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Licenciatura em Psicologia e tirar o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Psicologia era a minha ideia inicial, depois percebi que a prática não era bem aquilo que eu estava à espera, comecei a interessar-me pela área dos RH e antes de tirar o mestrado já tinha experiência em recrutamento e decidi especializar-me nesta área de RH.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH?

e: Trabalho há dois anos e meio.

E: Que funções tens desempenhado até ao momento?

e: A função sempre foi a mesma como consultora de RH na área de trabalho temporário e outsourcing, após um ano e três meses mais ou menos, comecei a ter mais responsabilidade e dar formação a novas entradas como estagiários, onde acompanho o seu trabalho. A nível de funções sempre foi a mesma, só acrescentou a parte de dar formação a novas pessoas. A nível de funções faço o recrutamento e seleção, ou seja, faço e elaboração dos anúncios, colocação dos anúncios, renovação de anúncios diariamente nas diferentes plataformas, análise curricular e quando preenche os requisitos, faço um primeiro contacto telefónico, agendo entrevistas tanto presencial como online, caso sejam validados faço um pré-resumo e envio para o nosso cliente, depois o agendamento das entrevistas entre cliente final e candidato, numa fase final se ficarem selecionados, faço toda a parte administrativa desde proposta, contrato, admissão na segurança social e fundo de compensações, ACT quando necessário, agendamento das consultas na medicina no trabalho, também faço a gestão de acidentes de trabalho, participações e basicamente é isto.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Não foi como se eu escolhesse exatamente consultoria, eu enviei vários currículos e esta foi a primeira oportunidade que surgiu. Na minha opinião é uma área mais fácil de entrar quando não tens experiência profissional. Por isso, foi mesmo pela maior facilidade de entrada no mercado de trabalho.

E: Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na empresa que te encontras atualmente, o que o mais te atraiu?

e: Eu não conhecia a empresa, claro que antes da entrevista fui pesquisar e percebi que era uma empresa consolidada já com vários anos de experiência no mercado e na entrevista percebi que realmente as condições que davam eram boas e atrativas. Apesar de eu ter iniciado com um estágio do IIEFP, a ideia é mesmo a continuidade e a integração na empresa, tinha essa ideia de continuidade e de confiança que apostava nas pessoas.

E: O que fez a diferença durante o processo de recrutamento?

e: Neste caso, foi um conjunto de boas condições e a perspetiva de continuidade após o término do estágio e a possibilidade de adquirir experiência na área de RH e a equipa também fez a diferença porque foi transmitida confiança durante o processo.

E: Em que a tua empresa se distingue das outras consultoras de RH?

e: Conheço outras empresas, mas só de feedback externo, porque não sei o que se passa realmente internamente. Normalmente os feedbacks que recebo, são mais tendencialmente para o negativo, colegas que trabalharam noutras empresas que se assemelham à nossa de trabalho temporário e dão uma perspetiva diferente de muita pressão a nível de equipa em que as pessoas são mais descartáveis e há muita rotatividade, condições piores, acho que é por aí condições e cultura da empresa/ambiente.

E: Identificaste com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?

e: Sim, identifico-me com a estratégia e cultura da empresa daí a estar há 2 anos e meio. Eles apostam nas pessoas, mesmo ao nível da formação e progressão de carreira, onde apostam na continuidade e estabilidade profissional. Acaba por ser uma empresa que podes fazer carreira e se quiseses ficar aqui a tua vida toda, podes fazê-lo, eles valorizam a tua evolução e o conhecimento que vais adquirindo ao longo dos anos.

E: Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: Neste momento não temos avaliação de desempenho, mas estão com abertura para criarem um sistema de raiz. Neste momento é algo muito informal, quando uma pessoa sente que deveria passar para um patamar diferente aborda o nosso CEO que é responsável por gerir todas as agências, de forma mais informal, normalmente abordamos diretamente o CEO, se quiseses numa primeira fase podes abordar a chefia, mas tens a liberdade para teres esse contacto diretamente, ou seja, um processo muito informal, expomos a situação que queremos uma atualização salarial, explicar as razões que podem levar a que isso acontece, normalmente é bem recebido e fazem uma proposta de um valor e pronto depois concordas e não concordas e caso seja um valor inferior podes expor a situação e indicar que não era esse valor que esperavas e depois fazem uma nova proposta. Não temos nenhum sistema, mas estão a ponderar criar um sistema para que possam gerir a progressão de carreira e as atualizações salariais.

E: Mesmo nesta vertente mais informal, não existe a possibilidade de ser ao contrário, da chefia propor um valor ou aumento salarial porque identifica evolução no teu percurso?

e: Não, por norma essa iniciativa parte sempre por parte do consultor em solicitar esse pedido. Só em casos de saída, ou com uma proposta do mercado é que podem tomar a iniciativa de atualizar o salário.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Sim, neste momento sim. Sendo que também me fizeram uma atualização salarial no final do ano passado, está enquadrado com as minhas responsabilidades.

E: A tua empresa fornece-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

Sim, a empresa fornece-me todos os recursos necessários.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporciona?

e: Não tenho grande pacote de benefícios. Sim, temos isenção de horário de trabalho, mas não convém abusar, às vezes podemos chegar um pouco atrasados, mas não é para ser algo frequente, mas é bom porque não nos vão descontar diretamente no salário se tivesse de me ausentar cerca de 20 ou 30 minutos. Temos também o teletrabalho que normalmente é uma semana no escritório e uma semana em casa.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Uma coisa importante para mim seria o seguro de saúde, acho que muitas empresas dão e é uma mais-valia um fator de atração e também um prémio anual ou de performance, baseado até no sistema de avaliação de desempenho.

E: O que mais valorizas na tua empresa? O que te faz querer continuar a trabalhar nesta empresa?

e: O facto de valorizarem as pessoas e do seu trabalho, o reconhecimento de que estamos a fazer um bom trabalho, um bom ambiente, tolerável ao erro, grande suporte jurídico e no que for preciso.

E: Como é o ambiente de trabalho na tua empresa?

e: Um ambiente muito positivo, uma cultura bastante informal e um ambiente descontraído e de interajuda.

E: Como é a relação com a tua chefia e equipa?

e: É uma relação muito boa, a nível de equipa aqui no Porto não somos muitas, mas damos-nos muito bem. A nível de chefia também, a nossa chefia não está aqui connosco, está em Lisboa, mas a relação funciona muito bem, mesmo à distância faz o devido acompanhamento e dá todo o suporte necessário. A nível de equipa é muito bom e funciona muito bem e a nível de chefia também.

E: Consegues otimizar o teu tempo e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: Mais ou menos, temos alguns dias complicados, mas normalmente as urgentes que precisam de ser tratadas sim ficam mais ou menos resolvidas. Sendo que há alturas mais complicadas que outras, mas de regra geral as prioridades ficam resolvidas.

E: Sentes pressão para atingir as tarefas e respetivos indicadores?

e: Mais ou menos, da chefia direta não tanto, mas não fazem uma pressão mesmo notória, esperam que façamos um bom trabalho. Eu sinto pressão mais de mim própria porque não gosto de falhar e se por exemplo um cliente tem uma necessidade para um determinado cargo é sempre tudo urgente e sinto pressão em entregar um candidato com a maior brevidade possível do que propriamente por parte da minha equipa.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: Não tão positiva se calhar é mais fácil, temos sempre as pressões por parte dos clientes, sendo que são todas empresas diferentes com as suas especificidades e por vezes são personalidades que chocam muito com a nossa maneira de ser e de trabalhar na empresa, ou seja, clientes que são desagradáveis e fazem muita pressão na

maneira de abordar e falar connosco, por vezes são muito agressivos sem razões e esses são sempre aqueles do nosso dia não tão positivos.

E: Como tu geres a situação com esse tipo de clientes?

e: Normalmente o cliente tem sempre razão, por isso tentamos sempre acalmar o cliente, quando acontece alguma situação que não depende diretamente de nós e estão a culpar-nos, lamentamos, mesmo que não tenham razão e tentarmos propor uma solução possível para remediar a situação.

E: E um exemplo de uma situação positiva vivenciada na área da consultoria?

e: Marca por exemplo quando fazes apenas uma entrevista e o candidato partilha que gostaram muito da entrevista que foi bem conduzida, que se sentiram muito bem e de certo modo “ouvidos”, quando um colaborador sai da empresa e contacta a agradecer e a mencionar que se sentiu sempre bem e acompanhado. Isso é sempre positivo para o nosso trabalho e dá-nos aquela vontade de continuar.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê?

e: Não diria que todas, principalmente no meu caso que trabalho essencialmente com trabalho temporário existe sempre uma certa “urgência” na entrega de candidatos e sempre coisas “para ontem” ou com prazos sempre apertados, até porque há sempre várias agências a trabalhar neste ramo e se não formos nós apresentar as pessoas, alguém vai acabar por entregar essa pessoa ou outra e vamos por acabar por perder essa oportunidade. Eu diria que tem de haver uma certa urgência e tem de ser que se adapte a este ritmo e que tenha um método de trabalho que te permita agilizar as coisas rapidamente ao nível de entrevistas para conseguir ter bons resultados, porque o importante é que as pessoas fiquem colocadas nos clientes finais. Portanto diria dinamismo, organização, bastante à vontade para falar com pessoas e capacidade de resiliência e facilidade com vários tipos de pessoas e personalidades.

E: Desde que começaste a trabalhar nesta empresa, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Sim, já vi algumas pessoas a sair. Acaba por ser sempre a mesma coisa, é muito pelo tipo de funções que vão desempenhar noutros sítios. Em clientes finais têm a oportunidade de fazer outras funções ou de integrar as áreas de formação, avaliação de desempenho fora do recrutamento. Este ano saíram por volta de 3 pessoas na zona norte, sendo que isso é bastante porque a nossa equipa é pequena, somos 3 pessoas.

E: Já pensaste em deixar a área da consultoria? Porquê?

e: Tantas vezes! Era o que eu estava a dizer, acaba por ser sempre o mesmo, não dá para fazer muito mais do que recrutamento e seleção. Claro que eu gostava de trabalhar num cliente final, primeiro para não ter que lidar com tantas empresas que são muitas que lidamos diariamente, cada uma com as suas especificidades e é sempre complicado estar a lidar com tantas empresas. Depois num cliente final tem departamentos de recursos humanos mais desenvolvidos, com mais oportunidades nas diferentes áreas, dá para integrar a área de formação, desenvolvimento e compensação de benefícios.

E: A tua empresa preocupou-se em identificar os motivos da saída?

e: Sim, existe mesmo a entrevista de saída. Existe pelo menos um questionário formal para a pessoa colocar os seus motivos e depois uma abordagem telefónica ou online para perceber melhor os motivos e pontos de melhoria.

E: Achas que vão ter em conta os motivos se for algo relacionado com a empresa e vão alterar alguma coisa?

e: Sim, como estava a dizer na minha opinião as pessoas saem por outro tipo de desafios, não é fácil melhorar nesse aspeto. Quando está relacionado com as condições salariais eles tentam sempre melhorar.

Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, acho que falei um bocadinho de tudo no geral.

Anexo 7- Entrevista nº 6

Género masculino.

Faixa etária 30-35 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Comecei por tirar Psicologia e segui para o mestrado de psicologia aplicada às organizações. Decidi seguir psicologia porque era uma área do meu interesse e das organizações porque queria explorar mais o contexto organizacional.

E: Qual a tua função atual?

e: Neste momento sou *talent acquisition lead* numa empresa tecnológica, ou seja, sou responsável por um projeto dos Estados Unidos em que tenho uma equipa comigo e damos resposta essencialmente a esse cliente interno. Ultimamente recrutamento tenho feito muito pouco, estou mais na parte de gestão e a minha equipa só faz recrutamento.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH?

e: Trabalhei um ano e meio numa consultora de RH na área de trabalho temporário e posteriormente fui para outra consultora fazer recrutamento de perfis especializados de IT, onde estive mais um ano e meio, num total foi cerca de 3 anos. No trabalho temporário realizava uma função de recrutamento 360, desde a parte de prospeção de mercado, angariação de cliente, apresentação de proposta, identificação de perfil, divulgar anúncios, triagens, divulgação de anúncios, entrevistas até a parte da gestão contratual (inserir na segurança social, contratos, fundos de compensação, etc.). Na segunda experiência já não era uma função 360, mas continuava a ser *owner* do processo como um todo, onde fazia desde o *sourcing* até apresentação de proposta e contratação da pessoa.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Eu fiz um eu fiz um estágio curricular numa empresa cliente em recrutamento e considerei que era demasiado parado para mim na altura e acabei por não querer ficar num ambiente morto. Quando estás a começar uma carreira tu queres é aprender muitas coisas diferentes e experimentar um bocadinho de tudo e na altura a melhor opção para fazer essa exploração e ter uma vertente 360 graus do recrutamento era a área de consultoria de RH, acabei por ter a sorte de conseguir uma oportunidade nesse sentido.

E: Quando surgiu essa oportunidade, o que mais te atraiu para além da função?

e: Conhecia a empresa como uma das empresas que tem o serviço de trabalho temporário, mas esta empresa é muito mais do que isso e tem áreas de negócio muito diversificadas. Na altura não foi o nome da empresa que me chamou à atenção, mas sim a vontade de ingressar na área em si, foi nesta empresa, mas podia ser outra empresa qualquer do setor. Ainda bem que foi aqui, porque foi uma experiência muito boa, apesar de dura porque o ritmo é muito, muito acelerado e é ótimo quando uma pessoa está a começar, mas depois se ficas lá muitos anos, acabas por te fartar um bocado.

E: O que fez a diferença durante o processo de recrutamento?

e: Na altura o meu processo foi um bocado diferente, isto porque tive muita sorte, na medida que estava à procura de um estágio de verão na altura e não estava em mais nenhum processo de recrutamento e vim de Braga onde vivia na altura e fui literalmente a todas as consultoras de RH do Porto entregar o meu CV em mãos. Nesta empresa, quando entreguei o CV pedi para falar com o responsável por acaso uma consultora sénior ia sair e não tinham ninguém para a substituir, ela tinha acabado de entregar a carta e eu apareci lá sem experiência sem nada e eles deram-me a oportunidade e correu bem. Por isso foi mesmo o timing, não foi mais nada. Em termos de processo foram duas conversas com duas pessoas diferentes e sim foi criada uma empatia porque ainda hoje vou beber finos com eles.

E: Identificaste com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?

e: Na altura era ainda pouco maduro a nível profissional para pensar nisso, o meu foco estava em aprender o máximo possível, não estava preocupado com benefícios, não estava preocupado com estratégia, não estava preocupado com salário e com nada desse tipo de coisas que agora são extremamente importantes. O meu objetivo consistia em ganhar o máximo de experiência para depois conseguir utilizar esses conhecimentos para chegar mais longe, a desafios diferentes ou a outras empresas.

E: Em termos por exemplo do ambiente, identificavas-te com o mesmo?

e: O ambiente era fantástico, mesmo com a própria equipa e chefia. Era mesmo muito bom, lá está a relação ainda se foi mantendo e já passaram para aí 3 ou 4 anos. Na segunda experiência também tinha um ambiente muito bom.

E: Como funcionava a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: Relativamente à primeira experiência, eu tinha objetivos e KPIS definidos que tinha de cumprir por exemplo x chamadas telefónicas, x entrevistas, x reuniões com clientes, etc. Isso estava muito bem definido, como ainda estava em Trainee isso acabava por não se refletir em progressão de carreira. Depois acabei por mudar para outra consultora, também ela muito focada em números, mas mais no fecho dos processos de recrutamento, não existia nº de entrevistas, etc.

E: Concordavas com este método?

e: Na altura concordava com esse método, agora não. Quando estás numa empresa e só conheces aquela realidade vais sempre achar que está ok e se mudares para outra empresa que é semelhante continua a fazer sentido, ok é isto, quem atingir mais números e melhores resultados é promovido por isso, quando passas para uma experiência completamente diferente comesças a ver com clareza porque te é mostrado que podes fazer as coisas de forma diferente. Comparando a realidade que tenho atualmente com a das experiências anteriores, faz-me muito mais sentido agora ter uma avaliação mais centrada na avaliação da pessoa do que nos resultados. Se apostares no desenvolvimento das pessoas, esses números vão acabar por ser refletidos no futuro, sendo que a pessoa também se vai sentir mais motivada e crescer mais. Por exemplo, no meu local de trabalho atual a avaliação de desempenho é 100% qualitativa e a parte quantitativa é apenas referente à equipa ao que ela atinge e não ao que a pessoa atinge individualmente. A avaliação da pessoa é feita como aquilo que ela trás de valor para a equipa e às vezes isso não significa necessariamente fechar muitos processos, pode ser uma melhoria que

permite a equipa como um todo ser mais produtivos ou utilizar uma estratégia diferente e isto faz mais sentido para mim, pelo menos neste contexto.

E: A tua perspetiva mudou devido à tua responsabilidade de chefia e de teres essa preocupação com o outro?

e: Sim, mas a cultura organizacional da própria empresa influenciou muito mais do que as responsabilidades de liderança, porque quando entras numa empresa também tens de te ajustar à realidade existente e dessa forma consegui abrir as minhas perceções e agora perceber qual cultura me identifico mais. Sim, por isso considero que a função tem impacto, mas a cultura da empresa é muito mais, porque se tiveres uma cultura inflexível, não vale a pena queres mudar que não vais conseguir implementar nada de novo, mesmo tendo uma função de liderança.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial estava alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Na minha primeira experiência profissional ao início sim, porque não tinha experiência profissional, mas depois não porque a partir do momento que desempenhava as mesmas funções do que uma pessoa sénior, por isso o ajuste não era justo. Na segunda experiência tinha muitas comissões extremamente atrativa de ser fácil tu duplicares o teu salário bruto, o problema é que havia meses que não eram tão atrativos, mas aí não tenho nada a dizer, porque dependia de mim e penso que estava enquadrado às minhas responsabilidades. No entanto, neste momento faz-me mais sentido ter um salário base mais alto e não ter comissões até porque o mercado de IT está muito volátil e faz sentido segurar as pessoas com um bom base.

E: Sempre te foram fornecidos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, sempre tive todos os recursos necessários para realizar o meu trabalho.

E: Que benefícios valorizavas que as empresas te proporcionaram?

e: É assim que é básico o seguro de saúde e já tive um candidato que me disse que era o mínimo higiénico, eu concordo. Tudo o resto acaba por ser um adicional. Já tive seguro de vida, no entanto não acrescenta muito. Não acho flexibilidade e teletrabalho é obrigatório para o bem-estar da pessoa.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Não há assim nenhum benefício que valorizasse.

E: O que te fez permanecer na área da consultoria de RH aquele período?

e: Sobretudo porque gosto de aprender e porque estava a aprender muita coisa, eu mudei de empresa quando senti que já não estava a desenvolver-me mais e a ter contacto com mais coisas. Mas ajudou o bom ambiente e boa relação com a equipa e chefia.

E: Sentias pressão para atingir as tuas tarefas e respetivos indicadores?

e: Os indicadores sim sentia bastante pressão, mas acho que era normal e se há objetivos é para serem cumpridos. Relativamente a pressão para entregar mais rápido eu agilizar as minhas tarefas isso não sentia.

E: Conseguias otimizar o teu tempo e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: Na primeira experiência era difícil cumprir as 8h diárias, porque tinha um grande volume de trabalho e tinha uma função 360 com várias vertentes. Na segunda experiência, tinha mais liberdade para organizar e gerir o meu trabalho. Claro se tivesse um mês mais apertado eu trabalhava fora de horas, não porque ninguém me pedia, mas porque eu queria atingir os meus objetivos.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: As situações mais positivas é quando encontras candidatos muito “fixes”, tens situações que as pessoas ficam mesmo agradecidas e tu estás apenas a fazer o teu trabalho e é bom sentir esse reconhecimento. Há sempre candidatos que acabam por marcar um bocadinho mais nesse sentido. Na segunda experiência como estava com o recrutamento internacional trouxe muitas pessoas para virem trabalhar para Portugal e isso tem ainda um maior impacto porque muda a vida completamente da pessoa, mudavam com a família e tudo mais. Situações mais negativas era a relação com alguns clientes “mais complicados” e que te ligavam às 18h a pedir candidatos para começar no outro dia de manhã e era sempre difícil gerir esse tipo de situações. Depois o facto de teres clientes diferentes e tratá-los de maneira diferente tendo em conta as suas especificidades. Foi muito por isso que decidi sair, gerir situações complicadas do lado do candidato e do cliente e torna-se muito cansativo. Chega um ponto que pensas já não tenho idade para isto e preferes só gerir candidatos e o meu cliente é sempre o mesmo.

E: Para além desse motivo, houve mais alguma coisa que reforçou a tua saída da área da consultoria?

e: Foi como te disse, estava farto de gerir os dois lados, não tenho mais paciência e não tenciono voltar para a área, não porque não gosto, mas porque já não me identifico. Essa foi uma das vertentes, depois pela pressão e por não estar a aprender mais e também pela oportunidade de um salário mais atrativo numa empresa com um grande nome no mercado.

E: Quando trabalhaste na área da consultoria de RH presenciaste entradas e saídas de colaboradores?

e: Sim alguma, mas nada mais do que o normal. As equipas que passei eram boas equipas e trabalhavam bem e com bom ambiente e as pessoas não saíam assim com tanta frequência.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH?

e: Não, definitivamente não.

E: Porquê?

e: Nem todas as pessoas têm o ritmo de trabalho que a consultoria exige que é extremamente alto, porque o cliente final tem um ritmo mais moderado porque tem a partida menos processos de recrutamento, há pessoas que gostam de um ritmo mais baixo e outras que não. Acho que as pessoas que não gostam de um ritmo baixo são o perfil ideal para consultoria. Se vais para a área de consultoria para relaxar e estar tranquilo, não vai funcionar.

E: Quando saíste das tuas experiências passadas houve alguma entrevista de saída?

e: Sim, houve essa conversa com ambas as empresas.

E: Consideras que têm uma preocupação em identificar os motivos da saída e implementar ações de melhoria?

e: Eu acho que não. Muitas das empresas fazem as entrevistas de saída primeiro para saberem para onde a empresa vai e depois para perguntar efetivamente os motivos e que isso é uma preocupação válida e que o devem fazer, mas a parte de trabalhar para que outras pessoas não saiam por esses motivos é a parte em que eles falham. Basicamente fazem 50% do trabalho que é identificar quais são os motivos, mas depois executar as ações nesse sentido não acontece. Para teres uma ideia quando sai da minha última experiência, num espaço de 6 meses a restante equipa acabou por sair toda também pelos motivos que tinham sido identificados anteriormente e continuaram sem fazer nada.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, penso que já foram abordados os vários temas.

Anexo 8- Entrevista nº 7

Género Feminino.

Faixa etária 40-45 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Sou licenciada em Psicologia (pré-Bolonha) e atualmente estou a tirar o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Decidi seguir Psicologia porque era uma “ideia antiga”, vim da área de ciências, mas não queria seguir para a área da saúde e sim seguir para psicologia. Na altura que fiz o curso e ia optar pela psicologia clínica, depois percebi que não era bem o que queria fazer e como o meu percurso incidiu pelos Recursos Humanos, então decidi tirar este mestrado porque tinha uma vertente mais de gestão e financeira para não ser mais do mesmo na área da psicologia.

E: Quais são as tuas principais responsabilidades?

e: Atualmente sou responsável pela área de recrutamento do grupo onde estou inserida que trabalha essencialmente no setor das telecomunicações, somos mais de 400 pessoas, o grupo integra mais ou menos por ano 100 a 120 pessoas novas. Faço o recrutamento de A a Z, sendo que podemos recorrer a ajuda de consultoras em perfis mais complexos ou em determinadas zonas.

E: Quanto tempo trabalhaste na área da consultoria de RH?

e: Trabalhei cerca de 8 anos.

E: Que funções desempenhaste durante esse tempo?

e: Eu diria que desempenhei sempre funções dentro do mesmo. Houve assim algumas questões que podem ter tido um acrescento, mas sempre no recrutamento especializado em que podia fazer o processo de recrutamento de A a Z ou só fazer recrutamento ou só seleção, consoante as necessidades do cliente.

E: Quando fazias o processo de recrutamento, quais eram as principais fases que realizavam?

e: Fazíamos desde o levantamento das necessidades, colocação de anúncios quer numa fase inicial no jornal de notícias ou expresso e as coisas, entretanto evoluíram bastante e passamos a divulgar online, receção das candidaturas, depois dependia do processo se havia dinâmicas de grupo, role play ou entrevista individual, avaliação psicométrica, relatório de avaliação psicológica e short list que era enviado para o cliente. O processo contratual já não era da nossa responsabilidade, mas do cliente.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Eu saí do curso num pico de desemprego em 2004 e não foi muito fácil a minha ida para os RH e fui para a área da consultoria pela maior facilidade de entrada no mercado de trabalho. Eu comecei para um projeto de 3 meses e depois fui ficando na empresa até ela ter fechado a norte e como mantive muitos contactos, posteriormente trabalhei como freelancer/trabalhadora independente durante 3 e 4 anos e trabalhava a projeto e com várias empresas diferentes.

E: Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na área da consultoria para além do facto de ser uma “porta mais acessível” ao mercado de trabalho, o que mais te atraiu? A marca? Os benefícios?

e: O fator principal foi mesmo a acessibilidade a iniciar a carreira e depois por ter uma colega de curso que trabalhava nesta empresa anteriormente e quando surgiu a tal oportunidade, falou comigo se eu queria aceitar o desafio, e eu como não tinha emprego e estava à procura, acabei por aceitar. Não teve a ver com a minha procura por aquela empresa específica, nem pela cultura, missão e valores da empresa, até porque ao início não conhecia muito da área. Como é lógico o feedback dessa colega foi importante porque tive mais “confiança” para abraçar o desafio. O processo foi muito rápido, já conhecia a colega porque já estava a gerir a unidade a norte.

E: Identificavas-te com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?

e: Sim, inicialmente sim. Nós trabalhávamos muito com o setor financeiro e com os bancos. Os processos já estavam muito estruturados, eles próprios é que faziam a seleção, mas mesmo nos processos de A a Z tínhamos um método eficaz em termos de inovação que existia na altura, a empresa funcionava bem, cumpríamos as normas de sigilo e anonimato, são valores que eu também me identificava, tratávamos todos com respeito (candidatos e clientes).

E: Começaste por dizer inicialmente sim, houve alguma coisa que te fez mudar de ideias?

e: Sim, depois com o passar do tempo, quer dizer que fui me apercebendo depois, que era a questão do setor da banca havia muitas questões das “cunhas” e eu não me identificava com isso, algumas pessoas da zona sul principalmente vinham fazer o processo de recrutamento ao Porto e vinham como referência de “alguém” como por exemplo do filho do diretor da agência e eu sempre me mantive fiel ao meu trabalho na avaliação, dava sempre um parecer mais justo possível. Alguns colegas ficavam descontentes com a minha atitude face a esse tipo de situações, num caso em concreto dei um parecer negativo no qual o banco não passava alguém com um mau feedback e a colega queria que alterasse o meu parecer, porque “alguém de influência” e eu recusei-me. Eu não me identificava com os valores daquela empresa.

E: Como funcionava a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: Não existia avaliação de desempenho à data, quando muito havia um feedback do que fazíamos bem ou mal e era algo verbal muito informal. A progressão só existia essencialmente em Lisboa, porque era onde estavam os responsáveis pela área da seleção ou do recrutamento, porque segundos eles estavam mais próximos das sedes dos clientes e teria de ser uma pessoa daquela zona geográfica. Portanto, nós sabíamos que no Porto, tínhamos um trabalho mais operacional, tudo que fosse cargos superiores, de gestão ou de direção estariam sempre alocados a Lisboa. Internamente em Lisboa quem progredia estava relacionada com a antiguidade das pessoas.

E: Concordas com este método?

e: Não concordava, já naquela altura disse várias vezes que não fazia sentido, porque andávamos muito de um lado para o outro, não havia tanto esta questão das reuniões via teams, etc., estava a começar a aparecer inicialmente o Skype, mas era sempre possível porque nós muitas vezes íamos fazer trabalhos por exemplo a Lisboa quando havia um grande volume de trabalho ou quando íamos ao Algarve e as Ilhas, portanto já estávamos habituados a ter algumas viagens em termos de trabalho, mas nunca foi valorizada esta minha opinião e dos meus colegas da delegação do norte.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Isso é uma questão curiosa, porque eu acho que na área dos RH as pessoas são sempre mal pagas, tendo em conta por exemplo o que se cobra por um processo de recrutamento. Portanto, nunca achei que houvesse grande equidade externa, sendo que interna provavelmente até haveria. Mas na minha opinião isso é fruto da desvalorização da própria área que tradicionalmente são mal pagas.

E: Portanto, referes-te não só à área da consultoria, mas dos RH em geral?

e: Sim, acho que é geral. Na área da consultoria como é um trabalho que exige muita mão de obra, em que de facto quanto mais difíceis são os processos e mais complexos, mais exigente se torna, devia-se ser remunerado pela exigência. Depois não é um trabalho tão visível ou que às vezes parece mais fácil do que na realidade e está sempre abaixo do que seria o pagamento eventualmente justo. Já naquela altura sentia que era mais mal paga do que outros colegas que saíam de outras áreas com outras formações. Eu hoje tenho a mesma ideia, em que o departamento de RH não tem os salários mais altos comparativamente às restantes áreas das empresas.

E: A tua empresa fornecia-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, em termos de recursos sim, quer em termos no concerne às ferramentas, equipamentos, equipamento físico, carro para as viagens de trabalho, era tudo assegurado, tudo pago.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporcionava? Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Eu diria que não me recordo de nenhum benefício em particular a não eventualmente a vantagem que também não era assim muito utilizada que era poder fazer uma espécie de teletrabalho, se eu fosse imagina para a Madeira fazer um processo e viesse com 20 relatórios para fazer a empresa dava-me a possibilidade de eu ficar a trabalhar em casa para fazer esses relatórios em vez de perder tempo em viagens até ao Porto. Portanto, diria essa possibilidade de teletrabalho em momentos de grande volume de trabalho. Não tínhamos mais nenhum, sem ser aqueles mais óbvios como um seguro de saúde. Sendo que valoriza se me oferecessem o parque gratuito ou passe grátis para me deslocar nos transportes públicos.

E: O que mais valorizavas na tua empresa? O que te faz querer continuar a trabalhar nesta empresa? O que te fez querer permanecer nesta área durante aquele tempo?

e: É uma boa questão! Nós tínhamos uma boa equipa, principalmente na zona norte. Sendo que havia uma cultura de grande competitividade entre o norte e o sul, sendo que o patrão era do sul da zona de Leiria. Isto era algo que vinha de trás e de facto sentia-se “diferenciação”, embora mencionasse que gostava muito das pessoas do Porto. Nós a norte tínhamos uma boa relação entre os colegas, porque tínhamos os mesmos princípios e valores. Isso foi algo que me fez ficar com alguma inércia, sendo que a dada altura percebemos que a banca, o nosso setor de atuação, não estava a contratar e isso iria interferir na nossa área de negócio e eu fui-me deixando ficar até a empresa ter decidido fechar a norte. Houve uma fase que ainda trabalhei como “freelancer” consultora externa em que realizei alguns processos por conta própria. Algo que nos prejudicava era o facto de estarmos demasiado especializados, porque a sul alguns colegas abrangiam outros mercados e isso era algo que criava conflito e frustração, porque quando a banca entrou em declínio nós também entramos em declínio.

E: Por norma conseguias otimizar o teu tempo e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: Havia picos e alturas de trabalho. Quando havia por exemplo viagens, significava um pico de volume, porque significava que era uma só pessoa a fazer um processo todo. O banco pagava todas as deslocações, por norma significava uma colocação de vários candidatos e de vários processos, que significava um maior volume de trabalho em que nessas situações era mais difícil de gerir.

E: Sentias pressão para atingir as tuas tarefas e respetivos indicadores?

e: A pressão tinha mais a ver com o tempo de entrega dos relatórios que consoante o cliente tinha tempos negociados diferentes. Podíamos ter alguma flexibilidade nesse aspeto porque os próprios clientes também percebiam que era a mesma pessoa a fazer o processo, por vezes até exigiam para fazer toda a zona. Havia clientes que queriam que avaliassem os candidatos por mais que uma pessoa, com as dinâmicas de grupo tornava-se mais fácil, as nossas métricas tinham a ver com os timings dos relatórios e da pressão que vinha daí.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: Em termos positivos, o contacto com áreas diferentes, clientes diferentes, essa diversidade acaba por ser a maior vantagem da consultoria, as viagens de trabalho até era interessante conhecer locais diferentes como a madeira e os açores. Desde as próprias tarefas e as pessoas com quem se lidava. Em termos negativos, digo que foram essas questões mais éticas, acho que na área da consultoria acaba por ser mais recorrente, porque tenta ir ao sabor do que o cliente quer, ou quer ouvir e à que manter uma linha que separa, sendo que se o cliente quiser adulterar alguma coisa que o faça, mas nós não temos que compactuar com esse tipo de situação. Por vezes as pessoas têm tendência a achar que eles têm mais conhecimento que nós e nem sempre isso acontece e é necessário por vezes chamá-los à razão. Um exemplo de uma reunião que o cliente disse que não queria pessoas gordas a trabalhar porque iam ser mais lentas. Este tipo de pensamento tem de ser desconstruído. Eu notava que as minhas colegas por vezes diziam sim a tudo do cliente e às vezes até valorizava esse trabalho de consultoria.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê? Na tua opinião, o que é necessário?

e: Não considero que todas as pessoas tenham perfil para esta área. Acho que as pessoas têm de ter ética profissional, depende muito da formação base da pessoa, onde há pessoas que vêm de áreas diferentes e isso também acaba por influenciar.

E: Desde que começaste a trabalhar na área consultoria, presenciaste entradas e saídas de colaboradores?

e: Não presenciei muita rotatividade.

E: Porque deixaste a área da consultoria?

e: Acho que é um percurso mais ou menos comum, em todas as áreas da consultoria, não só em RH, como na financeira, que é muitas vezes que a pessoa a partir de determinada altura tem interesse em passar para o cliente final. Isto porque inicialmente é uma boa área para se trabalhar, tem acesso a clientes e setores muito diferentes

e aprende coisas novas. Depois acaba por ser uma área muito exigente porque os clientes externos têm as suas especificidades e a pessoa tem de se estar constantemente a adaptar a este e a outro. Segue a lógica de passar para o cliente final, sendo que depois também nos apercebemos, que também há exigências por parte do cliente interno que são diferentes, culturas organizacionais dentro do mesmo grupo também são diferentes. Mas eventualmente é mais estável, porque a consultoria depende sempre dos setores de atividade. Quando há um declínio nesse setor a consultoria acaba por ser afetada, acho que é atingido um ponto de saturação.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, penso que foram abordados os temas principais.

Anexo 9- Entrevista nº 8

Género masculino.

Faixa etária dos 30 aos 35 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Eu tirei o mestrado em Psicologia Social e das organizações.

E: Mestrado Integrado?

e: Não, eu fiz a licenciatura em Psicologia e depois fui para a especialização de Psicologia Social e das Organizações. Decidi seguir pela área da psicologia, porque quando saí do secundário em ciências e tecnologias, praticamente não tinha nada que me chamasse tanta atenção e que eu quisesse seguir. No entanto, eu tive uma disciplina que era psicologia que gostei bastante, chamou atenção e na altura percebi que me interessava tanto e os meus pais também me deixaram à vontade. Durante a licenciatura comecei a perceber pelos professores e colegas que a área de psicologia clínica não era muito fácil e que depois me visse a fazer, até porque havia uns temas sensíveis que eu não ia considerar lidar muito bem, por exemplo casos de violações e do género e isso ia mexer muito comigo, não sendo a melhor opção para mim. Então falando com os professores, percebi que havia a psicologia social e inclusive optei por algumas unidades curriculares ligadas a esse tema, decidi seguir esse caminho.

E: Que funções desempenhas atualmente? Principais responsabilidades?

e: Neste momento, eu estou como *talent acquisition*, ou um *IT recruiter* como preferires, sendo que a diferença está em que os meus clientes são internos, posso estar a trabalhar para várias empresas do grupo, só uma delas tem mais de 300 pessoas, em que corresponde à maioria dos processos de recrutamento que eu tenho. No entanto, posso ter de dar resposta a outras áreas do grupo em que estou inserido, nos perfis ligados às áreas das tecnologias, mais concretamente *project managers*, *business analytics*, *data analytics*, *data science*, *data engineer*. Eu faço o recrutamento de A a Z para todas as insígnias do grupo, basicamente o levantamento do perfil uma espécie de reunião com o meu cliente interno, publicação de anúncio, triagens, pesquisa linkedin, sendo que depois entro mais na primeira entrevista telefónica e depois triagens, agendamento das entrevistas e acompanhamento na entrevista com a chefia, sendo que dependendo do grau de exigência eu posso acompanhar numa terceira fase o diretor.

E: Quanto tempo trabalhaste na área da consultoria de RH?

e: Trabalhei cerca de 4 anos na área de consultoria de RH, onde estive em duas empresas distintas, a primeira estive cerca de um ano e na segunda experiência durante três anos.

E: Tu sempre desempenhaste as mesmas funções? Quais eram as tuas principais responsabilidades?

e: A minha primeira experiência profissional foi um bocadinho diferente da segunda, eu apenas fazia as entrevistas com os candidatos, validava, partilhava com as Business Managers e elas partilhavam com os clientes, eram muito mais simples, mas eu também era muito mais júnior. Na segunda experiência eu já ia à

reunião com o cliente, já partilhava diretamente com o cliente, ou seja, a grande diferença estava muito aí, onde ganhei mais responsabilidades nesse sentido, no contacto com o cliente, porque a nível de funções acabava por ser muito semelhante.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Olha, sou muito sincero! Acabando o mestrado, a maioria das oportunidades estavam em Lisboa, agora felizmente está a mudar, mas as sedes das empresas e dos serviços centrais, estavam em Lisboa! [demonstrando convicção no seu discurso]. Mas eu sou do Porto e sempre quis vir trabalhar para o Porto quando acabasse o mestrado em Lisboa. Quando eu vim não havia grandes oportunidades e então foi a primeira que me surgiu em que eu tive uma proposta, foi a que eu aceitei e foi dentro da área da consultoria. No entanto, não me arrependo porque isto permitiu-me evoluir, se calhar se tivesse ficado como RH Generalista não tinha evoluído tanto, porque a consultoria dá-nos uma bagagem em que temos de ser mais ágeis nos nossos processos e acho que as pessoas desenvolvem e aprendem muito mais rápido.

E: Quando surgiu essa oportunidade de trabalhar na área da consultoria de RH, o que mais te atraiu além do facto de ser a primeira proposta que recebeste na zona norte?

e: Eu na altura não conhecia a empresa nem ninguém que lá trabalhava, mas quando fiz a candidatura fiz algumas pesquisas. Eu tinha tido uma experiência curta numa agência imobiliária com uma função generalista de RH, o que me fez pesquisar um pouco mais sobre as oportunidades na área do recrutamento. [voltou atrás para explicar o motivo de interesse na área do recrutamento]. Durante aquela experiência eu fiz um pouco de recrutamento de consultores imobiliários e não era uma área em que as pessoas tinham muito interesse, agora mais porque o setor imobiliário está mais dinâmico, mas na altura estava bastante parado e não havia muitas pessoas que aceitasse um trabalho apenas por comissões e isso deixou-me de pé atrás [evidência que não foi uma experiência positiva]. Isto para dizer, quando surgiu a oportunidade eu fiz uma pesquisa da empresa que era uma consultora consolidada em Lisboa e que no Porto apesar de relativamente recente, já tinham estabilidade e pertenciam a um grupo “mais fixo”, então decidi avançar por isso.

E: Na tua perspetiva, houve alguma coisa que durante o processo de recrutamento te deu alguma confiança em aceitar esse desafio?

e: Sim, sim! [demonstra convicção] Posso dizer que foi a pessoa que me entrevistou, a responsável pela empresa na zona norte que me deu essa confiança. Até porque quando entrei os escritórios eram pequenos, porque estavam a crescer e isso deixou-me um bocadinho reticente, até pensei: será que vai acontecer como na agência? Mas depois estive a ver quanto tempo estavam as pessoas nessa empresa e estavam há mais de 2 anos e começou a dar-me mais confiança e depois quando fui à entrevista, a responsável explicou-me como funcionava e a interação que tive com ela, fez com que aceitasse o projeto.

E: E quando surgiu a oportunidade da segunda experiência na área da consultoria, o que te atraiu?

e: Era uma empresa muito mais conhecida seja a nível nacional como a nível mundial. Já conhecia a empresa, tinha uma colega que trabalhou comigo anteriormente e estava a trabalhar nessa empresa e na altura foi ela que me falou da oportunidade para IT *recruiter*, dava continuidade aos perfis de IT e por isso fazia sentido abraçar este projeto. Foi desta forma que conheci a oportunidade, ainda nem estava publicada online e

contactou-me para saber se eu tinha interesse e felizmente fui selecionado. Era uma empresa com muita presença no mercado, diferente da minha anterior. Eles patrocinam uma equipa de futebol a Juventus, de fórmula um e que vai estando mais presente e são aspetos que a tornam mais atrativa. Além do facto de ter um feedback positivo por parte de alguém conhecido que estava a gostar de trabalhar nessa empresa.

E: Tu identificas-te com a estratégia e cultura organizacional praticadas nestas empresas?

e: Eu identifico-me muito mais com a da minha segunda experiência do que a primeira, porque é uma empresa muito organizada, sendo que esta empresa foi crescendo ao longo do tempo e foi muito pelo mérito da responsável de RH, até porque a imagem da empresa e a questão do *employer branding* e todas as campanhas que têm vindo a ser feitas, foi muito devido à sua responsabilidade, até lá vias alguns anúncios e pouco mais, mas há uns anos para cá é que começamos a ver mais dinamismo e presença nesse sentido. Mas comparando uma com a outra, a segunda tem muito mais visibilidade, até porque as pessoas que não conhecem a primeira empresa com quem trabalhei. Nesta, sentia-se muito a diferença e a rivalidade entre Lisboa e Porto, o que não senti na segunda.

E: Em termos de comunicação, era mais formal ou informal?

e: Eu sentia que havia informalidade e acessibilidade em ambas as experiências, sendo que na primeira apesar de haver um clima de competitividade entre Lisboa e Porto, na zona do Porto éramos todos bastantes próximos, inclusive continuamos a ter um grupo do *whatsapp* e marcar encontros de vez em quando. Como havia essa separação, quase que sentia que a nossa equipa do Porto era uma empresa diferente da de Lisboa, havia muita abertura e amizade inclusive quando estava à procura de novas oportunidades a responsável estava a par dessa situação. Depois sentia um “grande buraco” para Lisboa quase que não conhecia ninguém, nem tinha relação de proximidade com os responsáveis. No caso da segunda experiência, sempre senti que era uma comunicação muito informal e acessível, por isso também me mantive tanto tempo, porque estava contente com o projeto [menciona com um sorriso no rosto].

E: Como era o ambiente com os teus colegas e com a tua chefia na tua última experiência nesta área?

e: Tinha um bom ambiente, boas relações com as pessoas no geral, sobretudo com a minha equipa e chefia. Sempre me senti bem acolhido, proximidade, abertura e proximidade, sempre me senti integrado na minha equipa e na empresa. [evidência convicção].

E: Como funcionava o sistema de avaliação de desempenho e progressão de carreira nesta área?

e: Na primeira, não havia um sistema de avaliação de desempenho, existia apenas uma conversa muito informal. Não passei por nenhum processo de avaliação de desempenho com eles, a validação do meu desempenho foi sempre muito informal no dia-a-dia. Na segunda, já havia um sistema de avaliação de desempenho constituído por reunião com a chefia por trimestre onde eram debatidos os pontos mais positivos e os pontos de melhoria.

E: Tu concordas com este método?

e: Não, porque na minha ótica a avaliação mais completa é a que é feita a 360, onde aqui não é feito uma avaliação por pares por exemplo. Apenas existe uma avaliação de colaborador-chefia e chefia-colaborador. Para mim o que funciona melhor é avaliação 360 para o bem ou para o mal.

E: Em termos de progressão de carreira, consideras que está bem delineado e que é algo exequível?

e: Eu acho que é algo exequível, até porque foi demonstrado por outras pessoas que na realidade isso acontece. Nós temos muito a ideia, imagina tu trabalhas como IT *recruiter*, depois quiseses subir tens de ter a tua própria equipa ou então *area manager* e Coordenador da empresa. Quando entrei, tinha muito a ideia que para conseguir progredir tinha de ser consultor 360, tens de fazer o comercial. No entanto, sei de casos em que as equipas se dividiram entre comercial e *delivery* (entrega). Uma pessoa que tem uma ambição como eu que não quer fazer comercial de todo, eu sinto que não tem perspetivas de evolução de carreira dentro da consultoria, porque ou fazes comercial ou fazes comercial [usando um tom de ironia]. A mim sempre me deixaram à vontade, se não queres fazer comercial, não o fazes, não é por isso que vais ser despedido, ou algo que se pareça. Mas a verdade é que é extremamente difícil porque os teus Kips de faturação são 40% para a tua manager e 60% para ti. Mas mesmo assim é difícil conseguires crescer, porque eu já estava com 5k e depois tiras 40% e já foste à vida [usando um tom de ironia], ou tu fazes comercial e encontras as tuas próprias oportunidades ou é extremamente difícil. Foi isso que me deixou sempre um bocadinho confuso, porque sentia que os Kips não estavam ajustados à minha realidade [demonstra descontentamento].

E: Tu consideras que o teu enquadramento salarial estava alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Na primeiro penso que estava alinhado para uma primeira oportunidade. Sendo que as coisas mudaram, houve inflação do país, sendo o que era bom há alguns anos, hoje em dia não dá para nada, rendas e tudo está impossível! Na segunda experiência, fui evoluindo e fui crescendo, sempre tive revisões salariais felizmente, nem todos os anos, porque houve o ano da pandemia que ficou um pouco congelado, apesar de que houve pessoas a crescer/progredir, no entanto, o aumento salarial ficaram um bocado em *stand bye*. A empresa realiza revisões salariais sempre em março/abril, se não tiveres saltado de um escalão para o outro, tens revisão salarial, se saltaste já foste revisto salarialmente e não faz sentido seres novamente. Respondendo à pergunta, nós queremos sempre mais e é por isso que tiramos os nossos estudos, que envolve dinheiro, esforço e aprendizagem. Por isso, eu considero que queremos sempre ganhar. Se eu acho que o salário estava ajustado? Acho que não! [evidência convicção] sobretudo pela realidade que existe no país! Acho que devia ser revisto, depois como eu falava com os profissionais de IT, os ordenados deles olhando para o restante mercado, são altos [demonstrando um pouco de frustração]. Sendo que a empresa continua a crescer e a ter bons resultados, mas não aumenta os salários dos colaboradores, faz com que nos sentimos tristes com essa situação. Se as empresas são de recrutamento e seleção e os colaboradores é que estão no terreno e não são recompensados por isso, acho que se perde um bocadinho o cor da empresa, se olharmos para managers que têm carro e têm tudo, e tem o seu mérito, mas os colaboradores também têm de ser recompensados nesse sentido.

E: As empresas que trabalhaste forneciam-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, sempre me forneceram os recursos necessários para eu desempenhar o meu trabalho.

E: Que benefícios tinhas nesta área que tu valorizas? Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Os benefícios que tinha eram o seguro de saúde, voucher do telemóvel, se podemos incluir aqui a parte do trabalho remoto, eram os benefícios que tinha. A nível de benefícios que eu pudesse ter, se calhar um melhor seguro de saúde, porque há seguros de saúde e seguros de saúde, independentemente de estar incluído o agregado familiar ou não. Se tiveres um seguro de saúde, consegues ser acompanhado por melhores profissionais e com maior rapidez. Não desvalorizando o nosso serviço nacional de saúde, até porque tomara haver países com o sistema nacional de saúde como o nosso, mas foi só para explicar o meu ponto de vista. Outros benefícios, nunca pensei muito nisso, mas como estou muito na área de IT olhamos muito para benefícios fora de caixa ex.: salão de jogos dentro da empresa, sala para dormir, ginásio ou descontos, mas eu na realidade valorizo mais um salário base mais alto do que ter esses benefícios, porque não vais utilizar esse desconto todas as semanas ou todos os meses, se queres comprar uma casa, um carro é com o teu ordenado que o fazes. O que valorizo mais é o seguro de saúde e o trabalho remoto e a possibilidade de ajudas de custo para as deslocações (um valor por km).

E: Conseguias otimizar o teu tempo e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: Eu acho que sim, nunca senti que as 8h não fossem suficientes, no entanto, como tens a pressão dos KPIS, muita das vezes fazes abordagens e ninguém responde, pegas noutro cliente, mas depois comesas a ver a semana a passar e agora que vou fazer? Passei um dia em entrevistas, não consegui fazer pesquisas, depois do horário de trabalho tenho de arranjar tempo para fazer pesquisas e era aí que sentia, ou seja, acho que dá para encaixar, mas não é fácil encaixar e porquê? Porque os candidatos querem agendar as entrevistas na mesma hora, apesar de isto ter mudado um bocadinho, porque as entrevistas online facilitam muito isso, mas antes de entrar o covid toda a gente queria realizar as entrevistas ou durante a hora de almoço ou depois das 18h, o que significa trabalhar das 18h às 20h, mas tinhas de trabalhar na mesma das 21h às 18h, ou seja, se pensasses sobre o assunto o teu dia de trabalho tinha mais 4 horas do que o suposto, numa situação ideal dívidas as várias entrevistas pelo teu dia, no entanto, na realidade isso não era possível. Conseguias fazer o teu trabalho em 8h diárias, mas dada a natureza do nosso trabalho, nem sempre era possível.

E: Já foste respondendo um bocadinho à questão seguinte, se foste sentido pressão para atingires os indicadores e faturação?

e: Sim, sentia muita pressão e às vezes reagia melhor às outras piores e explico porquê [evidencia um ar pensativo]. Claro que depende muito da chefia que tens e que te diga, força não te preocupes no próximo mês vais ter mais pipeline e vai correr bem! Sendo que pensava, se eu tivesse um bom mês eu iria receber o prémio, mas como não tive vou perder o prémio. Havia meses que eu reagia bastante mal, sou muito assim, é uma bola de neve, umas que lidam bem com isso, eu nem tanto [demonstrando descontentamento]. Foi algo que tentei trabalhar ao longo do tempo, como lidar com a minha frustração. Sendo que era muito expressivo e não consegui disfarçar quando estava descontente ou triste. Felizmente sempre tive sorte nas minhas chefias que me davam essa força, correu menos bem, mas vai correr melhor. Uma das coisas que me fez trocar para cliente final foi muito isso, a pressão dos KPIS, ter que realizar 14 entrevistas todas as semanas, faturar cinco mil euros mês, que se perde isso tudo no cliente final. Continuas a ter alguma pressão e se fosse fácil toda a gente fazia, ainda que assim o é porque temos emprego, mas não tens a pressão de KPIS, eu que se fizer apenas 1 ou 2 entrevistas por semana, ninguém vai me dizer nada, as coisas estão a acontecer apenas fico com pressão de fechar as vagas.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: Uma situação positiva, recorde-me de um candidato que estava desempregado há mais de um ano e apesar da área ser fácil de integração no mercado, estava com algumas dificuldades, estava muito desmotivado quase a perder a esperança e depois conseguir colocá-lo num cliente foi ótimo, sentir que ajudaste alguém e a pessoa ficar agradecida ao telefone e mandar um email por cima agradecer. A maioria das pessoas quer mudar para auferir mais, mas quando conseguimos ajudar verdadeiramente alguém que está em dificuldade aí sim é muito gratificante. O mais bonito é mesmo isso o ajudar o outro.

A mais desagradável, foi um cliente ideal, tudo alinhado, em que faltava apenas um mês para dar entrada no cliente, diz que aceitou outra oportunidade e desiste daquele projeto. O cliente à espera dos documentos, tudo alinhado para a sua entrada e um mês antes decidi desistir do projeto.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê? Na tua opinião, o que é necessário?

e: Não considero que todas as pessoas tenham perfil para a área da consultoria. Apesar de que acho que quando comecei eu também não tinha o perfil, sinceramente. Sendo que fui crescendo da área e fui moldando ao que era necessário. Existem muitas pessoas que não conseguem lidar com a pressão de prazos e Kips e com a frustração que isso lhes causa. Inclusive já tive várias pessoas que me disseram eu se estivesse em consultoria não aguentava nem um mês, outra bastante famosa é vocês são chatos, estão sempre a pedir feedback e eu não era esse tipo de pessoa e tive de aprender a ser, porque senão as coisas não aconteciam e tinha pressão para apresentar resultados. Por isso, acho que nem toda a gente tem perfil para a área, mas que apesar das *soft skills* serem difíceis de mudar, a maioria das pessoas tem a capacidade de serem moldadas e desenvolvidas. Por exemplo, uma pessoa explosiva e que está a “levar nas orelhas” não consegue calar e responder logo, vai ser despedida. Tem de ser alguém que consiga lidar com as suas emoções e com a pressão.

E: Quando trabalhavas na consultoria, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Sim, na minha última experiência, era a pessoa mais antiga na minha equipa. Quando entrei éramos 5 pessoas, saíram todos de forma faseada e entraram mais 4 e depois saí eu. Considero que existe algum turnover nesta área. A maioria das pessoas saiu para cliente final.

E: Quando saíste houve alguma entrevista de saída por parte das empresas?

e: Na primeira não houve uma entrevista de saída, até porque já tinha comunicado à minha chefia que estava à procura de novas oportunidades. Na segunda, tive uma reunião com a minha chefia e os respetivos superiores hierárquicos e a entrevista formal de saída foi com os RH. Eu considero que eles tentam identificar os motivos, com o intuito de implementar ações de melhoria depois, considero que tenham essa preocupação. No entanto, no meu caso não havia nada que pudessem fazer por mim, porque a minha troca foi para cliente final, porque era essa a ambição que eu tinha e a pressão dos Kips, etc. Mas neste caso, não tinha como mudar isso, a não ser baixar os meus indicadores e acho que eles não conseguem mudar, porque são decisões tomadas pela gestão e a pressão da consultoria é outra.

E: Porque deixaste a área da consultoria de RH? Em que não te identificavas?

e: Como já referi anteriormente, devido à pressão constante para atingir os meus KPIS e faturação, a dificuldade em gerir a frustração de não conseguir atingir os resultados que tinha, a não adaptação dos meus indicadores a um regime *delivery*, uma vez que 40% do que faturava ia para a minha chefia, porque eu não fazia comercial. Não me interessava mudar para outra consultora para ganhar mais, a menos que fosse um valor fora de série [falando com ironia], mas não acredito que fossem pagar muito mais, porque existem estudos de mercado e anda tudo mais ou menos no mesmo. Mesmo a minha troca para cliente final onde fui ganhar mais, mas se pensar na minha liquidez no final do mês, estou a ganhar praticamente o mesmo, mais 100€ líquidos mais, porque para a última experiência ia de comboio e agora vou de carro. Sendo que neste momento mostro trabalho e o processo que faço para encontrar as pessoas, mas não tenho aquela pressão relacionada com os números.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, não tenho mais nada para acrescentar.

Anexo 10- Entrevista nº 9

Género Feminino.

Faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

A minha formação base é a gestão dos Recursos Humanos.

E: O que te levou a seguir essa área?

e: Inicialmente eu entrei em contabilidade, mas rapidamente percebi que aquilo não era para mim, era demasiada matemática e então fui para os RH honestamente um bocado às escuras, mas mal entrei, percebi que era o que eu queria e que gostava do curso e por isso não houve qualquer necessidade de mudança.

E: E que funções desempenhas na empresa em que te encontras atualmente?

e: Eu trabalho numa função generalista de RH, ou seja, não desempenho só funções de recrutamento, *onboarding*, formação, toco um bocadinho em todas áreas dos RH, porque eu sou a única pessoa no departamento de RH da empresa.

E: Quanto tempo trabalhaste na área da consultoria de RH?

e: No total a nível de consultoria de RH, foram 3 anos. As minhas funções foram as mesmas em ambas as experiências profissionais, relacionadas com o recrutamento especializado, mas em mercados diferentes, uma em Sales e Marketing outra no mercado de Engenharia. Sempre fui consultora 360, onde tinha funções tanto a nível comercial, de angariação de novos clientes, prospeção de mercado, recrutamento de A a Z e gestão do cliente.

E: O que te fez mudar de uma consultora para a outra? Qual foi o fator atrativo?

e: O que me fez mudar, foi sobretudo a possibilidade de mudar de Sales e Marketing para Engenharia, conhecer perfis novos, porque a nível de funções eram muito idênticas, tinha a prospeção comercial também, entrevistas e o envio das *shortlist* com os perfis, era mesmo idêntico. Eu conhecia também uma pessoa que trabalhava nesta consultora e que me tinha dado um feedback muito positivo mencionando que eles eram “amadores” face ao outro grupo e eu fiquei com aquela curiosidade, que se nós somos amadores a outra empresa deve ser brutalíssima e para mim significava dar um próximo passo na minha carreira e quando surgiu a oportunidade de mudar de área e de empresa não pensei duas vezes.

E: Na tua opinião, o que fez a diferença nos processos de recrutamento? A forma como falaram contigo ou como agilizaram o processo?

e: Foi sobretudo a empresa o nome que tinha associado ao mercado e área diferente, trabalhar perfis diferentes. A área de Sales estava muito mal, foi um período muito crítico, a oportunidade de mudar de área foi o que mais me moveu para uma mudança.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Na altura, para ser honesta eu queria era entrar no mundo dos RH, tive a oportunidade e não pensei duas vezes. Portanto, posso dizer que foi mais pela oportunidade em si, foi uma porta que se abriu, sendo que eu sabia que era um bom grupo [demonstra alguma nostalgia ao tocar neste tema]. Esta experiência abriu-me muitas portas.

E: Mencionaste que a oportunidade surgiu “num bom grupo”, já conhecias a empresa em questão? Tinhas alguma imagem consolidada desta empresa?

e: Já conhecia a empresa e tinha uma imagem positiva do grupo, até porque conhecia pessoas que trabalhavam lá na verdade. Na altura do ensino secundária eu realizava alguns trabalhos de promoção e tinha ido a uma entrevista nessa empresa para realizar um desses trabalhos e lembro-me muito de ter gostado da entrevista, da abordagem da interlocutora, da simpatia e da acessibilidade, gostei daquele ambiente e fiquei com boa impressão da empresa. Além disso, o facto de ter pessoas conhecidas a trabalhar nessa empresa, ajudou a ter confiança para abraçar este desafio.

E: Tu identificas-te com a estratégia e cultura organizacional praticadas na área da consultoria?

e: Sim. Gostava do ambiente das empresas que trabalhei e da cultura que eles tinham. Sendo que a primeira experiência considerava que a empresa tinha uma cultura mais “nacional”, uma vez que era menos estruturada, não tinha os procedimentos tão bem definidos, também estive lá numa altura de reestruturação, onde sentia muita desorganização nesse aspeto, talvez não tenha sido a melhor altura para dar como exemplo. Não havia um plano de carreira definido, tu atingindo um valor x passas a consultor Y como por exemplo acontecia na minha segunda experiência na área da consultoria. Portanto, identifiquei-me mais com a cultura da última experiência, sentia que havia um maior interesse em progredir nas pessoas do que naquela empresa.

E: Como funcionava a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: Na última experiência concordava com o sistema de avaliação de desempenho, era um bom método, o facto de teres aquelas conversas trimestrais com o teu manager, onde tu podes dizer o que tu queres fazer para o futuro, o que é que está mal e o que é que está bem, o que pode ser melhorado e isso é muito interessante e o facto de teres feedback constante sobre o teu trabalho. Além de que a possibilidade de progressão de carreira está bem clara, sabes que se faturares ou atingires o teu target durante um trimestre ou dois à partida existe progressão. No caso da primeira experiência profissional como mencionei, não havia nenhum sistema de avaliação de desempenho, mas como estavam num período de reestruturação, não sei se, entretanto, a situação se alterou.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial estava alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Não. Porque apesar de não ser uma pressão muito direta, existe uma pressão. Para a pressão que fazem e com o aumento da inflação, os valores não estão de todo alinhados. Agora considero que os valores não estão de todo alinhados, devido aos aspetos mencionados e também à maior dificuldade de recrutar os perfis nos últimos anos. Há 5 ou 10 anos atrás era mais fácil recrutar pessoas. Pelo trabalho e dificuldade inerente à função, os salários deveriam ser mais atrativos.

E: Forneciam-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, sempre me forneceram todos os recursos necessários para executar o meu trabalho.

E: Que benefícios essas empresas te proporcionam que valorizas?

e: O seguro de saúde, as comissões, não tinham muito mais benefícios. Tinha o teletrabalho em regime híbrido, algo que valorizava porque tinha o melhor dos dois mundos, trabalhar a partir de casa e manter o contacto presencial com os colegas e chefia.

E: Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Acho que mais flexibilidade a nível de *work life balance*, mais flexibilidade horária talvez, porque nós tínhamos de ceder muito aos candidatos e às disponibilidades deles, mas não se pode mexer muito nisso.

E: O que te fez permanecer nesta área durante aquele tempo?

e: Eu em nenhuma das empresas eu achei que aprendi tudo. Não saí de nenhuma das empresas a sentir “ok eu estou cansada, não aprendo mais nada aqui”, eu considerava que podia melhorar mais. Na primeira experiência, decidi sair pela oportunidade que tive numa área diferente. Permaneci durante um ano e meio em que fiquei porque não achava que ia sair para melhor do que eu estava na altura, depois quando surgiu a oportunidade da outra empresa, pelo nome/feedback e altura em específico eu decidi aceitar, que seria uma melhoria, porque a nível salarial não foi nada de extraordinário, foi mesmo a questão da empresa e da área.

E: Como era a tua relação com a tua chefia e equipa?

e: Em ambas as oportunidades tive sempre uma relação muito boa, dávamo-nos todos muito bem, eu sou uma pessoa que não se dá muito a conhecer se não tiver um contacto muito direto regularmente, como estava com eles regularmente, eles conheciam-me bem e mantemos uma relação muito boa, com a primeira oportunidade nós temos jantares quase mensalmente, com a última falamos semanalmente e ambos vão ao meu casamento, para teres uma ideia da nossa proximidade. Sempre mantive uma boa relação e sempre valorizei muito isso, porque no fundo é com quem vamos lidar mais tempo do que nos só dia.

E: Conseguias otimizar o teu tempo e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: Não! [evidência com convicção].

E: Porquê?

e: Eu para te responder sim, teria de cumprir com os meus KPIS a 100%, portanto, eu nunca cumpria os meus indicadores a 100%, por isso não! Devo ter dificuldade em gerir o meu tempo [demonstra um pouco de ironia no discurso] ou então eventualmente os indicadores estavam desajustados à realidade. Na minha equipa ninguém cumpria a 100%, por isso quer dizer alguma coisa.

E: Sentias pressão em atingir os teus indicadores e faturação estabelecida?

e: Sim, sentia bastante pressão para atingir os meus indicadores e faturação. Mas até conseguia gerir mais ou menos, sendo que havia meses que uma pessoa desmotivava mais, mas eventualmente sempre tive relativamente bons resultados. Eu transparecia que sabia lidar com a pressão que me era colocada, mas internamente não era algo que eu lidava muito bem.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: Olha uma situação boa, alguns candidatos que de facto vem ter comigo, depois de integrarem o projeto e agradecerem o projeto. Recentemente, aconteceu um caso de uma candidata que eu já acompanhava há cerca de 1 ano e meio e que ela estava desempregada e ela veio ter comigo a agradecer imenso por ter ajudado a encontrar o trabalho dela, apesar de nem ser no setor em que ela tinha experiência profissional. Tinha experiência no setor alimentar e ela foi trabalhar para o setor do calçado, isso deixou-me mesmo feliz, saber que a consegui ajudar.

Uma situação má [pausa pensativa], acho que todos temos algumas, não é só uma, alguns candidatos que desaparecem, alguns candidatos que dizem que estão interessados e vão a cliente e faz proposta e eles queria era uma proposta para apresentarem à sua empresa onde estão. Tive um candidato recentemente, em que lhe transmiti inclusive que o que ele fez não foi correto, que foi ter perdido uma hora do meu tempo a fazer uma entrevista e ele já ter estado no processo daquele cliente e não ter mencionado nada, ou seja, fiz relatório, apresentei o candidato e ele já tinha estado em processo com eles. Estas questões não são positivas, mas acontecem com frequência e temos de aprender a gerir da melhor forma possível.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê? Na tua opinião, o que é necessário?

e: Não, todas! Porque eu considero que deve existir alguma capacidade de negociação, de atingimento de objetivos, de organização do tempo face ao ritmo acelerado do setor, orientação de resultados e resiliência.

E: Quando trabalhavas na consultoria, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Sim, na primeira empresa experienciei muitas saídas, saíram pelo menos 4 pessoas, sendo que a empresa é muito mais pequena do que a segunda empresa. Nesta, presenciei algumas, sendo que passado essencialmente um mês presenciei saídas. Houve um período quando entrei que saíram 2 a 3 pessoas, depois houve uma estabilização porque as pessoas eram todas novas e depois houve mais 2 e 3 saídas incluindo a minha saída.

E: Consideras que estas empresas tinham uma preocupação em identificar os motivos de saída através de uma entrevista ou conversa?

e: Na minha primeira empresa, a minha entrevista de saída foi ao telefone porque eu insisti muito, por isso não houve grande preocupação de todo nesse sentido. Na segunda, houve uma entrevista de saída formal, eu que não partilhei nenhum motivo em concreto a não ser uma mudança de funções num projeto que eu considero mais desafiante.

E: Na tua opinião, acreditas que além de identificar os motivos, as empresas preocupam-se em colocar em prática algumas ações de melhoria para colmatar as problemáticas identificadas?

Sim, considero que sim. Até porque fazem questões nesse sentido, se há alguma sugestão de melhoria. Tentam perceber se para além dos fatores externos, existe algum fator interno que promova esta mudança. Acho que existe bastante interesse nesse sentido.

E: Porque deixaste a área da consultoria de RH? Em que não te identificavas?

e: Eu mantenho-me na área da consultoria financeira, sendo que estou em cliente final. Um dos principais motivos para a minha mudança, foi de facto, a mudança de funções, porque apesar das empresas serem diferentes eu sentia que estava a fazer “mais do mesmo”, eu “não saía da cepa torta” que é fazer entrevistas e reuniões com clientes, o meu trabalho era 80% entrevistas e 20% comercial, tendo em conta que é uma manhã de comercial representa cerca de 20% e os restantes 80% era entrevistas e procura de candidatos. Mesmo que eu progredisse eu não ia mudar de funções, só ia ter mais budget para fazer e aumento de KPI, então apesar de não me sentir uma expert, achava que podia aprender mais do que aquilo, então queria uma função mais generalista e abrangente para aprender coisas diferentes dentro da área dos RH.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, não tenho mais nenhuma informação relevante para partilhar.

Anexo 11- Entrevista nº10

Género feminino.

Faixa etária dos 30 aos 35 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

Eu tirei a licenciatura em psicologia e depois um mestrado em psicologia, desenvolvimento e recursos humanos.

E: Porque decidiste seguir a área da psicologia e depois especializaras-te na área dos RH?

Na altura foi um bocadinho difícil escolher, quando estava no ensino secundário, até porque fui para Economia, muito diferente com a área da psicologia, mas depois através dos testes psicotécnicos e dos meus interesses, decidi seguir essa área. No entanto, mal entrei eu sabia que não queria seguir pela psicologia clínica, porque eu sempre gostei também da parte da gestão e do mundo empresarial, portanto eu acho que foi quase instintivo ir para psicologia na ótica de conhecer as pessoas, mas as pessoas dentro de uma empresa e não numa ótica de ajudar as pessoas clinicamente, por isso ter realizado também uma especialização em RH.

E: Quais são as tuas funções atuais?

Eu trabalho numa empresa em que o setor é de turbinas eólicas e eu atualmente sou responsável pela equipa de recrutamento em Portugal dessa empresa, mais focada na parte dos *white color*, ou seja, tudo o que seja funções com formação superior. Também faço alguns processos de recrutamento, mas incide mais na gestão da equipa, encontrar estratégias no recrutamento, dar suporte nos processos de recrutamento mais de management para cima.

E: Quanto tempo trabalhaste na área da consultoria de RH?

Trabalhei 3 anos, comecei como consultora 360 na área da Engenharia, ou seja, fazia de tudo, desde a parte comercial, angariação de clientes, negociação com os clientes, entrevistas, apresentação dos candidatos até fechar o processo. Passado um ano e meio, me foi proposto ficar a gerir apenas um cliente, onde estava focada nos perfis de engenharia e IT, como existia muito volume de recrutamento fazia sentido estar uma pessoa dedicada a esses processos de recrutamento. Sendo que passado três anos a empresa cliente fez-me uma proposta para trabalhar diretamente com eles e ficar a gerir a equipa de recrutamento.

E: A tua primeira experiência profissional foi na área da consultoria?

Eu no meu mestrado comecei por fazer um estágio curricular no setor da indústria na área do RH, gostei imenso desta experiência, fiz um bocadinho de recrutamento, formação e isso tudo, mas ficou sempre aquele “bichinho” de querer experimentar a área da consultoria. Tive a oportunidade de ficar em cliente final, mas como tinha uma oportunidade de entrar na área da consultoria, eu decidi aceitar.

E: O que te atraiu para a área da consultoria?

Eu quando comecei na área dos RH no mestrado, achei que era o recrutamento que seria o meu trajeto de vida e o que faria mais sentido para mim naquela altura. Consultoria por ter a fama que tem, para o bem ou para o mal em que tem coisas boas e tem coisas más. Achei que ia aprender muito e que iria desenvolver-me bem nesse sentido.

E: Houve alguma coisa que fez diferença no processo de recrutamento?

Acho que não houve nada que fizesse diferença no processo, era muito mais uma coisa pessoal de eu já saber que queria experimentar consultoria e não tanto a entrevista, interlocutor ou empresa. Não é que a entrevista não tenha corrido bem, mas se calhar se tivesse sido outra consultora de RH em que a entrevista tivesse corrido bem, teria ido para outra consultora. O foco era a área e não a empresa em si.

E: Depois de teres trabalhado nessa empresa, consideras que te identificas com a estratégia e cultura organizacional praticadas?

Ah...isso é uma pergunta rasteira!! Para não se entrar aqui em muitos pormenores [evidência desconforto em responder à questão colocada]. Se eu me identificava com os métodos de trabalho? Sim, portanto, a estrutura, como o negócio estava pensado, claro que tenho a minha opinião sobre determinadas coisas, que fazem mais ou menos sentido, mas isso faz parte. Relativamente a pessoas, tens pessoas que te identificas mais e menos, mas isso é lá como outra empresa qualquer [demonstra uma postura politicamente correta e tem receio de dar a sua opinião de forma transparente].

E: Como tu classificas o ambiente e a cultura dessa empresa?

Era um ambiente informal, com uma cultura de comunicação aberta, sendo que com o cliente a comunicação era mais formal. Era um misto, em que estás completamente à vontade até ao momento em que és posta “em ação” em contacto com o cliente ou com o candidato. [demonstra não estar à vontade com o tema, procurou fugir um bocadinho às questões]

E: Como funcionava a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

Nós tínhamos dois momentos de avaliação ao ano, sendo que a primeira era para verificar se estávamos a conseguir atingir e então a última para fazer um *follow up* geral, uma avaliação do ano, na primeira eram definidos os objetivos em conjunto com a tua chefia direta, o que tinhas de atingir e outros objetivos não tanto pessoais, mas de equipa, empresa, valores, etc., isto era a estrutura. A progressão acontecia de duas formas, pelo atingimento da faturação, podias ter chegado ao momento da avaliação e já teres evoluído, quer salarialmente quer de cargo. A segunda possibilidade consistia em chegar ao momento da avaliação e teres atingido os teus resultados e evoluirmos. Havia outros indicadores além dos da faturação, mas a faturação acabava por trazer grande peso.

E: Essa avaliação era feita através de uma conversa, mas era utilizado alguma ferramenta para registar essa informação?

Tínhamos duas fases, uma fase em que a pessoa avaliada neste caso eu, tinha de preencher um ficheiro/*template* onde colocava se atingi ou não os meus objetivos, como avaliava em determinados fatores,

portanto a minha autoavaliação, depois a minha chefia direta também fazia a minha avaliação, mas eu não conseguia ver, nem ela a minha. Depois de ambos concluírem isto, havia então um momento de conversa onde eram discutidos os resultados, eu dei-te este valor o que tu achas? No final, havia outro *template* onde alinhavas o valor entre valor que tu achas correto com o que a tua chefia achava correto, acabavas por fazer um resumo e se tivesses a falar da última avaliação eram também definidos os objetivos para o próximo ano.

E: Tu concordas com este método?

Sim [não evidencia muita confiança]. Na minha experiência, como eu estava a trabalhar sim, porque se calhar fui um bocadinho exceção na minha altura e se calhar “falo de boca cheia” porque fui sempre evoluindo, mesmo antes das avaliações de desempenho. Claro, se alguém tivesse mais dificuldade em faturar, porque lá está nem todas as pessoas tinham os mesmos indicadores para serem avaliados, mas se tivessem tanto peso na faturação como eu tinha e não conseguissem atingir esses valores, se calhar era mais complicado, até porque não acho que faça sentido uma pessoa ser só avaliada pela faturação.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

Ahhh [risos] nós queremos sempre mais, portanto! O que eu te posso dizer? Eu não conheço outras consultoras, mas eu acredito que isto seja tudo um bocadinho à volta do mesmo. Eu acho que a consultoria não é só dos RH, mas num todo tem a fama de não pagar bem [demonstrando convicção no seu discurso]. Tens o exemplo das *big four* e toda a gente se queixa disso que trabalham muito para o que ganham. No meu caso tinha um benefício que era os bónus que eu tirava e aí sim era bem remunerada isto porque eu atingia os resultados, porque se não atingisse não achava isso.

E: Quais eram os benefícios que a empresa tinha que tu valorizas? Se pudesses escolher os teus próprios benefícios?

Eu não tinha grandes benefícios a não ser o normal, seguro de saúde, comissões e o carro. Para achares atrativas estes benefícios, tens de te motivar apenas pelo dinheiro, eu não me motivo somente por isso. Cada vez fui me apercebendo mais disso, até porque eu deixei a área da consultoria e fui para cliente final. Apesar de terem me feito uma boa proposta, não deixa de ser um cliente final e eu vou perder em algum momento alguma coisa, por exemplo eu agora não tenho carro (até valorizava), só nisso já perdi muito de uma empresa para a outra. Acho que isso vai depender muito da motivação de cada um. Eu como estive do outro lado, também cheguei a um ponto que percebi que o dinheiro é muito bom, mas eu preciso de mais, por isso isto não chega. Portanto, a mim não é tanto pelos benefícios, mas pelo projeto e aprendizagem.

E: Efetivamente, o que te levou a sair da área da consultoria dos RH?

O motivo principal foi mudar as responsabilidades, porque quando estás em consultoria só fazes recrutamento. Eu vou falar da minha experiência que é na área de Engenharia e de IT. Eu não vou ser engenheira, eu aprendo imenso e adoro o que eles me dizem, mas chega ali um momento que eu não vou conseguir aprender mais porque não sou técnica e não é por começar a recrutar um CEO ou um engenheiro de produção, eu aprendo sempre alguma coisa porque são pessoas diferentes, mas eu estou sempre a fazer o mesmo, vai chegar a um ponto em que já não me traz motivação e desafio, ter de puxar pela minha cabeça, foi isso que eu senti falta e por isso que aceitei o desafio no cliente. Por muito que tu subas, aumentam-se

benefícios, salários, a possibilidade de começar a fazer posições mais interessantes, mas é sempre a mesma coisa.

E: Além de tu teres a possibilidade de desempenhar uma função diferente, de gestão de equipa, houve mais algum motivo que fomentou essa mudança? Como, por exemplo, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?

Isto vai soar estranho, mas eu gosto de trabalhar a este ritmo, de tal forma que sai para um cliente final com quem já trabalhava, mas o meu ritmo não se alterou, eu sei que saísse para outro cliente final que nunca tivesse trabalhado se calhar ia sentir “que choque” agora vou ter de abrandar o meu ritmo de trabalho. Mas eu gosto desse ritmo, o que também não é bom! Portanto, o equilíbrio em si da vida, eu consigo ter se quiser, mas como trouxe o ritmo da consultoria para a minha empresa atual, o ritmo não se alterou. O que acaba por acontecer, é que em consultoria tu tens resultados mensais, claro que eu aqui também tenho KPIS mensais, no entanto, em consultoria se não faturas, ou envias x CV’S ou reuniões é um problema, porque a área de negócio é aquilo, enquanto aqui isto não é assim tão delinear, há indicadores porque as coisas têm de ser medidas, mas não tem o mesmo impacto, a pressão não é tanta.

E: Em consultoria sentias muito essa pressão em atingir os indicadores e a respetiva faturação?

No início sentia muita, até porque envolvia a parte comercial, quer queiras quer não acabas por viver num mundo em que é criada uma sensação de que estás a falhar porque aquele já atingiu e tu não, portanto também é um bocadinho devido à cultura existente. Mais tarde, passando um ano e tal, como fiquei alocada a esta empresa, havia mesmo muito trabalho, eu atingia facilmente a faturação, mas acabou por existir um pouco falta de estímulo, comecei a subir e a continuar a atingir e ficava com aquela sensação e “agora”, “o que mais”, já não sentia o desafio. Porque eu também não me focava no dinheiro, porque eu sabia que para atingir determinado valor tinha de fazer x, mas não tinha desafio a nível de envolvimento/dificuldade.

E: E o que te fez ficar tanto tempo na área da consultoria?

É um bocadinho difícil responder, porque quando eu comecei estava em choque e só pensava o que eu vim fazer a minha vida, porque é a questão do tal ritmo e de não estares habituada, mas depois aquilo entra e tu ficas sendo que houve um período que pensei também estou aqui há pouco tempo, nem passava pela minha cabeça sair. Quando a empresa em que estava a dar suporte começou a ficar em velocidade cruzeiro, falamos assim entrou uma pandemia, estava tudo a tentar perceber como reagir face a essa situação, não era uma boa altura para sair, isto mais na primeira da vaga em que os processos de recrutamento pararam. Mas eu também sabia, que para sair tinha de ser para algo que eu quisesse e não vou só sair porque eu quero sair da consultoria. O motivo da minha saída não podia ser eu quero sair de consultoria, portanto qualquer coisa vale.

E: Não pensaste, por exemplo, em mudar para outra consultora, pensaste sempre em mudar para cliente final?

Só mudaria para outra consultora, se mudasse o estilo de trabalho, porque o que me faltava ali era o facto de não conseguir aprender mais. Eu ia aprender a trabalhar noutros sistemas, com outra cultura e com outras pessoas, mas o meu objetivo era recrutar na mesma. Por isso não ia tirar mais nada de ali.

E: A empresa fornecia todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

Sim, tudo o que precisava.

E: Consegues partilhar uma situação que tenhas vivido muito positiva e uma não tão positiva?

Uma situação não tão positiva foi quando tu percebes que estragaste a vida a alguém, quando colocas um candidato e percebes que a empresa não é nada daquilo que tu estás à espera e que apesar da responsabilidade não seja totalmente tua, porque a pessoa toma a decisão e conseguiu avaliar o projeto, mas tiveste algum impacto e influência na tomada de decisão e isso custa [demonstra incômodo e descontentamento em falar sobre o assunto]. Na altura como geri foi falar com a pessoa e perceber o quão mal aquilo era, a pessoa aguentou ainda um bocado e depois começamos à procura de uma oportunidade para a colocar no mercado novamente. Boas experiências, o oposto quando tens pessoas quase a chorar, receber presentes para o escritório agradecer que tinha mudado a vida, ou ainda hoje pessoas que me ligam a dizer devo ou não ir para aquela empresa e eu já nem em consultoria estou e continuam a ligar. Ter clientes em que vais a uma reunião e aquilo não dá em nada, mas passado quase um ano a oportunidade surge e eles dizem lembrei-me de si e tenho aqui uma oportunidade. Pronto, o notar que tu crias um impacto positivo na vida daquelas pessoas. Eu fico contente quando os candidatos dizem que eu mudei a vida pela positiva. Hoje em dia acho que cada vez mais difícil encontramos candidatos assim, o mercado está volátil, esta geração é muito salta pocinhas, as pessoas começaram a perder a diminuir a sensação de pertença e de que eu queria mesmo estar neste local.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para trabalharem na área da consultoria de RH e porquê?

Acho que não. Mas também acho que muita gente acha que não tem, mas depois consegue ter. Para tu trabalhares em consultoria tens de estar disposto a saber que vais trabalhar muito e estar predisposto a isso. Em que trabalhas muito e muito rápido, tu estás por ti e o resto não importa. Tens de aprender a trabalhar com este ritmo, a organizaste muito bem, porque se tu queres crescer lá dentro vais ter que trabalhar muito estas duas variáveis, organização e rapidez. Tens a vertente comercial, nem toda a gente gosta, nem toda a gente tem o perfil e as abordagens também são diferentes, eu por exemplo sou um perfil zero comercial e abordagem que eu tinha era muito mais eu vou criar aqui uma empatia com a pessoa do que estar a vender algo. Por isso, acho que nem toda a gente tem o perfil. Mas quem tiver predisposição para isto, também o pode desenvolver, mas também acho que cada vez se torna mais difícil, muito relacionado com as gerações que estamos, as pessoas estarem disponíveis para tal. Porque as pessoas agora, não estão abertas a trabalhar mais do que 8 horas tanto como estavam há 10 anos atrás. Nada contra, elas estão bem, mas acho que cada vez vai ser mais difícil atrair talento para esta área, se as gerações continuarem a ter esta mentalidade das gerações, nem toda a gente quer este ritmo e está disponível para tal.

E: Quando trabalhavas na área da consultoria conseguias fazer todas as tuas tarefas em 8h diárias?

Eu conseguia fazer as prioridades, mas eu não gosto de deixar coisas por fazer, já aprendi que às vezes tem de ser, porque amanhã acordas e a empresa continua lá, mas como é tanto trabalho, entra um job tens de começar logo o processo, o mais rápido ganha, portanto, tens toda esta velocidade e para tu seres o mais rápido, a maioritariamente das vezes significa que tens de trabalhar mais horas, para o conseguires chegar aos teus objetivos tanto pessoais como profissionais.

E: Quando estavas na área da consultoria tu presenciaste entradas e saídas de colaboradores?

Sim, eu sentia muita rotatividade neste setor.

E: Consegues quantificar em média por mês?

Eu acho que saia de 2 em 2 meses pessoas, depois estabilizou devido ao covid.

E: A empresa preocupou-se em identificar os motivos da saída? Achas que vão ter em conta os motivos e vão alterar alguma coisa?

Sim, apesar de como já trabalhava com o cliente compreenderam facilmente o motivo. Acredito que tenham a preocupação, se fazem alguma coisa em relação a isso já não sei [menciona ironicamente].

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

Não, penso que já foram abordados os aspetos principais.

Anexo 12- Entrevista nº11

Género feminino.

Faixa etária dos 40 aos 45 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Eu sou formada em Gestão e Recursos Humanos.

E: E o que te levou a seguir a área dos Recursos Humanos?

e: O meu secundário foi realizado na área profissional de serviços jurídicos e eu na altura queria mesmo seguir direito, só que depois entrei numa faculdade mais deslocada de casa e já naquela altura não queria estar assim tão longe e arrisquei nos RH, porque tinha alguma similaridade, na parte das pessoas e inclusive tinha algumas unidades curriculares de direito, era uma faculdade perto de casa e como trabalhava na altura e não queria deixar o trabalho, foi a opção que mais fez sentido para mim.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH?

e: Trabalho nesta área há 13 anos, desde setembro de 2009.

E: Que funções tens desempenhado até ao momento?

e: Eu iniciei com um estágio curricular, depois surgiu a oportunidade de trabalhar como administrativa com um contrato temporário, já naquela altura senti que foi difícil entrar na área dos RH sem experiência nenhuma, aceitei a oportunidade e depois passei para consultora de RH onde me encontro até ao momento.

E: Quais são as tuas principais responsabilidades?

e: Eu estive sempre no trabalho temporário, onde fiz um bocadinho de tudo, desde apoio à área comercial, gestão de negócios e o recrutamento. Agora estou mais desligada dessa primeira parte porque também trabalho outras vertentes. Mas de forma resumida, posso dizer que sempre desempenhei as mesmas funções, no entanto, foram aumentando as minhas responsabilidades com o decorrer do tempo. Inicialmente, eu recebia um pedido de recrutamento, colocava os anúncios, fazia entrevistas, apresentava os candidatos aos clientes, depois do cliente selecionar o candidato, tratava de todos os dados necessários, elaborava os contratos, tratava da documentação, agilizava a entrega do material e realizava o respetivo processamento salarial. Este processo foi evoluindo com o tempo e atualmente analiso as oportunidades de recrutamento, o que temos em aberto (trabalho com clientes de grande volume) e dou o devido seguimento até ao candidato ser selecionado. Além disso, desempenho a vertente do outsourcing, uma vez que, algumas operações que são geridas pela empresa, onde sou responsável pela gestão dos colaboradores a nível de substituição de férias, faltas, perceber se está tudo a correr bem, se a equipa está estável, se é necessário algum tipo de material como por exemplo o fardamento. No entanto, o *payroll* não é feito por mim, todos os meses tenho de abrir um ticket onde coloco a folha de horas trabalhadas e outra equipa trata do processamento salarial.

E: O que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Eu vou ser muito sincera, o que me levou a candidatar-me foi mesmo a oportunidade que surgiu na altura na área dos RH. Eu não fazia a mínima ideia do que era o trabalho temporário ou o que era a área da consultoria. Naquela altura, não era algo muito divulgado, já havia algumas empresas e anúncios, mas não nesta dimensão. Quando vi a oportunidade do estágio em RH, eu não fazia ideia do que era, mas pensei que seria uma boa porta de entrada no mercado de trabalho. Depois de estares cá, tu apercebes-te que tens uma vantagem que é tu consegues lidar com várias realidades e várias empresas, tens a oportunidade de trabalhar as várias áreas dos RH, sendo que não é um trabalho rotineiro, todos os dias tens a oportunidade de trabalhar clientes e perfis de recrutamento diferentes e foi muito por aí que me fui mantendo nesta função e nesta empresa.

E: Na altura que tiveste o processo de recrutamento para o estágio, o que para ti fez a diferença durante o processo de recrutamento?

e: Fui a uma entrevista e basicamente me disseram que era para trabalhar na área do recrutamento e vertente administrativa, como era tudo o que eu procurava e que gostava de fazer nesta área dos RH, decidi aceitar a oportunidade sem pensar duas vezes. Na altura, não estava a conseguir entrar no mundo dos RH e como fui uma via de entrada, aproveitei a oportunidade e investi no meu percurso profissional, onde troquei um trabalho remunerado por um estágio não remunerado.

E: No que considera que a tua empresa se distingue das outras consultoras de RH?

e: Sinceramente é a credibilidade que a empresa dá, sabermos o que contamos, ter segurança também da parte da empresa, quer a nível do nosso vencimento, quer a nível do que pudemos esperar, quer a nível de crescimento apesar de que sabemos que nesta área não existe grande possibilidade de crescimento numa forma vertical, mas na forma horizontal vão existindo algumas oportunidades de crescimento. Esta é uma empresa segura, que apresenta práticas de trabalho de *human forward* que são basicamente os teus valores, que consiste em tratar os outros como gostas de ser tratado, possibilidade de tratarmos os colaboradores como sendo nossos, possibilidade de teres alguma flexibilidade do teu dia-a-dia, dos teus horários, a empresa não cobra horários, apenas que os resultados estejam lá, mas ninguém te controla se às 9h em ponto está a iniciar funções, onde tu consegues ter essa gestão e essa autonomia para gerires o teu dia-a-dia.

E: Tu identificas-te com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada?

e: Sim, se não, não estava aqui [menciona com convicção].

E: Como caracterizas o ambiente e a cultura da empresa?

e: O ambiente da empresa é muito bom, considero-me uma sortuda por ter uma relação tão boa com a minha equipa e chefia [menciona com uma certa emoção]. A minha chefia é uma referência para mim a todos os níveis, todos os dias a todas as horas ela procura sempre o melhor de nós, dar as melhores experiências tanto a clientes, quer *prospect* como a colaboradores. Deixa-nos sempre num ambiente de família, para mim isso é importante, sentirmo-nos em casa. Claro que existe uma barreira, onde não nos intrometemos na vida uns dos outros, mas conseguimos criar um espírito de equipa muito saudável e divertido. Neste momento, o que mais me pesa é a equipa que eu tenho porque sem ela nada era possível, nós não conseguimos fazer nada sozinhos, precisamos sempre de ajuda, de uma equipa e de uma boa chefia e de uma boa liderança e nós temos tudo.

E: Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira?

e: A avaliação de desempenho é feita trimestralmente com uma reunião com a chefia, sendo que dentro da minha equipa existe um feedback mensal de como está a correr o nosso trabalho e de como podemos melhorar e sempre que sentirmos necessidade para debater algum assunto existe essa abertura [demonstrando satisfação com esse método]. Nas avaliações formais, existe um registo por parte da chefia, sendo que posteriormente eu também comento esse registo e isso é visível pelos RH. Relativamente à progressão de carreira esta não existia tão abertamente até há pouco tempo, porque foi desenhado um plano de carreiras, sendo que neste momento a progressão é feita de 2 em 2 anos, onde é feito mais a nível de função do que propriamente tarefas, sendo que poderá haver algum ajuste salarial também. A nível de patamar de progressão nós temos os consultores trainees, consultores juniores, os *leads consultants* e depois tens a possibilidade de boom que é o teu responsável de delegação e posteriormente só temos os *area managers*, ou seja, é uma essencialmente horizontal, chegando a esta linha ou tens possibilidade de ir para boom ou então não tens mais por onde crescer.

E: Concordas com este método?

e: Sim, eu concordo com este método, porque percebo que é assim que funciona nesta área da consultoria.

E: Tu consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Eu acho que nós nunca estamos satisfeitos, mas acho que neste momento o fator que poderá ter mais impacto é mesmo esse, a parte financeira. Não acompanham muito os valores que estão no mercado. No entanto, para mim não é só a parte financeira que conta, mas sim, nós estamos um bocadinho abaixo do que o mercado está a pagar.

E: A empresa fornece-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, a este nível ninguém tem nada a apontar.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporciona? Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Valorizo a flexibilidade em termos de horário de trabalho e a possibilidade de teletrabalho, o resto é o normal o seguro de saúde. Não tenho assim nenhum benefício assim que valorize muito, preferia que me aumentassem a base para eu gerir da forma que pretendia.

E: Relativamente às tuas tarefas diárias, tu consegues otimizar o teu tempo para cumprir todas as tuas tarefas em 8h diárias?

e: É uma pergunta bocadinho ingrata [menciona juntamente com risos]. No trabalho temporário, as horas de trabalho nunca são suficientes para o volume que tu tens, porque tu tens pedidos a toda a hora e todos os minutos, onde tens pedidos em cima do joelho para o dia seguinte e tens de dar resposta tanto a colaboradores, candidatos e clientes e muita das vezes, acabas por não conseguir fazer tudo dentro das 8h de trabalho, sendo que cada vez mais a empresa está a trabalhar nisso e por isso foram criados outros mecanismos e outras equipas (contratos e salários) para nos dar outro suporte para que conseguíssemos ter um melhor equilíbrio, o que te

ajuda efetivamente a otimizar da melhor forma as tuas tarefas e focares-te no cor do business, sendo que no passado era impensável, neste momento já consegues gerir de uma forma diferente.

E: Sentes muita pressão para atingires as tuas tarefas e os teus Kips?

e: Sinceramente não. Acho que a pressão na maior parte das vezes vem de fora por parte dos clientes e não tanto a nível interno. Depende muito do teu profissionalismo e personalidade e saberes o que tens de fazer para concluir esses objetivos, portanto a partir do momento que sabes, vais à luta. Nós temos uma margem a manter, mas não começamos todos os meses do zero. Claro que temos pressão, sobretudo aquela que colocamos a nós próprias e tens de aprender a priorizar o que tens e consegues atingir os teus objetivos.

E: Consegues dar-me um exemplo de uma situação muito positiva que tenhas vivido nesta área e uma negativa?

e: A mais positiva é tu poderes ajudar a encontrar um trabalho e isso é sem dúvida o que deixa realizada e de coração cheio. Vou te contar uma situação [menciona com alguma emoção] uma senhora com 60 e poucos anos e tinha uma filha a estudar, a sua filha entrou em medicina em Coimbra, mas a senhora estava sozinha e quase reformada e tinha um trabalho, mas o trabalho que tinha não chegava para pagar as propinas para a sua filha. Surgiu uma situação de um part-time e eu liguei aquela senhora e a pessoa ficou muito agradecida pela oportunidade, eu estava agora a conversar com a minha filha e ponderar se íamos ou não fazer a inscrição na faculdade, não sabia se ia ter dinheiro para ajudar. Isso faz com que tenhas motivação para dar o melhor no teu trabalho [evidencia gratidão e muita emoção nas suas palavras]. A parte mais negativa é quando os colaboradores ou candidatos apresentam um discurso extremamente agressivo, porque o cartão refeição ainda não chegou e insultam, ou ameaçar que vão ao escritório porque não resolveste determinada situação e tens de aprender a lidar com isso.

E: Tens presenciado entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Sim, recentemente senti mais isso. Na nossa equipa nem tanto, mas a nível geral da empresa. Até porque eu agora olho para as pessoas e quase não conheço praticamente ninguém. Este ano, da minha equipa direta saíram cerca de 4 ou 5 pessoas.

E: Já pensaste em deixar a área da consultoria?

e: Já pensei várias vezes.

E: Porquê?

e: Porque na área da consultoria não existe grande possibilidade de progressão de carreira e isto tem muito a ver com a ambição de cada um. Sendo que ou tu tens a possibilidade de ter uma função que te permite crescer ou então ficas estagnada no que são as tuas tarefas e dia-a-dia. Depois também porque acaba por ser uma área muito desgastante, com 13 anos com o dia sempre a mil e aprendes muito e para entrares na área dos RH é uma boa escola, acho que começar por aqui conseguem ter uma visão diferente e uma capacidade de resiliência maior, de capacidade de gestão do stress e de desenrasque brutal, mas depois chega a um nível que tens sempre a dar e aprender, mas depois já queres outra estabilidade em termos de dia-a-dia, sendo que também perdes a ligação com os colaboradores porque eles só podem ficar num máximo 2 anos e quem vem da área de RH sente falta de manter essa relação e acompanhar o crescimento dos colaboradores ao longo dos anos.

E: A empresa preocupa-se em identificar os motivos da saída?

e: Sim, existe preocupação. Mas pelo que sei existe uma entrevista de saída por parte da chefia direta e alguém dos RH.

E: Achas que têm em conta os motivos e alteram alguma coisa?

e: Eu não tenho acesso a 100% dos motivos que levam as pessoas a sair, daquilo que me vou apercebendo tem muito a ver com a possibilidade de ir trabalhar para cliente final. Nesse caso, a empresa não consegue implementar ações de melhoria para colmatar essa problemática. Acredito que se for fatores relacionados com a própria gestão que efetivamente irão tentar implementar ações de melhoria.

E: Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH?

e: Não, nem todas pessoas tem perfil porque se assim o fosse as pessoas mantinham-se mais tempo aqui e não queriam sair tão rápido. Algumas delas estiveram aqui e não se adaptaram. Tens mesmo de ter uma capacidade de resistência muito grande nesta área, porque a área de consultoria gerimos o recurso mais difícil que é o recurso humano “pessoas”, há pessoas que não conseguem ter um ritmo tão acelerado e gerir todas as prioridades e ter capacidade muito rápida aos clientes e ter de trabalhar a vertente de candidatos, clientes e colaboradores. As competências são sobretudo resiliência, organização e planeada, grande capacidade de gestão ao stress, com compromisso e alguém que goste de pessoas.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, penso que não. Falamos um bocadinho de tudo.

Anexo 13- Entrevista nº12

Género feminino.

Faixa etária dos 30 aos 35 anos.

E: Qual é a tua formação académica?

e: Eu tenho licenciatura em criminologia e mestrado em Economia e Gestão dos RH.

E: O que te levou a seguir a área da criminologia numa fase inicial e depois porque decidiste fazer uma especialização em RH?

e: Na altura a área da criminologia foi porque coincidiu mais ou menos com o ano em que estavam a sair os primeiros licenciados em Portugal. É uma área que tem um *mix* de direito, psicologia e eu também gostava da parte social, por isso achei como era um curso novo que iria ter bastante saída e trabalhar em áreas muito diversas, pelo menos era isso que se vendia e acontecia nos outros países.

E: Depois a vertente dos RH?

e: Foi algo bastante racional, passado mais ou menos 2 anos de investir em concursos públicos e como não queria sair de Portugal, em que a profissão não era reconhecida e percebi que não ia ser esse o caminho, dentro daquilo que era mais ou menos as minhas competências bases que nada tinha a ver com área das ciências, tive de escolher mais ou menos um rumo e na altura achei que RH poderia ser interessante porque no fundo tinha aqui uma vertente social ainda que diferente mas que coincidia com aquilo que eu gostava de fazer. Tinha percebido que me ia permitir pelo menos entrar num mundo mais *corporate* do setor privado.

E: Há quanto tempo trabalhas na área da consultoria de RH? Que funções tens desempenhado até ao momento? Qual a sua função atual?

e: Eu comecei a trabalhar através de um estágio curricular através do mestrado, portanto faz aproximadamente 5 anos.

E: Quais foram as responsabilidades que foste desempenhando ao longo dos anos?

e: Desempenhei sempre a mesma função de recrutamento. Eu trabalhei em três consultoras, sendo que a primeira era muito semelhante à empresa que me encontro atualmente, uma multinacional, estávamos divididos por equipas especializadas, onde eu estava mais dedicada à área de engenharia e indústria, fazia também recrutamento especializado na zona norte. Éramos consultores 360, basicamente o que eu fazia era identificar as empresas que estão a recrutar, perceber aquelas que já são nossas clientes e fazer essa manutenção e abordagens constantes ao cliente, fazer levantamento de perfis das necessidades e trabalhar processos que estavam inseridos nas áreas de engenharia e indústria. Isso implicava numa primeira fase que realizasse uma abordagem linkedin, triagens, lançar o anúncio nas várias fontes possíveis, na altura as faculdades funcionavam bastante bem. Depois seguia-se as entrevistas presenciais, sempre uma entrevista biográfica e o report e depois fazer a apresentação ao cliente onde tínhamos ferramentas diferentes e depois a gestão do candidato em si e semanalmente havia um dia dedicado ao comercial, o dia-a-dia passava a ser esse. Na minha

segunda experiência mudou um bocado, eu também procurava isso, uma consultora menos agressiva a nível comercial e que me permitisse ter contacto com outras áreas que eu estudei na faculdade, mas que ainda não tinha tido oportunidade de experimentar no contexto profissional. Eu estava focada no recrutamento especializado generalista, onde não estava especializado em nenhuma área, eu fazia processos de *finance*, *accounting*, *sales*, *marketing* e engenharia. A diferença é que além do recrutamento especializado tinha a vertente do desenvolvimento juntos de empresas privadas (grandes *assessments centers*) e isso é completamente diferente de fazer recrutamento, ainda que seja um complemento, tinha também responsabilidades alinhadas ao setor público, onde fazia as entrevistas e aplicava os testes e tinha uma componente de formação. Na altura decidi abraçar um novo desafio noutra consultora porque sentia que me faltava um bocadinho de especialização e comecei a perceber que das áreas que atuava a que mais me identificava era sem dúvida o recrutamento. O meu objetivo era mudar para cliente final, mas como estava saturada não quis esperar até aparecer o cliente final certo e por isso dentro que eram as consultoras do mercado, decidi escolher a que me encontro atualmente, uma vez que têm um ambiente menos agressivo do que a concorrência por considerar que tinha aqui boas informações de pessoas que cá trabalhavam e por saber que iam me dar algumas ferramentas que me iriam tornar mais atrativa para empresas de grande dimensão, porque esta marca tem um impacto diferente do que a marca nacional.

E: Voltando um bocadinho atrás, o que te levou a escolher a área da consultoria de RH?

e: Na altura quando escolhi consultoria no mesmo dia tinha uma proposta de um cliente final que também era uma grande empresa, a questão aqui foi que optei pela consultoria por me ter identificado mais com o ritmo que existia na consultoria. Era uma pessoa que após a faculdade durante dois anos estive sempre muito envolvida na área mais comercial, ou seja, como promotora, como hospedeira e sabia que estando na consultoria iria ter muito mais contacto com diferentes pessoas. Na altura, a decisão foi não ter gostado o que ouvi por parte da proposta do cliente final, mas porque pensei ok se eu estiver um ano em consultoria eu vou aprender mais sobre o mundo dos negócios e como funcionam as empresas, como funcionam cada um dos setores, como funciona o recrutamento, do que se tiver cinco anos numa só empresa a fazer recrutamento só para aquele setor. Basicamente foi estratégia na altura, na minha ótica não tinha muito tempo porque já tinha tido um interregno ok estava a trabalhar, mas não era na minha área, não era nada que fosse desafiante, eu quero aproveitar ao máximo este estágio vai ser a minha porta de entrada, portanto eu quero algo em que aprenda muito rápido e tenha conhecimento de muita coisa ao mesmo tempo para eu depois saber escolher. Portanto o que me atraiu foi essencialmente isso, e depois o facto de ser uma multinacional para mim era importante, porque venderam isso bastante bem, o facto de ser uma multinacional e apesar de em Portugal ainda ser recente, a verdade é que acabava por fazer concorrência às grandes multinacionais desta área que já estava a atuar em Portugal há vários anos. Tudo isso teve influência, mas eu diria que o principal foi mesmo o facto de dar-me um ritmo muito acelerado que me ia fazer aprender rapidamente o que eu queria e abrir portas para outros lados.

E: Relativamente ao processo de recrutamento em si, houve alguma coisa que fez diferença?

e: Acho que houve diferença, até porque eu estive noutro processo de recrutamento, e apesar de não ter experiência eu descartei a oportunidade porque senti que a pessoa que me fez a entrevista por exemplo não era alguém muito competente a fazê-la, ou seja, não me deu credibilidade. No outro caso, a outra pessoa que fez a entrevista do cliente final, eu gostei bastante, também me identifiquei, mas senti que era um ambiente muito mais formal que não nos deram a conhecer tanto. O que eu senti foi que a consultora conseguiu criar uma espécie de competitividade entre os candidatos o que te fez sentir “especial” porque foste a pessoa

selecionada. Nós tivemos uma entrevista que foi logo o diretor de negócio e isso para alguém que está na faculdade, acha isso importante conhecer o responsável da área em Portugal e tivemos uma dinâmica de grupo e isso tudo influenciou, o facto de mostrarem as instalações, de terem um discurso e trato informal fez com que pensasse que fazia sentido trabalhar naquele local.

E: E relativamente à oportunidade de trabalhar na empresa que te encontras atualmente, o que mais te atraiu?

e: A função não mudou muito, houve aqui uma especialização que poderia fazer sentido, mas o motivo principal foi mesmo a desmotivação que eu sentia na empresa que me encontrava e isso fez com que estivesse aberta a novas oportunidades, como gostava de fazer recrutamento especializado. Depois o que influenciou bastante a minha decisão foi conhecer mais do que uma pessoa que trabalhava na empresa e que me disse muito bem daquela que seria a minha manager, do ambiente de trabalho em que são uma empresa que têm objetivos para cumprir, mas ao longo do mês, não sentes tanto uma pressão agressiva de teres que cumprir os teus indicadores e caso não o faças serás dispensado por isso. Além dessa questão, terem políticas bastante flexíveis de trabalho, em que o contexto onde estava tinha uma opinião bastante fechada nesse sentido, acerca do teletrabalho, isso era algo que me desmotivava. No fundo, ele tem um bom ambiente, isso era muito importante, porque eu nunca iria para a concorrência tinha um mau feedback, quer a entrevistas que fazia. Tinha feedback de uma pessoa que trabalhou comigo e duas pessoas que entrevistei e que gostaram muito do ambiente e então decidi abraçar esta oportunidade. Nessa altura tinha uma proposta para cliente final e o que fez a diferença foi o acompanhamento e envolvimento dos managers que a consultora criou que não se refletiu no processo do cliente final, conseguiram vender bem o projeto e criar muita proximidade. Isso é importante, sentires-te que já fazes parte da empresa e foram sem dúvidas esses pontos que fizeram a diferença, não tanto o salário, porque a nível de salário base estava a ser competitivo face ao que tinha, mas a nível de liquidez nem tanto e na empresa que estava poderia ter mais destaque, onde tinha a oportunidade de ir a conferências sozinha do que na que estou atualmente. Para ires para grandes clientes, tens de vir de um cliente mais competitivo e de um ambiente multinacional, ter pessoas já experientes e fazer com que eu possa competir comigo mesma. Como eu disse a manager também teve um impacto muito relevante, mas aquilo que fez aceitar a proposta e não pedir para esperar até segunda-feira quando ia receber a outra proposta foi basicamente sentir essa proximidade da manager e conhecer nessa pessoa que eu podia aprender com ela, foi a junção da gestão do processo de recrutamento como um todo.

E: Tu sempre te identificaste com as estratégias e culturas organizacionais praticadas pelas empresas que passaste?

e: Eu consigo entender a estratégias da primeira e última experiência, sendo que numa fase inicial identifiquei-me muito com a cultura organizacional da primeira empresa, porque era uma cultura de muita proximidade entre management e os consultores em que tu tinhas a informação toda do que se passava, mas à medida que o negócio evolui, tu passas a sentir que afinal não és assim importante e os números são muito mais importantes. Aqui a empresa que estou atualmente consegue "camuflar" esse sentimento de que tu não és importante [mencionando com ironia], ou seja, no fundo faz com que tu consigas perceber a estratégia e conseguem impingir muito bem o caminho, a cultura organizacional dentro de que é uma realidade gigantesca, acho que é uma cultura que está alinhada com os meus valores dentro do geral. Sendo que é impossível estarmos completamente alinhados com uma empresa e para isso fazias a tua própria empresa [demonstrando ironismo no discurso] e mesmo assim, provavelmente não será garantido, porque vai haver sempre valores meus que primeiro são muito idílicos e que não se compaginam com fazer dinheiro, mas dentro

daqueles que eu considero basilares eu sinto que eles estão cá. Nunca senti desrespeito, que não houvesse empatia, nunca senti que houvesse falta de abertura para conversar, acho isso tudo importante. Dentro da segunda empresa eu identificava-me com a cultura organizacional, mas não me identificava com a estratégia da empresa, ou seja, o que me faz querer que possivelmente embora eu seja uma pessoa que valoriza muito a cultura, se não houver uma estratégia bem definida, se eu não tiver objetivos bem definidos, se eu sentir que a minha empresa onde eu estou não está a perceber nada do que está a passar lá fora nem está alinhada com o mercado eu também não me vou sentir confortável, mesmo que para mim isso esteja a correr bem, ou seja, eu valorizo de facto muito a estratégia, porque é o reflexo da marca e se tu tens uma boa cultura organizacional, mas não tens uma ótima estratégia, significa que não tens representatividade no nosso mercado. Acho que as pessoas começam a sentir um bocado que ninguém “me conhece”, mas depende de cada um valoriza para si. Como disse, com a cultura organizacional eu identificava-me até para mim há valores centrais que estavam presentes em todas elas, exceto na primeira empresa para o final, esses valores começaram a cair e isso motivou a minha saída, portanto a questão de “vale tudo”, na empresa em que eu estou atualmente ainda não senti isso, mas isso não quer dizer que na realidade não exista, significa que eu acho se camufla muito bem e as pessoas não sentem isso, só se pararem para pensar, enquanto lá era uma coisa muito gritante, era eu saber que o problema era sempre nosso, quase que tínhamos “obrigar” o cliente a fazer proposta ao candidato, a culpa era nossa porque o candidato não aceitou, havia muita pressão e agressividade que tu tens de fazer isto é para entregar, isto é tudo urgente, essa questão de tornares tudo agressivo, não se identifica com os meus valores, porque eu tenho uma vida pessoal, há dias que também não estamos tão bem e uma empresa que não privilegia isso, até pode ter uma estratégia porreira de negócio, ou seja, tem de haver um equilíbrio, sendo que será uma empresa que tenha um bocadinho dos dois, em que não pode ter apenas uma das duas.

**E: Como funciona a avaliação de desempenho e progressão de carreira nas empresas onde passaste?
Concordas com este método?**

e: Na primeira empresa, não concordava! [menciona com assertividade]. As pessoas vão percebendo de negócio e vão percebendo que também não estão alinhadas com a cultura organizacional da empresa, porque basicamente era um total aproveitamento do capital humano, a um preço miserável e quando digo miserável digo abaixo de um salário mínimo, portanto eu acho que não é digno nem se quer para ninguém estar a trabalhar 10h seguidas só para que queres singrar nesta área e depois a empresa achar depois de fazeres isso, dar-te uma artimanha qualquer e dar-te um valor miserável a exigir o mesmo a que exige a um consultor. Agora tu sabias até onde podias ir, o problema é que naquela etapa inicial, era uma etapa muito dura e que eles faziam crer que era uma etapa que tu tinhas de estar lá mais tempo, então isso faz, sabias que tu podias atingir porque vias as outras pessoas a serem promovidas, mas aqui o que tu sentias era que era algo muito longe para tu atingires, então nunca concordei com a forma que isso estava estipulado, acho que ninguém devia estar após um estágio curricular noutro tipo de estágio qualquer inventado por eles, acho que isso não é estratégia nenhuma isso não é motivar pessoas, isso nem sequer é ter respeito pelo trabalho das pessoas [evidencia grande descontentamento], era feita sim uma avaliação muito ok, em que a base era engraçada e novamente muito lírica que é feedback e análise *swot* todos os meses em que envolve a tua chefia direta e envolve o manager, mas depois tu saias dali e nada se alterava, porque o teu trabalho não era quantificado. Para mim, avaliações de desempenho que não são de 0 a 5 ou de 0 a 10, mas são de “ah sim está tudo a correr bem, és espetacular” [mencionando com ironia], isso para mim não é nada, isso para mim é no mínimo uma conversa de graxa entre um colaborador e uma chefia, por isso não concordava.

Na segunda empresa, curiosamente era um dos serviços que vendíamos, estruturar avaliações de desempenho, estrutura tudo e mais alguma coisa, mas nós não tínhamos uma! [demonstra sarcasmo no seu discurso], pelo

menos eu nunca fiz uma avaliação de desempenho enquanto lá estive, portanto sobre a avaliação de desempenho não sei [risos], era mais uma vez conversa, que a maioria das vezes até esforçada pelo colaborador, do género, eu a querer saber o que podia melhorar, muito na ótica de focar apenas naquilo que é de bom e tentar fugir um bocadinho às críticas construtivas, a nível do que era o plano de carreira que também não estava definido, isso foi uma das motivações para a minha saída, porque lá não havia uma estrutura no sentido de objetivos definidos, saber para onde vou, lá não sabia o caminho a seguir, a minha promoção era somente em termos de salário, apesar de saber que só podia chegar a manager ou sócia, não sabia o que era necessário para chegar lá ou quando isso seria. Se por exemplo fizesses muitos *placements* durante um ano, provavelmente ias ser promovida, mas era provavelmente, porque não havia um método definido.

Na empresa atual, considero que é feito um bom trabalho no *onboarding* em falar das ferramentas que existem e tudo mais, acho que isso deve ser intrínseco a outras empresas, considero que é dos piores momentos para se falar sobre o tema, porque nessa altura estamos a ser muito asoberbados por informações de todo lado. Se eu estou na empresa há dois dias, a minha prioridade claramente não é perceber como se faz o cálculo do bônus, perceber como eu vou progredir se eu ainda não conheço a minha equipa, não conheço a estrutura e as ferramentas para trabalhar no meu dia-a-dia. Eu quero é perceber como funcionam as minhas ferramentas internas para eu fazer registo de candidatos e de clientes. O que acontece é que o tempo vai passando e essa ferramenta de progressão de carreira nunca mais é explorada e só quando tens necessidade de a utilizar, já passou o tempo e já ninguém tem muito tempo para explorar contigo o que isso é. Nesse sentido, eu concordo pela forma que está estruturado, acho que há um bom *onboarding*, mas há o defeito de numa primeira fase terem informação a mais num só momento, o que faz com que eu por exemplo estou cá há 1 ano e acho que nunca mais falei pormenorizadamente, porque toda a gente sabe onde pode chegar e quais as etapas, mas isso até nas outras empresas eu sei, de júnior passas para *consultant*, de *consultant* para sénior, depois para expert ou manager, mas há ali coisas que ficam pouco claras pelo meio e que na minha opinião deveriam dar mais foco. A nível da avaliação de desempenho, a verdade é que ainda não completei mesmo um ano, o que eu tive foi as conversas trimestrais com a minha chefia e as respetivas chefias dela, onde tens um feedback, mas mais uma vez não é um feedback quantitativo, ou seja, tu sabes as competências que tens de ter e eles vão te dizendo, mais fácil do que nas minhas experiências anteriores, porque existe alguma preocupação em dizer-me os pontos de melhoria, mas não há uma atribuição de um valor, por vezes torna-se difícil quanto não se quantifica. Acho que como a consultoria está estruturada, nunca vai ter uma avaliação de desempenho que muitas das vezes nós vimos noutros setores, porque aqui, por muito bom desempenho que tenhas e a verdade é que temos vários indicadores que medem o nosso desempenho em que eu posso estar a cumprir todos os indicadores, posso ser brilhante na apresentação de propostas e nas entrevistas com o cliente, todos os indicadores, mas se faturar o que eu preciso não vou ser valorizada por isso. A questão é como esta situação se compagina aqui numa avaliação de desempenho, teria por exemplo tudo 5 no resto e 1 na faturação, ou seja, nem sei bem sinceramente, como uma avaliação quantitativa aqui funciona, porque como é um setor que dá tanto valor à tua faturação. Os teus resultados são a tua faturação ponto [mencionando com assertividade]. Se imaginemos, estou num contexto de cliente final a fazer recrutamento, uma boa performance é conseguir integrar 4 pessoas no mês, sendo que o meu objetivo seria integrar 2 pessoas de quadros médios, aqui tive uma ótima performance. Aqui não tem haver com o número de pessoas que integro, mas sim com o valor de faturação. Posso ser eu que ainda não estou bem ciente como isto funciona, mas na realidade é algo que fica sempre no ar.

E: Consideras que o teu enquadramento salarial está alinhado com as tuas responsabilidades?

e: Acho que quando eu aceitei esta oportunidade estava alinhado o meu enquadramento salarial, porque quando eu aceitei achava que ia ter um sistema comissional mais atrativo, mas depois comecei a perceber como este funcionava e a entender também as dificuldades de recrutamento inerentes às áreas de Sales e Marketing, nesse sentido para mim não estava. Sendo que para a empresa pode estar, porque se tu não estás a produzir na quantidade desejada e trazer dinheiro para a empresa também não podes ser aumentada e até compreendo o ponto de vista. Agora tu analisaste a ti a mesma com a taxa de esforço com aquilo que fazes que pode até não ter o retorno desejado, mas é o teu trabalho, neste momento eu não acho. Porque se formos avaliar o número de processos que eu tenho de gerir, o número de horas que eu tenho de dedicar a esses projetos que podem efetivamente não fechar, mas se eu entreguei uma *shortlist* teve trabalho da minha parte, uma coisa era eu não ter entregado nada. Neste momento considero desajustado, porque já deu tempo para avaliar que é uma área em que as pessoas não podem contar com um plano comissional. Se não podem contar com a parte atrativa que é as comissões e é por isso que muitas pessoas se mantêm nesta área, se só podes contar com o teu salário base, isso não reflete de todo o teu trabalho, até porque tens de dar mais porque a tua área não está a ter retorno e não está ajustado ao número de horas de trabalho a que se dedica e ao custo que eu acho que essas horas têm.

E: Que benefícios valorizas que a tua empresa te proporciona? Se pudesses escolher os teus próprios benefícios quais seriam?

e: Eu valorizo o seguro de saúde, o facto de ter um subsídio de alimentação relativamente elevado porque trabalhamos no Porto e ter um subsídio inferior a 7€ não seria competitivo porque não consegues comer por um valor inferior a este. Valorizo ter uma plataforma com alguns descontos, acho que não é nada de outro mundo, mas acaba por dar jeito em algumas situações em que quero comprar com algumas marcas. Valorizo bastante o facto de termos consultas de psicologia, nutrição e aulas de inglês gratuitas.

O que eu gostava de ter? O que acontece, valorizo o facto de termos aulas de yoga, no entanto, a nossa atividade é tão imprevisível, tão desgastante durante o dia que o que acontece é que não vou querer ter aulas de yoga à frente um computador às 19h da tarde, quando eu quero pegar nas minhas coisas e ter um jardim, ou num espaço fora do meu local de trabalho. Neste momento os benefícios são bons e ajudam a nossa saúde e a empresa já está a pagar por eles no fundo, mas de certa forma estão mal pensados. Eu defendo a existência de uma plataforma onde eu tenho um valor mensal (voucher) que eu posso usar no horário que pretendo, não precisa cobrir o valor todo, mas ajuda a reduzir o custo. Eu tenho benefícios, agora o acesso não é responsivo para mim, não tenho a flexibilidade para ajustar ao meu horário/disponibilidade.

E: A tua empresa fornece-te todos os recursos necessários para realizares o teu trabalho?

e: Sim, sempre tive tudo o que era necessário para realizar o meu trabalho.

E: O que te faz querer continuar a trabalhar nesta empresa?

e: Primeiro lugar eu efetivamente eu gosto de fazer recrutamento, contrariamente a muitas pessoas que fazem recrutamento porque foi a área mais fácil de entrar. Eu gosto mesmo de recrutamento, não me imagino numa função que tenha *payroll*, ou algo mais generalista, algo de formação e assim ainda poderia ser, mas eu gosto mesmo da área. O segundo ponto é que eu valorizo a flexibilidade que a minha empresa me dá, se eu a esta

hora quiser estar no dentista, tenho essa possibilidade e não tenho de pedir uma semana antes, ou mandar justificação e ninguém cobra por isso nem pergunta onde eu estou se eu não responder. Gosto de ter a possibilidade de estar em casa e de poder chegar ao escritório às 10h e ninguém me diz nada, portanto confiam no teu trabalho ou pelo menos fazem esse esforço para confiar no teu trabalho e na tua responsabilidade. Depois o facto de me sentir bem com a minha equipa, sentir-me confortável com as pessoas que eu estou a trabalhar obviamente que isso é muito importante e sentir-me confortável com a minha manager. Se não reconheceres valor nenhum na tua chefia, não te identificares e os teus colegas não podes contar com eles isso aí já me tinha feito sair. O facto da pressão que nós ligamos todos os dias, a saber que há empresas que te pagam melhor, existem coisas que te prendem. Pensando melhor no assunto, curiosamente são coisas que não são monetárias, porque eu poderia estar a ganhar muito mais e toda a gente sabe na empresa isso, que não falta quem dê mais nas outras áreas. Depois é um bocadinho isto que te prende a esta relação, o medo de não conseguir encontrar isto noutras empresas. A empresa trabalha bem esta questão, apesar de o conceito da "felicidade" ser relativo, mas existem pontos em comum em que toda a gente gosta de ter vida pessoal, não há ninguém que goste de saber porque estou nervoso porque não sei quando vou ter de ir fazer aquela consulta, agora nem posso descer para ir ao correio, todas gostam de flexibilidade mesmo aquelas que não se identificam com o teletrabalho e esta empresa joga bem com esse ponto e em colocar pessoas a chefiar que são "fáceis de relacionar" inclusive ficam no limbo se é chefia/amigo e as pessoas procuram a relações e se te estimulam a isso e sentires-te à vontade a dizeres que estás a ter um problema pessoal, nem todas as empresas tu consegues ter essa à vontade para partilhar essa informação, isso é o que distingue e conseguem "ganhar-te".

E: Por norma consegues otimizar o teu tempo/dia e cumprir todas as tuas tarefas em 8 horas diárias?

e: [risos] Não, impossível [menciona de forma convincente]. Reformulando, depende como tu encaras as tuas tarefas e tu geras, se efetivamente fores uma pessoa muito pragmática, saberes realmente isto é prioridade e isto não é prioridade e tu vais incluir naquele dia o que é apenas exequível para esse dia, no entanto, ficas sempre com trabalho para fazer para os respetivos dias seguintes. No entanto, mesmo assim eu não consigo desligar o telemóvel e fingir que não tenho mais processos. Basicamente um cliente pode se lembrar que quer outro processo ou a pessoa sair e tu tens de a repor, ou seja, o problema é esse a imprevisibilidade que te descontrola o dia todo, tu não consegues ter um dia de trabalho a cumprir tudo das 9h às 18h na minha ótica.

E: Sentes pressão para atingir os teus indicadores e faturação?

e: Sinto uma pressão mascarada [menciona com ironia], ou seja, provavelmente não tenho pressão porque as coisas são muito *softs*, em que falas delas, mas não te fecham numa sala e dizem "se não cumprires isto, sabes o que vai acontecer". Utilizam o inverso, sabes que não estás a atingir, mas sabes o que precisas de fazer para atingir, ou seja, eu sinto neste momento bastante pressão, mas que acaba por vezes acontecer à tua volta, por veres as pessoas a atingir e questionaram-te constantemente quanto falta para tu atingir, o que eu preciso de fazer para atingir. Não acho que haja uma pressão agressiva, ela existe e existe todos os dias, todos os meses, aparecem muitas das vezes em formato de tabela com umas cores, onde uns estão a verde e outros estão a vermelho, ninguém diz aos de vermelho que vais sair daqui a um mês, mas se estás à frente da tua equipa e o teu nome aparece na base da tabela do pior, se isto não é pressão não sei o que é, só dizem é de forma mais tranquila. Utilizam muito a técnica da comparação, em que passam a mensagem que não interessam só os números, mas chega ao fim e só interessam os números. Não vai aparecer a informação de que eu sou Top a fazer pesquisas de linkedin, que faço uma gestão brutal de clientes, vai aparecer sempre a minha faturação e quem está do outro lado, na Holanda ou noutro sítio qualquer, apenas vê isso que faço um mau trabalho. No

final de contas os números é que importam, porque és colocada numa tabela e isso é do momento que mais traz pressão, quase parece que estás numa corrida em que quando olhas para uma tabela de uma maratona, não estás a questionar se alguém está lá baixo, só vês efetivamente qual o lugar em que ficou.

E: Desde que começaste a trabalhar nesta empresa, presenciaste entradas e saídas de colaboradores? Consegues quantificar?

e: Sim, na primeira e segunda empresa presenciei bastante, chegou a um certo ponto que ocorreu muita movimentação. Nesta atual, acho que não existe uma rotatividade fora do normal.

Consideras que todas as pessoas têm perfil para a área da consultoria de RH? Porquê? Na tua opinião, o que é necessário?

e: Não, acho que é um perfil mais difícil. Há uma minoria com perfil para consultoria, seja ela qual for, de RH ou outras de auditoria e financeira. Porque é um ritmo acelerado e a maioria das pessoas não está preparado para este ritmo e depois há outra questão que é quando fazes consultoria, tens de fingir que vestes 10 camisolas diferentes durante um dia, ou seja, tens de defender aquele cliente, mesmo sabendo que as vezes não há muito por onde pegar [ironia]. Tens de defendê-lo e ainda te preocupar com o cliente interno como a tua manager, administração ou o quer que seja. Tens de te preocupar com outro cliente que são os candidatos, é uma área que está sempre muito exposta, se fazes um erro ou demoras a dar feedback o teu nome e da tua empresa fica sempre em cheque. O teu nome está estampado em todo o lado e assumes as responsabilidades em tudo o que tu fazes. Depois tens outra coisa, ninguém gosta de estar dependente dos outros, sobretudo perfeccionistas, eu penso eu trabalho bem e vou conseguir fechar, aqui a maioria das variáveis tu, não controlas. Contrariamente ao que nos é incutido que podemos fazer muita coisa, não! Nós podemos fazer uma boa gestão, mas isso não te garante que tu vais ganhar dinheiro com isso e que isso vai correr bem. Pessoas que lidam mal com a frustração, nunca vão conseguir ficar muito tempo em consultoria. Na área de recrutamento e seleção, são poucas as pessoas que se aguentam efetivamente nesta área. As que se aguentam, são efetivamente pessoas resilientes, aprendem a ter a perspetiva que faço o meu melhor e o que o resto não depende de mim. Vou dar o meu melhor, mas não vou me chatear muito com o que se passa à volta. Nunca podes ter “dias maus” para as pessoas porque eu tenho de estar sempre em contacto com elas, isso é muito das vezes é saturante e sempre a pensar no bem-estar dos clientes. Esta geração não está preparada para lidar com a frustração e faltas de feedback constantes, ou seja, é uma área mesmo difícil a esse nível. Um ano aqui tens mais preocupações e stress do que uma pessoa que esteja 10 anos numa empresa cliente, porque apesar de haver clientes com volume grande de recrutamento a pessoa de recrutamento não tem de lidar com tantas frentes.

E: A tua empresa preocupou-se em identificar os motivos da saída?

e: Sim, do que eu percebi isso é feito. Realizam uma entrevista de saída com a responsável dos RH e obviamente com o manager.

E: Achas que vão ter em conta os motivos e vão alterar alguma coisa?

e: Honestamente acho que não, porque estamos a falar de uma multinacional e a estratégia já está definida. Uma coisa é falar sobre benefícios flexíveis ou salário, acredito que ainda podem ter em conta, outra coisa é quando tu tocas em algo que vem de cima, estrutura internacional, casa mãe. Aí não concordo com o período

que tenho de estar a estruturar para chegar a sénior, mas aquilo é guardado. Acho que a pessoa que está a fazer a entrevista quer saber, mas também sei que é uma mera pró-forma. Aliás, nas empresas que eu estava, a maioria não mudou absolutamente nada. As sugestões que são tidas em conta, são coisas mais superficiais de teletrabalho, mas o que é o cerne da questão ninguém muda.

E: Já pensaste em deixar a área da consultoria? Porquê?

e: Eu acho que penso todos os dias! [risos]. Eu sempre sofri aqui uma espécie de conflito interno, maior parte das pessoas dizem que tenho o perfil para consultoria, na realidade quando olho o iceberg eu gosto do que a consultoria te dá, nunca tenho um dia aborrecido, eu tenho oportunidade de conhecer empresas diferentes e quando vais a outro país e falam da empresa que trabalham e tu conheces essa empresa, porque o teu trabalho obriga-te a teres um conhecimento muito grande de mercado, em que a maioria das pessoas não sabem quais são as empresas. Conheces imensa gente e pessoas que provavelmente nunca irias falar, desde diretores executivos, é muito gira essa dinâmica, para quem gosta de pessoas e é curioso, isso é o que me faz gostar. Sei que todos os dias conhecer pessoas diferentes e alguns marcam-te, mas depois tens coisas que não estão à vista que faz com o que tenha um conflito interno, mas se calhar eu estou em esforço, porque isto exige tanto de ti, que tu não consegues ter uma semana em que saís do trabalho tranquila e não se passa nada é impossível vir de férias e não estares stressada em pensar o que tens de fazer e os pendentes. Estar o telemóvel a tocar e tu não atenderem, causa alguma ansiedade nesse sentido. Só deixas de ter essa preocupação, tens de chegar a um cargo mais superior, mas já tens uma maturidade muito grande para triar o que te afeta. Mas eu não sei se tenho paciência para esperar esse tempo todo. No cliente final tens a possibilidade de ter algo mais tranquilo com menos stress.

E: Consideras relevante partilhar mais alguma informação?

e: Não, já abordamos todos os temas.

