



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANA RITA ALVES
DOS SANTOS

**PRÁTICAS DE ATRAÇÃO,
RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE GESTORES INTERMÉDIOS DE
EMPRESAS MULTINACIONAIS A
OPERAR EM PORTUGAL**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor José Rebelo

dezembro de 2025

ANA RITA ALVES
DOS SANTOS

**PRÁTICAS DE ATRAÇÃO,
RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE GESTORES INTERMÉDIOS DE
EMPRESAS MULTINACIONAIS A
OPERAR EM PORTUGAL**

JÚRI

Presidente: Prof. Doutor João Cordeiro, Instituto
Politécnico de Setúbal

Orientador: Prof. Doutor José Rebelo, Instituto
Politécnico de Setúbal

Vogal: Prof.^a Doutora Maria Amélia Marques,
Instituto Politécnico de Setúbal

dezembro de 2025

Resumo

O presente estudo analisa as práticas de atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios em empresas multinacionais a operar em Portugal, procurando compreender o papel da gestão de Recursos Humanos na sustentabilidade do talento neste nível organizacional. A problemática central reside na necessidade de adaptar as estratégias globais de gestão de talento e *employer branding* às especificidades operacionais, dado que as empresas enfrentam o desafio de atrair, reter e desenvolver gestores intermédios num contexto marcado pela competitividade e pela mobilidade profissional.

O objetivo geral consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas por estas organizações, enquanto os objetivos específicos visam caracterizar as práticas existentes, descrever o papel da Gestão de Recursos Humanos na sua aplicação segundo a perceção dos gestores intermédios e avaliar o impacto destas práticas em função do nível de *engagement* dos mesmos.

A investigação segue uma abordagem qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas realizadas a sete gestores intermédios de empresas multinacionais do setor do retalho e distribuição, com funções nas áreas de vendas e logística. A análise das respostas foi efetuada através da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com base em categorias definidas a partir da literatura e das evidências empíricas.

Os resultados evidenciam que as práticas de Gestão de Recursos Humanos são percecionadas como fundamentais para o desenvolvimento e compromisso dos gestores intermédios, sobretudo quando o departamento de Recursos Humanos atua de forma próxima, colaborativa e alinhada com a operação. Persistem, contudo, desafios relacionados com a coerência entre políticas globais e contextos operacionais e com a efetividade das ações de desenvolvimento e reconhecimento. Conclui-se que a eficácia das práticas de Gestão de Recursos Humanos depende da sua capacidade de integração com a realidade operacional e da promoção de relações de confiança e desenvolvimento mútuo entre gestores e Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestores Intermédios, Atração e Retenção de Talento, Desenvolvimento Profissional

Abstract

This study analyses the practices of attracting, retaining, and developing middle managers in multinational companies operating in Portugal, aiming to understand the role of human resource management (HRM) in sustaining talent at this organisational level. The central issue lies in the need to adapt global talent management and employer branding strategies to local specificities, as companies face the challenge of attracting, retaining, and developing middle managers in an increasingly competitive and mobile professional environment.

The general objective is to identify and analyse the HRM policies and practices implemented by these organisations, while the specific objectives are to characterise the existing practices, describe the role of HRM in their implementation from the perspective of middle managers, and assess the impact of these practices according to their level of engagement.

The research follows a qualitative approach, using semi-structured interviews conducted with seven middle managers from multinational companies in the retail and distribution sectors, working in sales and logistics. The responses were analysed using Bardin's (2016) content analysis, based on categories defined from both the literature and empirical evidence.

The findings indicate that HRM practices are perceived as fundamental for the development and commitment of middle managers, particularly when the HR department operates in a close, collaborative, and operationally aligned manner. Nevertheless, challenges remain regarding the coherence between global policies and local contexts, and the effectiveness of development and recognition initiatives. The study concludes that the effectiveness of HRM practices depends on their capacity to integrate with operational realities and to promote relationships of trust, recognition, and mutual development between managers and HR professionals.

Keywords: Human Resource Management, Middle Managers, Talent attraction and retention, Professional Development

Agradecimentos

A concretização desta dissertação apenas foi possível graças ao apoio, orientação e incentivo de várias pessoas, às quais expresso o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Rebelo dos Santos, serei eternamente grata pela sua orientação, disponibilidade, paciência, incentivo contínuo e conhecimentos partilhados. Tive muita sorte em poder contar com a sua experiência e apoio ao longo de todo este trabalho.

Ao meu marido e companheiro de todas as horas, Helder, obrigada por me incentivares sempre a ser melhor e por nunca permitires que desista dos meus sonhos. És proteção, és colo, és presença, és motor! A tua força e generosidade, são inspiração constante. És, em tudo, um exemplo de amor e carácter. Sem ti, nada disto teria sido possível! Conseguimos, Helder! Conseguimos!

À minha filha, Maria, agradeço profundamente por todo o amor, compreensão e apoio ao longo desta caminhada. Foste a minha maior fonte de motivação e a razão pela qual nunca desisti, mesmo perante os desafios. Quero que saibas que esta conquista é também tua. Que vejas neste percurso o reflexo da importância da resiliência e da perseverança, e que acredites sempre nos teus sonhos, tal como eu acreditei no meu.

Aos meus pais, Fernanda e Abel, que torcem por mim como ninguém. Mesmo a 300 km de distância, nunca deixaram de estar presentes. São o meu amparo, a minha força e o exemplo de dedicação, atenção e amor incondicional. A constante preocupação e o apoio de ambos em cada etapa foram determinantes para que chegasse até aqui. São o meu maior exemplo de vida e espero um dia conseguir ser, pelo menos, metade das pessoas extraordinárias que são.

À minha irmã, Carla, a minha bússola. Está sempre presente, guia-me, dá-me os melhores conselhos e celebra comigo cada conquista. Admiro-te profundamente e sei que estás orgulhosa, tal como eu me orgulho em ti. Obrigada por tudo. Seguimos juntas para o Doutoramento?

À minha restante família, Pedro, Matilde e Óscar. Agradeço-vos pelo afeto, pelo apoio e pelas mensagens de conforto e força. Obrigada por se deixarem levar pelas minhas loucuras e por rirem comigo nos momentos mais inesperados. “A vida são dois dias”, e convosco torna-se ainda mais especial.

À minha sogra, Glória. Feito, está feito! Obrigada por confiar, por me encorajar e por me mostrar sempre que tem orgulho em mim. Conseguimos tudo, basta querer! E nós queremos sempre muito e fazemos, sem nunca desistir do nosso propósito.

À minha melhor amiga, Fabiana, companheira, sombra e irmã emprestada. Conhecemo-nos há mais de 20 anos e, desde então, já partilhamos tantos momentos especiais e sei que ainda teremos muitas vitórias para celebrar juntas. Amiga da vida é para a vida, e eu gosto imenso de ti. Obrigada por seres simplesmente tu.

Aos colegas de trabalho, Marcelo e Bruna. Obrigada pelas gargalhadas, pelos desabafos, por me acordarem depois de “noites em claro”, pela paciência e por me mostrarem todos os dias que acreditam em mim. A vossa amizade e companheirismo fizeram toda a diferença neste percurso e continuam a ocupar um lugar muito especial na minha vida.

À minha avó, Laura. Mesmo no céu, dás-me força todos os dias e sei que estiveste sempre presente. Devo a ti a minha resiliência e a capacidade de ver sempre o lado positivo da vida. Tenho a certeza de que estás orgulhosa de mim e a celebrar esta conquista.

Agradeço a todos que, com presença, palavras ou gestos, contribuíram para que este percurso se tornasse mais leve e significativo. Levo cada um de vós comigo nesta conquista.

ÍNDICE

Introdução	
1. Revisão da Literatura	5
1.1. Gestão de Talento	5
1.2. Práticas de Atração, Retenção e Desenvolvimento	8
1.2.1 A atração e o <i>Employer Branding</i>	10
1.2.2 A Retenção e o Desenvolvimento	13
2. Objetivos do Estudo e Opções Metodológicas	20
2.1. Objetivo Geral e Objetivos Específicos	20
2.2. Tipo de Abordagem	21
2.3. Técnicas de Recolha de Informação	22
2.4. Técnicas de Tratamento de Dados – Análise de Conteúdo	25
3. Apresentação e Análise de Resultados	29
3.1. Caracterização dos Respondentes	29
3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	31
3.3. Práticas de Atração e <i>Employer Branding</i>	34
3.4. Práticas de Retenção	36
3.5. Práticas de Desenvolvimento	45
3.6. O Papel do Departamento de Gestão de Recursos Humanos	50
3.7. O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	54
3.8. Discussão de Resultados	56
Conclusão	61
Referências Bibliográficas	65
Apêndices	75
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	75
Apêndice 2 – Sinopses das Entrevistas	76
Apêndice 3 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos	105
Apêndice 4 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Atração	107
Apêndice 5 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Retenção	109
Apêndice 6 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Desenvolvimento	117

Apêndice 7 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Papel da Gestão de Recursos Humanos	122
Apêndice 8 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	125

Introdução

A gestão de pessoas tem assumido um papel cada vez mais estratégico no contexto empresarial global, especialmente nas empresas multinacionais, onde a competitividade, a inovação e a capacidade de reter talento determinam a sustentabilidade organizacional. Em Portugal, estas empresas enfrentam o desafio de atrair, reter e desenvolver profissionais qualificados capazes de responder às exigências de mercados altamente dinâmicos e competitivos. Neste enquadramento, compreender as práticas de Gestão de Recursos Humanos associadas à gestão do talento assume particular relevância, sobretudo face à escassez de quadros intermédios e ao aumento da mobilidade laboral.

Os gestores intermédios ocupam uma posição crucial nas organizações, atuando como elo de ligação entre a direção estratégica e as equipas operacionais. São responsáveis por traduzir os objetivos corporativos em ações concretas, garantindo a execução das políticas e a coesão interna. Na perspetiva de Mendes (2005), o gestor intermédio desempenha um papel determinante na implementação das estratégias de Recursos Humanos, na motivação das equipas e na adaptação das práticas corporativas à realidade operacional. Assim, compreender de que forma as práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam o seu desenvolvimento, retenção e compromisso organizacional constitui um contributo relevante tanto para a teoria como para a prática da gestão.

O presente estudo tem como tema “Práticas de atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal”, procurando analisar de que forma as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nestas organizações contribuem para a valorização e fidelização deste grupo estratégico. A pergunta de partida que orienta a investigação é: De que modo as práticas de Gestão de Recursos Humanos das empresas multinacionais a operar em Portugal contribuem para atrair, reter e desenvolver gestores intermédios?

O objetivo geral consiste em identificar e analisar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais a operar em Portugal, no sentido de compreender o seu impacto na atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios. Para concretizar este propósito, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais a operar em Portugal;
- descrever o papel da Gestão de Recursos Humanos na sua aplicação segundo a perceção dos talentos (Gestores intermédios)

- verificar o impacto destas práticas de acordo com o *engagement* do entrevistado (Gestor Intermédio).

A investigação adota uma abordagem qualitativa, com recurso a informação e literatura existentes através de análise documental e de carácter exploratório, adequada à compreensão das perceções, significados e experiências dos participantes. O estudo recorre a entrevistas semiestruturadas como principal técnica de recolha de dados, dirigidas a sete gestores intermédios do setor do retalho e da distribuição, com funções nas áreas de vendas e logística, em empresas multinacionais a operar em Portugal. A análise e interpretação dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, com base em categorias e subcategorias temáticas construídas a partir da literatura e das respostas dos entrevistados.

Deste modo, a presente investigação está estruturada de forma a garantir a coerência entre o enquadramento teórico, metodológico e empírico. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura, abordando os conceitos de talento e de gestão de talento, bem como as principais práticas de atração, retenção e desenvolvimento, evidenciando o papel estratégico do *employer branding* nas organizações contemporâneas. O segundo capítulo define os objetivos gerais e específicos do estudo e detalha as opções metodológicas, descrevendo a abordagem qualitativa adotada, as técnicas de recolha e análise de dados e os critérios de validade científica. O terceiro capítulo centra-se na apresentação e discussão dos resultados obtidos, analisando as perceções dos gestores intermédios quanto às práticas de gestão de recursos humanos implementadas nas empresas multinacionais em Portugal. Por fim, são apresentadas as principais conclusões, bem como as implicações teóricas e práticas do estudo e sugestões para futuras investigações no domínio da gestão do talento

1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão de Talento

O conceito de “Talento” designava os “trabalhadores em número limitado que se diferenciavam dos demais e que se tornavam praticamente insubstituíveis nas empresas, pelo que necessitavam de ser reconhecidos e estimulados” (Cardoso, 2016, p.13). Neste sentido, as organizações iniciaram a implementação de programas de desenvolvimento e competências, definiram condições contratuais e desenvolveram novas políticas remuneratórias como incentivo e garantia de retenção de um número muito limitado de trabalhadores (Cardoso, 2016). Todavia, as medidas implementadas revelaram “um impacto negativo na equidade e expectativas internas e, conseqüentemente, na motivação dos restantes colaboradores” (Cardoso, 2016, p.13).

Na atualidade, os Talentos são percebidos nas organizações como “pessoas comuns, com as mesmas ferramentas mentais que a generalidade das pessoas, que juntam às competências detidas e a uma tendência, gosto ou motivação especial para realizar determinada atividade, um potencial de desenvolvimento” (Cardoso, 2016, pp.13-14). Segundo o autor, “o conceito de talento está, assim, associado à conjugação dos níveis de desempenho (competências) com os níveis de potencial de desenvolvimento” (Cardoso, 2016, p.14). As empresas necessitam de trabalhadores “que não só estejam à altura dos desafios presentes, mas também dos futuros” (Cardoso, 2016, p.15), dada a velocidade das mudanças e, neste sentido, torna-se importante mantê-los comprometidos e motivados com a organização.

Do ponto de vista de Tansley et al. (2006, cit. in Gouveia, 2016), a gestão de talento é definida como “um conjunto de estratégias desenhadas e desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos tendo como principais objetivos atrair e identificar, desenvolver e reter talento” (p.4). Já para Fischer e Freitag (2017), a gestão de talento é caracterizada como uma “configuração de práticas adotadas pelas organizações para gerenciar pessoas previamente definidas (ou não) como talentos” (p.164). Berger (2004, cit. in Cascão, 2014) considera que a gestão do talento integra as fases de atração, identificação e retenção de trabalhadores “que constituem o talento chave de qualquer organização e representa uma pequena percentagem dos empregados de alto nível que se identificam com os interesses organizacionais” (p.151).

Na perspetiva de Kehinde (2012, cit. in Cascão, 2014), a gestão do talento é definida pela “implementação de sistemas ou estratégias integradas para melhorar a produtividade no

local de trabalho através da melhoria de processos que atraem, desenvolvem, retêm e utilizam pessoas com competências adequadas às necessidades atuais e futuras do negócio” (p.150).

A gestão de talento, na ótica contemporânea, ultrapassa a mera identificação de indivíduos com desempenho excepcional. Como salientam Collings et al. (2017), trata-se de uma abordagem estratégica que procura alinhar o potencial humano com os objetivos organizacionais, garantindo que as pessoas certas ocupam as posições críticas para o sucesso da empresa. Desta forma, a gestão de talento deve ser vista como um processo contínuo de planejamento, desenvolvimento e valorização das pessoas, centrado na criação de uma proposta de valor diferenciadora.

De acordo com Dutra (2017), as organizações de elevado desempenho são aquelas que conseguem desenvolver políticas de gestão de talento integradas nos sistemas de gestão de pessoas, promovendo a mobilidade interna, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências críticas. A gestão de talento, segundo o autor, implica um compromisso mútuo entre a empresa e o trabalhador, enquanto a organização investe no desenvolvimento do indivíduo, este deve demonstrar empenho, capacidade de aprendizagem e disponibilidade para contribuir para os resultados coletivos.

Além disso, a literatura recente tem destacado a importância de uma abordagem inclusiva da gestão de talento. Para Gallardo-Gallardo et al. (2013), a visão exclusiva, que considera apenas uma minoria de trabalhadores como “talentos”, tende a gerar desigualdade e desmotivação entre os restantes trabalhadores. Em contrapartida, a visão inclusiva defende que “todas as pessoas possuem talentos específicos que podem ser desenvolvidos e valorizados” (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p.291), promovendo uma cultura de reconhecimento e desenvolvimento global.

Outro elemento essencial é o papel da liderança. Segundo Collings e Mellahi (2009), os líderes desempenham um papel determinante na identificação e retenção de talentos, pois influenciam diretamente o clima organizacional, a cultura e a percepção de reconhecimento. As empresas que apostam na formação de líderes capazes de inspirar, desenvolver e acompanhar as suas equipas tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso organizacional e menor rotatividade. Em contextos organizacionais exigentes, a retenção de talentos é significativamente determinada por estilos de liderança caracterizados por inteligência emocional e orientação para o reconhecimento (Crespo, 2024). O mesmo autor também evidencia que estilos de liderança inclusivos e adaptáveis estão positivamente relacionados com o salário emocional, englobando o reconhecimento, a autonomia e o sentido de responsabilidade, assim como a intenção dos trabalhadores permanecerem na organização. De forma complementar, Duarte (2021) sublinha que a percepção de liderança ética, aliada a uma comunicação clara e transparente, contribui para fortalecer o compromisso

afetivo dos trabalhadores, consolidando uma ligação emocional mais profunda entre estes e a organização. Também Silva (2020) evidencia que estilos de liderança eficazes, sobretudo a liderança transformacional, reforçam o comprometimento organizacional ao envolverem emocionalmente os trabalhadores. Assim, para além dos processos formais de gestão de pessoas, é a atuação dos líderes, através da comunicação, reconhecimento e apoio às equipas, que condiciona o impacto dessas práticas na retenção e no desempenho do talento.

A gestão de talento também se articula com a estratégia organizacional, uma vez que permite antecipar necessidades futuras e alinhar o capital humano com a direção estratégica da empresa. Segundo Silzer e Dowell (2010), o talento deve ser visto como um recurso dinâmico que necessita de planeamento estratégico, nomeadamente através de sistemas de sucessão, desenvolvimento de competências críticas e gestão do desempenho.

Em Portugal, estudos recentes têm mostrado que a gestão de talento é um desafio central para as organizações multinacionais e nacionais. Gouveia (2016) e Cardoso (2016) destacam que as empresas que investem em práticas integradas de talento (atração, retenção e desenvolvimento) conseguem melhores resultados em termos de inovação, produtividade e *engagement*. No entanto, estas práticas exigem coerência entre as políticas internas e a cultura organizacional, bem como uma comunicação eficaz da proposta de valor da empresa.

O impacto da gestão de talento não se restringe à identificação e retenção de indivíduos de alto desempenho. Assenta de forma decisiva no papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos na implementação de práticas que promovam desenvolvimento, *engagement* e justiça organizacional. O acompanhamento contínuo, a comunicação acessível e a proximidade dos Recursos Humanos com as equipas reforçam o compromisso afetivo e o desempenho organizacional (Eisenberger et al., 2020; Dias, 2021). A eficácia das iniciativas de formação e progressão de carreira está condicionada à adaptação de políticas globais às necessidades operacionais, bem como à articulação explícita da aprendizagem com as exigências do cargo e o desenvolvimento de carreira conforme enfatiza Kolb (1984), fortalecendo a retenção do talento e a motivação dos trabalhadores (Liu et al., 2022; Menna, 2023; Reiche, 2008; Kolb, 1984). De igual modo, o equilíbrio entre exigências e recursos, bem como a perceção de justiça e coerência entre políticas e práticas, contribuem para o *engagement* e para a criação de valor sustentável (Bakker & Demerouti, 2024; Szabó & Ibrahim, 2023; Proença, 2022; Niza, 2019; Pereira, 2019). Assim, a Gestão de Recursos Humanos emerge como um ator estratégico, mediador do desenvolvimento do talento e promotor de uma cultura organizacional baseada em confiança, equidade e aprendizagem contínua, complementando e fortalecendo as práticas de gestão de talento já implementadas.

Deste modo, pode afirmar-se que a gestão de talento assume um papel essencial na criação de vantagem competitiva sustentável, ao permitir às organizações dispor das pessoas

certas, nas funções certas, no momento certo. Mais do que uma função exclusiva dos Recursos Humanos, trata-se de uma responsabilidade partilhada entre líderes e trabalhadores, baseada na valorização mútua, confiança e compromisso.

Em síntese, a gestão de talento constitui o eixo central das práticas de Recursos Humanos contemporâneas, funcionando como elo de ligação entre o desempenho individual e a estratégia organizacional. A sua eficácia depende da capacidade da empresa em reconhecer, desenvolver e reter os seus profissionais, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento e um ambiente que favoreça o *engagement* e o alinhamento com os valores organizacionais. Segundo Nunes (2017), as práticas de gestão de pessoas devem ser realizadas de maneira ética e transparente, de modo a criar confiança e credibilidade na organização.

Esta compreensão mais ampla da gestão de talento conduz naturalmente à análise das práticas concretas que lhe dão corpo, nomeadamente as de atração, retenção e desenvolvimento. É através destas práticas que a estratégia de talento se materializa, traduzindo-se em ações tangíveis que garantem a competitividade e sustentabilidade das organizações.

1.2. Práticas de Atração, Retenção e Desenvolvimento

Como descrito por Cardoso (2016), a atração e retenção de talentos é utilizada e aceite atualmente “pela generalidade dos profissionais e teóricos da gestão das pessoas para designar uma prática fulcral para o sucesso das empresas, num tempo de competição global em que só as melhores sobreviverão” (p. 26). Neste sentido, as empresas necessitam de conceber um ambiente organizacional atrativo para que os candidatos queiram integrar a organização e os trabalhadores queiram permanecer (Cardoso, 2016).

A atração e retenção representam um grande desafio para as empresas, uma vez que não se torna apenas necessário atrair talentos, mas também reter os mesmos profissionais enquanto “a empresa considerar que continuam a ser um valor na prossecução dos objetivos organizacionais e obtenção de resultados, e enquanto os colaboradores se sentirem úteis e realizados e com perspetivas de valorização profissional” (Cardoso, 2016, p. 27). Pretende-se que este vínculo seja duradouro e conseguido através da gestão de expectativas do trabalhador e da empresa, e deve ser desenvolvido através de estímulos, novos desafios e oportunidades de desenvolvimento de competências (Cardoso, 2016).

As compensações remuneratórias e pacotes de benefícios foram, durante muito tempo, associados à estabilidade e progressão de carreira, funcionando como fatores centrais

na atração e retenção de trabalhadores. Atualmente, os fatores com maior influência são de natureza intrínseca, a “realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso” (Cardoso, 2016, p. 27). Assim, as políticas de gestão de pessoas devem incorporar estratégias que conciliem recompensas tangíveis e intangíveis, promovendo o bem-estar, o reconhecimento e a possibilidade de evolução profissional (Chiavenato, 2014).

Neste sentido, é possível identificar estratégias que incentivam a atração e retenção de talento nas organizações, como a elaboração de planos de desenvolvimento de competências (formação), progressão, sucessão e programas de trainee (Cardoso, 2016). A literatura reforça que o investimento contínuo em qualificação e aprendizagem contribui simultaneamente para o aumento da motivação e para a redução da rotatividade (Chiavenato, 2014).

Cardoso (2016) corrobora que a estratégia de atração e retenção de talentos deve ser sustentada por fontes de recrutamento internas e externas. Ao nível interno, “a identificação de possíveis candidatos será municiada pela avaliação de desempenho e pelos planos de desenvolvimento de competências e sucessões” (Cardoso, 2016, p. 47). Ao nível externo, destaca-se a importância de uma forte rede de contactos e parcerias com outras entidades, como escolas e universidades, bem como da identificação e pesquisa de candidatos através da internet ou de referências, valorizando aqueles que revelam vontade em trabalhar pela identificação com a marca empregadora (Cardoso, 2016).

De acordo com Duarte et al. (2015, p. 180), “questões como a reputação da empresa, a popularidade, a crença sobre as condições de trabalho ou mesmo o valor atribuído enquanto empregador desenvolvem-se frequentemente sem que tenha havido um contacto direto”. Segundo Cardoso (2016), “ao processo de identificação e divulgação da empresa como bom lugar para trabalhar designamos de *employer branding*” (p. 28).

A gestão do talento, no seu sentido mais amplo, pressupõe a articulação entre três eixos fundamentais: atrair profissionais qualificados, criar condições para a sua permanência e assegurar o seu desenvolvimento contínuo. Tal como defendem Collings et al. (2017), o sucesso das organizações depende da coerência entre estas dimensões, que, em conjunto, sustentam a proposta de valor da empresa e reforçam o seu posicionamento enquanto empregadora de referência.

Neste quadro, o conceito de *employer branding* surge como um elemento integrador das práticas de atração, retenção e desenvolvimento. Conforme sublinham Backhaus e Tikoo (2004), a força da marca empregadora resulta da consistência entre a promessa comunicada externamente aos candidatos e a experiência interna vivida pelos trabalhadores. Assim, o

employer branding ultrapassa a esfera da comunicação institucional, funcionando como uma estratégia de alinhamento entre a percepção externa e a realidade organizacional, potenciando o *engagement* e o sentimento de pertença dos trabalhadores. Moroko e Uncles (2008) tal como Sivertzen et al. (2013) referem ainda que a gestão da marca empregadora deve alicerçar-se em experiências autênticas no contexto de trabalho, uma vez que estas consubstanciam o valor simbólico da organização enquanto “bom empregador”, ou seja, na coerência entre o que é comunicado e o que é experienciado pelos trabalhadores.

Ainda a referir, num estudo concretizado pela Deloitte (2006, cit. in Gouveia, 2016), onde foram integradas 1396 empresas de 60 países, concluiu-se que “80% das organizações em Portugal estão a debater-se, ou esperam debater-se, com níveis elevados ou moderados de escassez de talento” (p.11). Neste sentido, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talento (Gebelein, 2006; cit. in Gouveia, 2016).

De modo geral, a eficácia das práticas de Gestão de Recursos Humanos depende da articulação equilibrada entre estas três dimensões, atrair os profissionais certos, criar condições para a sua permanência e fomentar oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Outro aspeto referido por Reiche (2008) destaca que a eficácia das práticas globais de Gestão de Recursos Humanos depende da sua capacidade de adaptação aos contextos locais e operacionais, bem como da coerência entre a estrutura central e as unidades operacionais, salientando que abordagens uniformizadas podem comprometer o envolvimento e a retenção dos trabalhadores.

Os subcapítulos seguintes aprofundam, de forma mais detalhada, cada um destes domínios, a atração de talento e a relevância do *employer branding*, e, posteriormente, as práticas de retenção e desenvolvimento que sustentam o compromisso e o desempenho organizacional.

1.2.1 A atração e o Employer Branding

A atração de talentos constitui o primeiro passo do ciclo de gestão de talento e representa o ponto de contacto inicial entre a organização e o mercado de trabalho. Envolve um conjunto de práticas destinadas a identificar, atrair e envolver profissionais qualificados que se alinhem com a cultura e os objetivos estratégicos da empresa (Cappelli & Keller, 2014). Neste contexto, o *employer branding* surge como uma estratégia essencial, pois traduz a imagem e a reputação da organização enquanto empregadora de referência, influenciando diretamente a percepção e o interesse dos potenciais candidatos (Collins & Kanar, 2013). No estudo de Lievens et al. (2005), aplicado ao contexto militar, observa-se que tanto a

familiaridade com as organizações quanto a sua reputação têm influência direta sobre a capacidade de atrair futuros talentos.

O conceito de *employer branding* surgiu na data de 55 d.C., por Júlio César, que recompensava os soldados que identificassem outros soldados para integrar os pelotões. Os referenciadores eram gratificados com um aumento de 30% do salário. Evidentemente, a expressão *employer branding* não era conotada na altura, mas, ao dia de hoje, é possível perceber que se tratava de uma primeira ação no âmbito da atração e retenção de talento, utilizando uma estratégia de marca empregadora. Identifica-se também que a compensação era assegurada por valores elevados, evidenciando a escassez de candidatos (Veloso, 2018).

Segundo Price (2011, cit. in Veloso, 2018), o *employer branding* “traduz-se na aplicação das práticas de marketing e marcas às atividades de Recursos Humanos da empresa, em especial a ações de recrutamento e retenção, utilizando as ações de segmentação, de *targeting* e de *branding*” (p. 17). Ambler & Barrow (1996) definem *Employer Branding* como o conjunto de atributos que torna uma organização única enquanto empregadora, incluindo os seus valores, cultura e promessas relativas ao ambiente de trabalho, com vista a atrair potenciais candidatos. Para Cardoso (2016), o *employer branding* “é um conceito suportado na definição geral de marca, utilizado para identificar empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, na mente dos atuais colaboradores e no mercado de trabalho” (p. 29). Neste sentido, é abrangida a interpretação externa, isto é, a reputação da organização, e a interpretação interna, ou seja, aquela que garante o compromisso e envolvimento dos trabalhadores com a empresa. Estas interpretações visam a atração de talentos alinhados com a cultura, valores e práticas da organização (Cardoso, 2016).

No contexto do *employer branding*, o recrutamento emerge como uma aplicação prática estratégica desta abordagem. De acordo com Dessler (2021), um processo de recrutamento eficaz não se restringe à seleção de candidatos, mas envolve igualmente a construção de uma relação de confiança e de alinhamento entre as expectativas individuais e os objetivos estratégicos da organização. Robbins e Judge (2018) acrescentam que o recrutamento constitui o primeiro ponto de contacto entre o trabalhador e a cultura organizacional, podendo influenciar de forma determinante o compromisso e o desempenho futuro. De modo complementar, Breugh (2017) sublinha que práticas de recrutamento assentes em análises rigorosas das funções e em critérios objetivos de seleção promovem uma melhor adequação pessoa–cargo, contribuindo para a redução de custos e para o aumento da eficácia organizacional.

Desta forma, um processo de recrutamento conduzido de forma estruturada e estratégica não deve ser entendido apenas como uma prática administrativa, mas como um

instrumento essencial de gestão de talento, capaz de fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização e de sustentar o sucesso organizacional a longo prazo.

Nos últimos anos, o conceito de atração de talentos evoluiu significativamente, passando de uma perspectiva centrada no recrutamento tradicional para uma abordagem estratégica e experiencial. As organizações procuram hoje criar uma proposta de valor para o trabalhador (*Employee Value Proposition – EVP*) que comunique os benefícios tangíveis e intangíveis de trabalhar na empresa (Botha et al. 2011). A definição clara dessa proposta, aliada a práticas de comunicação consistentes e transparentes, constitui uma ferramenta poderosa para atrair candidatos qualificados e culturalmente alinhados com a organização.

As práticas de atração incluem, ainda, o desenvolvimento de campanhas em redes sociais e plataformas digitais, a valorização da marca corporativa nos processos de recrutamento e a utilização de estratégias de *recruitment marketing*, nas quais a experiência do candidato é encarada como parte integrante da construção da marca empregadora (Collins & Kanar, 2013). Além disso, parcerias com instituições de ensino, programas de estágio e *trainee programs* reforçam o posicionamento da organização como um espaço de aprendizagem e desenvolvimento profissional (Cappelli & Keller, 2014). Estas ações, quando articuladas com uma cultura organizacional sólida, reforçam o ciclo de gestão de talento e contribuem para o aumento do compromisso organizacional.

Backhaus e Tikoo (2004, cit. in Santos, 2019, p. 28) referem que o *employer branding* é um “processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, e a marca empregadora como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes”. Para Mascarenhas (2017, cit. in Santos & Pedro, 2020), o conceito de *employer branding* relaciona-se com a gestão da marca da empresa associada ao título de “bom empregador”, aclamado pelos trabalhadores atuais, pelos que já não se encontram na empresa, mas também pelos que integrarão a empresa no futuro. Na gestão da marca, a comunicação é essencial para o posicionamento da organização perante os diferentes públicos.

No *employer branding*, a primeira decisão passa por definir a proposta de valor da empresa. Esta proposta deve integrar o ciclo de vida completo do trabalhador na organização, desde o processo de recrutamento e seleção, passando pela remuneração, formação, carreira e desenvolvimento (Mascarenhas, 2017, cit. in Santos & Pedro, 2020). As áreas de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing devem trabalhar em parceria no desenvolvimento da marca do empregador, garantindo que esta atende aos objetivos da organização. As ações no âmbito da atração e retenção de talentos devem assegurar a divulgação da marca nos mercados externo e interno e “avaliar, através de *surveys* concebidos para o efeito, a sua reputação nesses mercados” (Cardoso, 2016, p. 34). Assim, é possível construir e desenvolver a marca “de dentro para fora, sustentada na relevância e autenticidade das

vivências dos atuais empregados, pelo que tem de ser atrativa para os atuais e potenciais colaboradores” (Cardoso, 2016, p. 34).

De acordo com Barrow e Mosley (2005), o *employer branding* assume um papel estratégico na competitividade das organizações, uma vez que influencia diretamente a percepção de valor que os trabalhadores e candidatos atribuem à empresa. A construção de uma marca empregadora sólida não depende apenas da comunicação externa, mas sobretudo da coerência entre o discurso institucional e as práticas internas de gestão de pessoas. Tal coerência fortalece a confiança e o sentimento de pertença, potenciando níveis mais elevados de *engagement* e de retenção de talento.

Martins (2024), Mendes (2016) e Piñeiro et al. (2021) corroboram assumindo o *employer branding* como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas que contribui para reduzir a rotatividade uma vez que ajuda a alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos trabalhadores, não sendo apenas, um mecanismo eficaz para atrair, mas também para reter e envolver os trabalhadores.

Assim, práticas como programas de reconhecimento, oportunidades de progressão e políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional contribuem significativamente para o fortalecimento da identidade empregadora e para a retenção de talentos.

Por fim, importa destacar que a eficácia do *employer branding* não se esgota na fase de atração, mas prolonga-se ao longo de todo o ciclo de vida do trabalhador. À medida que a organização reforça a sua proposta de valor interna, por via do desenvolvimento de competências e de uma cultura de aprendizagem contínua, consolida também o compromisso e a motivação dos seus profissionais. Entre os aspetos que são tidos em conta, Reis et al. (2021) referem que os benefícios tangíveis (flexibilidade, condições de trabalho) são frequentemente uma componente importante da proposta de valor das organizações, no âmbito da relação entre *employer branding*, atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

Deste modo, o *employer branding* constitui a base sobre a qual assentam as políticas de atração, retenção e desenvolvimento, ao assegurar a coerência entre a proposta de valor comunicada e a experiência real vivida pelos trabalhadores.

No subcapítulo seguinte, serão analisadas as práticas de retenção e desenvolvimento, evidenciando de que forma as organizações fortalecem o compromisso e o crescimento dos seus talentos após o processo de atração.

1.2.2 A Retenção e o Desenvolvimento

A retenção e o desenvolvimento de talento constituem pilares fundamentais da sustentabilidade organizacional, complementando as estratégias de atração e *employer*

branding. Enquanto a atração procura captar profissionais alinhados com a cultura da organização, a retenção visa garantir a sua permanência e envolvimento a longo prazo, e o desenvolvimento assegura a atualização contínua de competências. De acordo com Gouveia (2016), a capacidade de uma empresa manter os seus trabalhadores mais qualificados depende não apenas das recompensas materiais oferecidas, mas também da percepção de reconhecimento, de oportunidades de progressão e de aprendizagem contínua. Neste enquadramento, a formação contínua assume um papel estratégico, funcionando não apenas como resposta às exigências imediatas da organização, mas também como motor de aprendizagem e desenvolvimento a longo prazo.

Para Meignant (2003, cit. in Duarte et al., 2015, p.203), “a formação deve ser encarada como um investimento na estratégia da empresa, gerando resultados a médio ou longo prazo”. As vantagens da formação “traduzem-se no reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento, o que contribui para a criação de organizações mais competitivas, preparadas para aprender continuamente, mais flexíveis na resposta às necessidades presentes e emergentes” quando adaptadas à empresa (Duarte et al., 2015, p. 203). Os programas de formação e capacitação assumem, portanto, um papel duplo, respondem às necessidades imediatas da organização e reforçam a motivação e a empregabilidade dos trabalhadores. Baranano (2005, cit. in Santos & Pedro, 2020) acrescenta que os trabalhadores tendem a associar a formação ao reconhecimento da sua importância dentro da empresa, o que contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A respeito disto, Meirinhos et al. (2018) destacam que a inexistência de percursos estruturados de desenvolvimento profissional pode afetar negativamente a retenção e o compromisso organizacional, dado que os trabalhadores, atribuem elevada importância às oportunidades de aprendizagem, progressão e reconhecimento.

O desenvolvimento de competências constitui, por sua vez, um dos principais preditores do compromisso afetivo e da intenção de permanência. A formação e aprendizagem contínua assumem um papel central na construção de vínculos positivos com a organização, sendo a sua eficácia dependente da percepção de relevância e da oportunidade de aplicação imediata, sob pena de serem vistos como meras exigências formais (Te jet al., 2021).

Para além das dimensões instrumentais da formação, a literatura enfatiza fatores psicológicos e relacionais que sustentam o compromisso organizacional. Neste contexto, McAnally e Hagger (2024) com base na Teoria da Autodeterminação, sustentam que o compromisso organizacional decorre da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. Em linha com esta perspetiva, Tinneberg (2023) identifica que a compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais reforça o

engagement e a intenção de permanência, destacando a importância do alinhamento entre valores individuais e práticas institucionais para a retenção de talento. Adicionalmente, Meyer e Allen (1997) destacam que o comprometimento organizacional assenta principalmente no vínculo afetivo e na identificação do trabalhador com a organização, reforçando que a retenção de talento exige não apenas satisfação de necessidades e alinhamento de valores, mas também compromisso emocional e alinhamento cultural.

A eficácia das práticas de desenvolvimento depende, ainda, de recursos sociais e organizacionais adequados. Segundo Bakker e Demerouti (2024) e a *Job Demands–Resources Theory*, a ausência de *feedback* construtivo, apoio da liderança ou canais de comunicação eficazes compromete o *engagement* e aumenta o risco de exaustão e distanciamento emocional. Assim, práticas comunicacionais consistentes e transparentes são determinantes para o bem-estar e para a ligação afetiva dos trabalhadores à organização.

Fagundes (2019) evidencia que a institucionalização de programas formais de *coaching*, acompanhados e com objetivos claros, promove consistência, equidade e bem-estar organizacional. Quando percebido como processo estruturado de melhoria contínua, o *coaching* contribui para o equilíbrio vida-trabalho, o envolvimento e a satisfação profissional. De forma complementar, Araújo et al. (2024) defendem que a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho depende não apenas da estrutura formal, mas sobretudo da forma como os resultados são comunicados e aplicados na gestão do talento. Avaliações que não geram planos de ação nem oportunidades de desenvolvimento são percebidas como burocráticas, diminuindo o envolvimento dos trabalhadores.

A aprendizagem deve estar intimamente ligada às experiências e desafios reais do posto de trabalho, potenciando a transferência de conhecimento e o *engagement* (Noe, Clarke & Klein, 2014). Mentoria e *coaching* estruturados fortalecem o sentimento de pertença e a percepção de crescimento profissional, promovendo relações de aprendizagem entre profissionais experientes e trabalhadores em início de carreira. O *mentoring* formal potencia o *engagement* e a transferência de conhecimento, consolidando vínculos afetivos e compromisso organizacional (Cordeiro, 2017).

De forma coerente com esta perspectiva, Dello Russo et al. (2024) concluem que práticas de desenvolvimento e valorização, como a formação contínua e a avaliação de desempenho, desempenham um papel decisivo na manutenção do *engagement*, mesmo em contextos adversos, reforçando a percepção de suporte e justiça organizacional. Paralelamente, Pimenta et al. (2023) destacam que a percepção de suporte organizacional, quando sustentada por práticas éticas e responsáveis de gestão de pessoas, reforça significativamente o compromisso afetivo dos trabalhadores.

Para que a percepção de suporte se traduza efetivamente em envolvimento, torna-se essencial que os trabalhadores recebam *feedback* contínuo e reconhecimento consistente. Giamos et al. (2023) salientam que o *feedback* contínuo, quando percebido como construtivo e proveniente de fontes credíveis, influencia diretamente a motivação e o envolvimento dos trabalhadores. Este tipo de prática fortalece o compromisso organizacional e possibilita o ajuste do desempenho individual às necessidades da equipa. Além disso, o reconhecimento, não apenas de carácter formal, mas também emocional e simbólico, desempenha um papel central, sendo a percepção de valorização um dos principais fatores de motivação e permanência. Mosquera e Soares (2025) corroboram esta perspetiva, evidenciando que a falta de alinhamento entre os processos administrativos e as necessidades operacionais dos líderes de equipa, especialmente na ausência de mecanismos céleres de *feedback* e resolução, pode conduzir ao desgaste profissional e à intenção de saída. Assim, práticas que promovam comunicação clara, reconhecimento consistente e alinhamento contínuo assumem um papel essencial na manutenção do *engagement* e da retenção de talento.

O impacto destas práticas reflete-se também na esfera psicológica onde o empoderamento atua como mediador entre o equilíbrio vida-trabalho e a intenção de permanência, reforçando a motivação e o sentido de propósito.

Deste modo, Panda et al. (2021) demonstram que o empoderamento psicológico medeia a relação entre o equilíbrio vida-trabalho e a retenção, evidenciando que benefícios não monetários, como autonomia, propósito e reconhecimento, são determinantes para a motivação e permanência dos trabalhadores. Estas conclusões convergem com Tinneberg (2023), que associa o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais a menores intenções de saída, reforçando que culturas que promovem coerência e equilíbrio favorecem vínculos mais duradouros.

O papel da liderança surge, neste contexto, como elemento articulador entre as condições estruturais e o bem-estar individual. Martins et al. (2025) corroboram esta visão ao salientar que práticas de capacitação e desenvolvimento são fortemente valorizadas pelos trabalhadores, sobretudo quando articuladas com uma liderança próxima e expectativas realistas. Por sua vez, Bakker e Demerouti (2008) sustentam que o equilíbrio entre as exigências do trabalho (*job demands*) e os recursos disponibilizados pela organização (*job resources*) é determinante para o nível de *work engagement* e desempenho dos trabalhadores. Neste enquadramento, a liderança assume um papel mediador, garantindo que os trabalhadores dispõem dos recursos adequados, como autonomia, apoio social e *feedback*, e que as práticas de gestão de pessoas são concebidas de modo a responder às

necessidades do contexto organizacional. Assim, lideranças capacitadoras e práticas de gestão alinhadas constituem fatores críticos para a retenção e envolvimento dos profissionais.

Para além do papel da liderança, a literatura reforça, ainda, que o sentido de pertença, o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, a qualidade das relações e o equilíbrio funcional afirmam-se como preditores do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997). De forma convergente, Antunes (2018) demonstra que a percepção das práticas de gestão por parte das equipas influencia diretamente a performance e o compromisso, evidenciando a importância de uma coerência entre as políticas formais e a experiência efetiva dos trabalhadores no quotidiano organizacional.

Paralelamente, estudos recentes destacam outros fatores críticos para a retenção. He, Chen e Shafait (2023) demonstram que a percepção de violação do contrato psicológico, ou seja, quando promessas e expectativas comunicadas pela organização não são cumpridas, aumenta significativamente a insatisfação laboral e a intenção de saída, sublinhando a importância da transparência comunicacional e do alinhamento de expectativas. Bakker e Demerouti (2008), por sua vez, enfatizam que a autonomia constitui um recurso de trabalho essencial, estimulando a motivação intrínseca, o envolvimento e a dedicação, reduzindo simultaneamente a intenção de saída. Neste sentido, proporcionar liberdade na tomada de decisão e confiança na execução das tarefas fortalece o vínculo organizacional. De forma complementar, Abdi e Wanyoike (2023) destacam que horários flexíveis e modalidades de trabalho adaptáveis promovem maior satisfação profissional e diminuem a intenção de saída, ao permitirem conciliar eficazmente exigências laborais e familiares. Vveinhardt et al. (2024) reforçam ainda que o alinhamento entre os valores pessoais dos trabalhadores e os valores corporativos está inversamente relacionado com a intenção de deixar a organização. Monteiro (2020) evidencia igualmente que o conflito entre vida profissional e pessoal aumenta a intenção de saída, especialmente quando não existe flexibilidade de horário.

Para além do *feedback*, reconhecimento, autonomia e flexibilidade, outro fator relevante para a retenção de trabalhadores prende-se com a percepção de justiça nas recompensas financeiras. Embora o salário, por si só, não garanta motivação intrínseca, a sua insuficiência ou percepção de injustiça pode gerar insatisfação e intenção de saída (Robins & Judge, 2018). Dessler (2021) reforça que a compensação deve ser encarada como parte integrante da proposta de valor da organização, combinando recompensas financeiras e não financeiras. Quando estruturado estrategicamente, o pacote salarial permanece um fator crítico para a retenção de talento e para a percepção de justiça organizacional.

A progressão e a sucessão, por sua vez, remetem também para a importância da gestão de carreiras como instrumento de retenção. Duarte et al. (2015) definem o conceito de

carreira como “uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida numa ou mais organizações e/ou num ou mais países” (p.341), salientando que o sucesso da carreira está associado à satisfação, ao compromisso e à identificação com o trabalho realizado. A gestão de carreira, quando bem estruturada, funciona como um mecanismo de retenção ao permitir que os trabalhadores reconheçam percursos de crescimento e mobilidade interna.

Gouveia (2016) sublinha ainda a relevância dos programas de *trainees* como estratégia de atração e retenção, ao permitirem captar jovens talentos e integrá-los em percursos de aprendizagem que culminam em funções estratégicas. Estes programas, para além de garantirem a renovação de competências, reforçam a ligação entre os valores organizacionais e as novas gerações de profissionais.

Contudo, como observa Cardoso (2016), a retenção de talento não se esgota em programas formais. É necessário que a cultura organizacional valorize a confiança, o reconhecimento, a justiça e o suporte à inovação, fatores que criam um ambiente favorável à permanência e ao desenvolvimento.

De forma associada, Câmara et al. (2007, cit. in Gouveia, 2016) sublinham a importância da articulação entre recrutamento interno e externo. O recrutamento interno reforça o sentimento de valorização e pertença, enquanto o recrutamento externo permite captar novas competências e ideias, promovendo a diversidade organizacional. Neste contexto, Calheiros (2019) acrescenta que o processo de integração pós-recrutamento é determinante para o sucesso da retenção: “é necessário integrá-la (a nova pessoa) na organização de uma forma que minimize os choques, encurte o período de adaptação e potencie a sua retenção e desempenho” (p.163).

Assim, a retenção e o desenvolvimento devem ser entendidos como dimensões complementares e contínuas da gestão de talento, onde a formação, o acompanhamento, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento formam um ciclo virtuoso de valorização organizacional. A literatura destaca que as práticas de desenvolvimento contínuo e de reconhecimento constituem preditores centrais da intenção de permanência e do compromisso organizacional, reforçando a importância de uma abordagem integrada de gestão de pessoas (Silva, Dias & Pereira, 2024).

Este alinhamento entre práticas e cultura interna contribui para reforçar o compromisso dos gestores intermédios e demais trabalhadores, assegurando a coesão e a sustentabilidade da organização. Em termos gerais, as práticas de retenção e desenvolvimento constituem uma extensão natural das estratégias de *employer branding*, traduzindo, na experiência interna, as promessas feitas ao mercado de trabalho.

No contexto do presente estudo, compreender o impacto destas práticas implica analisar de que forma são percecionadas e operacionalizadas pelos gestores intermédios, razão pela qual, no capítulo seguinte, se abordam os objetivos de estudo e as opções metodológicas que orientaram a investigação e a análise empírica.

2. Objetivos do Estudo e Opções Metodológicas

2.1. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

No contexto da apresentação dos aspetos essenciais da problemática e dos autores e estudos que contribuíram para a construção do objeto teórico e modelo de análise, é pertinente enfatizar que existem várias questões que se colocam quer da perspetiva da Gestão do Talento, através de práticas de Recursos Humanos utilizadas e aplicadas pelas empresas, quer da potencial escassez de Talento.

Neste sentido, associando o conhecimento teórico à realidade das empresas multinacionais a operar em Portugal torna-se primordial entender se as práticas de Recursos Humanos, no âmbito da atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios, estão relacionadas com a realidade do mercado atual (potencial escassez de Talento) e se as mesmas reforçam ou atenuam o *engagement* dos gestores intermédios.

O objetivo geral é identificar e analisar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, de empresas multinacionais a operar em Portugal, para atrair, reter e desenvolver Gestores intermédios.

Os objetivos específicos são:

- caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais a operar em Portugal;
- descrever o papel da Gestão de Recursos Humanos na sua aplicação segundo a perceção dos talentos (Gestores intermédios)
- verificar o impacto destas práticas de acordo com o *engagement* do entrevistado (Gestor Intermédio).

A definição clara de objetivos, segundo Quivy e Campenhoudt (1995), constitui uma etapa essencial na construção de qualquer investigação científica, uma vez que orienta o percurso metodológico e garante a coerência entre a problemática estudada e os procedimentos adotados. Os objetivos permitem, assim, transformar uma questão ampla num conjunto de metas analíticas que guiam a recolha e interpretação dos dados.

No presente caso, os objetivos específicos foram delineados de modo a possibilitar uma leitura integrada entre as políticas formais de Gestão de Recursos Humanos e as perceções individuais dos gestores intermédios. Como referem Gonçalves et al. (2021), a investigação aplicada às ciências sociais deve privilegiar o entendimento do ponto de vista dos participantes, explorando as suas interpretações, vivências e significados atribuídos aos fenómenos em estudo. Tal perspetiva justifica a opção por um desenho de investigação que

privilegia a análise qualitativa, centrada no discurso e na experiência subjetiva dos entrevistados.

De acordo com Bardin (2022), a clareza na formulação dos objetivos facilita o alinhamento entre a fase conceptual e a fase empírica da investigação, permitindo que a análise dos dados seja orientada para a resposta direta às questões centrais do estudo. Neste sentido, o presente trabalho procura não apenas descrever práticas de Gestão de Recursos Humanos, mas compreender o modo como estas se refletem na motivação, no compromisso e na intenção de permanência dos gestores intermédios, dimensões críticas para o sucesso das organizações multinacionais.

Assim, partindo da definição dos objetivos e da problemática delineada, o subcapítulo seguinte apresentará o tipo de abordagem adotado nesta investigação, justificando a pertinência do enfoque qualitativo e a forma como este se adequa à compreensão aprofundada do fenómeno em análise.

2.2. Tipo de Abordagem

Tendo em conta os objetivos já referidos, a metodologia a utilizar na elaboração do trabalho de investigação é de carácter qualitativo, com recurso a informação e literatura existente, análise documental e recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas. Estas foram aplicadas a gestores intermédios que integram empresas multinacionais a operar em Portugal. Após a concretização das entrevistas estas foram submetidas a análise de conteúdo. Desta forma foi caracterizada a visão global das práticas de atração, retenção e desenvolvimento implementadas nas organizações que os gestores intermédios mais valorizam.

A natureza do estudo pode ser qualitativa, quantitativa ou mista. De acordo, com as naturezas qualitativa e quantitativa podemos identificar como principais diferenças “a distinção entre explicação e compreensão como objetivo da investigação, a distinção entre um papel pessoal e impessoal para o investigador e a distinção entre o conhecimento descoberto e o conhecimento construído” (Stake, 2012, p. 52), respetivamente.

A metodologia aplicada na elaboração do trabalho de investigação é de carácter qualitativo.

A investigação qualitativa “é uma investigação científica sistemática que procura construir uma descrição, em grande parte narrativa, para informar sobre a compreensão de um determinado fenómeno social ou cultural” (Gonçalves et al., 2021, p.10).

Segundo Gest et al. (2005, *cit.in* Gonçalves et al., 2021) “a força de uma investigação qualitativa reside na sua capacidade de fornecer descrições textuais complexas de como as pessoas vivenciam uma determinada questão de pesquisa” (p.75).

Neste sentido, torna-se imperioso referir que este tipo de investigação é realizada quando é necessário explorar uma questão ou problema, compreender ou detalhar a solução, entender de que forma os participantes abordam uma questão ou problema num cenário ou contexto específicos ou ainda como complemento a uma abordagem quantitativa (Gonçalves et al., 2021).

Na perspetiva de Schwandt (1994, *cit.in* Stake, 2012) “para além da sua orientação, que se afasta da explicação de causa e efeito e se aproxima da interpretação pessoal, a investigação qualitativa distingue-se pela sua ênfase no tratamento holístico dos fenómenos” (p.58).

A execução do trabalho de investigação remete ao entendimento do contexto profissional dos gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal e neste sentido a investigação qualitativa torna-se mais ajustada como opção metodológica. Sendo também caracterizada “por ser um trabalho de proximidade e interativo no qual se encontra implícita a exigência de contacto do investigador com o indivíduo” (Flick, 2005, *cit.in* Gonçalves et al., 2021).

Após a definição do tipo de abordagem adotada, torna-se pertinente apresentar as técnicas de recolha de informação utilizadas, de modo a clarificar os procedimentos que sustentaram a obtenção dos dados empíricos.

2.3. Técnicas de Recolha de Informação

A concretização de uma investigação qualitativa envolve diversos elementos multidisciplinares com recurso a vários instrumentos de recolha de dados, análise dos dados obtidos e consequente apresentação de resultados (Gonçalves et al., 2021).

De acordo com a temática em desenvolvimento no trabalho de investigação torna-se ajustada a aplicação de entrevistas aos gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal.

Segundo Gonçalves et al. (2021) a integração de entrevistas assume diversas vantagens, tais como:

- A identificação e recolha de informação precisa e completa que reforça a partilha de informação fidedigna;

- Inclusão de todos os grupos, uma vez que, por exemplo, nos inquéritos online podem ser excluídos analfabetos, cegos entre outros;
- Empatia e interação social uma vez que o entrevistador consegue garantir uma ligação com o entrevistado/participante;
- A informação recolhida é verbal e não verbal (linguagem corporal).

A entrevista “é uma situação de interação pessoal, conduzida tecnicamente, que tem como objetivos principais fazer um diagnóstico, recolher informação e/ou prestar ajuda” (Gonçalves et al, 2021, p. 67). Sendo um método qualitativo ajustado “quando existe a necessidade de recolher informações detalhadas sobre as opiniões, os pensamentos, as experiências e os sentimentos das pessoas” (Gonçalves et al, 2021, p. 67).

As entrevistas relativamente ao campo estrutural são designadas de estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas.

As entrevistas estruturadas seguem um guião de entrevista previamente preparado e o entrevistador não coloca questões adicionais, sendo este composto por perguntas fechadas (Gonçalves et al, 2021).

As entrevistas semiestruturadas partem de um guião com perguntas previamente preparadas, contudo as mesmas podem ser exploradas durante o momento de entrevista. O investigador poderá colocar questões adicionais ao entrevistado (Gonçalves et al, 2021).

As entrevistas não estruturadas são compostas por perguntas não definidas previamente. As questões colocadas são por isso abertas e informais (Gonçalves et al, 2021).

No trabalho de investigação desenvolvido, foi integrada a entrevista semiestruturada e aplicada aos gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal. Nesta investigação, estão envolvidos gestores intermédios com experiência nos setores de Retalho e Distribuição e neste sentido é ambicionada alguma flexibilização para que possam ser colocadas questões adicionais ao entrevistado.

Segundo Guerra (2006) “a verbalização franca por parte do entrevistado (...) é fundamental, e, quanto menor for a intervenção do entrevistador, maior será a riqueza do material recolhido, dado que a lógica e a racionalidade do informante emergirão” (p. 51).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995), este tipo de entrevista permite equilibrar a comparabilidade das respostas com a liberdade de expressão dos entrevistados, possibilitando a obtenção de dados ricos e contextualizados. A escolha deste método revelou-se particularmente adequada ao objetivo do estudo, que procurava compreender as práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais a operar em Portugal, bem como o seu impacto na atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios.

O guião de entrevista (Apêndice 1) foi elaborado com base na revisão da literatura e nos objetivos específicos definidos para o estudo. É composto por 13 perguntas principais, distribuídas em seis grandes blocos temáticos:

- Dados sociodemográficos, destinados à caracterização dos participantes;
- Práticas de Gestão de Recursos Humanos;
- Práticas de atração e *employer branding*;
- Práticas de retenção;
- Práticas de desenvolvimento;
- Papel da Gestão de Recursos Humanos

Esta estrutura procurou assegurar uma sequência lógica e coerente das questões, permitindo ao mesmo tempo a flexibilidade necessária para aprofundar temas emergentes durante a entrevista. As perguntas foram formuladas de forma aberta, de modo a captar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos entrevistados às práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas suas organizações.

Antes do fecho e aplicação final do guião de entrevista, procedeu-se ao contacto inicial de potenciais participantes através da plataforma *LinkedIn*. No total, foram abordadas 118 pessoas cujos perfis se enquadravam nos critérios definidos para o estudo (representatividade no terreno nas áreas de vendas ou logística e atuação nos setores de retalho e distribuição com antiguidade superior a três anos). Destas, 25 responderam ao convite e nove aceitaram em participar, embora apenas setes tenham efetivamente realizado a entrevista, o que corresponde a uma taxa de concretização de aproximadamente 78% entre os que aceitaram e de aproximadamente 5,9% em relação ao total de contactos estabelecidos. Dois participantes agendaram, contudo não compareceram, e os restantes deixaram de responder após confirmação inicial. Apesar destas limitações, o processo de seleção permitiu garantir que os entrevistados finais correspondiam ao perfil definido, assegurando a pertinência dos dados recolhidos para os objetivos da investigação. Identificados os respondentes e confirmada a sua disponibilidade, avançou-se para a realização das entrevistas, seguindo o guião (Apêndice 1) previamente estruturado e validado.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, em formato online, com uma duração média de 60 minutos. Todas foram gravadas com o consentimento informado dos participantes e transcritas integralmente para posterior análise. O recurso à entrevista semiestruturada permitiu, assim, articular a estrutura temática previamente definida com a espontaneidade do discurso, promovendo uma compreensão aprofundada da realidade

organizacional e do papel dos gestores intermédios nas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Após a recolha e transcrição integral das entrevistas (Apêndice 2), procedeu-se à análise de conteúdo, de acordo com os princípios metodológicos definidos por Bardin (2022), com vista à identificação de categorias e subcategorias temáticas emergentes.

2.4. Técnicas de Tratamento de Dados – Análise de Conteúdo

Após a realização efetiva das entrevistas semiestruturadas aos gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos (Gonçalves et al, 2021).

Nesse sentido, pretendeu-se recorrer a técnicas de tratamento de dados, nomeadamente à análise de conteúdo, através da análise categorial e à análise documental de forma a aferir a visão global das práticas de atração, retenção e desenvolvimento implementadas nas organizações.

Na perspetiva de Guerra (2006) “todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo, mas esta não constitui, no entanto, um procedimento neutro, decorrendo o seu acionamento e a sua forma de tratamento do material (p.62).

Segundo Mayring (2000, *cit.in* Gonçalves et al., 2021) “a análise de conteúdo, como método qualitativo, pode ser definida como uma análise empírica, metodológica e controlada de várias fontes de comunicação (entrevistas, discursos, vídeos, documentos, entre outros)” (p.75).

De acordo com Mack et al. (2005, *cit.in* Gonçalves et al., 2021) a análise de conteúdo concede “uma visão humanística sobre um problema, ou seja, permite-nos ficar com uma perspetiva sobre os comportamentos, as crenças, as opiniões, as emoções e as relações de um indivíduo” (p.75).

Outro aspeto referido por Bardin (2022) é que a análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos (...) que se aplicam a discursos (...) desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos” (p.11).

Neste contexto, recorreu-se à utilização da análise categorial como técnica central, uma vez que permite organizar o conteúdo recolhido em categorias que revelam padrões e significados recorrentes.

Bardin (2022, p.199) refere que este tipo de análise passa por fragmentar os discursos em unidades e agrupá-las com base em semelhanças, o que facilita a interpretação. Nas diferentes formas de categorização, a análise temática destaca-se pela sua eficácia na leitura de discursos diretos e objetivos.

No parecer de Quivy & Campenhoudt (1995) a análise categorial “consiste em calcular e comparar as frequências de certas características (...) previamente agrupadas em categorias significativas” (p. 228). Fundamenta-se na noção de que quanto mais uma determinada característica é mencionada, maior é a sua relevância para quem a expressa (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A escolha desta técnica justifica-se, assim, pelo seu potencial para conferir clareza e estrutura ao material empírico, respeitando a abordagem qualitativa da investigação.

A análise dos dados recolhidos foi conduzida segundo a técnica de análise de conteúdo, considerada uma das abordagens qualitativas mais adequadas para o estudo de perceções, significados e interpretações subjetivas expressas pelos participantes. De acordo com Bardin (2022), esta técnica permite uma leitura sistemática e objetiva das comunicações, de forma a identificar regularidades, temas recorrentes e sentidos latentes nos discursos. A sua aplicação revelou-se particularmente relevante neste estudo, dado o foco na compreensão do impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre os gestores intermédios em contexto multinacional.

O processo de análise decorreu em três fases principais, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação, conforme sugerido por Bardin (2022).

Na pré-análise, procedeu-se à leitura de todas as entrevistas, com o objetivo de identificar ideias chave e construir um quadro conceptual preliminar.

Na fase de exploração, as unidades de registo (palavras, expressões ou frases) foram agrupadas em torno de eixos temáticos que correspondiam às dimensões centrais da investigação.

Por fim, na etapa de tratamento e interpretação, os dados foram sintetizados e articulados com o enquadramento teórico previamente desenvolvido, permitindo uma leitura crítica e integrada dos resultados obtidos.

O guião de entrevista, composto por 13 perguntas, foi estruturado em torno de diferentes dimensões da gestão de pessoas, dados sociodemográficos e práticas de Gestão de Recursos Humanos. Essa estrutura contribuiu para a definição das categorias e subcategorias de análise, conforme apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	1) Atração e recrutamento de talento 2) Desenvolvimento e progressão de carreira 3) Avaliação de desempenho e reconhecimento 4) Alinhamento entre políticas e prática operacional 5) Proximidade suporte dos Recursos Humanos
Práticas de Atração	1) <i>Employer Branding</i> 2) Recrutamento e Seleção 3) Reputação 4) Pacote Salarial e benefícios
Práticas de Retenção	1) Condições de Trabalho 2) Pacote salarial e benefícios 3) Clima Organizacional 4) Liderança 5) <i>Work life balance</i>
Práticas de Desenvolvimento	1) Formação 2) Acompanhamento e <i>feedback</i> 3) Mentoria/<i>Coaching</i> 4) Avaliação de Desempenho
Papel da Gestão de Recursos Humanos	1) Proximidade com a realidade dos gestores intermédios 2) Apoio no desenvolvimento da carreira 3) Relação Recursos Humanos / Gestor Intermédio
Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos	1) Satisfação com a função atual 2) Compromisso com a empresa 3) Intenção de permanência 4) Perceção de reconhecimento e valorização 5) Perceção da eficácia das práticas

A identificação destas categorias e subcategorias resultou de um processo indutivo e interpretativo, sustentado na leitura minuciosa das entrevistas e na articulação com o referencial teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. A unidade de registo foi definida como a expressão ou frase que traduz de forma mais direta o sentido da percepção do entrevistado, enquanto a unidade de contexto correspondeu ao parágrafo ou excerto da resposta onde essa expressão se insere, garantindo a manutenção do significado original.

A análise de conteúdo permitiu, assim, sistematizar e compreender as percepções dos gestores intermédios sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas suas organizações, evidenciando convergências e discrepâncias entre a intenção estratégica das políticas e a sua aplicação no terreno. Esta abordagem contribuiu para responder aos objetivos da investigação, ao possibilitar uma leitura aprofundada sobre como as práticas de gestão de pessoas influenciam a atração, retenção e desenvolvimento dos gestores intermédios em empresas multinacionais a operar em Portugal.

Além da entrevista semiestruturada aplicada a gestores intermédios, torna-se necessário refletir sobre alguns modelos ou ferramentas teóricas de forma a garantir a correta análise dos resultados obtidos, tendo sido por isso necessário recorrer à análise documental.

De acordo com Chaumier (1988, *cit.in.*, Bardin, 2022) podemos definir a análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma original, a fim de facilitar (...) a sua consulta e referência” (p.47). A análise documental “tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação” (Bardin, 2022, p.47).

Procurou-se através dos resultados, responder ao objetivo geral definido para o desenvolvimento do trabalho de investigação, bem como os objetivos específicos mencionados anteriormente.

Em termos gerais, a adoção desta técnica assegurou uma interpretação rigorosa e fundamentada dos discursos, permitindo extrair significados relevantes e construir inferências que sustentam as conclusões apresentadas no capítulo seguinte.

3. Apresentação e Análise de Resultados

3.1. Caracterização dos Respondentes

No decurso desta investigação foram entrevistados sete gestores intermédios de empresas multinacionais do setor do Retalho e da Distribuição, com responsabilidades diretas nas áreas de vendas e de logística, a operar em Portugal. Esta escolha permitiu compreender o papel da Gestão de Recursos Humanos em contextos onde a dinâmica operacional e a gestão de equipas assumem particular relevância para o desempenho organizacional. Neste sentido, a seleção dos participantes seguiu um critério intencional, procurando incluir profissionais com experiência consolidada nos setores do Retalho e Distribuição, com experiência em gestão de equipas e contacto direto com os departamentos de Recursos Humanos. O processo de identificação e convite foi realizado através da rede profissional *LinkedIn*, recorrendo ao envio de mensagens individuais explicando o propósito do estudo, assegurando o anonimato e a confidencialidade das respostas. Esta abordagem visou garantir a participação de gestores com efetiva representatividade no terreno e uma compreensão prática das políticas e práticas de Recursos Humanos implementadas nas respetivas organizações.

No que respeita às características sociodemográficas, a amostra relativa aos respondentes é composta por 28,6% de participantes do género feminino ($n = 2$) e 71,4% do género masculino ($n = 5$), com idades compreendidas entre os 27 e os 42 anos (média de 35,1 anos), refletindo diferentes estágios de maturidade pessoal e profissional. No que concerne à formação académica, 42,8% possuem o ensino secundário, 28,6% dos entrevistados possuem licenciatura e 28,6% possuem mestrado, em áreas como Engenharia, Ensino e Educação Física e Tradução. Dois dos respondentes possuem frequência universitária nas áreas de Psicologia e Desporto.

Relativamente à experiência profissional, observa-se uma variação entre 4 e 23 anos de antiguidade no setor do retalho e distribuição (média de 9,8 anos), revelando um conhecimento profundo das dinâmicas operacionais e culturais deste contexto organizacional. No que diz respeito à antiguidade na empresa atual, os valores situam-se entre 6 meses e 23 anos, permitindo observar perfis distintos, alguns gestores com forte vínculo e enraizamento organizacional, e outros em fase mais recente de integração, o que enriquece a diversidade de perceções recolhidas.

As empresas representadas no estudo são de origem multinacional, com sedes localizadas em países da União Europeia e operam em Portugal através de redes de lojas e centros logísticos de grande dimensão. Esta característica confere à amostra um elevado grau de representatividade, refletindo a complexidade dos processos de coordenação entre

políticas globais e práticas locais. Cada participante lidera equipas que variam entre 4 e 50 trabalhadores, desempenhando funções que combinam responsabilidades operacionais e estratégicas, nomeadamente planeamento, acompanhamento de desempenho, gestão de pessoas e implementação de políticas corporativas de Recursos Humanos.

Em termos pessoais e familiares, 85,7% dos entrevistados têm filhos, conciliando responsabilidades familiares com funções de elevada exigência profissional, enquanto 14,3% não têm filhos, encontrando-se em fases mais iniciais do ciclo de vida profissional. Esta heterogeneidade de perfis reforça a relevância de compreender as práticas de atração, retenção e desenvolvimento à luz das diferentes necessidades e motivações individuais, bem como dos distintos estágios de carreira.

Após a caracterização geral dos respondentes, apresenta-se de seguida o Quadro 2, que sintetiza os principais dados relativos aos respondentes.

Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos respondentes

	Género	Idade	Formação Académica	Antiguidade setor (anos)	Antiguidade empresa (anos)	Dimensão equipa	N.º de filhos
Ent.1	M	30	Lic.	7	7	10	1
Ent.2	F	37	Mest.	6	6	7	1
Ent.3	F	35	Lic.	9	3,2	13	1
Ent.4	M	42	Ens. Sec.	23	23	19	2
Ent.5	M	27	Freq. Lic.	4	4	35	1
Ent.6	M	41	Freq. Lic.	23	0,7	4	1
Ent.7	M	38	Mest.	10	0,5	50	0

De forma global, o perfil dos respondentes reflete a realidade dos gestores intermédios em contextos multinacionais, profissionais que atuam sob elevada pressão por resultados, conciliando o cumprimento de metas corporativas com a necessidade de liderança próxima e motivadora das equipas. Esta caracterização permite, assim, contextualizar de forma robusta as perceções recolhidas, contribuindo para uma leitura mais informada sobre o papel da Gestão de Recursos Humanos no apoio, desenvolvimento e retenção deste grupo estratégico dentro das organizações.

3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A análise de conteúdo realizada com base nas respostas à pergunta 2.1 (Apêndice 3) referente às práticas de gestão de recursos humanos, teve como propósito compreender de que forma estas são concebidas, implementadas e percebidas pelos gestores intermédios e identificar um conjunto de dimensões centrais que refletem a forma como as políticas de recursos humanos se traduzem na prática quotidiana das organizações. Da leitura das entrevistas emergiram cinco subcategorias principais: Atração e recrutamento de talento, desenvolvimento e progressão de carreira, avaliação de desempenho e reconhecimento, alinhamento entre políticas e prática operacional e proximidade e suporte dos Recursos Humanos. Estas dimensões não surgem de forma isolada, mas interligam-se, espelhando a complexidade do papel dos Recursos Humanos em contextos multinacionais do setor do retalho e distribuição nas áreas de vendas e logística em Portugal.

As práticas de gestão de recursos humanos surgem, nas respostas dos entrevistados, como elementos centrais para a criação de valor organizacional e para a consolidação do vínculo entre empresa e trabalhador. Para os gestores intermédios, estas práticas não se limitam a instrumentos formais de gestão, mas traduzem-se em mecanismos estratégicos que influenciam diretamente o *engagement*, a motivação e a retenção de talento. As percepções recolhidas revelam, contudo, uma dualidade significativa. Por um lado, destaca-se o reconhecimento da importância das práticas de formação, avaliação e acompanhamento como promotoras de desenvolvimento profissional e de sentimento de pertença, por outro, identificam-se críticas à centralização e à uniformização de políticas que, por vezes, não refletem as especificidades do contexto operacional.

A atração e retenção de gestores intermédios, emerge associada a práticas que valorizam tanto fatores tangíveis, como benefícios e progressão, quanto a aspetos simbólicos e relacionais. Os entrevistados reconhecem que o recrutamento é cada vez mais orientado para a identificação de candidatos que partilham os valores da empresa. “No recrutamento olhamos muito mais aos valores e a quem se identifica connosco do que propriamente a um currículo” (Entrevistado 5), afirmou um dos gestores, refletindo a crescente importância do alinhamento cultural. Outros participantes destacaram medidas ligadas à conciliação entre vida pessoal e profissional, como a mobilidade geográfica e a flexibilidade. Um deles observou: “há quase uma espécie de salário emocional, porque a pessoa poupa duas horas em viagens por dia” (Entrevistado 7). Esta noção de “salário emocional” está em linha com a literatura recente sobre *employer branding* e retenção de talento, que enfatiza o papel das

experiências positivas, do reconhecimento simbólico e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal como fatores determinantes para a fidelização dos trabalhadores. Como sublinha Pereira (2019), as organizações que desenvolvem uma proposta de valor centrada na experiência do trabalhador, articulando benefícios tangíveis e intangíveis, fortalecem a sua capacidade de atrair e reter talento num mercado competitivo. Assim, as empresas que combinam incentivos concretos com práticas de valorização humana e de bem-estar tendem a consolidar relações mais duradouras e produtivas com os seus gestores.

A segunda subcategoria identificada diz respeito ao desenvolvimento e progressão de carreira. A formação contínua e as oportunidades de crescimento interno são descritas pelos gestores como pilares fundamentais de motivação. “O desenvolvimento da equipa na parte da formação acaba por ter duas vertentes: as formações obrigatórias e as externas com fornecedores” (Entrevistado 1). No entanto, o mesmo participante acrescenta: “para colaboradores base existe esse acompanhamento contínuo, mas depois para quadros intermédios não consigo ver isso espelhado”, evidenciando uma lacuna na atenção dada a este grupo. De facto, Meirinhos et al. (2018) salientam que a ausência de percursos estruturados de desenvolvimento pode comprometer a retenção e o compromisso organizacional, uma vez que os trabalhadores, sobretudo em cargos de gestão intermédia, atribuem elevada importância às oportunidades de aprendizagem, crescimento e reconhecimento. Outro entrevistado referiu a existência de “planos de desenvolvimento individual entre o colaborador e o manager” (Entrevistado 3), o que demonstra uma tentativa de alinhar expectativas e competências, embora nem sempre acompanhada de recursos suficientes para a sua implementação. A consistência e continuidade dos programas de desenvolvimento surgem, portanto, como aspetos essenciais a reforçar nas políticas de gestão de recursos humanos, de modo a promover a progressão sustentada e o *engagement* dos gestores intermédios.

A avaliação de desempenho e reconhecimento, constituem um eixo estruturante das práticas relatadas. Todos os gestores referiram a existência de sistemas formais de avaliação, geralmente realizados uma ou duas vezes por ano, e complementados por reuniões periódicas. “Temos avaliações obrigatórias duas vezes por ano, mas também diálogos mensais com a chefia” (Entrevistado 2). A maioria valoriza estes momentos como oportunidades de reflexão e definição de metas, mas também aponta a necessidade de maior frequência e informalidade. “Gostaria que a retroalimentação fosse mais assídua do que apenas uma vez por mês” (Entrevistado 2). De acordo com Giamos et al (2023), o *feedback* contínuo tem impacto direto na motivação e no envolvimento dos trabalhadores, sobretudo quando é percebido como construtivo e proveniente de fontes credíveis. Este tipo de prática

permite reforçar o compromisso organizacional e adaptar o desempenho individual às necessidades da equipa, o que assume particular relevância em contextos de elevada exigência, como o retalho e distribuição. Além disso, alguns gestores destacam a importância do reconhecimento não apenas formal, mas também emocional e simbólico, reforçando que o “sentir-se valorizado” é um dos principais fatores de motivação e permanência.

A quarta subcategoria, alinhamento entre políticas e prática operacional, revela uma tensão comum em contextos multinacionais, a coexistência entre diretrizes corporativas globais e as necessidades locais e operacionais. Embora os entrevistados reconheçam a existência de políticas estruturadas e coerentes, vários afirmaram sentir um desfasamento entre o que é definido pela área de Recursos Humanos e sede e o que é praticável no terreno. “Há programas de acompanhamento que ficam estagnados e não vejo qualquer tipo de desenvolvimento” (Entrevistado 1) e “as medidas são pensadas para lojas maiores e não refletem as nossas realidades” (Entrevistado 4) são exemplos de perceções que refletem esta distância. Reiche (2008) sublinha que o sucesso das práticas globais de recursos humanos depende da sua capacidade de adaptação aos contextos locais e operacionais e da articulação eficaz entre a estrutura central e as operações, alertando que uma abordagem padronizada tende a comprometer o envolvimento e a retenção dos trabalhadores. No caso analisado, a presença de gestores intermédios como mediadores entre as equipas e a direção é crucial para operacionalizar as políticas corporativas, ajustando-as às especificidades do mercado. Contudo, esta mediação requer tempo, autonomia e suporte organizacional, elementos que nem sempre são plenamente garantidos.

A última subcategoria, relativa à proximidade e suporte dos Recursos Humanos, revela-se transversal às experiências descritas pelos entrevistados. Os gestores intermédios valorizam fortemente o acesso facilitado aos profissionais de Recursos Humanos e o acompanhamento próximo no terreno. Um dos participantes referiu que “temos uma gestora de Recursos Humanos direcionada à loja e podemos usar as aplicações do telemóvel para entrar em contacto diretamente” (Entrevistado 4). Esta presença constante é percecionada como um fator de segurança e confiança, que contribui para a resolução célere de questões operacionais e pessoais. Meena (2023) refere que a atuação visível e empática dos RH reforça o sentimento de suporte organizacional e o *engagement* das equipas. Assim, mais do que um papel administrativo, os profissionais de Recursos Humanos assumem um papel relacional e mediador, que aproxima as diretrizes corporativas da realidade quotidiana das equipas.

De forma global, as respostas recolhidas permitem concluir que as práticas de recursos humanos nas empresas analisadas são robustas e bem estruturadas, mas

enfrentam desafios na sua adaptação e continuidade. Os gestores valorizam a proximidade e o apoio dos Recursos Humanos, reconhecem o esforço das organizações em promover formação e acompanhamento, mas expressam o desejo de uma atenção mais individualizada às suas trajetórias profissionais. As lacunas mais evidentes situam-se na consolidação dos programas de desenvolvimento de gestores intermédios e na flexibilidade na aplicação das políticas globais. Em termos práticos, as empresas poderiam investir em planos de progressão mais claros, reforçar o papel dos Recursos Humanos como parceiros estratégicos e adotar mecanismos de *feedback* mais regulares e personalizados. Tais melhorias tenderiam a fortalecer o compromisso afetivo, reduzir a rotatividade e consolidar o papel dos gestores intermédios como elo central entre a estratégia corporativa e a operação diária. Assim, o conjunto das subcategorias identificadas evidencia não apenas a diversidade das práticas de recursos humanos em contexto multinacional, mas também a sua importância estratégica na construção de culturas organizacionais sustentáveis e orientadas para o desenvolvimento humano.

3.3. Práticas de Atração e *Employer Branding*

A análise de conteúdo realizada com base nas respostas às perguntas 3.1 e 3.2 (Apêndice 4) referente às práticas de atração, teve como propósito compreender as práticas adotadas pelas organizações, permitindo identificar os fatores que despertam o interesse dos candidatos e avaliar a percepção dos gestores intermédios sobre os processos de recrutamento e seleção. Da leitura das entrevistas emergiram quatro subcategorias principais: *employer branding*, recrutamento e seleção, reputação e pacote salarial e benefícios.

Nas entrevistas efetuadas com sete gestores intermédios, emergiram com clareza diferentes práticas de atração que as empresas utilizam e como estas práticas se refletem no *employer branding*, entendido como a percepção que os candidatos e trabalhadores têm da empresa enquanto local de trabalho desejável. O discurso dos entrevistados oferece múltiplos indícios de que valores, reputação, experiência no processo de recrutamento e benefícios, ainda que de forma secundária, moldam a decisão de aceitar integrar a organização.

Os entrevistados frequentemente mencionam que a identificação com os valores da empresa constituiu um elemento decisivo para o interesse inicial. O entrevistado 6 afirmou explicitamente “tenho que me identificar com os valores da empresa que represento, é patamar obrigatório para a minha motivação”, enquanto o entrevistado 5 referiu uma cultura de “proatividade” e ambiente jovem que o fez sentir que aquela seria “a empresa certa”. Estes relatos refletem a importância do que Ambler & Barrow (1996) definem como *employer brand*:

aquilo que torna uma organização distinta enquanto empregadora (valores, cultura, promessas de ambiente de trabalho) para potenciais candidatos.

Também a reputação aparece como variável relevante. O entrevistado 5 disse que “tinha muitos conhecidos e amigos que trabalhavam ou que já tinham trabalhado (...) foi também a reputação que me fez avançar”. O entrevistado 6 nota que conhecer pessoas dentro da empresa contribuiu para antecipar a coerência entre o discurso institucional e a experiência real. A literatura confirma que a reputação percebida, quer através de redes pessoais, boca-a-boca, ou imagem pública incrementa a atratividade da organização. Também um estudo de Lievens et al (2005), que aplica essas dimensões num contexto militar, mostra como familiaridade e reputação impactam a atração de potenciais candidatos.

Outro conjunto de pessoas entrevistadas realçou a importância da experiência concreta no processo de recrutamento e seleção, sendo valorizados, a clareza no que se espera, transparência desde o início e prazos razoáveis. O entrevistado 2 destacou o facto de lhe terem sido explicados os *KPI's*, de haver *feedback* e de se perceber bem o que se esperava, enquanto o entrevistado 7 enfatizou que entre o primeiro contacto e a decisão passaram cinco dias, denotando eficiência e profissionalismo. Em contraste, o entrevistado 1 relatou uma experiência inicial de promessa (“contamos consigo”) seguida de um erro administrativo, que o obrigou a repetir as entrevistas. Estas narrativas coincidem com as conclusões de estudos que situam o *candidate experience* como componente crítico do *employer branding*: quando a experiência de seleção é positiva, reforça-se a imagem da empresa como confiável e desejável, quando há falhas ou promessas incumpridas, há risco de dano à percepção, mesmo que o candidato aceite a proposta. No mesmo sentido, Backhaus & Tikoo (2004) definem *employer branding* como os esforços da empresa para promover, internamente e externamente, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregadora, com implicações no recrutamento.

Quanto ao pacote salarial e benefícios, embora menos proeminente nos relatos, surge de modo explícito no entrevistado 2: “benefícios também ajudam, o pacote salarial associado aos benefícios da função, flexibilidade de horário e a possibilidade de fazer teletrabalho também foram fatores importantes.” Neste grupo de entrevistados, o fator económico parece exercer papel de reforço, não sendo geralmente o principal motivador, o que converge com estudos recentes que mostram que candidatos procuram algo além do salário, especialmente quando o *employer branding* e cultura organizacional são fortes. Neste sentido, Reis et al. (2021) apontam que a oferta de benefícios tangíveis (flexibilidade, condições de trabalho) aparece frequentemente como componente importante da proposta de valor das organizações, quando examinado o vínculo entre *employer branding*, atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

Os dados das entrevistas também expõem que, embora práticas simbólicas ou relacionais (valores, reputação, ambiente) sejam centrais, elas precisam de suporte concreto, promessas cumpridas, processos de seleção com coerência, comunicação clara, e benefícios percebidos como justos. A dissonância entre aquilo que a empresa promete ou aparenta e aquilo que efetivamente oferece, como no relato do entrevistado 1, pode comprometer a credibilidade do *employer branding*.

Estes resultados empíricos sugerem que, no conjunto de entrevistados, o *employer branding* efetivo é composto por valores e cultura organizacional autênticos e percebidos como coerentes, reputação sólida que seja validada por redes pessoais ou percepções prévias, experiência de recrutamento transparente, rápida e clara e benefícios tangíveis como flexibilidade, teletrabalho ou outros, embora num papel secundário.

Estes resultados confirmam o que autores como Ambler & Barrow (1996), e Backhaus & Tikoo (2004) propuseram teoricamente, ao mostrar como os candidatos valorizam estes elementos no momento da decisão para integração numa nova empresa.

A análise das respostas evidencia que as práticas de atração mais valorizadas pelos entrevistados estão fortemente ancoradas na percepção de coerência entre os seus valores pessoais e os valores da organização, na experiência positiva durante o processo de recrutamento e seleção e na reputação previamente construída da empresa no mercado. O *employer branding*, entendido como a forma como a empresa se apresenta e é percebida enquanto local de trabalho, revelou-se um fator com impacto real e mensurável na decisão de aceitar a proposta de trabalho. Ainda que elementos como o pacote de benefícios desempenhem um papel, é a dimensão simbólica da marca empregadora que se destaca no discurso da maioria dos participantes.

3.4. Práticas de Retenção

A análise de conteúdo realizada com base nas respostas às perguntas 4.1 a 4.5 (Apêndice 5) referente às práticas de retenção, teve como propósito compreender as práticas adotadas pelas organizações, permitindo identificar os fatores que despertam o interesse dos trabalhadores em permanecer na organização. Da leitura das entrevistas emergiram cinco subcategorias principais: condições de trabalho, pacote salarial e benefícios, clima organizacional, liderança e *work life balance*.

As práticas de retenção são fundamentais para assegurar que gestores intermédios permaneçam motivados, comprometidos e operacionais ao longo do tempo. A retenção de gestores intermédios representa um elemento estratégico, na medida em que influencia a

continuidade de projetos, cultura organizacional e capacidade de execução. A partir das respostas dos sete entrevistados às perguntas, foram identificadas várias práticas de Recursos Humanos valorizadas, assim como dimensões onde ocorrem tensões entre expectativa e prática.

A análise das respostas à pergunta 4.1 revelou que os gestores intermédios identificam um conjunto diversificado de práticas como eficazes na retenção, mas com destaque recorrente para quatro dimensões principais: reconhecimento (sobretudo informal), oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e qualidade da liderança. Estas práticas são apontadas como geradoras de vínculos mais fortes com a organização, permitindo aos trabalhadores sentirem-se valorizados e com possibilidade de crescimento. Um dos participantes referiu que “a maior parte das pessoas que fica, fica porque sente que está a crescer, que está a ser valorizada, que há confiança” (Entrevistado 6), traduzindo uma perceção de retenção sustentada numa experiência positiva, mais do que em incentivos financeiros.

A importância do reconhecimento foi igualmente salientada por vários entrevistados, não apenas em termos formais, mas nas pequenas interações quotidianas. Como referiu o Entrevistado 2: “A simples atitude de receber um obrigado faz diferença”, revelando que o reforço positivo informal pode ter um impacto profundo na decisão de permanecer. A este respeito, Crespo (2024) identifica os estilos de liderança emocionalmente inteligentes e centrados no reconhecimento, como uma das alavancas mais relevantes para a retenção de talentos em contextos organizacionais exigentes. Também Tinneberg (2023), num estudo desenvolvido em contexto nacional, demonstra que o alinhamento entre valores pessoais e valores organizacionais, bem como a perceção de autenticidade nas práticas de gestão, influenciam diretamente os níveis de *engagement* e de intenção de permanência.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal surge como critério cada vez mais valorizado e cuja ausência pode funcionar como fator de saída. Um entrevistado expressa claramente essa preocupação ao afirmar: “O dia em que a minha função seja engolida por 70% de trabalho administrativo e 30% pessoas e lojas, acho que é o dia em que eu troco” (Entrevistado 4), evidenciando como a sobrecarga e o desalinhamento do conteúdo funcional podem comprometer a permanência na empresa. Estas constatações sustentam a relevância de práticas organizacionais coerentes e centradas no bem-estar dos gestores intermédios.

A análise das respostas à pergunta 4.2 permite identificar que o *engagement* dos gestores intermédios está fortemente ancorado na perceção de um ambiente organizacional que lhes reconhece autonomia, propósito e valorização pessoal. A maioria dos entrevistados referiu sentir-se mais comprometida com a organização quando percebe que o seu

contributo é relevante, que tem espaço para crescer e que existe uma relação de proximidade com o líder. Como destacou o Entrevistado 3, “sinto que a minha função tem impacto, não sou apenas mais um gestor”, apontando para a importância do significado atribuído ao papel desempenhado. Esta dimensão é amplamente reconhecida na literatura, sendo o *engagement* associado à percepção de propósito, alinhamento de valores e oportunidades de desenvolvimento (McAnally & Hagger, 2024; Tinneberg, 2023). Os contributos de McAnally e Hagger (2024) evidenciam, no âmbito da Teoria da Autodeterminação, que a satisfação das necessidades psicológicas básicas, nomeadamente a autonomia, a competência e o relacionamento são determinantes para o compromisso organizacional. De igual modo, a dissertação de Tinneberg (2023) conclui que a compatibilidade entre os valores pessoais dos trabalhadores e a cultura organizacional contribui significativamente para níveis mais elevados de *engagement* e intenção de permanência.

As respostas à questão sobre práticas de recursos humanos com impacto na satisfação e desempenho (pergunta 4.3) evidenciam a valorização de ações com foco no desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento e proximidade relacional. O acesso a formações internas, visitas mensais por parte dos responsáveis de Recursos Humanos e o reconhecimento informal foram destacados como fatores com impacto positivo. Um dos entrevistados salienta: “Foi importantíssimo para mim ter tido a oportunidade de ingressar no curso de desenvolvimento interno” (Entrevistado 1). A literatura que investiga práticas de recursos humanos como indutoras de compromisso organizacional oferece suporte direto às percepções dos entrevistados. Por exemplo, Dello Russo et al. (2024) identificam que práticas de alto compromisso (*training*, avaliação de desempenho, desenvolvimento) mantêm o *engagement* mesmo em contextos adversos. Também Pimenta et al. (2023) mostram que o suporte organizacional percebido, associado a práticas responsáveis de Recursos Humanos, estimula o compromisso afetivo dos trabalhadores. Da mesma forma, outro participante afirma que “a capacidade de construir a minha formação em conjunto com os recursos humanos (...) senti que fazia parte da construção da minha própria formação” (Entrevistado 6).

A literatura aponta que práticas de desenvolvimento contínuo e reconhecimento estão entre os principais preditores da intenção de permanência dos trabalhadores (Silva, Dias & Pereira, 2024). Estas dimensões foram também valorizadas por outros entrevistados, como o caso do Entrevistado 2, que destacou o impacto de ser indicado para representar a empresa em eventos externos como forma de valorização e motivação.

Já no que diz respeito às práticas menos eficazes ou ausentes, em resposta à pergunta 4.3, os entrevistados identificaram lacunas relacionadas com a comunicação entre estruturas, a burocracia interna, rigidez de alguns processos, falta de transparência,

desalinhamento nos *timings* de comunicação e processos de recrutamento ineficientes. Um entrevistado refere: “A única coisa que me perturba (...) esta questão dos *timings* porque parece que há um fosso enorme. Às vezes, as medidas e os *timings*, são muito quadrados e muito rígidos”. (Entrevistado 3). Esta sensação de pouca agilidade por parte da estrutura central é descrita por vários entrevistados e surge como um fator que compromete a motivação e a flexibilidade dos gestores intermédios no seu desempenho. Esta perceção é sustentada por estudos como o de Mosquera e Soares (2025), que mostram que a falta de alinhamento entre os processos administrativos e as necessidades operacionais dos líderes de equipa pode conduzir ao desgaste e à intenção de saída, especialmente quando não há mecanismos rápidos de feedback e resolução. O Entrevistado 4 refere: “O processo de recrutamento não correu bem, e isso teve impacto desde o início”. O processo de recrutamento constitui uma das etapas mais críticas da gestão de recursos humanos, uma vez que define a qualidade e a adequação dos talentos que ingressam na organização. Um recrutamento ineficaz pode gerar consequências negativas desde o início da relação laboral, como dificuldades de integração, baixos níveis de motivação e um aumento da rotatividade de pessoal. Como referem Chiavenato (2014) e Dessler (2021), um processo de recrutamento bem estruturado não se limita à seleção de candidatos, mas envolve também a construção de uma relação de confiança e alinhamento entre as expectativas do trabalhador e os objetivos organizacionais. Robbins e Judge (2018) reforçam que o recrutamento é o primeiro ponto de contacto entre o indivíduo e a cultura organizacional, podendo influenciar significativamente o compromisso e o desempenho futuro. De forma complementar, Breaugh (2017) destaca que práticas de recrutamento baseadas em análises rigorosas do posto de trabalho e em critérios objetivos contribuem para uma melhor adequação pessoa - cargo, reduzindo custos e aumentando a eficácia organizacional. Assim, um processo de recrutamento bem conduzido constitui não apenas uma prática administrativa, mas um elemento estratégico essencial para o sucesso sustentável das organizações.

A análise das respostas à pergunta 4.4, relativa à perceção de sucesso da empresa na retenção de gestores intermédios, permitiu constatar que, embora existam práticas eficazes, subsistem desafios significativos. A rotatividade nos níveis operacionais e de supervisão foi mencionada como elevada, associada sobretudo a questões salariais. Este ponto é relevante, pois reforça a ideia de que, apesar da valorização de fatores intrínsecos como o clima organizacional e a autonomia, o pacote salarial continua a ser um fator crítico na decisão de permanecer. Embora o salário, por si só, não garanta a motivação intrínseca, a sua ausência ou perceção de injustiça pode gerar insatisfação e intenção de saída (Robbins & Judge, 2018). Um entrevistado expressa de forma clara esta dificuldade: “Existe uma dificuldade grande de conseguir fazer um aumento salarial que seja significativo vs. aquilo

que são as responsabilidades das pessoas” (Entrevistado 1). Segundo Dessler (2021), a compensação deve ser encarada como parte de uma proposta de valor integrada, que combine recompensas financeiras e não financeiras. Assim, o pacote salarial, quando estrategicamente estruturado, permanece um fator crítico para a retenção de talentos e para a percepção de justiça organizacional.

Apesar disso, há uma percepção de sucesso no que diz respeito à permanência de gestores que ocupam cargos de chefia há mais tempo. Isto confirma estudos que indicam que a senioridade pode aumentar o vínculo afetivo e normativo com a organização (Duarte, 2021), especialmente quando a empresa oferece um percurso de crescimento reconhecido internamente, como apontado por um dos participantes: “Desde que eu entrei, tivemos uma ou duas saídas. Tenho dois colegas com mais de 10 anos na empresa e na função há mais de cinco/seis anos” (Entrevistado 5).

A questão 4.5, que visava compreender as motivações para permanecer ou sair da empresa, revelou elementos centrais para a análise das práticas de retenção. A maioria dos entrevistados associa a decisão de permanecer à existência de um bom clima organizacional, oportunidades de desenvolvimento e alinhamento com os valores da organização. Como salienta um dos entrevistados: “O que me motiva são as pessoas e poder trabalhar com a minha chefia direta. O ambiente que tenho, as relações humanas (...) acabam por me motivar e por me fazerem manter” (Entrevistado 5). A valorização do ambiente relacional é congruente com estudos que destacam o papel das relações de confiança e apoio no local de trabalho como determinantes na retenção do talento. Segundo Duarte (2021) a transparência comunicacional e a percepção de liderança ética reforçam o compromisso afetivo dos trabalhadores, promovendo uma ligação emocional mais forte com a organização.

No entanto, fatores que poderiam levar à saída da organização foram igualmente mencionados, nomeadamente a falta de organização, processos internos complexos, dificuldades na gestão tecnológica e a ausência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A este respeito, um dos entrevistados afirma: “Querem tanto dar recursos que acabam por complicar. (...) Aplicações em cima de aplicações que fazem o mesmo” (Entrevistado 3), ilustrando como o excesso de ferramentas pode criar entraves à eficiência e contribuir para a frustração dos trabalhadores. Duarte (2021), refere que a eficácia das práticas internas e a coerência da liderança influenciam fortemente o vínculo emocional e a retenção.

Ainda sobre os motivos de saída, outro participante aponta: “A falta de desafio, a falta de reconhecimento e a falta de transparência” (Entrevistado 2), o que reforça a literatura que associa a rotatividade a uma má gestão de expectativas e a uma comunicação interna pouco eficaz. He, Chen & Shafait (2023) demonstram que a percepção de violação do contrato

psicológico, isto é, quando as promessas e expectativas comunicadas pela organização não são cumpridas, aumenta significativamente a insatisfação no trabalho e a intenção de saída. Estes resultados evidenciam que a transparência comunicacional e o alinhamento de expectativas são fatores críticos para a retenção de talento.

É de destacar também a importância atribuída à autonomia e ao reconhecimento enquanto mecanismos de retenção. A confiança nas competências individuais e a liberdade para tomar decisões foram apontadas como altamente motivadoras. Um dos participantes refere que: “Não interferirem na minha equipa (...) significa que confiam em mim” (Entrevistado 2). A este respeito, estudos como o de Bakker e Demerouti (2008) sustentam que a autonomia constitui um recurso de trabalho fundamental que estimula a motivação intrínseca, o envolvimento e a dedicação dos trabalhadores. O modelo *Job Demands Resources* proposto pelos autores sustenta que contextos de trabalho que concedem maior autonomia favorecem níveis mais elevados de energia e comprometimento, reduzindo simultaneamente a intenção de saída. Assim, proporcionar liberdade na tomada de decisão e confiança na execução das tarefas representa uma estratégia eficaz para reforçar o vínculo organizacional.

Importa ainda considerar o equilíbrio trabalho-vida pessoal, frequentemente referido como fator crítico para a retenção, especialmente em contextos de alta exigência. Um entrevistado explica: “Procurar algo que se calhar me dê uma melhor vida pessoal, mais tempo com a família, poder trabalhar com horários fixos” (Entrevistado 5). As políticas de flexibilidade laboral têm sido amplamente reconhecidas como determinantes para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, refletindo-se diretamente na retenção de trabalhadores. De acordo com Abdi e Wanyoike (2023), a implementação de horários flexíveis e modalidades de trabalho adaptáveis contribui para uma maior satisfação profissional e reduz a intenção de saída, uma vez que permite aos trabalhadores conciliar de forma eficaz as exigências familiares e organizacionais. No parecer de Vveinhardt et al. (2024) quanto maior o alinhamento entre os valores pessoais e corporativos, menor a intenção de saída. Estes resultados reforçam a importância de promover práticas de gestão que valorizem a autonomia temporal e o equilíbrio trabalho-família como estratégias de fidelização do talento. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é manifestamente uma dimensão crítica. Vários entrevistados exprimiram que poderiam considerar sair caso houvesse perda deste equilíbrio e indicaram que exigências administrativas excessivas, horários instáveis, interferência no espaço pessoal ou funções muito distantes das suas expectativas poderiam pesar mais do que a remuneração, se não houvesse compensações. O Entrevistado 1 resume: “O que me levaria a sair da empresa: um projeto semelhante, em que consiga conciliar aqui alguma parte mais

familiar com o trabalho”. Segundo Monteiro (2020), o conflito entre vida profissional e pessoal aumenta a intenção de saída, especialmente quando não existe flexibilidade de horário

A liderança surge como fator transversal em todas as entrevistas. A percepção da chefia direta como justa, próxima, acessível e promotora de desenvolvimento revela-se essencial para o compromisso dos trabalhadores. Como sintetiza um dos entrevistados: “Se a chefia estiver insatisfeita, a equipa não vai ter uma boa performance” (Entrevistado 6), reforçando a visão de que a liderança funciona como mediadora entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados organizacionais. Silva (2020) evidencia que estilos de liderança eficazes, em particular a liderança transformacional, potenciam o comprometimento organizacional ao inspirarem e envolverem emocionalmente os trabalhadores. Assim, mais do que a existência formal de processos de gestão de pessoas, é a atuação dos líderes, nomeadamente através da comunicação, suporte e reconhecimento das equipas, que determina o impacto real dessas práticas na retenção e no desempenho. A liderança é percebida como prática de retenção com peso notável. Além de competências técnicas ou de gestão, há forte valorização de chefias que ouvem, reconhecem, demonstram proximidade, e que fazem intervenções de suporte e não só de controlo. Neste sentido, o Entrevistado 5 refere “a minha chefia tem tido sempre um impacto bastante positivo”. Por outro lado, práticas rígidas, demora ou falta de transparência, e chefias que pouco atuam em casos de conflito ou desmotivação são citadas como fontes de insatisfação. Crespo (2024) evidencia que estilos de liderança inclusivos e flexíveis correlacionam positivamente com o que chama de “salário emocional” (reconhecimento, responsabilidade e autonomia) e com a intenção de permanência.

As condições de trabalho emergem como um fator determinante na satisfação e retenção dos trabalhadores. Os entrevistados destacam a importância de um ambiente organizado, flexível e colaborativo, que combina benefícios tangíveis com apoio humano. O Entrevistado 1 realça o espírito de equipa, “Se eu precisar de ajuda por alguma situação, eu facilmente pego no telefone e ligo para os meus colegas”, enquanto o Entrevistado 2 descreve a empresa como um “*Great Place to Work*” devido à cooperação entre colegas. Estes elementos refletem a relevância do suporte social e do clima organizacional positivo para o bem-estar e o compromisso laboral (Cardoso, 2016; Mascarenhas, 2017, cit. in Santos & Pedro, 2020).

Por outro lado, desafios como a falta de transparência e a desorganização interna, mencionados pelo Entrevistado 3, evidenciam que a satisfação laboral depende igualmente de processos claros e de uma gestão coerente com os valores comunicados pela organização. Além disso, fatores como flexibilidade horária, liberdade de atuação, subsídio de alimentação e espaços adequados para refeições são apontados como elementos que

reforçam a qualidade de vida no trabalho e contribuem para a retenção (Barrow & Mosley, 2005).

A valorização do conhecimento acumulado e a possibilidade de partipar na construção da própria formação, referida pelos Entrevistados 6 e 7, demonstra ainda que um ambiente que reconhece e integra a experiência individual fortalece o *engagement* e a gestão de talento (Backhaus & Tikoo, 2004; Gomes et al., 2019).

O pacote salarial e benefícios também surgem sistematicamente como elemento de reforço, embora raramente isolado e como motivador único. Uma crítica recorrente refere-se à discrepância entre responsabilidades atribuídas e compensação. O Entrevistado 1 destacou que “um colaborador que faça reposição noturna, com as horas noturnas, com os domingos, etc., leva o mesmo que um responsável que tem muitas responsabilidades em cima”. Esse tipo de desigualdade percebida pode gerar desgaste prolongado, especialmente entre gestores que veem a carga de trabalho aumentar sem correspondente reconhecimento financeiro ou de *status*. O empoderamento psicológico medeia a relação entre equilíbrio de vida-trabalho e retenção, o que indica que benefícios não monetários como autonomia, sentido e reconhecimento são vitais (Panda et al, 2021).

O clima organizacional é referido em quase todas as entrevistas como componente central da satisfação e da permanência. Relações humanas genuínas, proximidade com a chefia e ambiente de confiança foram mencionados, “ter do lado de lá quem nos ouve e quem nos apoia, nem que seja só com um olhar e dizer ‘hoje não queres falar? Está tudo bem, não precisamos de falar’” (Entrevistado 3) ou “gosto de trabalhar com a minha chefia direta, o ambiente que tenho, as relações humanas com a minha equipa direta acabam por me motivar e por me fazer manter” (Entrevistado 5). Essas percepções corroboram com Tinneberg (2023) que identifica que o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, assim como o clima de cultura organizacional, estão significativamente associados a menores intenções de saída.

Nas entrevistas realizadas, verifica-se também que as práticas de Recursos Humanos ligadas a desenvolvimento interno e formação contínua emergem como decisivas para a retenção de gestores intermédios. Por exemplo, o Entrevistado 1 afirmou: “ter tido a oportunidade de ingressar no curso de desenvolvimento interno, sem dúvida foi importantíssimo para mim”. O Entrevistado 6 refere que “a capacidade de construir a minha formação em conjunto com os recursos humanos (...) fez com que gostasse não só da empresa, como senti que fazia parte da construção da minha própria formação”. Estas afirmações espelham a importância atribuída à perceção de investimento individual pela empresa, algo que reforça o compromisso afetivo com a organização. Martins et al. (2025) destacam que técnicas de capacitação e recursos ao desenvolvimento são práticas de Recursos Humanos vistas como muito valorizadas pelos trabalhadores, especialmente

quando combinadas com liderança próxima e expectativas realistas, que se coaduna com a realidade investigada, nos setores do retalho e distribuição.

Os dados recolhidos sugerem que as práticas de retenção mais eficazes não se resumem a compensações financeiras, mas integram uma abordagem holística centrada nas pessoas, na sua valorização contínua, no equilíbrio pessoal e na construção de um ambiente organizacional sustentável e relacionalmente saudável. Estas conclusões são consistentes com os modelos teóricos atuais de gestão estratégica de pessoas, que enfatizam a importância do alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, da promoção de lideranças facilitadoras e do desenho de práticas adaptadas às especificidades dos trabalhadores e do contexto. De acordo com Bakker e Demerouti (2008), o equilíbrio entre as exigências do trabalho (*job demands*) e os recursos disponibilizados pela organização (*job resources*) é determinante para o nível de *work engagement* e para o desempenho dos trabalhadores. Neste quadro, a liderança assume um papel facilitador, ao garantir que os trabalhadores dispõem dos recursos necessários, como autonomia, apoio social e feedback, e que as práticas de gestão de pessoas são desenhadas de forma a responder às suas necessidades e às especificidades do contexto organizacional. Assim, práticas de gestão alinhadas, lideranças que promovem a capacitação e objetivos partilhados constituem fatores críticos para promover o envolvimento e a retenção dos profissionais.

Em síntese, os fatores que mais contribuem para o *engagement* dos gestores intermédios entrevistados coincidem com os que a literatura identifica como preditores do comprometimento organizacional, o sentido de pertença, o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, a qualidade das relações e o equilíbrio funcional (Meyer & Allen, 1997).

Com base nos resultados das entrevistas, as recomendações incluem reforçar sistemas de avaliação de desempenho com feedback mais frequente, garantir clareza de trajetórias de carreira dentro das organizações, alinhar salários e benefícios com responsabilidades reais, promover a liderança humanizada, com apoio, transparência e envolvimento e estruturar políticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal que incluam flexibilidade, respeito de folgas e trabalho administrativo adequado. A retenção efetiva decorre da coerência entre as práticas formais de recursos humanos e a experiência vivida pelos trabalhadores. Antunes (2018) mostra que a perceção das práticas de gestão por parte das equipas influencia diretamente a performance e o compromisso, o que reforça a necessidade de alinhamento entre o que está escrito nas políticas e o que é verdadeiramente experienciado pelos trabalhadores.

3.5. Práticas de Desenvolvimento

A análise de conteúdo realizada com base nas respostas às perguntas 5.1 a 5.3 (Apêndice 6) referente às práticas de desenvolvimento, teve como propósito identificar um conjunto diversificado de práticas de recursos humanos associadas ao desenvolvimento e evolução dos trabalhadores. Da leitura das entrevistas emergiram quatro subcategorias principais: formação, acompanhamento e feedback, mentoria/*coaching* e avaliação de desempenho. Estas dimensões surgem interligadas e são determinantes para a percepção de justiça, reconhecimento e sentido de progressão na carreira.

As práticas de desenvolvimento assumem um papel estruturante na consolidação do compromisso e na retenção de gestores intermédios, na medida em que representam a materialização do investimento da organização no crescimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores.

A formação é o ponto de partida mais visível deste processo. Vários entrevistados referiram a existência de programas estruturados e recorrentes de capacitação, quer técnicos quer comportamentais. Um dos participantes mencionou “formações obrigatórias de liderança, *Leadership & Coaching*, gestão da mudança” (Entrevistado 2), enquanto que o Entrevistado 3 salientou que “há muitas formações obrigatórias e muito direcionadas para a gestão, cerca de cem horas anuais”. Estas expressões revelam a preocupação das organizações em promover um desenvolvimento contínuo, mas também evidenciam que a obrigatoriedade e o formato padronizado podem, em alguns casos, reduzir o impacto motivacional. Alguns entrevistados referiram, inclusive, que as formações nem sempre são adaptadas à realidade das suas funções ou às necessidades específicas das equipas, o que gera uma sensação de desajustamento entre o investimento formativo e a aplicabilidade prática. Este aspeto aponta para a necessidade de maior personalização e contextualização da oferta formativa, em linha com o que defendem Noe, Clarke e Klein (2014), ao salientarem que a aprendizagem no local de trabalho deve ser concebida de forma contínua e integrada nas experiências e desafios específicos de cada função.

A literatura tem reforçado esta interpretação, indicando que o desenvolvimento de competências é uma das principais variáveis do compromisso afetivo e da intenção de permanência. As práticas de desenvolvimento, em particular a formação e a aprendizagem contínua, constituem instrumentos centrais na criação de vínculos positivos com a organização. Contudo, o mesmo estudo alerta que a eficácia da formação depende da percepção de relevância e da oportunidade de aplicação imediata, sob pena de ser vista apenas como uma exigência formal e não como uma prática de valorização real (Tej et al., 2021).

A dimensão do acompanhamento e do feedback é apontada pelos entrevistados como um dos fatores mais diferenciadores no sucesso do desenvolvimento, mas também onde se

registam maiores fragilidades. Se por um lado há exemplos de acompanhamento regular, “os recursos humanos marcam todos os meses uma hora comigo” (Entrevistado 4), por outro, surgem relatos de ausência de consistência e falta de continuidade: “o feedback é anual e falta acompanhamento” (Entrevistado 1). Esta irregularidade fragiliza o impacto das políticas formais e revela a necessidade de maior sistematização dos processos de monitorização e *feedback*. Do ponto de vista de Bakker e Demerouti (2024) e no enquadramento da *Job Demands–Resources Theory*, a ausência de recursos sociais e organizacionais, como o *feedback* construtivo, apoio da liderança e canais de comunicação eficazes, compromete o *engagement* e aumenta o risco de exaustão e distanciamento emocional. Assim, práticas comunicacionais consistentes e transparentes assumem um papel fundamental na promoção do bem-estar e da ligação afetiva dos trabalhadores à organização.

Relativamente à mentoria e ao *coaching*, a análise mostra perceções positivas, mas também assimetrias na aplicação destas práticas. Enquanto alguns gestores relatam experiências enriquecedoras de orientação e partilha, outros mencionam a ausência de programas estruturados ou acesso desigual. O Entrevistado 2 refere que “a minha chefia ajuda bastante, orienta e acompanha”, mas o Entrevistado 6 sublinha que “não existe propriamente um programa de *coaching*, depende muito da pessoa”. Este testemunho demonstra que, embora a cultura de desenvolvimento esteja presente, a sua operacionalização depende excessivamente da iniciativa individual das chefias, o que pode gerar disparidades entre equipas. Fagundes (2019), confirma que a institucionalização de práticas de *coaching*, através de programas formais, acompanhados e com objetivos definidos, é essencial para promover consistência, equidade e bem-estar organizacional. A autora demonstra que quando o *coaching* é percecionado como um processo estruturado e de melhoria contínua, potencia não apenas o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas também o envolvimento e a satisfação no trabalho. A avaliação de desempenho constitui outra área onde surgem perceções mistas. Embora os gestores reconheçam a importância do processo, “a avaliação de desempenho é essencialmente feita através de feedback diário” (Entrevistado 1), alguns manifestam críticas à superficialidade e falta de foco das avaliações. O Entrevistado 4 refere que “avaliam as competências de liderança e trabalho em equipa, mas deviam ir mais micro”. Esta observação sugere que os instrumentos de avaliação nem sempre captam as especificidades das funções ou das contribuições individuais, o que limita o seu valor como ferramenta de desenvolvimento. Além disso, alguns entrevistados apontaram que os resultados da avaliação nem sempre se traduzem em oportunidades concretas de progressão ou reconhecimento, o que reduz a sua credibilidade interna. Na perspetiva de Araújo et al. (2024), a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho depende não apenas da sua estrutura formal, mas sobretudo da forma como os resultados

são comunicados e aplicados na gestão do talento. Os autores sublinham que, quando as avaliações não geram planos de ação concretos nem servem de base para o desenvolvimento contínuo, tendem a ser percebidas como burocráticas e pouco relevantes, diminuindo o envolvimento dos trabalhadores. Esta análise reforça a importância de alinhar o processo de avaliação com políticas de *feedback* e desenvolvimento personalizado, assegurando que os resultados sirvam de base a estratégias de crescimento e reconhecimento. Integrando estas observações, verifica-se que, embora as práticas de desenvolvimento sejam reconhecidas como fundamentais e estejam amplamente presentes nas organizações analisadas, persistem desafios associados à coerência, continuidade e personalização das mesmas. Os entrevistados evidenciam uma valorização clara das iniciativas de formação e de acompanhamento, mas sublinham que o seu impacto efetivo depende da forma como são implementadas. A rigidez de alguns programas, a inconsistência no *feedback* e a subjetividade de certas avaliações são apontadas como aspetos a melhorar. Estas limitações refletem o que Bakker e Demerouti (2024), no âmbito da *Job Demands–Resources Theory*, descrevem como desequilíbrios entre os recursos oferecidos pela organização e as necessidades reais dos trabalhadores, o que tende a comprometer o envolvimento e o compromisso afetivo.

Assim, o desenvolvimento organizacional revela-se um processo em construção, as práticas estão presentes, mas a sua maturidade depende da capacidade da organização em assegurar continuidade, coerência e equidade na sua aplicação. Mais do que multiplicar programas, o desafio passa por integrar o desenvolvimento nas rotinas de liderança e cultura organizacional, garantindo que cada trabalhador se sente verdadeiramente apoiado e reconhecido no seu percurso. Como sintetizou o Entrevistado 3, “a liderança é o ponto crucial para o meu desenvolvimento e para eu querer ficar”.

A análise das respostas à pergunta 5.1 revelou que a formação é uma das práticas mais visíveis e valorizadas pelos gestores intermédios. As respostas indicam que as empresas investem em programas de curta e longa duração, abrangendo temas como liderança, atendimento ao cliente e gestão de equipas. O Entrevistado 3 afirmou: “Temos formações obrigatórias de liderança, *Leadership & Coaching*, gestão da mudança (...) e-learning ou presencial”, destacando a diversidade de formatos e a aposta no desenvolvimento contínuo. Contudo, o Entrevistado 6 referiu que “algumas formações parecem mais uma obrigação do que uma oportunidade real de crescimento”, o que evidencia a necessidade de ajustar os programas formativos às motivações individuais. Tej et al. (2021) argumentam que práticas de desenvolvimento estruturadas, alinhadas com as necessidades do cargo, potenciam o compromisso afetivo e a retenção. Assim, a questão da formação deve ser

entendida não apenas como um investimento técnico, mas como um processo estratégico que reforça o sentido de pertença e a valorização do trabalhador dentro da organização.

No que respeita à pergunta 5.2, os entrevistados salientaram a importância do acompanhamento regular e do *feedback* contínuo, como fatores determinantes para o desenvolvimento profissional. O Entrevistado 4 referiu: “Os recursos humanos marcam todos os meses uma hora comigo para perguntar como está a minha equipa, como estou a gerir a equipa, como está o meu stress”, evidenciando uma prática positiva de acompanhamento. No entanto, o Entrevistado 2 observou: “Creio que se prende com o *feedback* ser anual e a questão do acompanhamento”, sugerindo que nem todos experienciam o mesmo nível de suporte. Este contraste reforça que a perceção de apoio é variável e que o impacto do *feedback* depende da sua frequência e qualidade. Na perspetiva de Araújo et al. (2024), a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho depende não apenas da sua estrutura formal, mas sobretudo, da forma como os resultados são incorporados na gestão do talento, sendo o *feedback* contínuo e o acompanhamento sistemático fatores críticos para assegurar o impacto efetivo destes processos, como já referido anteriormente.

A partir da pergunta 5.3, emergiram perceções mais críticas sobre as práticas de Recursos Humanos, particularmente no que se refere à avaliação de desempenho e à falta de proximidade institucional. O Entrevistado 5 afirmou: “Entrei na empresa há alguns anos e até hoje, sentado à frente de uma responsável de RH, deve ter acontecido uma vez”, destacando a distância entre o departamento de Recursos Humanos e os gestores. O Entrevistado 1 acrescentou “Avaliam as competências de liderança, mas deviam ir mais micro... quando não existe um substituto para a tua função, não consegues sair”, revelando fragilidades no planeamento e na gestão de sucessão. Estes testemunhos demonstram que, embora a avaliação de desempenho exista, é percecionada como insuficiente para sustentar o crescimento profissional. Bakker e Demerouti (2024) enfatizam que o equilíbrio entre exigências e recursos, como *feedback*, autonomia e reconhecimento, é determinante para o bem-estar e a permanência. Assim, a melhoria das práticas de avaliação e comunicação interna surge como um fator crítico para fortalecer o compromisso e a retenção dos gestores intermédios.

Os resultados obtidos evidenciam que as organizações demonstram um investimento significativo em práticas de desenvolvimento, nomeadamente através de programas de formação e de capacitação contínua. No entanto, é fundamental que estas iniciativas evoluam de modelos padronizados para abordagens mais contextualizadas e adaptadas às especificidades das funções e das equipas. A aprendizagem deve estar intrinsecamente ligada às experiências e desafios reais do posto de trabalho, de modo a potenciar a

transferência de conhecimento e o envolvimento dos trabalhadores (Noe, Clarke & Klein, 2014).

Paralelamente, verificou-se que o acompanhamento e o feedback constituem dimensões valorizadas pelos trabalhadores, mas ainda percebidas como irregulares ou dependentes do estilo individual de liderança. Assim, recomenda-se que as empresas reforcem a consistência e periodicidade dos mecanismos de *feedback*, assegurando que estes se orientem para o desenvolvimento, e não apenas para a avaliação do desempenho. Tal vai ao encontro do que defendem Bakker e Demerouti (2024), ao destacarem que a clareza das metas e o apoio no contexto de trabalho aumentam o *engagement* e o compromisso organizacional.

Os dados também revelam que programas de mentoria e *coaching* têm um impacto positivo no sentimento de pertença e na percepção de crescimento profissional, mas a sua implementação nem sempre é sistemática. As empresas devem valorizar estas práticas como instrumentos estratégicos de desenvolvimento e retenção, promovendo relações de aprendizagem entre trabalhadores mais experientes e os que se encontram em fases iniciais da carreira. O *mentoring* formal e estruturado potencia o *engagement* e a transferência de conhecimento, fortalecendo o vínculo afetivo e o compromisso com a organização (Cordeiro, 2017). Além disso, a ausência de consistência na oferta de programas de mentoria pode criar desigualdades nas oportunidades de desenvolvimento, limitando o impacto das políticas de recursos humanos sobre a motivação e o desempenho.

Por fim, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta com potencial formativo, mas frequentemente associada a processos administrativos. A sua eficácia depende da capacidade das lideranças em integrá-la num ciclo contínuo de aprendizagem e melhoria, reforçando a ligação entre desempenho, reconhecimento e desenvolvimento de competências. De acordo com Araújo et al. (2024) o impacto das avaliações é significativamente maior quando estas originam planos de ação e oportunidades de desenvolvimento reais, em vez de se limitarem a uma medição formal do desempenho. Tal implica, segundo Nunes (2017), que as práticas de gestão de pessoas sejam conduzidas com coerência ética e transparência, de modo a gerar confiança e credibilidade entre trabalhadores e gestores.

Em síntese, os resultados sugerem que as empresas devem valorizar a coerência entre o discurso e a prática, assegurando que as políticas de desenvolvimento se traduzem em experiências significativas e transformadoras para os trabalhadores. Essa coerência é determinante para fortalecer o compromisso organizacional e a intenção de permanência, sobretudo em contextos multinacionais, onde a competitividade e a mobilidade de talento são

mais elevadas. Conforme defendido por Cordeiro (2017), o alinhamento entre as práticas de recursos humanos e as percepções dos trabalhadores é um fator central para o *engagement*, enquanto a fragmentação ou a incoerência reduzem o impacto motivacional e dificultam a retenção.

3.6. O Papel do Departamento de Gestão de Recursos Humanos

A análise de conteúdo, realizada com base nas respostas às perguntas 6.1 e 6.2 (Apêndice 7) das entrevistas, teve como objetivo compreender o papel da gestão de recursos humanos a partir da percepção dos gestores intermédios. Foram identificadas unidades de registo e contexto associadas a três dimensões centrais: proximidade com a realidade dos gestores intermédios, apoio no desenvolvimento de carreira e relação dos recursos humanos com os gestores intermédios. O papel da gestão de recursos humanos surge, nas respostas, como uma função essencial para o equilíbrio entre a estratégia organizacional e as necessidades humanas no trabalho. Para os gestores intermédios, os recursos humanos não são apenas um departamento de suporte administrativo, mas um parceiro estratégico que deve assegurar a coerência entre políticas, práticas e realidades operacionais. No entanto, as percepções recolhidas revelam uma dualidade, por um lado, uma valorização clara do apoio e da acessibilidade dos profissionais de Recursos Humanos. Por outro, críticas à distância hierárquica e à rigidez de certos processos.

A primeira conclusão evidente prende-se com a importância da proximidade entre os recursos humanos e os gestores intermédios. A maioria dos entrevistados reconhece o valor do acompanhamento regular e da comunicação acessível, tal como ilustra o Entrevistado 4, ao afirmar que “os recursos humanos são muito acessíveis, conseguem tirar dúvidas e apoiam nas decisões de forma rápida e assertiva”. Este tipo de relação demonstra uma percepção de suporte organizacional que, segundo Eisenberger et al. (2020), está positivamente associada à satisfação e ao compromisso afetivo dos trabalhadores. Contudo, as respostas também revelam variações significativas nesta proximidade. Enquanto o Entrevistado 3 destaca a existência de “acompanhamento quinzenal” e descreve um “relacionamento próximo que desmistifica a função dos recursos humanos”, o Entrevistado 2 refere que “nem sempre há total alinhamento”, sugerindo que a distância hierárquica e o foco excessivo em indicadores podem comprometer a eficácia da relação.

Esta dualidade remete para a necessidade de um modelo de gestão de recursos humanos mais contextualizado e participativo. Dias (2021), sublinha que a proximidade entre o departamento de Recursos Humanos e as chefias intermédias constitui um fator essencial

para transformar a estratégia organizacional em práticas ajustadas à realidade operacional. A autora destaca que a eficácia das políticas de Recursos Humanos depende da sua capacidade de gerar *engagement* e de responder de forma dinâmica às necessidades das equipas. Assim, a perceção de apoio, quando constante e bidirecional, reforça não apenas a eficiência operacional, mas também a legitimidade e a influência do próprio departamento de recursos humanos junto das estruturas de gestão, favorecendo um clima de confiança e colaboração que potencia o desempenho e o compromisso organizacional.

Outra dimensão recorrente nas respostas prende-se com o apoio no desenvolvimento de carreira. Os gestores reconhecem que os recursos humanos desempenham um papel fundamental na gestão de formações, acompanhamento do desempenho e aconselhamento legal e estratégico. O Entrevistado 1 menciona que “os recursos humanos dão-nos o maior apoio na parte de acompanhamento das formações”, enquanto o Entrevistado 6 reforça que “80% do trabalho de um gestor intermédio depende de um bom acompanhamento dos recursos humanos”. Estes testemunhos indicam que, quando existe um suporte estruturado, a perceção do papel dos recursos humanos ultrapassa o âmbito administrativo, passando a ser entendida como um parceiro de desenvolvimento.

A literatura confirma esta visão integrada. Um estudo recente de Liu et al. (2022) conclui que as práticas de desenvolvimento de carreira e aprendizagem contínua têm impacto direto na autogestão de carreira e no comportamento organizacional positivo, desde que sejam percecionadas como relevantes e ajustadas à função. Do mesmo modo, Menna (2023) reforça que o envolvimento ativo dos Recursos Humanos no crescimento profissional dos trabalhadores, através de *feedback* frequente, planos de progressão e reconhecimento, aumenta o compromisso e reduz a rotatividade, sobretudo em contextos multinacionais e competitivos. No contexto analisado, as respostas sugerem que, embora existam iniciativas de formação e acompanhamento, a sua eficácia depende da proximidade e da personalização do apoio, elementos que tornam os Recursos Humanos um verdadeiro agente de desenvolvimento estratégico dentro das organizações.

Por outro lado, a relação entre Recursos Humanos e gestores intermédios surge como um eixo central de equilíbrio entre as políticas organizacionais e a execução prática nas operações. Vários entrevistados reforçam a importância desta articulação para a tomada de decisões justas e sustentadas. O Entrevistado 7 destaca que “é vital que os Recursos Humanos caminhem lado a lado, de forma a garantir justiça e evitar situações de assédio ou desigualdade”, evidenciando o papel mediador e ético dos recursos humanos dentro das equipas. Este posicionamento vai ao encontro de Proença (2022), que sublinha que o papel

estratégico dos Recursos Humanos contribui para a promoção da confiança, da equidade e da sustentabilidade nas relações laborais.

No entanto, persistem evidências de desalinhamento estratégico entre as orientações do departamento de Recursos Humanos e as necessidades operacionais. O Entrevistado 4 refere que “os recursos humanos trabalham de mão dada com a produtividade e os custos, mas não olham para as diferenças entre lojas”, sublinhando a dificuldade em adaptar políticas globais a contextos específicos. De forma semelhante, o Entrevistado 2 considera que “às vezes pedem coisas para serem implementadas sem conhecer a realidade das operações”, apontando para uma desconexão entre planeamento e execução. Estes testemunhos ecoam as conclusões de Bakker e Demerouti (2024), segundo os quais o equilíbrio entre exigências e recursos (*Job Demands–Resources Theory*) é determinante para o bem-estar e desempenho, sendo a falta de alinhamento uma das principais causas de desgaste e desmotivação.

Ainda assim, há exemplos de práticas que evidenciam coerência e integração. O Entrevistado 7 refere que “as lojas crescem, mas as pessoas crescem connosco pela promoção interna”, o que demonstra uma abordagem articulada entre o crescimento organizacional e a valorização dos trabalhadores. Tal prática reflete a perspetiva de Szabó e Ibrahim (2023), que defendem que uma gestão de Recursos Humanos sustentável deve equilibrar as metas empresariais com a satisfação e o desenvolvimento dos trabalhadores, assegurando um desempenho consistente e a retenção de talento a longo prazo. Este equilíbrio entre objetivos organizacionais e crescimento individual é um dos pilares centrais de uma cultura de gestão de pessoas orientada para a sustentabilidade e o envolvimento genuíno dos trabalhadores.

De forma mais específica, as respostas à pergunta 6.1 confirmam que os gestores valorizam o papel dos Recursos Humanos enquanto parceiro de apoio e mediador estratégico. A maioria dos entrevistados reconhece que o departamento desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas e na manutenção do equilíbrio organizacional. Frases como “os recursos humanos têm um papel muito importante e são muito próximos” (Entrevistado 4) e “80% do trabalho de um gestor intermédio depende de um bom acompanhamento dos recursos humanos” (Entrevistado 6) ilustram a perceção de dependência positiva entre ambos os níveis. Contudo, a análise revela também que esta parceria é muitas vezes percecionada de forma operacional, centrada em tarefas administrativas ou de controlo, em detrimento de uma lógica de desenvolvimento e planeamento de longo prazo. Niza (2019), num estudo sobre práticas de gestão de recursos humanos em empresas multinacionais, sublinha precisamente que o verdadeiro impacto dos

Recursos Humanos decorre da sua capacidade de atuar como parceiros estratégicos das chefias intermédias, traduzindo as políticas globais em práticas adaptadas à realidade operacional. Assim, torna-se essencial reforçar a atuação dos Recursos Humanos como agente facilitador da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento contínuo, garantindo a sua presença efetiva junto das operações e das equipas.

Relativamente à pergunta 6.2, observa-se uma divisão nas perceções sobre o alinhamento entre a estratégia de Recursos Humanos e as necessidades reais dos gestores intermédios. Alguns participantes, como o Entrevistado 5 e o Entrevistado 7, consideram que “existe um claro alinhamento” e que as políticas de promoção interna e reconhecimento refletem uma coerência com os valores da organização. Por outro lado, outros gestores expressam reservas, “às vezes o departamento de recursos humanos ainda funciona como um símbolo” (Entrevistado 2), sugerindo que as iniciativas estratégicas nem sempre correspondem à realidade e constrangimentos operacionais. Esta discrepância é consistente com as conclusões de Bakker e Demerouti (2024), que argumentam que o *engagement* e o alinhamento estratégico dependem da perceção de justiça, coerência e reciprocidade entre as políticas e as práticas diárias.

Em síntese, os resultados demonstram que o papel da gestão de recursos humanos é amplamente reconhecido pelos gestores intermédios como fundamental para o equilíbrio entre a estratégia e a execução operacional. No entanto, a análise revela a necessidade de aprofundar a proximidade, a escuta ativa e o acompanhamento personalizado. As conclusões indicam que a consolidação de uma cultura colaborativa entre os recursos humanos e os gestores intermédios é determinante para o desenvolvimento das pessoas, a motivação e o compromisso organizacional. A coerência entre discurso e prática, isto é, entre o que se comunica e o que se vivencia no quotidiano, surge como o elemento-chave para transformar as políticas de recursos humanos em experiências com impacto real no desempenho e na retenção.

Neste sentido, os resultados sugerem que as empresas devem investir em práticas de recursos humanos que privilegiem a colaboração direta com as chefias intermédias, fomentem o diálogo e integrem políticas globais com as realidades locais. A gestão de recursos humanos deve assumir um papel simultaneamente estratégico e relacional, atuando como ponte entre a direção e as equipas, promovendo a aprendizagem, o reconhecimento e o equilíbrio entre exigências e recursos. A valorização deste papel é essencial para fortalecer o compromisso organizacional, a retenção e o desempenho sustentável em contextos competitivos e multinacionais.

3.7. O Impacto das Práticas de Recursos Humanos

A análise dos dados recolhidos (Apêndice 8) nas entrevistas com sete gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal permite apreender, de forma integrada, como as práticas de Gestão de Recursos Humanos impactam três dimensões-chave do ciclo de talento: atração, retenção e desenvolvimento (perguntas 3.1 a 6.2). As narrativas dos entrevistados combinam reconhecimento do esforço institucional, sobretudo ao nível do apoio técnico, da formação e dos incentivos, com críticas recorrentes sobre a distância entre políticas corporativas e as realidades operacionais. Essas percepções traduzem-se diretamente em efeitos sobre o *engagement*, a intenção de permanência e a percepção de reconhecimento dos gestores intermédios, configurando um quadro de oportunidades e riscos para as multinacionais aqui estudadas.

Relativamente à atração, as evidências recolhidas indicam que os elementos distintivos das organizações, como a reputação, o alinhamento de valores e a perspectiva de mobilidade interna, são fatores determinantes na decisão de entrada. Vários entrevistados explicitaram que se candidataram por identificação com os valores da empresa (Entrevistado 5: “no recrutamento olhamos muito mais aos valores... do que propriamente a um currículo”) ou pela possibilidade de carreira internacional (Entrevistado 2). Esta ênfase no alinhamento cultural e nas oportunidades de progresso confirma a literatura sobre *employer branding* e atração de talento. As práticas que comunicam propósito, mobilidade e coerência entre discurso e ação aumentam a atratividade organizacional (Pereira, 2019). Contudo, os relatos também evidenciam que experiências negativas no processo de recrutamento, erros administrativos ou prazos longos, podem fragilizar o primeiro contacto e antecipar desconfianças, reduzindo a eficácia dessas políticas de atração. Neste sentido, a atração funciona como porta de entrada favorável quando as políticas de marca empregadora são suportadas por processos de seleção fluidos e experiências iniciais coerentes com a promessa organizacional.

No campo do desenvolvimento, emerge um padrão ambivalente. Por um lado, as organizações parecem investir de forma consistente em formação (formal, obrigatória e *on-the-job*) e em iniciativas como *job rotation*, visitas internacionais e programas de liderança (Entrevistado 2: “temos formações obrigatórias... e projetos com implementação prática”; Entrevistado 3: plataforma de avaliação e planos individuais). Estes instrumentos contribuem para a aquisição de competências e para o sentimento de investimento por parte do empregador, fatores reconhecidos como promotores de *engagement* e de capital humano interno. Por outro lado, vários entrevistados apontam lacunas estruturais como programas

para gestores intermédios que “estagnam” (Entrevistado 1), acompanhamento irregular, falta de continuidade entre formação e progressão efetiva, e escassez de personalização para contextos operacionais. A literatura sobre aprendizagem no trabalho e desenho de programas formativos reforça que a eficácia da formação depende da sua ligação explícita às exigências da função e ao planeamento de carreira (Kolb, 1984). Quando essa ligação falha, por desajuste entre conteúdo ou formato e necessidades reais ou por ausência de trajetórias claras de aplicação e promoção, o retorno do investimento formativo diminui e a motivação dos gestores pode decrescer, condição que vários entrevistados traduziram como “frustração” face à “estagnação” percebida.

A retenção aparece, no discurso dos gestores, como resultado de uma conjugação de fatores tangíveis (remuneração, benefícios, estabilidade de horários) e intangíveis (reconhecimento, proximidade da liderança, qualidade da relação com os Recursos Humanos). Alguns entrevistados enfatizam incentivos práticos eficazes como prémios trimestrais, subsídios, políticas de promoção interna e medidas de conciliação que reduzem custos de deslocação (Entrevistado 3; Entrevistado 7), como elementos que fortalecem a permanência. Outros, porém, sublinham riscos que põem em causa a retenção como discrepâncias salariais em relação às responsabilidades, processos de progressão que não se materializam, e pressões operacionais mal mitigadas (Entrevistado 1: “muitas pessoas saem para outras empresas”; Entrevistado 4: necessidade de ajustar recursos a realidades locais). A análise mostra que a capacidade de adaptação das práticas globais ao contexto local é determinante para a eficácia das políticas de retenção (Reiche, 2008). Assim, medidas centralizadas, por mais completas que sejam no papel, podem falhar se não incorporarem flexibilidade para responder a variações de dimensão de loja, carga de trabalho e expectativas de carreira, pontos salientados pelos entrevistados.

Um tópico transversal e recorrente nas entrevistas é a relevância da proximidade operacional dos recursos humanos. A presença regular de profissionais de RH no terreno, o acompanhamento individualizado (Entrevistado 3: “acompanhamento quinzenal”) e a facilidade de contacto (Entrevistado 1: “se pegar num telefone, consigo facilmente falar com os recursos humanos”) aparecem como fatores que reforçam confiança, reduzem incongruências e permitem ajustar ações de desenvolvimento e retenção à realidade concreta. Em contrapartida, onde há distância, seja geográfica, seja em termos de compreensão dos processos operacionais, surgem tensões e desafios na aplicação de programas, timings incompatíveis, e medidas que elevam o stress operacional (Entrevistado 3). Estas observações alinham-se com perspetivas teóricas que defendem o papel de Recursos Humanos como parceiro de negócio. A eficácia estratégica das políticas depende,

em grande medida, da capacidade de traduzir diretrizes corporativas em práticas adaptadas e legitimadas nas equipas (Reiche, 2008; Pereira, 2019).

Da interpretação dos dados decorrem implicações práticas claras. As empresas multinacionais devem priorizar a proximidade dos Recursos Humanos com as operações com visitas regulares, interlocutores locais com autonomia e mecanismos formais de *feedback* que permitam ajustar políticas globais a realidades micro, garantir a coerência entre formação e progressão, ou seja, articular programas formativos com trajetórias de carreira concretas e indicadores de aplicação prática (projetos, mobilidade interna, cargos de maior responsabilidade) e por fim garantir o investimento em políticas de reconhecimento contínuo (feedback frequente, reconhecimento simbólico, prémios relevantes) ajudará a converter formação e esforço em sentimento de valorização e permanência. Por fim, o desenho de políticas deve integrar maior flexibilidade operacional, prazos, critérios e recursos diferenciados conforme a dimensão e o contexto da unidade, para evitar o efeito de “medida única” que gera frustração entre gestores intermédios.

Em síntese, as práticas de gestão de recursos humanos nas multinacionais estudadas mostram-se, em muitos aspetos, robustas e potencialmente eficazes, especialmente em termos de oferta formativa e incentivos, mas a sua eficácia relativamente à atração, retenção e desenvolvimento dos gestores intermédios está condicionada pela capacidade de traduzir estratégias globais em soluções locais, por um acompanhamento efetivo e contínuo e por uma ligação mais explícita entre formação, reconhecimento e progressão real. Os testemunhos dos entrevistados, quer nas apreciações positivas (acompanhamento local e operacional, políticas de benefícios), quer nas críticas (estagnação de programas, desalinhamento operacional), oferecem um roteiro direto para intervenções pragmáticas que podem aumentar o impacto das políticas de Gestão de Recursos Humanos. Ou seja, aproximar os Recursos Humanos da operação, personalizar percursos de desenvolvimento e reforçar mecanismos de reconhecimento e comunicação contínua.

3.8. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos através das entrevistas aos gestores intermédios de empresas multinacionais a operar em Portugal permitem desenvolver uma reflexão crítica e articulada sobre o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na atração, retenção e desenvolvimento destes profissionais. Este subcapítulo visa, assim, discutir de forma integrada as evidências empíricas recolhidas à luz dos contributos teóricos apresentados na síntese da problemática, respondendo simultaneamente ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos para este estudo.

De acordo com Cardoso (2016), as políticas de atração, retenção e desenvolvimento de talento devem ser concebidas de modo a promover a equidade e a motivação interna, evitando que se tornem instrumentos meramente formais ou padronizados. Esta ideia é reforçada pelos entrevistados, que sublinham a importância de a Gestão de Recursos Humanos compreender as especificidades dos contextos operacionais e das equipas sob responsabilidade dos gestores intermédios. Tal como defendem Duarte et al. (2015), a eficácia das práticas de Gestão de Recursos Humanos depende, em grande medida, da sua capacidade de responder às necessidades reais de desenvolvimento e de reconhecimento dos trabalhadores, e não apenas da sua coerência estratégica.

De forma global, o objetivo geral consistiu em identificar e analisar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais a operar em Portugal, no sentido de compreender o seu impacto na atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios. Os dados recolhidos revelam que, embora as organizações possuam estruturas e políticas de Gestão de Recursos Humanos formalizadas, muitas das práticas são percecionadas como distantes da realidade e pouco adaptadas às necessidades específicas dos gestores intermédios. Este resultado confirma o que autores como Fischer e Freitag (2017) defendem, ao salientarem que a eficácia das políticas globais de Gestão de Recursos Humanos depende da sua contextualização e adequação aos ambientes culturais e organizacionais onde são implementadas.

Os resultados obtidos através das entrevistas permitem observar que, embora as empresas apresentem práticas formalmente estruturadas de gestão de talento, nomeadamente nos domínios da formação, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira, estas nem sempre refletem as reais necessidades operacionais sentidas pelos gestores intermédios. Este desfasamento entre a realidade do terreno e a aplicação das políticas corporativas surge como um dos pontos críticos da análise, e contribui para a perceção de que as práticas de Gestão de Recursos Humanos, apesar de consistentes no papel, são frequentemente percecionadas como pouco adaptadas ao contexto prático em que os gestores exercem funções. Muitos gestores intermédios reconhecem a existência formal de instrumentos de desenvolvimento, mas afirmam que a sua aplicação efetiva é irregular ou insuficientemente comunicada. Tal perceção traduz uma lacuna na gestão do ciclo de talento e confirma a observação de Cardoso (2016), segundo a qual a gestão de pessoas deve ultrapassar a dimensão técnica e assumir um papel estratégico, promovendo o compromisso e o reconhecimento individual.

No que se refere ao papel da Gestão de Recursos Humanos segundo a perceção dos gestores intermédios (segundo objetivo específico), as entrevistas revelam que estes

profissionais se posicionam simultaneamente como executores e beneficiários das políticas de Recursos Humanos. Por um lado, têm de operacionalizar práticas de gestão de pessoas nas suas equipas, por outro, dependem da própria função de Recursos Humanos para o seu desenvolvimento e reconhecimento. Esta duplicidade de papéis é frequentemente percecionada como fonte de tensão, sobretudo quando a comunicação entre Recursos Humanos e gestores intermédios é limitada. Gonçalves et al. (2021) sublinham que a compreensão das práticas de Gestão de Recursos Humanos requer uma abordagem interpretativa, capaz de captar as perceções e experiências dos atores envolvidos, o que reforça a pertinência da metodologia qualitativa adotada neste estudo.

De facto, a análise das entrevistas evidencia que os gestores intermédios atribuem grande importância à comunicação, ao reconhecimento e à possibilidade de progressão como fatores determinantes para o seu *engagement*. A ausência de *feedback* regular, a burocracia dos processos e a falta de clareza nos critérios de progressão são referidas como barreiras ao desenvolvimento e à retenção. Estes resultados corroboram a visão de Duarte et al. (2015), que defendem que o *engagement* está fortemente associado à perceção de justiça, reconhecimento e valorização das competências.

No que concerne ao impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no *engagement* e na intenção de permanência (terceiro objetivo específico), verifica-se que os gestores intermédios tendem a demonstrar um elevado sentido de responsabilidade e compromisso para com a organização, mas nem sempre traduzido em vínculos afetivos sólidos. Muitos expressaram satisfação com as condições de trabalho e com a cultura organizacional, mas também revelaram preocupações como a falta de oportunidades de progressão e de desenvolvimento contínuo, aspetos que influenciam negativamente a sua intenção de permanecer a longo prazo. As conclusões alcançadas aproximam-se das reflexões de Stake (2012), quando defende que a compreensão qualitativa de um fenómeno deve considerar as dimensões subjetivas e relacionais que moldam a experiência profissional.

As entrevistas também permitem concluir que o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos é desigual entre as empresas, dependendo da forma como são implementadas e comunicadas. Em algumas organizações, as práticas de gestão de talento são vistas como mecanismos estruturantes de valorização e de alinhamento com os objetivos estratégicos, noutras, são percecionadas como formalidades administrativas, sem efeitos reais no quotidiano profissional. Esta diversidade reforça o argumento de Bardin (2022) sobre a necessidade de interpretar os discursos organizacionais de forma contextualizada, identificando padrões e significados que emergem das experiências individuais.

Tendo em conta estes resultados, é possível afirmar que a eficácia das práticas de Gestão de Recursos Humanos depende, em larga medida, da capacidade das empresas em transformar políticas globais em experiências locais e operacionais significativas. Assim, para aumentar o seu impacto na atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios, as empresas multinacionais a operar em Portugal devem adotar medidas concretas que potenciem o envolvimento, a valorização e a motivação destes profissionais.

Entre as implicações práticas identificadas, destaca-se a necessidade de desenvolver planos de desenvolvimento individualizados (PDI), construídos em conjunto entre o gestor, o departamento de Recursos Humanos e a chefia direta. Estes planos devem integrar objetivos específicos, oportunidades de formação e metas de progressão, de forma a assegurar que cada trabalhador reconhece um percurso de crescimento coerente e alcançável. Esta prática não só reforça a perceção de reconhecimento, como contribui para o fortalecimento do vínculo afetivo e profissional com a organização, em conformidade com os princípios de valorização defendidos por Duarte et al. (2015).

Outra medida crucial consiste na revisão dos sistemas de avaliação e feedback, substituindo modelos anuais e burocráticos por ciclos contínuos de feedback construtivo. O reconhecimento regular e a comunicação transparente sobre o desempenho são elementos-chave para o *engagement*, conforme argumentam Cardoso (2016) e Gonçalves et al. (2021). A promoção de uma cultura de feedback bidirecional, em que os gestores também possam expressar as suas expectativas e dificuldades, reforça o sentimento de pertença e de justiça organizacional.

Importa igualmente reforçar a comunicação entre os gestores intermédios e a função de Recursos Humanos, através da criação de fóruns de partilha trimestrais, sessões de escuta ativa ou grupos de trabalho sobre temas de desenvolvimento e bem-estar. Estas iniciativas favorecem o alinhamento entre as necessidades operacionais e as políticas estratégicas, permitindo que os gestores intermédios participem ativamente na construção das soluções.

Paralelamente, recomenda-se a implementação de programas de *mentoring* e *shadowing* que liguem gestores intermédios a líderes seniores, promovendo a aprendizagem social e o desenvolvimento de competências de liderança. Esta medida contribui para a retenção e sucessão de talento interno, reforçando o capital humano da organização e respondendo à escassez de talento identificada na problemática.

Por fim, recomenda-se a institucionalização de práticas regulares de reconhecimento simbólico, como celebrações de marcos profissionais, partilha de boas práticas e valorização pública de conquistas individuais e coletivas. Estas ações, embora simples, têm um impacto

significativo no reforço do *engagement* afetivo e na criação de um clima organizacional positivo.

Em síntese, os resultados desta investigação evidenciam que o verdadeiro impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos não se mede apenas pela sua existência formal, mas pela forma como são vividas, percebidas e internalizadas pelos gestores intermédios. O alinhamento entre políticas globais e realidades locais, a personalização das estratégias de desenvolvimento e a valorização simbólica e emocional dos profissionais surgem como fatores determinantes para a eficácia das práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Assim, pode concluir-se que o sucesso das empresas multinacionais a operar em Portugal na atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios dependerá da sua capacidade de transformar as práticas de Gestão de Recursos Humanos em instrumentos de diálogo, reconhecimento e crescimento mútuo, conciliando as exigências corporativas globais com as expectativas e valores dos seus talentos.

Conclusão

A presente investigação teve como propósito compreender o impacto das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais a operar em Portugal na atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios, procurando simultaneamente contribuir para o debate sobre a escassez de talento e o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos no contexto atual. Partindo da perspetiva teórica de autores como Calheiros (2019), Cardoso (2016), Cascão (2014), Chiavenato (2014), Fischer & Freitag (2017) e Veloso (2018), considerou-se que as práticas de gestão de pessoas assumem um papel central na construção de valor organizacional e no reforço do *engagement* dos trabalhadores, sobretudo em contextos multinacionais onde coexistem diferentes culturas organizacionais e realidades de trabalho. Assim, o objetivo geral consistiu em identificar e analisar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de empresas multinacionais em Portugal, com enfoque na sua adequação à realidade operacional e ao nível de envolvimento dos gestores intermédios.

Para alcançar este propósito, o estudo recorreu a uma metodologia qualitativa, pelo seu potencial em captar significados, perceções e interpretações dos sujeitos relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos e à sua vivência nas organizações. As entrevistas semiestruturadas aplicadas a gestores intermédios dos setores do retalho e distribuição permitiram recolher testemunhos ricos e contextualizados, posteriormente sujeitos a análise de conteúdo segundo a técnica categorial proposta por Bardin (2022). As categorias emergentes incidiram sobre as dimensões das práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talento, o papel da Gestão de Recursos Humanos e ainda o impacto das práticas de recursos humanos na sua aplicação segundo a perceção dos gestores intermédios. Esta estrutura analítica possibilitou compreender de que modo as políticas corporativas se materializam (ou não) na experiência quotidiana dos gestores intermédios.

De forma geral, os resultados evidenciam que as políticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas pelas multinacionais analisadas se encontram bem estruturadas a nível formal, mas nem sempre se revelam plenamente eficazes no contexto operacional. Este desfasamento, amplamente referido pelos entrevistados, reflete uma dissociação entre a conceção estratégica das práticas, frequentemente delineadas ao nível global ou central, e a sua execução local e operacional. Tal constatação vai ao encontro da reflexão de Cardoso (2016), ao salientar que as políticas de gestão de pessoas apenas produzem efeitos positivos quando estão alinhadas com a cultura organizacional e com as necessidades reais dos trabalhadores. Também Duarte et al. (2015) reforçam que a eficácia das práticas de Gestão

de Recursos Humanos depende da sua capacidade de promover o desenvolvimento, o reconhecimento e o envolvimento dos trabalhadores, adaptando-se às especificidades de cada contexto organizacional.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, que consistia em caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos das empresas multinacionais a operar em Portugal, segundo a compreensão dos gestores intermédios, os dados revelam que estas organizações adotam políticas sofisticadas de *employer branding*, recrutamento interno e programas de mobilidade internacional. Contudo, apesar da sua amplitude, muitas destas iniciativas são percecionadas como distantes do quotidiano dos gestores intermédios, que referem sentir uma aplicação desigual e, por vezes, pouco transparente. Esta interpretação converge com a análise de Cardoso (2016), ao sublinhar que as políticas de Gestão de Recursos Humanos só adquirem verdadeiro impacto quando se refletem em práticas concretas e percecionadas como justas pelos trabalhadores. Também Gouveia (2016) reforça que a credibilidade das práticas de gestão de pessoas depende da coerência entre o discurso institucional e as experiências vividas no contexto de trabalho.

No que respeita ao segundo objetivo específico, que visava descrever o papel da Gestão de Recursos Humanos na aplicação das suas práticas segundo o entendimento dos gestores intermédios, verificou-se que estes reconhecem o contributo da função de Recursos Humanos enquanto mediadora entre a orientação estratégica e as necessidades das equipas no terreno. Contudo, a maioria dos entrevistados assinalou fragilidades na articulação entre a Gestão de Recursos Humanos e as unidades operacionais, nomeadamente ao nível da comunicação interna, da escuta ativa e do acompanhamento individualizado. Cardoso (2016) destaca precisamente que o papel da Gestão de Recursos Humanos deve assentar numa presença próxima e colaborativa, garantindo a tradução efetiva das políticas em práticas coerentes e adaptadas ao contexto. De forma convergente, Duarte et al. (2015) reforçam que o valor estratégico da função de Recursos Humanos depende da sua capacidade de estabelecer pontes entre a gestão de topo e os diferentes níveis hierárquicos, promovendo envolvimento e sentido de pertença.

Por fim, no âmbito do terceiro objetivo específico, que procurava verificar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no *engagement* dos gestores intermédios, observou-se que a maioria dos entrevistados associa o seu grau de compromisso à cultura da equipa e ao estilo de liderança do que às políticas formais de Gestão de Recursos Humanos. Embora existam programas de desenvolvimento e formação, estes são descritos como pontuais e pouco adaptados às trajetórias individuais. A perceção de valorização simbólica, através do reconhecimento, da autonomia e de uma comunicação transparente, revelou-se mais determinante para o *engagement* do que a mera oferta de benefícios

materiais. Esta constatação vai ao encontro do modelo de Meyer e Allen (1997), segundo o qual o comprometimento organizacional depende fortemente do vínculo afetivo e da identificação do trabalhador com a organização, fatores que emergem precisamente das práticas relacionais e não apenas das estruturais.

Os resultados indicam que o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos nos gestores intermédios é condicionado pelo grau de contextualização e coerência percebida. As políticas globais são reconhecidas, mas perdem eficácia quando não são acompanhadas por uma gestão de proximidade, flexível e responsiva às realidades locais. Este resultado vai ao encontro do que defendem Gouveia (2016) e Calheiros (2019), ao sublinharem que a eficácia das práticas de Recursos Humanos depende da sua adaptação às características culturais e operacionais das organizações e da capacidade de promover alinhamento entre as políticas institucionais e as necessidades concretas dos trabalhadores. Assim, a consistência entre as diretrizes estratégicas e a aplicação prática no terreno revela-se essencial para reforçar o compromisso, a motivação e a retenção dos gestores intermédios.

Do ponto de vista organizacional, os resultados sugerem um conjunto de implicações práticas relevantes. Em primeiro lugar, recomenda-se que as empresas reforcem os mecanismos de comunicação interna e de *feedback*, garantindo que as políticas de Recursos Humanos são compreendidas e aplicadas de forma consistente em todos os níveis hierárquicos, conforme defendem Calheiros (2019) e Gouveia (2016). Em segundo lugar, a função de Gestão de Recursos Humanos deve investir em programas de desenvolvimento contínuo e personalizados, com especial atenção ao papel dos gestores intermédios enquanto agentes de liderança, motivação e retenção de talento, tal como salientam Duarte et al. (2015) e Cardoso (2016). Adicionalmente, torna-se essencial promover estratégias de reconhecimento simbólico e emocional, capazes de reforçar o sentimento de pertença e o *engagement*, fatores que Cardoso (2016) identifica como centrais numa cultura organizacional orientada para a valorização das pessoas. Finalmente, as multinacionais poderão beneficiar de uma maior integração entre as áreas de Recursos Humanos e as equipas operacionais, assegurando que as práticas não se limitam a uma dimensão administrativa, mas se traduzem em instrumentos efetivos de apoio à gestão e à motivação dos trabalhadores.

Entre as principais limitações do presente estudo destacam-se o número reduzido de entrevistados e a subjetividade inerente à análise qualitativa. Embora tenham sido enviados 118 convites através da plataforma *LinkedIn*, apenas 25 profissionais responderam e, destes, sete aceitaram participar efetivamente na entrevista. Este constrangimento reduziu a diversidade de perspetivas e poderá ter condicionado a representatividade dos resultados. Reconhece-se igualmente que as perceções recolhidas refletem um momento temporal

específico, podendo evoluir em função de alterações estruturais, estratégicas ou culturais nas organizações analisadas.

Apesar destas limitações, o estudo apresenta contributos significativos. No plano académico, reforça a compreensão do papel da Gestão de Recursos Humanos na mediação entre a estratégia global e as práticas locais, evidenciando a centralidade dos gestores intermédios como atores críticos da transformação organizacional. No plano organizacional, fornece orientações práticas para o alinhamento entre políticas e práticas, destacando a importância de uma Gestão de Recursos Humanos mais próxima, comunicativa e adaptada à realidade operacional.

Quanto às linhas de investigação futura, sugere-se o desenvolvimento de estudos comparativos entre empresas multinacionais e nacionais, de modo a identificar diferenças nas práticas de atração, retenção e desenvolvimento de gestores intermédios. Propõe-se ainda a aplicação de metodologias mistas, combinando entrevistas qualitativas com inquéritos quantitativos, para reforçar a validade empírica dos resultados. Outro eixo promissor de investigação passa por explorar o impacto das novas formas de trabalho híbrido e digital na perceção das práticas de Gestão de Recursos Humanos e no *engagement* dos gestores intermédios, não sendo esta prática tão comum nas áreas de vendas e logística.

Em suma, conclui-se que o sucesso das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos nas empresas multinacionais depende menos da sofisticação dos instrumentos e mais da coerência, consistência e contextualização da sua aplicação. A valorização dos gestores intermédios, enquanto elo fundamental entre a estratégia e a operação, emerge como condição essencial para a sustentabilidade do talento e para o reforço da vantagem competitiva das organizações.

Referências Bibliográficas

Abdi, F., & Wanyoike, R. (2023). *Flexible working schedules and employee retention of commercial banks in Kenya*. The Strategic Journal of Business & Change Management. <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/2831/2684>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management. 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Antunes, M. F. V. (2018). *As práticas de gestão de recursos humanos e as equipas de alta performance*. (Dissertação de Mestrado), Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/18672>

Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). *How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model*. Administrative Sciences, 14(6), 117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career Development International, 13(3), 209–223. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). *Job demands–resources theory: Frequently asked questions*. Journal of Occupational Health Psychology, 29(3), 188–200. https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/338329586/ocp_29_3_188.pdf

Bardin, L. (2022). *Análise de Conteúdo*. 5.^a edição. Edições 70

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.

Botha, A., Bussin, M., & Schutte, C. (2011). *An employer brand predictive model for talent attraction and retention*. SA Journal of Human Resource Management, 9(1), Art. 388. https://www.researchgate.net/publication/270027750_An_employer_brand_predictive_model_for_talent_attraction_and_retention

Breaugh, J. A. (2017). *The contribution of job analysis to recruitment*. Human Resource Management Review, 27(1), 54–63. DOI:10.1002/9781118972472.ch2

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção Da Teoria à prática*. Rh Editora

Cappelli, P., & Keller, J. (2014). *Talent management: Conceptual approaches and practical challenges*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 305–331.

Cardoso, A.A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel.

Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.

Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). *Employer brand equity and recruitment research*. In *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 284–304). Oxford University Press.

Cordeiro, C. S. (2017). *O efeito de mediação da qualidade de vida no trabalho: relação entre práticas de recursos humanos, qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afetivo*. (Tese de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/32972>

Crespo, F. (2024). *A influência dos estilos de liderança na perceção do salário emocional e na retenção de talentos nas organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/54df8cec-edf4-4d18-bdae-514cb31a738d>

Dello Russo, S., Mayrhofer, W., Caetano, A., & Passos, A. M. (2024). *High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/30018>

Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. Pearson Education.

Dias, A. R. R. (2021). *O impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho profissional: O efeito de mediação do engagement no trabalho*. (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/7a391a6e-6a09-415d-9e27-c8c593818bc9>

Duarte, H., Ferreira, A.I., Martinez, L.F., Nunes, F.G. (2015). *GRH para Gestores*. Rh Editora

Duarte, M. (2021). *O compromisso afetivo: O papel da transparência na comunicação, da liderança ética e do work engagement*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24274>

Dutra, J. S. (2017). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos e Estratégias*. São Paulo: Atlas.

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. Society for Human Resource Management. <https://www.siop.org/wp-content/uploads/2024/07/SHRM-SIOP-POS.pdf>

Fagundes, E. (2019). *A moderação da Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching na relação entre Work-life-Balance e o Bem-estar no Trabalho* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE-IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19045/1/master_eloisa_fagundes.pdf

Fischer, L. & Freitag, B. (2017). *Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da literatura académica e de práticas corporativas*. REAd- Revista Eletrónica de Administração, 23, pp. 158 - 187. <https://www.scielo.br/rj/read/a/8fbFG5Gb79Sp9bPTGFrtmwK/?format=pdf&lang=pt>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? Human Resource Management Review, 23(4), 290–300. https://www.researchgate.net/publication/258726540_What_is_the_meaning_of_'talent'_in_the_world_of_work

Giamos, D., Doucet-Olivier, O., & Léger, P.-M. (2023). *Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement*. Journal of Organizational Behavior Management, 44(2), 1–20. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>

Gonçalves, J.P, Gonçalves, S.P. & Marques, C.G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Pactor Edições de Ciências Sociais, Forenses e de Educação

Gouveia, A.L. (2016). *Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão do Talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE IUL.
https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/13614/1/2016_ECSH_DEP_Dissertacao_Lu%3%adsa%20Gouveia.pdf

Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Principia

He, Z., Chen, L., & Shafait, Z. (2023). *How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers: The mediating role of job dissatisfaction and the moderating role of organizational commitment*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112531. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e14409

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). *Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572.
<https://doi.org/10.1348/096317905X51419>

Liu, X., Sha, Y. & Yu, X. (2022). The Impact of Developmental HR Practices on Career Self-Management and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1193-1208.
https://www.researchgate.net/publication/360524963_The_Impact_of_Developmental_HR_Practices_on_Career_Self-Management_and_Organizational_Citizenship_Behavior_A_Moderated_Mediation_Model

McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). *Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions*. Behavioral Sciences, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>

Martins, C. (2024). *O impacto do employer branding na retenção de talentos*. The Trends Hub, 1(4), 43–58. <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5664>

Martins, D., Borges, D., & Silva, S. (2025). *Exploring employee retention practices in the portuguese hospitality industry*. Discover Sustainability, 6, Article 785. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01615-w>

Meirinhos, V., Abrunhosa, S., & Martins, D. (2018). *Employees' retention: concept, practices, and impact factors*. Journal of Human Resources Management Research. Article ID 390739. <https://doi.org/10.5171/2018.390739>

Mendes, A.C. (2016). *Employer Branding: Fatores privilegiados num potencial empregador* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14105/1/tese%2001_11.pdf

Mendes, M. M. (2005). *O gestor intermédio na dinâmica da estratégia empresarial*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada. <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/c1bd3dc9-b648-42de-843f-67453a6f0780>

Menna, S. (2023). *Human resource management practices: Enhancing employee engagement and retention in a global context*. International Journal of Research in Human Resource Management. 5(1), 165–170. <https://www.humanresourcejournal.com/article/view/217/6-2-25>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks. Sage Publications.

Monteiro, M. F. (2020). *Conciliação vida profissional-vida pessoal e intenção de turnover: o papel moderador da flexibilidade laboral* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/8a94063a-d352-4388-98bc-05325ff6e1d2>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). *Characteristics of successful employer brands*. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). *Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being*. *Review of Managerial Science*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3>

Niza, R. M. R. R. (2019). *A gestão de recursos humanos numa empresa multinacional – Análise de políticas e práticas de RH*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/26696>

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). *Learning in the twenty-first-century workplace*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

Nunes, P. V. S. C. (2017). *Contexto organizacional e ética nas práticas de gestão de recursos humanos*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE IUL. <http://hdl.handle.net/10071/16044>

Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). *Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: An empirical validation*. *European Journal of Management Studies*, 26(2-3), 103-123. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2020-0003>

Pereira, I. A. C. (2019). *Employer branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura*. (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/30453>

Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2023). *How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/30020>

Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M. Á., Ribeiro-Soriano, D., & Pérez-Pico, A. M. (2021). *Employer branding as a talent management tool: A systematic literature review*. Sustainability, 13(19), Article 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Proença, T. (2022). *Sustainability and the role of human resource management*. RAE – Revista de Administração de Empresas. 62(5). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220513>

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em ciências sociais* (2.^a ed.). Gradiva.

Reiche, B. S. (2008). *The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries*. International Business Review, 17(6), 676–687. <https://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/Configuration-of-retention-practices1.pdf>

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). *Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision*. Sustainability, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational behavior. Pearson Education.

Santos, J.L. (2019). *Importância do Employer Branding para o sucesso da marca corporativa no contexto da PME* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32724/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final_Jos%C3%A9%20Lu%C3%ADs%20Santos.pdf

Santos, J.R., Pedro, L. (2020). *Reinventing Human Resource Management to Increase Organizational Efficacy*. In C. Machado & J.P. Davim (Eds.), *Entrepreneurship and Organizational Innovation* (pp.23-36). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19289-1>

Silva, I., Dias, Á., & Pereira, L. F. (2024). *Determinants of employee intention to stay: A generational multigroup analysis*. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/30182>

Silva, J. R. V. (2020). *Liderança eficaz: O alcance do comprometimento organizacional* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão. <https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/8eca4ab9-ac0f-41f3-bb7b-41c39f2a1cee>

Silzer, R., & Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass.

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). *Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media*. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.

Stake, R.E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Szabó, L., & Ibrahim, M. (2023). *Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management - based on the study of Polish employees*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>

Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). *Examining HRM practices in relation to the retention and commitment of talented employees*. Sustainability, 13(24), Article 13923. <https://doi.org/10.3390/su132413923>

Tinneberg, M. (2023). *The impact of perceived value and culture alignment on employee retention, engagement, and job satisfaction* (Master's thesis). Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/cb2266da-3394-4fb4-9b5e-38a1efd06110>

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand?*. Actual.

Vveinhardt, J., Giriūnienė, G., & Astrauskaitė, M. (2024). *Person-Organisation Value Congruence: The Same Values, Different Priorities*. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(2), 139–149. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.15>

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Entrevista a aplicar aos Gestores Intermédios	
1 - Dados sociodemográficos	1.1 Idade
	1.2 Formação Académica
	1.3 Antiguidade na empresa atual
	1.4 Antiguidade no setor
2 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	2.1 Quais são as principais práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa?
3 - Práticas de Atração/ <i>Employer Branding</i>	3.1 Quais foram os fatores que mais contribuíram para o seu interesse em trabalhar na sua empresa?
	3.2 Como descreveria o processo de recrutamento e seleção para funções de gestão intermédia na sua empresa?
4 - Práticas de Retenção	4.1 Existem programas específicos para retenção de gestores intermédios? Quais?
	4.2 Quais os fatores na empresa que mais contribuem para o seu <i>engagement</i> enquanto gestor intermédio?
	4.3 Identifica alguma prática RH que tenha tido um impacto particularmente positivo ou negativo no seu desempenho ou satisfação?
	4.4 Considera que a empresa tem sucesso em manter gestores intermédios comprometidos e satisfeitos? Porquê?
	4.5 O que o motiva a continuar na empresa e o que o poderia levar a sair?
5 - Práticas de Desenvolvimento	5.1 Que tipo de formação e ferramentas de desenvolvimento são oferecidas aos gestores intermédios?
	5.2 De que forma os Recursos Humanos e a sua chefia contribuem para o seu desenvolvimento profissional?
	5.3 O que mudaria nas práticas atuais de recursos humanos para que fossem mais eficazes no seu desenvolvimento e retenção?
6 - Papel da Gestão de Recursos Humanos	6.1 Qual considera ser o papel do departamento de recursos humanos no apoio à sua função enquanto gestor intermédio?
	6.2 Considera que existe alinhamento entre a estratégia de Recursos Humanos e as necessidades reais dos gestores intermédios?

Apêndice 2 – Sinopses das Entrevistas

	2.1) Quais são as principais práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa?
Entrevistado 1	O desenvolvimento da equipa na parte da formação. A formação da equipa acaba por ter duas vertentes. Temos aquelas que são as nossas formações obrigatórias (são estipuladas - as 40 horas anuais) e depois existe a formação inerente aos mercados mais específicos, neste caso, tento arranjar sempre formações externas com os fornecedores. Aqui depois acaba por estar muito ligado àquilo que é o desempenho. A predisposição das pessoas para aprender e querer mais. Em relação à formação, eu noto que para colaboradores base, sim existe muito essa oferta. Para gestores intermédios, eu creio que seja um bocadinho mais deficitária. Temos alguns cursos internos para desenvolvimento. O meu curso já foi há cerca de 1 ano, entretanto, disseram que ia haver um projeto à posteriori para começar a fazer acompanhamento de diretores, eventualmente para diretor adjunto. A realidade é que já se passou um ano e eu vejo esse programa estagnado e não vejo qualquer tipo de desenvolvimento. Por isso, acho que para colaboradores base existe esse acompanhamento contínuo, mas depois para quadros intermédios não consigo ver isso espelhado. Temos também avaliações de desempenho anuais.
Entrevistado 2	Nós temos formações corporativas obrigatórias, algumas técnicas, outras no âmbito de <i>compliance</i>. Também a formações financiadas. Por exemplo, se quiser fazer um mestrado ou uma pós-graduação, a empresa, se tiver também alinhado com os seus objetivos, financia até 80%. As visitas a outros armazéns da Europa para integrar boas práticas ou outro tipo de processos que pretendamos trazer para Portugal. Temos todos os anos cerca de três ações de <i>team building</i> (Portugal, Ibéria e outra com as nossas equipas diretas). Ao nível do site temos muitas atividades de <i>engagement</i> e eu participo. Todos os meses, temos atividades, então pode ser o dia do sumo ou o dia do gelado, o dia do pijama. O que nós pretendemos é ter aquele momento para estar mais perto das pessoas. Não só da minha equipa direta, mas também das equipas que eu acabo por trabalhar no dia a dia. Chamamos a isto, eventos de proximidade. Temos avaliações de desempenho e feedback. Isto é um processo muito bem estruturado, que é obrigatório fazer duas vezes por ano, mas além disso, também somos estimulados e a cultura da empresa baseia-se em 12 pilares. Um destes pilares é muito focado nas pessoas, que nos diz que nós temos que ter diálogos formais com as nossas equipas. Então, por exemplo, eu com a minha equipa tenho que ter um diálogo formal todos os meses. Existe uma estrutura para o fazer. Não é algo que alguém pare e controle ali, como as avaliações que existem duas vezes por ano, mas é algo que é altamente recomendado. Em relação ao sistema de avaliação, eu e a minha chefia temos também estes diálogos mensalmente. Dá-me feedback e seguimos uma certa estrutura. Este acompanhamento tem impacto na minha motivação e eu até digo mais, até gostaria que a retroalimentação, por assim dizer, fosse mais assídua do que apenas uma vez por mês. Eu sou uma pessoa autónoma e o que me pedem para entregar em termos de resultados eu vou entregar, mas já tive lideranças nesta empresa, em que todas as semanas me ligavam e pediam resultados e eu tenho noção que por o estímulo ser mais frequente, que a minha dinâmica também

	era diferente, e eu conseguia entregar muito mais coisas do que a fazer este ponto só uma vez por mês.
Entrevistado 3	Temos a avaliação das pessoas que está concentrada numa plataforma, onde conseguimos ir colocando notas ao longo do ano e enviando convites de formação para as pessoas com quem trabalhamos mediante a evolução deles e aquilo que achamos que vai sendo necessário para as equipas. Temos dois momentos principais de avaliação ao longo do ano. Há um mais formal, onde é enviada uma autoavaliação inicialmente para o colaborador. Ele preenche e depois ela passa para o lado do manager e o manager responde mediante as suas anotações e avalia o colaborador. A seguir, é feita uma reunião onde são “batidas umas bolas” e só depois é que passa para a parte da equipa dos recursos humanos. Ou seja, passa para o colaborador, do colaborador passa para o manager e só depois, em concordância ou não, mas normalmente em concordância (é uma empresa muito aberta) é que passa para os recursos humanos. Nessa avaliação, o manager tem também que deixar fechado com o colaborador, e é feito pelos dois, um plano de desenvolvimento individual para o colaborador fazer durante aquele ano. Nós, costumamos levar preparada alguma coisa que temos em mente e preparamos a dois o plano de desenvolvimento para seguir. Depois do Verão, é feito um ponto de situação. São colocadas 3 perguntas: os 3 pontos que correram bem, 3 pontos que podiam ter corrido melhor e depois para o colaborador avaliar numa escala de 1 a 10 como é que se sente. E é o momento em que o colaborador responde, nós respondemos também e temos uma reunião mais rápida. Depois a nível de formação, a empresa obriga as 40 horas e temos um acompanhamento muito próximo de um elemento de recursos humanos que está mais direccionado a nós e às formações. Quando um colaborador novo entra, há um plano de integração do colaborador com uma semana de formação intensiva. Mas realmente faz toda a diferença mais à frente. Portanto, eu acho que a formação é mesmo um fator chave na empresa onde estou agora. Enquanto gestora intermédia, é tudo exatamente igual com a diferença da integração na empresa. A integração de um manager, para além da formação online, temos um mês em que saímos da nossa loja e vamos acompanhar uma loja compacta, uma loja média e uma loja grande. Vamos acompanhar outros colegas para perceber como é que funciona. Vamos ao armazém perceber como é que funcionam as operações. É um acolhimento mais profundo do que propriamente de um vendedor.
Entrevistado 4	Práticas de recursos humanos, desde o recrutamento onde são feitas as entrevistas. As pessoas quando passam para a empresa, passam a efetivas e têm direito às regalias todas, seguro de saúde, telemóvel, por aí fora. Sejam elas managers ou não. Usamos as aplicações do telemóvel para comunicar entre nós e mesmo para gerir alguns algumas coisas da empresa. Temos uma gestora de recursos humanos direccionada à loja, qualquer coisa que seja preciso, podemos usar o telemóvel e as aplicações do telemóvel para entrar em contacto, seja através de um ticket para os recursos humanos. Qualquer coisa que precisemos, quase que não precisam de passar por mim. Ou seja, por exemplo, uma pessoa falta, manda logo a justificação de falta para a parte dos recursos humanos com o meu conhecimento, porque depois faço a validação dos salários, mas o processo fica logo todo fechado. Temos também uma avaliação anual. Na qual vão ser abordados todos os objetivos que foram traçados no ano anterior. Vemos também objetivos para o ano seguinte. É feita uma avaliação sobre as competências e sobre os valores. Há uma avaliação no início do ano e depois a meio do ano, onde vamos

	rever a avaliação, se os objetivos estavam todos bem enquadrados, se não estavam bem enquadrados, se requer que a pessoa em si faça algum percurso diferente em termos de desenvolvimento pessoal, como é que estão as competências, o que é que precisa desenvolver. Depois temos as reuniões de equipa, que eu faço com a minha equipa mensalmente. Tenho depois as reuniões com a minha chefia, com a minha equipa e com os meus pares. Temos o recrutamento interno também, no meu papel de gestor intermédio, eu tenho acesso às vagas que existem a nível da empresa. Posso candidatar-me e estou sempre sujeito a uma entrevista. A única nuance: não me candidatar sem falar com as minhas chefias, fica sempre bem. Quando estava noutra loja, houve uma vaga para esta loja e eu agarrei. Fiz uma entrevista com a equipa e fui selecionado. Dentro das nossas avaliações, quando eu estou a fazer a minha avaliação, eu indico, por exemplo, que tenho disponibilidade para a loja “X”, para a loja “Y” e por aí fora. Assim já estou a abrir portas. Estas mudanças são fáceis.
Entrevistado 5	Temos uma política humana muito vincada sobre aquele que é o saber estar, não tanto o conhecimento técnico, mas sim a forma de estar da pessoa e a sua maneira de ser efetivamente. Portanto, no recrutamento, olhamos muito mais aos valores e a quem se identifica com os nossos valores, do que propriamente um currículo. E isso é algo que me cativa muito, mesmo no meu caso, valorizou-me bastante porque foi a minha maneira de ser que me permitiu integrar e que me permitiu crescer. Portanto, quando vamos a um recrutamento, já vamos à procura de pessoas que se podem ou não identificar com os nossos os nossos valores. Depois acabamos por, numa primeira instância, promover o bom ambiente, as nossas práticas e mostrar quem nós somos enquanto empresa e se calhar só numa segunda instância, mostrar efetivamente o que nós fazemos a nível prático. Temos uma boa integração, temos toda a parte da formação, do <i>onboarding</i>. Também é muito importante porque se nós vamos à procura de alguém que não tem o conhecimento técnico, nós temos que o proporcionar e então aí a formação tem um papel importantíssimo e é algo que damos muito valor. Nos dois primeiros dias de integração é só formação e só ao fim do terceiro dia é que a pessoa está entre aspas independente ou está autónoma para integrar a equipa a 100%, ainda que sempre com acompanhamento, seja de colaboradores, de colegas ou da nossa parte. É algo que temos estado a receber um feedback muito positivo. Em termos de desenvolvimento, nós temos uma grande política humana e temos o acompanhamento humano formal e informal. O formal quer dizer que todos os meses temos uma entrevista e uma reunião individual com o colaborador, onde avaliamos performance, onde avaliamos o colaborador em termos de produtividade, <i>KPI's</i> globais de equipa e individuais, mas também damos ao colaborador a oportunidade de expor aquilo que lhe deu ou tirou energia e tentar aqui perceber como é que nós, enquanto Team Leaders, podemos ajudar e podemos definir planos de ação para que os desprazeres de hoje possam vir a ser os prazeres de amanhã. Depois o informal é muito no dia a dia. Eu faço questão de estar sempre com a minha equipa, de não estar sempre fechado num escritório ou não estar as 8 horas fechado no escritório. Gosto de entrar, dar a volta, ter ali se calhar uns 5 minutos de conversa puramente pessoal. Nós ali somos muito lado a lado e gosto.
Entrevistado 6	Formação, acompanhamento da formação, gestão de desempenho, processamento salarial e gestão de tempos. A nível de recursos humanos e diretamente na minha função, é isso.

Entrevistado 7	Esta empresa é bastante nova, por isso é um bocado mais complexo, porque estamos a começar agora. Abrimos a primeira loja há pouco tempo. Por isso, estamos a começar agora com as implementações de recursos humanos que na nossa empresa são muito básicas como: criar uma zona de refeição digna para os colaboradores, para que possam ter uma zona de descanso apropriada. Estamos a trabalhar para descontos de colaborador dentro da própria empresa, cartão de refeição, pago por cartão por causa da isenção de impostos que ajuda sempre um bocadinho, poder ou não, receber em duodécimos. No caso de salários mais baixos, também é uma ajuda mensal para que as pessoas tenham uma vida um bocado mais tranquila. Depois temos o banco de horas, há quem considere uma regalia, há quem considere uma forma de não se pagar. Eu vejo como uma valia e enquanto <i>Area Manager</i>, faço questão de que ele seja usado mesmo como deve ser, ou seja, para quando a empresa precisa, mas também para quando o colaborador precisa, conseguir tratar dos seus assuntos pessoais e não ter nenhuma penalização salarial por causa disso. Depois temos a majoração de férias damos dois dias a mais de férias às pessoas que cumpriram a assiduidade. Temos bónus de performance mensais e semestrais que acho que também é uma boa prática. Trabalhamos também o conceito de promoção interna. Só vamos buscar fora se não tivermos dentro de casa e nas primeiras lojas tivemos que ir buscar fora naturalmente porque não havia casa sequer, mas agora começamos a planear abrir lojas e os cargos de gestão serão ocupados por promoções internas. Promovemos a aproximação de casa, que no caso, estamos a abrir lojas e facilitamos o processo de transferência entre lojas para que a pessoa esteja mais perto de casa. Há quase uma espécie de salário emocional porque a pessoa não vai ganhar mais dinheiro, mas vai poupar 2 horas em viagens por dia e no final da semana tem mais tempo para ela e para a sua família. E também promovemos este tipo de troca e de intercâmbio. A formação é totalmente em loja, seja qual for o cargo. A formação nas lojas é com os nossos <i>Store Managers</i>, com os nossos colaboradores, acho que é uma prática muito boa para que todos conheçam no fundo o core do negócio. Como eu costumo dizer, é o que me paga o salário a mim e a todos que não estão na placa de venda, por isso todos fazemos isso e os próprios novos managers são formados pelo manager no terreno, ou seja, uma formação muito <i>on-the-job</i>. A avaliação de desempenho só temos para cargos médio/alto, ou seja, só a partir da minha função de <i>Area Manager</i>. Eu tenho avaliação de desempenho. Eu visito as lojas de 15 em 15 dias, normalmente, e dou feedback constante e construtivo às equipas e com esse feedback nós vamos retendo. Percebemos qual é o maior talento que temos dentro de portas e esses vamos promovendo, mas não temos ainda uma avaliação de desempenho criada.
	3.1) Quais foram os fatores que mais contribuíram para o seu interesse em trabalhar na sua empresa?
Entrevistado 1	O sentido, o projeto em si fazia-me sentido. Eu sempre fui uma pessoa que gostou de comércio/retalho, eu tinha 6 / 7 anos e ia apanhar conchas para a praia, metia-me à porta de casa dos meus pais a vender, portanto, sempre adorei. Assim que a minha empresa me fez o convite eu aceitei de bom grado, ainda por cima gerir mercados fazia-me todo o sentido, portanto acho que nem pensei 2 vezes na realidade. Teve mais a ver com o setor do que propriamente com a marca.
Entrevistado 2	O facto de ser uma multinacional e de ser possível atuar em várias áreas, onde eu me pudesse movimentar, até mesmo internacionalmente. Gostei muito da forma como a entrevista foi conduzida, do feedback ao longo do processo de recrutamento, de me terem explicado bem como é que tudo ia acontecer. Na

	entrevista deu-me a parecer que existia um bom ambiente de trabalho que depois de facto eu vim a comprovar que existia mesmo. Ainda na entrevista e em conversa com o meu futuro líder, gostei muito da atitude dele. Era uma pessoa muito dinâmica, como eu, que não enrolava a conversar, disse-me exatamente quais eram os <i>KPI's</i> que eu ia ser responsável. Disse-me o que eu tinha que desempenhar e gostei da força dele, da energia dele. Eu tive empatia com o meu líder e isso para mim é uma coisa muito importante. Eu diria que isto para mim é um fator decisivo. Obviamente que os benefícios também ajudam, o pacote salarial associado aos benefícios da função, flexibilidade de horário e a possibilidade de fazer teletrabalho também foram fatores importantes.
Entrevistado 3	Eu adorava aquilo que fazia e estava mesmo muito bem no sítio onde estava e a minha grande paixão é o alimentar. A minha formação não tem nada a ver com a área onde eu estou a trabalhar. Acabei por ir para o comércio por necessidade, por falta de oferta e apaixonei-me por este mundo, pelo mundo do retalho e cresci numa empresa de retalho alimentar. Cresci, comecei mesmo como vendedora e fui em baby steps até chefe de loja e adorava aquilo que fazia. A única questão foi mesmo a proximidade de casa. Estávamos a planear aumentar a família, estávamos a construir casa e a única motivação foi mesmo a proximidade de casa, porque de resto não trocava por nada.
Entrevistado 4	Na altura, foi a necessidade de entrar no mercado de trabalho. Eu já tinha feito alguns trabalhos nas férias de Verão. Na altura candidatei-me à empresa onde ainda estou e fui a uma entrevista. Uma candidatura de três linhas, nome, morada e número de telefone. Fui à entrevista e a entrevista correu bem e fui selecionado. Tive uma entrevista e chamaram-me para assinar contrato. Fui ficando na empresa onde eu estou, porque primeiro está a minha qualidade de vida, a minha qualidade familiar, tudo mais. Mas na altura foi o que surgiu, tinha 19 anos e andava à procura de algo que me desse um rendimento e fui ficando.
Entrevistado 5	Foram principalmente os valores que eu conhecia da empresa e a facilidade que eu, com a minha experiência poderia ter em adaptar-me. Sabia que era “muita malta jovem”, gostam de pessoas com vitalidade, com proatividade, quando vão à procura, e acabei por me identificar e pensei “acredito que seja a empresa certa para mim, para eu conseguir crescer, conseguir desenvolver as minhas capacidades”. E estava correto. Submeti a candidatura. Na altura, nem sequer tinha <i>LinkedIn</i> . Portanto, como lhe disse a minha experiência na altura era nula a nível profissional, no mundo de trabalho. Vi que estavam à procura, também veio numa altura em que eu precisava de trabalhar. Portanto, para ser sincero, submeti algumas candidaturas, mas sempre com o pensamento que esta empresa poderia ser a empresa certa e desde a primeira entrevista que tive, tive essa essa confirmação. Depois foi um processo absolutamente normal. Eu tinha muitos conhecidos e amigos que trabalhavam ou que já tinham trabalhado e depois é a “palavra passa a palavra”. Isso é algo que também nós gostamos de promover e também recebi esse feedback antes de me candidatar. Foi também a reputação que me fez avançar.
Entrevistado 6	Valores, essencialmente. Já conhecia os valores da empresa antes de entrar e já conhecia os valores por onde tinha passado e ao longo dos últimos 22 anos a minha procura tem sido não só ao nível das condições de trabalho, mas

	essencialmente valores. Eu tenho que me identificar com os valores da empresa que represento, é patamar obrigatório para a minha motivação. Saí da empresa onde estava. Deixei de me identificar com os valores e saí de um dia para o outro. Tive uma conversa com os recursos humanos e com o diretor de loja e pedi para ajustarem as contas que me eram devidas e negocieei a saída. Submeti a candidatura à minha empresa atual por me identificar com o pragmatismo da empresa e com os valores representa. Posso dar-lhe exemplos de valores que para mim são essenciais. A equipa deve estar sempre no ónus e as pessoas devem estar sempre no ónus de uma decisão estratégica. Sempre! Eu como gestor intermédio, cabe-me a mim beber a informação estratégica da empresa e difundir-la pela equipa para conseguir completar a concretização dessa estratégia pelas variadas equipas que tenho. Como deixei de me identificar com a empresa anterior, e sabia que era algo que estava no centro da minha empresa atual, porque conheço pessoas que estão lá dentro e, portanto, conhecia os valores. Submeti só essa candidatura. Felizmente, tive uma semana no desemprego, foi o tempo das entrevistas.
Entrevistado 7	Começar algo do zero é sempre mágico e não é a primeira vez que eu começo uma empresa do zero em Portugal. É verdadeiramente diferente. Quem acha que abrir uma loja nova é bom, abrir uma marca é mesmo muito especial e isso a mim dá-me muita vontade de juntar aos projetos. Esta empresa deu-me essa oportunidade pela segunda vez. Depois as condições que têm, a liberdade que tenho para ser eu próprio, para ter as minhas ideias, para desenvolver o trabalho à minha maneira. E a abertura da empresa para nos ouvir, que para mim é algo que hoje em dia é muito raro. É muito comum dizerem que o fazem, mas é muito raro de efetivamente fazerem-no e esta empresa verdadeiramente tem isso. Depois eu entrei no recrutamento, numa fase em que não havia lojas ainda em Portugal. Fui recrutado sem que Portugal tivesse absolutamente nada. O facto de a empresa me ter convidado a ir a sede, noutro país conhecer as instalações, conhecer as lojas, conhecer o negócio de “A” a “Z”, sem esconder o jogo, com uma transparência absoluta, deu-me muita vontade, porque eu gosto de trabalhar nesta base, na base da confiança da liberdade com responsabilidade e da transparência da empresa. A empresa mostrou-me que era claramente assim. Depois temos uma coisa que eu também valorizo muito, que são graus hierárquicos muito ténues. Ou seja, eu sei que tenho um Chefe direto, obviamente. Mas a nossa relação é muito próxima e pessoal não se sente aquela rigidez de hierarquias. Tudo com uma comunicação muito fluida, muito rápida. As decisões tomam-se e avançasse sem uma estrutura muito pesada e muito hierárquica. No início, fui eu que mostrei interesse porque já conhecia a marca, ou seja, fruto do meu trabalho anterior. Eu sabia que a minha empresa atual vinha como empresa concorrente. E, como já conhecia a marca, identificava-me com o conceito da marca, acreditava que ia ter um sucesso muito interessante no nosso país, e então fui eu que fui atrás da oportunidade e submeti candidatura.
	3.2) Como descreveria o processo de recrutamento e seleção para funções de gestão intermédia na sua empresa?
Entrevistado 1	Eu acho que o meu é um mau exemplo. Vim a uma entrevista para uma loja em Lisboa e no final da entrevista disseram-me: “Contamos consigo!”. E eu, “ok”, vou começar a tratar do processo de desligamento na outra empresa e comecei a fazer malas e bagagens. Passado uma semana ligaram-me a dizer que houve um erro

	administrativo e eu teria que passar pelo processo de recrutamento novamente, mas para outra loja. Logo ao início a impressão não foi a melhor. Depois, claro, com o tempo passou, mas o primeiro impacto foi assim um bocadinho “o que é isto?”. Fui contactado através do <i>Linkedin</i> pela própria empresa. Eu nunca me vou esquecer da frase que me disseram “Contamos consigo, não nos desiluda!”. Ficou-me marcado e depois, quando entraram em contacto comigo, cerca de uma semana depois, já tive que refazer o processo todo, tive que ir a uma nova entrevista com outro diretor de loja e com os recursos humanos. Correu bem, acabei por ingressar, mas a realidade é que aquele primeiro impacto não foi tão positivo.
Entrevistado 2	É um processo extremamente demorado. É muito difícil encontrar pessoas e estão aliados a alguma burocracia. Às vezes a aprovação da vaga ou porque as vagas ficam congeladas por questões financeiras. A publicação da vaga às vezes não é com a rapidez que nós desejamos. Ou a descrição que é colocada na vaga, não chega às pessoas que nós queremos que chegue ou onde publicamos também acaba por atrasar aqui um pouco processo. E depois quando estamos em busca de candidatos, eu diria que também chegam muitos perfis que não são exatamente aquilo que nós procuramos. Os candidatos, no currículo, colocam algumas coisas que acabam por não corresponder à realidade e depois na entrevista acabamos por perder um bocado de tempo. Os processos têm várias fases, triagem e entrevistas geralmente via Teams, a última é uma entrevista presencial para verificar se é efetivamente aquela pessoa. No meu caso, fui recomendada para uma função de Engenheira de melhoria continua, mas não era interessante para mim. Um ano depois, os RH voltaram a contactar-me para uma função de gestão e acabei por ficar.
Entrevistado 3	Eu fiz 4 entrevistas até ser selecionada, no entanto, eu não sei se é padrão ou se foi porque eles inicialmente contrataram outra pessoa para a função. Eu ainda estava na empresa anterior e eles contactaram-me uma primeira vez e eu fiz 2 entrevistas. No final da segunda entrevista foram muito abertos comigo e disseram-me taxativamente que já tinham alguém para aquele cargo. No entanto, sabiam que iam necessitar de um segundo elemento e não sabiam dizer se seriam um, dois meses ou meio ano e se eu estava interessada em ser contactada novamente, caso surgisse, eu disse que sim. Já tinha planos de sair para mais perto de casa. Na verdade, 2 meses depois, voltaram a contactar e aí acabei por fazer mais 2 entrevistas, sendo que a última foi com o diretor de loja para dar a validação final. Ou seja, uma entrevista inicial com uma empresa de <i>head hunting</i>. Uma segunda entrevista com alguém dos recursos humanos responsáveis pela zona. Uma terceira com o chefe do responsável de recursos humanos da zona e a quarta com o diretor de loja. Com exceção do diretor de loja, todas as entrevistas foram online. O processo demorou pouco mais de 2 meses, com o interregno.
Entrevistado 4	Neste momento é quase tudo externo, ou seja, os próprios recursos humanos garantem a captação do talento. Depois fazem uma primeira entrevista, passam para a diretora de loja, que faz a segunda entrevista e a terceira entrevista é feita pelo gestor da área. No meu caso, o meu para gestor intermédio foi interno. Foi muito curto. Eu estava identificado. A minha antiga chefia disse que me queria na sua loja, queria ver-me a trabalhar e eu entrei nessa loja. Estive duas semanas à minha vontade, eu comecei a analisar e comecei a apontar coisas, depois tive uma

	reunião com essa minha antiga chefia, abri o computador e mostrei-lhe tudo o que mudava. Ele concordou e indicou que continuaria em loja para perceber o meu desempenho e que no final do mês falávamos. Ao fim de 15 dias, ele vem ter comigo com a proposta. Ou seja, o meu processo foi muito simples. Quando entrei na empresa, tive uma entrevista e chamaram-me para assinar contrato. O processo por norma dura dois meses e até a pessoa entrar efetivamente na empresa, se calhar pode ir até quatro meses. Porque a pessoa é contratada, mas antes de entrar na loja final de colocação, vai ter formação, em outras lojas para depois, saber do que é que está a falar, ou seja, não é lançado um bocadinho aos lobos, por assim dizer, é feito mesmo. A duração do processo de recrutamento ao dia de hoje está adequada, porque muitas das vezes a pessoa acaba por ter outro trabalho. Precisa dar os dias à casa, precisa de haver ali uma coisa muito bem pensada, acaba por estar adequada, ou seja, não se fazem as coisas à pressa.
Entrevistado 5	Para funções de gestão intermédia, sendo sincero, não tenho grande experiência porque eu entrei como operador. Portanto, vivi na pele o processo de recrutamento enquanto operador e é isso que eu faço ao dia de hoje. Quem sabe daqui a uns tempos, estar a recrutar para gestores intermédios. É esse o objetivo, mas acho que acaba por ser muito mais seletivo. É um papel que tem que ter muita capacidade analítica, sim, mas se calhar muita capacidade humana. No meu caso, tive uma progressão interna de operador para gestor intermédio. Tive acesso a um programa de desenvolvimento que analisa e acaba por avaliar todo aquele que foi o meu acompanhamento formal com o meu responsável direto e depois também toda a minha experiência na empresa. Os resultados que obtive a nível individual, os desafios que me foram lançados, que eu aceitei, e que superei com distinção. Portanto, tudo isso foi decisivo e depois teve toda a parte da colocação. Falar com os recursos humanos, com o diretor, com todas as chefias que têm que validar todo este processo de evolução interna. Acaba por ser mais difícil haver uma evolução interna, do que propriamente entrar para um cargo direto de Responsável de uma área. Eu diria que o processo de evolução foi mais rápido que o normal e sendo sincero, desde que eu lá estou, não é normal em 2 anos haver esta evolução. Claro que se me perguntar se desde o momento em que disseram, “vamos avançar no processo” até efetivamente acontecer, foram se calhar ali uns seis, sete meses de grande ansiedade pessoal. Então, acabou por afetar um bocadinho o meu desenvolvimento mais para o fim do tempo. Mas foi algo que foi sempre falado com o meu responsável direto. Foi ele que me foi sempre pondo a par do estado em que estava, “já falámos com x, vamos agora falar com y”. Portanto ele foi-me sempre acalmando e a ansiedade acabou por ser um bocadinho responsabilidade minha. Eu na minha cabeça dizia “é esta semana”, depois não era e eu ficava frustrado. Portanto, era algo muito mais pessoal do que propriamente do processo em si, porque tenho completa noção de que foi um processo muito mais rápido do que o normal na empresa.
Entrevistado 6	Complexo. Sente-se algum desconforto, sempre por parte de quem faz a gestão dos recursos humanos porque não está a ir buscar um colaborador a contrato. Está a ir buscar alguém que, apesar do período experimental de 6 meses, vai estar efetivo. Nota-se algum desconforto. Falo sempre com alguém dos recursos humanos, por saber o peso daquilo que estão a fazer. Mas, diria que muito concreto e muito pragmático, como a própria empresa tem no seu ADN. O meu processo de recrutamento durou uma semana. Foi a análise de currículo, duas ou três conversas via Teams e uma conversa presencial e estava feito numa semaninha.

	Hoje, as grandes empresas de distribuição procuram experiência em logística e em melhoria contínua. Em termos de competências comportamentais a capacidade de liderança e uma comunicação fluida.
Entrevistado 7	Eu reporto a um diretor de operações, não reporto a mais ninguém em Portugal. Para a função de <i>Store Manager</i> é muito rápido, até porque neste momento sou eu que os faço. Nada muito complexo. Temos vaga aberta. Há uma primeira conversa telefónica pelos recursos humanos que fazem uma triagem, depois uma entrevista telefónica. Atualmente até nem diria telefónica, diria Teams, que está mais na moda. Fazem uma primeira triagem. Dessa triagem os que passarem têm uma entrevista diretamente comigo e temos a decisão, mas eu posso dizer que desde o primeiro contato até ao à resposta, sendo que dizemos que sim ou não a toda a gente, temos conseguido que não passem 5 dias. Eu acho que é um prazo muito interessante. O meu processo foi mais longo, porque eu já na altura era Area Manager noutra empresa e a disponibilidade para passar um dia e meio fora de Portugal, em que as pessoas também me pudessem receber, complicou um bocadinho mais e foi isso que o atrasou, porque eu desde o primeiro contacto, tive entrevistas todos os dias durante quatro dias. Ficou só mesmo a faltar a visita. Só conseguimos agendar passadas umas 3 semanas e isso atrasou o processo porque senão também seria muito célere. O meu processo teve 5 fases, 4 entrevista a última foi a visita.
	4.1) Existem programas específicos para retenção de gestores intermédios? Quais?
Entrevistado 1	Eu acho que não existem. Eu estou a dizer isto porquê? Porque eu, por exemplo, gosto sempre que possível de fazer uma reunião, uma vez por mês, com a minha equipa. Seja para o que for, seja para tratar de assuntos pendentes, seja para resolver algum conflito. Eu sinto que isso acontece da minha parte para com os colaboradores, mas depois sinto que não existe esta desmultiplicação do topo da pirâmide para baixo. Sinto que existe um momento anual em que é dado um feedback e depois só voltamos a ter um feedback passado um ano. Perdemos a oportunidade de que a pessoa consiga corrigir algum comportamento que tenha menos correto, mas como não foi dado feedback, a pessoa também nunca sabe o que está a fazer mal, mas...como ninguém chamou a atenção também dificilmente a pessoa vai corrigi-lo, não é? Se calhar estou a ser um bocadinho injusto, mas eu acho que esse feedback anual não é suficiente, de todo. Ainda por cima no mercado de trabalho que atualmente temos e a competitividade que existe. Acho que o feedback regular é importante para tudo, tanto seja para estímulo, caso a pessoa esteja a fazer um bom trabalho, seja para correção destes pequenos pontos. Por outro lado, tenho acesso a programas internos de desenvolvimento. O programa em si serve, para desenvolver aquilo que são os pontos fracos, os pontos que são precisos limar de pessoas identificadas com talento. Aliás, depois é feita uma avaliação com um formador externo daquilo que são os pontos necessários a desenvolver. Eu sinto realmente que aprendi. Só que em termos evolutivos senti que aplico as aprendizagens profissionalmente, mas em termos de carreira não senti evolução. O investimento que a empresa faz até é grande, mas depois se calhar, não o conseguimos aproveitar da melhor maneira. Muitas das vezes, vamos buscar pessoas fora quando temos talento cá dentro. O recrutamento interno não

	funciona. Pronto, mas depois é uma questão de gestão, de estratégia e recursos humanos. Ainda relativamente ao programa interno de desenvolvimento, existe a expectativa de quem o faz de dar um salto, porque são pessoas identificadas com potencial. A realidade é que temos algumas pessoas que, entretanto, já saíram da empresa. Não sentiram qualquer evolução e pronto o mercado trabalho está competitivo, portanto, havendo outras propostas as pessoas acabam por ir.
Entrevistado 2	Eu não participo no programa de mentoring, mas eu sei que existe. <i>Coaching</i>, eu sei que existe também, esta parte de formação de eu querer que me financiem uma formação para apostarem no meu desenvolvimento, que é importante para mim. Eu só não faço nenhuma destas 3 coisas, porque eu não fui atrás ainda, porque eu não vi necessidade. Mas se eu disser que não, estou a ser injusta, então eu vou dizer que existe, mas que eu não procurei nenhuma delas. Existe também um plano de desenvolvimento que o manager tem que fazer connosco. Eu fiz uma vez esse plano desenvolvimento e esse plano foi muito bem feito! Mas aconteceu tanta coisa e teve que mudar completamente. Então eu não consegui seguir o plano de desenvolvimento que eu tinha desenvolvido com a minha chefia direta. Então para mim aquilo acabou por nunca mais olhei para aquilo e nunca mais pedi para voltar a fazer um. Diria que a falha foi minha, mas se calhar por medo de voltar a investir tanto tempo e depois, se calhar não dar em nada. Acabei por não fazer. Claro que se o meu chefe me procurasse e dissesse assim “olha, o teu plano de desenvolvimento não é revisto desde 2022. Vamos fazer isto? Eu iria dizer que sim e iria ficar contente. Mas eu também poderia fazer isso, ser eu, e não esperar que viessem ter comigo e fazer.
Entrevistado 3	Eu acho que a empresa trabalha muito bem na retenção de talento, no geral. Eles trabalham com prémios trimestrais muito atrativos que dão aqui um incremento muito bom ao salário. Eu ganho o mesmo de salário, mas depois há estas coisas todas que se forem pesadas na balança ao final do ano...é muito dinheiro (os prémios trimestrais). Na empresa onde eu trabalho eles têm pequeno almoço, nós conseguimos fazer as refeições lá. Nós temos sopa de segunda a sexta. Nós temos pão, manteiga, leite, ou seja, venho do setor alimentar, que é o alimentar e que eu adorava, onde eu tenho que ter uma garrafa de água com um talão, porque senão estou a incumprir. Onde eu estava não tinha máquina de água e passo para um sítio onde tenho café, onde tenho tudo. Onde consigo fazer, se quiser, as minhas refeições do dia todo e ganho subsídio de refeição na mesma. Ou seja, as pessoas não valorizam isto, mas quem vem de outra realidade...eu pelo menos acho incrível. Acho que é de um trato ao colaborador fantástico e permite-lhe aqui uma poupança muito interessante. Acho que é fantástico. Eles também trabalham com um plano de ações e todos os anos há um prémio de partilha de resultados. Eles atribuem um prémio a todos os colaboradores e há a possibilidade de investir esse prémio em ações ou num PPR. Normalmente, as condições das ações são fantásticas. Ou seja, eu acho que eles são bons a reter as pessoas no geral e não só os gestores intermédios, porque isto é igual para todos. Claro que a percentagem dos prémios é em função do salário. Para uns é muito interessante, porque também é diferente. Esta empresa trabalha muito o acolhimento humano e os detalhes, ou seja, eu volto a dizer, que gostava muito do que fazia na outra

	empresa. No entanto, o trato humano é incomparável na empresa onde estou. Desde o CEO até à senhora da limpeza. Tratamo-nos todos por tu.
Entrevistado 4	Formação, envolvimento em projetos transversais. A parte da visibilidade, ou seja, tu fazes parte da decisão e a tua opinião conta. A parte da remuneração e dos prémios anuais. Preocupam-se com a tua qualidade de vida. Há empresas que tu entras ali e trabalhas 8 horas e que ao fim das 8 horas ainda ficas ali mais duas, três ou quatro horas. Aqui não, já fiz as minhas 8 horas e saio. As folgas, estás de folga e não te incomodam ou pouco incomodam. Garantem uma qualidade de vida que te vai reter. É muito trabalho em si, é frustrante. A parte humana, a parte das equipas, o ambiente humano vai-te cativando. Tens a pressão de vendas e tudo mais, mas depois em termos de qualidade de trabalho a empresa é muito leve, tu entras e vais fazer o teu trabalho. Não anda ninguém a correr atrás de mim, tenho que apresentar e não há hipótese, mas não há uma pressão enorme. Além disso vais tendo desafios contantes e não paras. A cultura do “tu”. Quando entrei na empresa eu não tratava ninguém por tu. Hoje é uma facilidade enorme. As pessoas aproximam-se e estabelecem relações de confiança.
Entrevistado 5	Temos as formações e a formação não é só nas primeiras semanas. Temos momentos de partilha com outros gestores de outras unidades de negócio, propriamente as lojas. Temos momentos com os nossos diretores de partilhar feedback, portanto, é algo que é constante e depois também temos a parte da reavaliação do talento e da remuneração, todos os anos, que também acaba por ter um papel decisivo. Mas existem vários momentos, não é só no início que fazem com que nós pensemos “esta é a empresa certa para eu continuar”. Deixa-nos esse gostinho de querer continuar na empresa. e de nos ter, certamente que sim. Já a minha chefia assume uma comunicação aberta, o que é fundamental. Eu tenho a sorte de ter um responsável direto muito humano e que foi quem desde o início me acompanhou. Também tenho essa vantagem porque foi a pessoa que me recrutou para operador, foi a pessoa que me promove a responsável. Portanto, isso tem um papel, sem dúvida, fundamental naquela que é a minha vontade de continuar. E depois tudo aquilo, por momentos, e que às vezes me diz “se calhar convém estudar” se estás à procura de algo mais estável em termos de horários, que é a única coisa que ali me deixa mais de pé atrás. É alguém que me acalma sempre, que me ouve, que me escuta, que diz “então o que é que precisas? Que eu tento ajudar-te”. Acho que acaba por ser muito isso, que ajuda esta capacidade e esta facilidade, que eu tenho de comunicar com a minha chefia direta.
Entrevistado 6	Ao nível transversal, ou seja, retenção de quadros de gestão intermédia, não sinto que haja. Ao nível individual, sim. Está lá declaradamente um programa, mas existe aqui, e isso eu noto, um trabalho por parte das minhas chefias desde o nível nacional e tem impacto na minha retenção na empresa a nível de motivação, de bons feedbacks, bons e maus feedbacks, oportunidades de melhoria. É muito importante partilhar o bom e o mau... se for sempre bom começamos a desconfiar. A liberdade para trabalhar. Acho que é muito importante porque temos o à-vontade suficiente para trabalhar e para dinamizar a própria equipa, quer através de reuniões diárias, quer através de reuniões mensais, recolher alguns feedbacks e envolver a equipa na estratégia. Conseguir trabalhar no modelo de pirâmide invertida, recolhendo o feedback da própria equipa e levando algumas ações em curso, acabam por motivar qualquer tipo de coordenação.
Entrevistado 7	De momento não existem programas específicos. Mas eu acho que a chefia tem o papel mais importante de todos, sendo honesto. Na verdade, tem o trabalho mais difícil de todos, que é reter as pessoas, fazer um bom trabalho e serem os embaixadores da marca, na loja. Isso não falo só da minha empresa, mas falo de

	todas. Porque, especialmente quem está neste mundo, acho que consegue entrar numa loja e medir se o ambiente é bom ou é mau. Acho que é uma coisa que se sente. Normalmente o gerente de loja tem muito este poder. A conseguir que as coisas ao final do dia estejam bem, que as pessoas estejam felizes e que queiram trabalhar onde estão. Isto consegue-se com a justiça, com feedback justo, correto e no momento certo. Com meritocracia e igualdade, na minha opinião. Os processos de <i>onboarding</i> têm impacto naquela que é a experiência colaborador e como consequência na sua retenção. Não só o <i>onboarding</i>, como também os primeiros dias e a forma como recebemos a pessoa nos primeiros dias na loja, pode marcar todo o futuro, ou não, da pessoa na empresa. Acho que já todos nós tivemos uma empresa que nos abandonou no primeiro dia de trabalho e a sensação é péssima. A sensação de não saber, da incapacidade e impotência é péssima. O <i>onboarding</i> e o acompanhamento destes primeiros dias por um <i>Buddy</i> acho que é mesmo muito importante.
	4.2) Quais os fatores na empresa que mais contribuem para o seu <i>engagement</i> enquanto gestor intermédio?
Entrevistado 1	Para além da veia comercial, que eu gosto muito, é também o espírito de equipa. Se eu precisar de ajuda por alguma situação, eu facilmente pego no telefone e ligo para os meus colegas das outras lojas. É o gosto pela área comercial e muito o espírito de entreajuda que se vive aqui. Também, o desenvolvimento. Continuo a acreditar que sim, a parte do desenvolvimento também foi algo que me estimulou. Falar também de vencimentos, atualmente recebo mais do dobro do que quando entrei. Portanto sinto que houve aqui um crescimento não só financeiro, mas também pessoal e profissional dentro da empresa. Portanto isto também cria algum estímulo. A realidade é que agora, nos últimos tempos tenho sentido alguma estagnação, mas sem dúvida que uma das coisas que me fez gostar e faz gostar da empresa é também esta área de desenvolvimento, apesar de na fase atual, não estar a cumprir, pelo menos com aquelas que são as minhas expectativas.
Entrevistado 2	O reconhecimento, eu diria, ou às vezes um simples “olha, obrigada” ou “preciso da tua ajuda”. Ou, sei lá, partilhar alguma coisa ou pedir a minha opinião. O facto de eu sentir que sou útil e que posso contribuir de forma positiva para aquela operação ou para aquele processo. Para mim, isso é incrível. E ter aqui a proximidade do gestor, sentir o gestor próximo, sentir que existe retroalimentação, que ele acredita em mim. É algo que contribui muito para o meu <i>engagement</i>. E depois a nível cultural, diria também que o ambiente de trabalho. Efetivamente é uma empresa <i>Great Place to Work</i>, porque o ambiente é muito bom. As pessoas ajudam-se. Isso é positivo. Outra parte, são políticas transparentes e também o senso de justiça. Isso previne e é importante também.
Entrevistado 3	É mesmo esta questão da cultura de pessoas, do envolvimento das pessoas para tudo. Há vários momentos ao longo do ano. É aquela questão das ações que falamos há pouco, há também uma grande festa, uma gala que nós fazemos a nível local, mas mesmo assim é muito giro. Onde vão as pessoas e as suas famílias. Porque como é uma questão de investimento financeiro, as famílias também são convidadas e a empresa paga. É muito giro porque convivem as famílias e os trabalhadores e tudo. Misturas ali um bocadinho o trabalho e a família. Às vezes passas mais tempo no trabalho do que na família. Mesmo ao longo do ano vamos tendo uma festa disto, a festa daquilo. O detalhe, é aquela questão da comida, é mesmo esta questão das pessoas, da visão da pessoa, do trabalhador como um indivíduo, e não só. É raro os dias de hoje. É o que mais me atrai.

Entrevistado 4	É a proximidade e autonomia. A proximidade entre todos: da chefia, da gestão de recursos humanos, a proximidade entre as equipas. A facilidade com que tu consegues chegar a um setor qualquer. Se precisares de alguma coisa da central ou dos gestores do armazém, há ali uma grande proximidade e uma grande facilidade de comunicação e isto aporta um grande valor. Depois tens a cultura de partilha também acaba por ter alguns benefícios. A parte da remuneração também ajuda e também gerir pessoas, trabalhar com pessoas. Porque podes trabalhar com 20 pessoas e tens que ter muito cuidado, o teu diálogo não pode ser igual com as 20, precisas adaptar o teu discurso. Também o projeto em si, o desafio.
Entrevistado 5	A capacidade e a possibilidade de progressão na carreira. Eu acho que acaba muito por ser isso, e depois também todo o ambiente que vivemos. O espírito que temos e sendo que todos somos desportistas, temos muito a necessidade de ter um bom balneário, como se costuma dizer, e isso acontece e acaba por ter um papel decisivo. O papel da chefia, como já referi, certamente que sim. O vencimento claro que é importante, mas ao dia de hoje sinto que é o adequado. Eu prefiro estar bem psicologicamente, do que propriamente ter um grande salário ao final do mês. Por outro lado, trabalhamos por turnos e folgas rotativas, depois tenho isenção de horário de trabalho que me permite esticar mais um bocadinho a carga diária. Esta instabilidade horária é a única coisa que me poderá deixar um bocadinho mais desconfortável na minha função.
Entrevistado 6	Essencialmente 2: o respeito e respeito pelos valores que a empresa representa. São os 2 fatores que fazem com que eu, enquanto gestor intermédio, me fidelize à empresa. Essencialmente isso, o respeito. O respeito pelo meu trabalho, pela minha equipa e pela estratégia, porque o gestor intermédio é responsável também por fazer quase que mensalmente uma análise <i>swot</i>. Perceber, quais as minhas dificuldades e para onde é que eu quero ir baseado naquilo que é o objetivo e a estratégia da empresa, mas essencialmente respeito pelo meu trabalho, respeito pelos meus valores pessoais, respeito pela minha vida pessoal e pela minha vida profissional e respeito pelos valores da empresa. Qualquer empresa que fomenta valores e que não respeite os seus próprios valores, no meu caso estamos muito mal, estamos mesmo muito mal porque eu deixo de me identificar. Sou muito crente em valores e nos valores das empresas. Eu normalmente, gosto de trabalhar para a empresa com a qual me identifico a nível de valores. O pacote salarial, sem dúvida. É o um dos principais fatores, mas já não está no patamar acima dos outros todos. Os benefícios são importantes para a fidelização contínua, para ingressar numa empresa, mas ao dia de hoje não me parece que seja o mais preponderante. Isto porque há uma frase que há uns anos ouvia que é: “eu, quando me sento à frente do meu gestor de conta para pedir um empréstimo habitação, ele não conta com os meus benefícios, só conta com o meu IRS anual”. E essa é a grande realidade portuguesa. Hoje nós vivemos numa realidade social que nos esmaga a nível económico. Sim, obviamente o fator, pacote salarial, sim, e os benefícios mais numa perspetiva de manutenção a longo prazo. Mas estava-me a lembrar de empresas que pagam ordenados até acima da realidade portuguesa, mas depois não dão, por exemplo, um seguro de saúde. Acabam por ter um recrutamento e uma seleção bastante agressiva. Acaba por ser esse o fator de não procura de alguns candidatos.
Entrevistado 7	A liberdade e autonomia com o trabalho e a valorização da nossa experiência passada e daquilo que podemos aportar, porque, sendo um país novo, a empresa tenta absorver muito conhecimento que nós temos de tantos anos de retalho e vê-se verdadeiramente um esforço para se atualizar naquilo que nós acreditamos que

	é algo melhor e vamos atrás. Vamos atrás disso e depois trabalhamos com uma autonomia e liberdade absolutas. Eu gosto muito de relações impessoais, ou seja, que eu não tenha que tratar o meu chefe por você, com cuidado para não dizer nada que o possa desagradar, ou seja, uma pessoa completamente normal, apenas um chefe. Essa relação de proximidade que existe é muito boa e depois, sem dúvida o <i>work life balance</i> que a empresa me permite ter.
	4.3) Identifica alguma prática de Recursos Humanos que tenha tido um impacto particularmente positivo ou negativo no seu desempenho ou satisfação?
Entrevistado 1	Tirando a parte do processo de recrutamento, acho que não. Estamos a falar para todos os efeitos de uma multinacional e não era expectável, pelo menos, do meu ponto de vista, ocorrer um erro desses. Mas pronto, tirando essa situação creio que não tenho assim nada a apontar. Um exemplo positivo, foi ter tido a oportunidade de ingressado no curso de desenvolvimento interno, sem dúvida foi importantíssimo para mim.
Entrevistado 2	Eu já tive algumas que tiveram um impacto positivo. Por exemplo, de me indicarem para participar em algum congresso ou para dar alguma entrevista, ou dar o meu ponto de vista sobre algum tema, o reconhecimento. Coisas negativas também já aconteceram, nomeadamente, na falta de transparência de alguns processos internos.
Entrevistado 3	O positivo, a questão de lá está, das visitas mensais e de terem sempre uma palavra pra nós. Aquele bocadinho que reservam sempre para nós desde sempre. Eu gosto muito de quando fui mãe e quando voltei. A receção que me deram, o carinho que me deram. Quem me estava a acompanhar na altura, entretanto, já saiu da empresa. Mas sabes? Vês quem é verdadeiro quando as pessoas saem e mesmo assim mantêm o contato, ou seja, acho que as relações aqui são mesmo verdadeiras e as pessoas são mesmo pessoas de pessoas e preocupadas com pessoas. Fui sempre muito bem recebida, mas estes momentos, ou seja, acho que esta proximidade mensal nos permite estabelecer uma ligação verdadeira, é mesmo. Isto nota-se em momentos importantes e decisivos. Uma mulher, num pós-parto é uma mulher no auge da sua fragilidade. A volta ao trabalho não é fácil. E ter do lado de lá, quem nos ouve e quem nos apoia, nem que seja só com um olhar e dizer “Hoje não queres falar? Está tudo bem, não precisamos de falar”. Isto para mim, se calhar foi das conversas mais importantes que eu tive no pós-parto. “Não precisas, se quiseres, está tudo bem pronto”. É olharem para lá do trabalho e do número. Este acompanhamento mensal para mim é muito importante. Negativo, não consigo identificar. A única coisa que me perturba e que às vezes me incomoda nos Recursos Humanos é mesmo a nível central, esta questão dos timings porque parece que há um fosso enorme. Às vezes, as medidas e os timings, são muito quadrados e muito rígidos e têm que ser naquelas datas, porque senão depois a sistema bloqueia e acabou e não dá para reabrir. Parece que não conjugam com as pessoas dos recursos humanos com quem nós lidamos, que são quem dá a cara junto de nós e que me têm que explicar isto, que também não deve ser fácil para elas.
Entrevistado 4	Uma coisa muito positiva é a parte dos Recursos Humanos, lembrarem-se que o coordenador existe: “será que está tudo bem? Vou falar com ele! Será que ele precisa de ajuda? Vamos marcar um momento.”. Ou seja, os momentos mensais de acompanhamento. Fazemos também o Balanço do RH mensal. Os recursos humanos demonstram que estão atentos e que sabem como as coisas estão a

	correr. Algo negativo, vou ser duro, que é, os recursos humanos e todos nós trabalhamos com pessoas. E há aquelas pessoas que dizemos “eu não quero trabalhar com esta pessoa” e muitas das vezes acho que falta pulso aos recursos humanos. Podiam dizer “não queres trabalhar com esta pessoa? Então vamos falar com as restantes chefias para perceber se isto é uma opinião tua. Se é uma opinião do coletivo, estamos todos alinhados. O que é que vamos fazer? Vamos apresentar a esta pessoa uma proposta”. Acho que é aqui que falha. Nós conseguimos trabalhar com qualquer pessoa, mas existem pessoas sem compromisso, sem educação, com faltas de respeito e falta de companheirismo. Não devemos forçar para que ela se despeça e esperar dois ou três anos para ver se ela se despede. Se calhar está, neste momento, a destruir uma equipa, um companheirismo, espírito de equipa e tudo e mais alguma coisa.
Entrevistado 5	Negativo sendo sincero, não. Agora positivo, sim. A questão de ter o acompanhamento humano por parte da minha chefia, no ter as ferramentas que me permitem desenvolver a nível individual, mas também a nível coletivo, a minha equipa. Tem tido sempre um impacto bastante positivo.
Entrevistado 6	Sim, aquilo que falávamos há bocado. Essencialmente no meu desempenho e estando há pouco tempo na empresa onde estou, houve algo que gostei bastante, que foi a capacidade de construir a minha formação em conjunto com os recursos humanos. Logo desde o início, trabalhando aqui numa triangulação entre recursos humanos, eu e a pessoa que me acompanhou de início, acabei por estar presente em lojas, independentemente da distância geográfica, que me permitiram apreender o melhor do serviço que ia ingressar. Era um serviço que eu não conhecia. Foi um bocadinho, “um passo no vazio” e fez com que gostasse não só da empresa, porque foi muitíssimo bem tratado durante esse período, como senti que fazia parte da construção da minha própria formação. Essa para mim, foi aquela mais vincada. O plano de formação inicial teve a duração de 2 meses. Algo menos positivo ao nível dos recursos humanos, talvez muito alinhado com a estratégia da empresa, mas tem a ver com o seguimento dos próprios <i>KPI's</i>, da empresa, porque isto é transversal a todas as empresas. A questão do recrutamento, de estarmos sempre abaixo ao nível humano e daquilo que é necessário. Mas acho que havendo transparência por parte dos recursos humanos, daquilo que é a estratégia da empresa, só se deixa enganar quem quer, não é? Portanto, acho que os recursos humanos essencialmente nessa comunicação e nessa transparência acabam por fornecer aos gestores, ferramentas necessárias para trabalhar, porque nós estamos a trabalhar com base no objetivo. Sabemos exatamente aquilo que temos e para onde vamos.
Entrevistado 7	De momento ainda não, ainda sou muito recente para ter algo que me marcasse tanto. Eu acho que para me marcar eu tenho que não estar à espera. E o que eu estou a viver hoje, foi exatamente aquilo que a empresa me contou que eu iria viver, por isso não houve nada que verdadeiramente me impactasse de forma diferente. No passado já tive, de momento, não.
	4.4) Considera que a empresa tem sucesso em manter gestores intermédios, comprometidos e satisfeitos? Porquê?
Entrevistado 1	Uma boa parte sai para outras empresas. Eu acho que é difícil. Cada vez mais é difícil. Falando agora em termos de aumentos salariais, por exemplo, existe uma dificuldade grande. Existe uma dificuldade grande de conseguir fazer um aumento salarial que seja significativo vs. aquilo que são as responsabilidades das pessoas. Por exemplo, um colaborador que faça a reposição noturna, com as horas

	noturnas, com os domingos, etc., leva o mesmo que um responsável que tem muitas responsabilidades em cima. Portanto, em termos de atratividade da função, numa primeira fase consegue ser atrativo, mas depois, se calhar olhamos para o lado e dizemos, isto não é assim tão atrativo. Portanto, eu acho que o grande desafio na distribuição moderna para quadros intermédios acaba mesmo por ser isto e também a flexibilidade na questão horária.
Entrevistado 2	Eu aqui tenho que dividir isto em 2 partes se falar de gestores intermédios, site managers e gestores que estão ao meu nível. Eu diria que sim. Diria que sim, porque, temos muita autonomia, a nossa voz conta. Fazemos parte da estratégia, os benefícios financeiros e não financeiros são muito bons e em termos de retenção, ela existe. Falo por mim, mas também pelos colegas, porque vê-se e existe muito pouco turnover. Se eu descer à linha de gestão intermédia de supervisor e coordenadores da operação, eu diria que temos um turnover muito elevado e, principalmente, por questões salariais.
Entrevistado 3	Considero, sim. A maior parte dos que eu conheço já trabalham há muito tempo. Aqui somos, por acaso, uma equipa muito recente, mas por fatores externos. Ou seja, eu vim substituir um rapaz que quis regressar a casa, que estava deslocado porque fez um percurso evolutivo, e lá está, quando fazes um percurso evolutivo, normalmente, tens que passar um tempo noutra loja. A minha colega mais recente, exatamente a mesma coisa, veio substituir outra colega que regressou a outra loja. Apenas 1 colega veio substituir um colega que saiu para outro desafio. Nós somos 3 managers, mas imagina, de outras lojas é quase sempre, nas reuniões, nas formações, são quase sempre equipas que já estão há muito tempo nos cargos e quando saem de Chefes de Departamento normalmente vão para a sede e crescem dentro da empresa. Eu conheço muito pouca gente que saiu para ir para outro sítio. Eu acho que quando entras para esta empresa já num cargo de chefia, ou saís logo no início porque não gostas, ou então ao ficar manténs-te porque é uma empresa diferente. Eu no início pensei em sair. Pensei em sair porque é muito diferente do alimentar e eu deixei de ser a pessoa das respostas porque cresci dentro da empresa...sabia fazer tudo e passei a ser a pessoa das perguntas. É muito diferente. A gestão do negócio é muito diferente. Eu estava habituada a trabalhar “ponte e mola”: pedia, chegava cá. Não estava habituada a ter que negociar com fornecedores. Não estava habituada a pedir uma coisa e chegar um mês e meio depois. Não estava habituada a problemas com encomendas. Estava habituada ao rigor. Pronto, eu gostava desse rigor e isto mexeu muito, ainda mexe hoje pronto, mas tenho todo o outro lado humano que me aporta. É a parte positiva que me faz ficar. A outra parte continua a incomodar-me, mas pronto é o que é.
Entrevistado 4	Sim, porque vestem a camisola e aportam muito valor ao facto de fazer com que a coisa ande. Se a empresa tiver os gestores intermédios bem acompanhados, motivados, com uma excelente resiliência ao stress, a coisa vai acontecer e isto nota-se em todos nós, nos gestores intermédios. Temos um turnover de 10 a 15%, de novos colegas que não se adaptam. O turnover para estas funções é baixo. Trabalhar na operação, muitas das vezes é um bocado acelerado. Quando tens pessoas que vêm, por exemplo, do alimentar, adaptam mais facilmente, porque alimentar é duro. Agora quando são gestores intermédios de outros setores já tendem a procurar uma oportunidade noutro lado. Os gestores intermédios são valorizados nesta empresa.
Entrevistado 5	Eu acho que tem porque, como disse, o recrutamento é tão seletivo que acabamos por estar todos mais ou menos no mesmo nível de satisfação, porque sentimos todos os valores e damos todos importância ao mesmo e acabamos por estar

	sempre bastante satisfeitos. Desde que eu entrei, muitos dos meus colegas atuais já estavam como responsáveis e eu era operador. Desde que eu entrei, tivemos uma ou duas saídas. Tenho dois colegas com mais de 10 anos na empresa e na função há mais de cinco/ seis anos. Os gestores intermédios são valorizados na minha empresa.
Entrevistado 6	Sem dúvida alguma, porque trabalham diretamente na motivação das equipas. A motivação de uma equipa depende muito de um gestor intermédio. Gerais insatisfeitos, geram exércitos perdedores. É isso que acontece. Se a chefia estiver insatisfeita, a equipa não vai ter uma boa performance. Pode haver um indivíduo no universo da equipa toda que pode ter uma performance maior, porque é mais resiliente, porque tem motivações externas, mas em norma uma empresa que mantenha um gestor motivado, cria a equipas motivadas sem dúvida alguma. Nos últimos meses, não tenho visto uma saída muito elevada ao nível de gestores intermédios, ao contrário das realidades anteriores que vivi.
Entrevistado 7	Eu acho que sim, porque temos um turnover, que para o que eu vejo nos dias de hoje não é assim tão grande. Depois por algo que não se consegue medir, eu vejo as pessoas felizes a trabalhar. Não há um medidor, mas que se sente. Sente-se a paixão com que as pessoas falam do seu trabalho e se nós não tivermos felizes, não falamos do nosso trabalho com paixão, não vejo as pessoas a entrar devagar e a sair a correr da nossa empresa, pelo contrário, vejo pessoas que inclusive vão mais cedo 1 hora e estão na loja a fazer as suas coisas, e quem não gosta de estar onde está, não vai embora mais cedo. Sai para aí 5 minutos atrasado e chega 5 minutos antes da hora, e nós não temos isso.
	4.5) O que o motiva a continuar na empresa e o que poderia levar a sair?
Entrevistado 1	O que me leva a continuar na empresa é, sem dúvida, o projeto porque eu acredito no projeto em si. Tanto o projeto da empresa como o projeto da minha evolução, apesar de estar atualmente estagnado. O que me levaria a sair da empresa: um projeto semelhante, em que consiga conciliar aqui alguma parte mais familiar com o trabalho.
Entrevistado 2	Vou começar pela parte que me levaria a sair. A falta de desafio. Sou uma pessoa que precisa de desafios e de novidades, então se eu estiver estagnada isso é uma coisa que me levaria a sair. Outro ponto, a falta de transparência e injustiças. Também a falta de reconhecimento. São coisas que me levariam a sair. Coisas que me motivam a continuar na empresa: o ambiente de trabalho, a flexibilidade, autonomia, ter voz, que não interferiram na minha equipa. Isso é autonomia, não interferência, e eu prezo muito isso, porque significa que confiam em mim e que realmente eu tenho poder para fazer aquilo que é realmente necessário. Não estou tão motivada como quando entrei. Diria, uns 75%. Acho que para estar outra vez no topo teria que estar mais na parte de melhoria contínua e resultado operacional, porque realmente é o meu core e é aquilo que me faz brilhar os olhos. Mas vou chegar lá, tenho esta parte de reinventar-me para pronto, vamos lá colocar esta área rapidamente no lugar que é para conseguir trazer outra vez a melhoria contínua.
Entrevistado 3	O que me poderia levar a sair era precisamente isto, é a desorganização de algumas coisas. Eles são muito voltados para a vertente humana. Esta parte é fantástica. Esquecem-se às vezes do rigor. Do rigor e do simplificar o básico, ou seja, eles querem tanto dar recursos que acabam por complicar. É uma empresa altamente tecnológica. Nós temos aplicações para tudo. Ou seja, há equipas a criar

	aplicações para tudo, então eles criam aplicações, em cima de aplicações, em cima de aplicações. Aplicações que fazem o mesmo. Ou seja, querem tanto estar na linha da frente que às vezes se atropelam e tropeçam. Isto incomoda-me um bocadinho. Esta parte das aplicações e da evolução tecnológica sem estabilizar primeiro a base. E pronto, a questão das encomendas, nós conseguimos trabalhar muito bem durante todo o ano. Chega ao pico da sazonalidade e aumenta consideravelmente em vendas e tenho a relação cliente que é a parte das reclamações. Então no verão, para mim é de loucos. Nós precisamos de muitas mais encomendas e muito mais rápido e a máquina ainda não está montada de forma a conseguir servir em tempo útil as pessoas, com a promessa que nós fazemos. Nós anunciamos e depois é muito complicado ter que passar três meses a explicar isto diariamente às pessoas que estão altamente insatisfeitas. Isto poderia fazer-me desistir e por isso...é por esta parte que eu digo: se amanhã, abrisse aqui a minha antiga empresa, eu trocava. Em relação a tudo o resto, mesmo a nível salarial, esta empresa é muito mais interessante. A gestão de pessoas, a cultura da empresa, o ambiente, o <i>mood</i>, a questão da mulher no poder, como é visto. Se eu daqui a 5 anos quisesse seguir outra coisa qualquer, se me der na cabeça, eu tenho muitas mais ferramentas porque a empresa dá-me isso. Dá-me formas de eu me formar e incentiva isso. Em relação à outra empresa: eu trabalhava mais horas, tinha mais responsabilidade, ganhava o mesmo ou menos, se formos a contar com os benefícios. Na verdade, até ganhava menos. No entanto, eu sabia que entrava e o que fazia, fazia bem, dependia única e exclusivamente do meu profissionalismo e não de terceiros e isso reduzia os meus níveis de stress.
Entrevistado 4	A continuar é a liberdade para poder fazer diferente todos os dias. A falta dessa liberdade poderia levar-me a sair. Teriam que me oferecer qualidade de vida melhor ou igual. Depois a parte da remuneração.
Entrevistado 5	O que me motiva são as pessoas e poder trabalhar com a minha chefia direta. O ambiente que tenho, as relações humanas mesmo com a minha equipa direta, acabam por me motivar e por me fazerem manter. Se calhar aquilo que me faria repensar era só uma maior estabilidade de horários. O projeto é sem dúvida muito importante e eu acabo por ter este crescimento, porque faz parte de mim, o querer sempre mais. Agora se eu vir que é uma empresa que também dá estas possibilidades e que me consegue dar, se calhar, aquilo que eu não tenho ao dia de hoje em termos de estabilidade horária, poderia fazer-me pensar duas vezes. O vencimento, como lhe disse claro que é importante, mas não é o mais importante. Sair desta empresa a curto prazo...é assim, eu acho que já faz muito parte de nós, quando eu digo “nós”, é a geração atual, ir vendo como é que as coisas estão, de ir procurando nem que seja só mesmo para ter conhecimento do mercado. E acho que aquele pensamento antigo de “ok, é o meu trabalho e vou estar aqui até a reforma”, na altura dos meus pais, dos meus avós, era muito isso, e acho que já não existe tanto na atualidade. Procurar algo que se calhar me dê uma melhor vida pessoal, mais tempo com a família, poder trabalhar com horários fixos, portanto, tenho feito essa procura. Não é algo que eu acordo todos os dias a pensar, não é algo que me dê ansiedade, muito pelo contrário, porque estou bem onde estou, mas nunca se sabe o dia de amanhã. Eu acho que tem que estar claro, está claro para mim, está claro para quem me acompanha diretamente e porque sabe bem quais são as minhas prioridades e é muito isso. É algo que não me está a faltar. Não me consome, o querer sair. É uma porta que está sempre aberta e acho que é bom sinal. Perceber também, nunca me aconteceu, mas acredito também que

	possa acontecer, começar a dar mais valor àquilo que se tem. Não estou a ver aqui nada que me possa dar aquilo que ao dia hoje tenho. Portanto, olha ainda me motiva mais. Acho que é uma porta aberta que tem as suas vantagens, tanto para mim, como para a empresa.
Entrevistado 6	Valores e respeito profissional. Quando a empresa decide que pode interferir na minha vida pessoal, ponto número 1. Quando a empresa decide que pode interferir nas minhas escolhas académicas. Ponto número 2. E a partir da altura em que a empresa ensinou 7 valores, 11 valores, 20 valores que regem a sua estratégia e deixa de os cumprir mediante a decisão de uma ou de outra pessoa. Os valores da empresa são soberanos sobre todas as outras decisões. É sobre os valores da empresa, os objetivos e a estratégia da empresa que devemos trabalhar. Não pode haver um gestor, seja de topo, ou seja, intermédio que decide que aquele valor não é viável. Aquela é a estratégia da empresa, o meu contrato é assinado sobre aqueles 11 valores e se a empresa decide por “A” mais “B” que aqueles valores existem um ou outro ou vários que não são essenciais as coisas correm mal. Neste momento não pondero sair, mas não estou fechado para o mundo. Quero sempre mais na minha vida, procuro sempre desenvolver-me enquanto profissional e enquanto pessoa. Depois dos 40 decidi entrar numa licenciatura de algo que eu sei que não me vai dar saídas profissionais, mas que era a minha paixão desde sempre. Estou a acabar a licenciatura e quero seguir para mestrado pelas mesmas razões. Estou ainda mais apaixonado por aquilo que estou a estudar e sou fiel à minha empresa. Estou muito satisfeito com a minha empresa, mas a minha empresa não é a última bolacha no pacote, como se costuma dizer, existem outras empresas e tudo é negociável. Como se costuma dizer neste momento sair pelas mesmas razões que saí da outra empresa, não. Estou muito satisfeito na empresa, sinto que a empresa me respeita enquanto profissional e enquanto pessoa e acho que é o essencial. Dá-me a remuneração que foi acordada na minha entrada, mas tudo são negócios. Temos um país que nos exige cada vez mais a nível económico e mediante as mesmas condições, sobre salários muito superiores. Claro que estamos a falar de dinheiro e estamos a falar de evolução profissional. Procuro sempre evoluir profissionalmente. Sempre foi assim, quero sempre a cadeira que está acima.
Entrevistado 7	O motivo é continuar a desenvolver o meu trabalho e as minhas equipas. Eu gosto muito de trabalhar com pessoas, apesar do trabalho da <i>Area Manager</i> ser semi solitário. Eu continuo a achar que tenho as minhas equipas, que são as lojas todas. Em vez de ter a minha loja, tenho as minhas pessoas. E cuidar das pessoas, fazer com que as pessoas cresçam, se desenvolvam dá-me muita motivação e dá-me muita vontade de continuar. O dia em que a minha função seja engolida por 70% de trabalho administrativo e 30% pessoas e lojas. Acho que é o dia em que eu troco. Não gosto do computador, eu gosto das pessoas.
	5.1) Que tipo de formação e ferramentas de desenvolvimento são oferecidas aos gestores intermédios?
Entrevistado 1	Existem basicamente 3 programas mais extensos. Um de um mês e meio sensivelmente. Depois temos outro de 6 meses. O meu prolongou-se um bocadinho foram 9, mas foi por questões inerentes à empresa e depois temos outro que consiste em acompanhar os diretores. Assim de uma forma <i>low profile</i>, para percebermos o que é o trabalho deles. Depois temos formações, aquelas formações da parte de gestão, às vezes parte de atendimento, parte de recursos humanos, mas são coisas mais levezinhas. Estamos a falar de coisas de 2/3 horas.

Entrevistado 2	Para gestores intermédios, temos muitas formações que são obrigatórias. Temos de liderança, <i>Leadership & Coaching</i>, temos Gestão da mudança. Depois temos algumas que têm a ver com a empresa. O impacto que a empresa tem no mundo e porquê que é um orgulho fazer parte da empresa. Outras formações desde querer pertencer à empresa e técnicas no sentido da melhoria contínua, gestão de projetos, até de áreas que eu não toco tenho disponíveis. São formações em modelo de E-Learning ou também em formato presencial. Por exemplo, temos um programa que estou a frequentar que é muito ligado à melhoria contínua, é uma área que me interessa e é com certificações. Tenho que fazer uma formação, essa formação é na Alemanha depois eu regresso e durante um ano eu tenho que implementar aquelas 3 ferramentas e entregar os projetos para aprovação. Aprovando depois dá-me acesso ao nível seguinte. As principais competências que a empresa procura desenvolver nos seus gestores intermédios são as <i>soft skills</i> e depois a parte técnica.
Entrevistado 3	Aos gestores intermédios, para além daquele plano inicial, há também, da mesma forma que nós o fazemos com os nossos colaboradores, o diretor tem este acompanhamento para connosco, que é a quem nós reportamos diretamente a ele também nos inscreve em formações. Há muitas formações que não são propriamente baratas, porque muitas delas, se não a maioria, são dadas por empresas externas. No entanto, há uma abertura enorme. Ou seja, eu acho que nunca me inscrevi em formação nenhuma que me fosse negada. Independentemente do valor que ela custa, ou dos dias que ela dure. Há muitas que são obrigatórias e muito direcionadas para a gestão. Nós chegamos sempre ao final do ano, com cento e tal horas, e fora as formações <i>on-the-job</i> que uma pessoa se esquece de ir apontando (as visitas às lojas). Há muito esta cultura de “estás com dificuldades na campanha e em prepara-la?”, “o colega de Viana do Castelo tem x anos de experiência. Vai lá dois dias e pede para te acompanhar” e vai-se, procura-se, é mesmo uma empresa muito aberta e muito focada na formação e na entreaajuda. Quer seja a formação formal, em sala ou online com formadores, quer seja a formação <i>on-the-job</i> com outros colegas na loja ou fora.
Entrevistado 4	Temos formações de liderança, se for preciso formações de Excel, formações para reconhecer o nosso perfil de liderança. Eu, por exemplo, quero desenvolver as minhas competências sejam elas de liderança, análise, etc. Posso chegar ao pé de alguém e dizer assim “posso ir passar um dia contigo para me explicares como é que tu trabalhas, o que é que tu fazes diferente?”. No nosso nível de hierarquia, só não nos desenvolvemos se não quisermos. Temos a ajuda da empresa para desenvolver ações em termos de recursos humanos.
Entrevistado 5	Temos um bocadinho de tudo. Temos em termos de acompanhamento humano. Temos as formações de feedback, as formações de desenvolvimento de equipas, de acompanhamento de equipas, de falar em público, de comunicar, como comunicar e, portanto, temos várias formações que para nós, a nível de gestão de equipas nos são bastante úteis do que propriamente mais práticas e mais analíticas. É muito mais virado para: “como é que eu, enquanto gestor intermédio ou líder de equipa posso desenvolver a minha equipa? Posso continuar a desenvolver-me a mim?” Mais do que: “como é que eu posso tornar a equipa mais eficiente e alcançar melhores resultados?” e depois isso acaba por ser a consequência. Se nós conseguirmos motivar a equipa, se conseguirmos mantê-los connosco, os resultados acabam por aparecer. Temos também acesso a tudo o que são <i>job offers</i> internas e depois cabe-nos a nós decidir, ou não, se fazem sentido para aquele que é o nosso projeto. Depois também requer a validação do

	nosso responsável. Mas tem que fazer sempre sentido naquele que é o nosso projeto. Não é “quero ir para aqui só porque sim”. Mas existem essas oportunidades não só para nós, a nível de gestores intermédios, mas também em termos de operadores. Eu próprio tive essa possibilidade enquanto operador de ir para uma loja durante três, quatro meses desenvolver a minha capacidade de liderança e só quando regresso ao armazém é que me dizem “já não há dúvidas, vamos então avançar para um projeto de responsável de equipa”. Portanto, existe para nós como para os operadores. Também há a possibilidade de eu me candidatar a uma posição internacional e depois regressar por decisão própria.
Entrevistado 6	Todo o tipo de formação, a formação é importante quer ao nível de sistemas, quer mesmo ao nível de liderança. Existe inclusive a abertura da empresa para olhar para a formação como desenvolvimento. Acho que as grandes empresas olham para a formação como um investimento e desperdício de tempo. O afastar a pessoa do local de trabalho. Muitas das vezes olham para esse fator como um desperdício de tempo e estas são as empresas que mais perdem e que mais perdem gestores neste momento. Falo pelo universo das três empresas por onde passei. Uma das empresas, caiu no erro de cometer algumas más ações com alguns gestores, por estarem a apostar na formação e acabaram por perder muitos gestores. Outra empresa por onde passei, posiciona-se numa perspetiva muito “colaborador” ou publicita que é uma empresa muito colaborador. Mas deixou de olhar para a formação ou para investimento dos colaboradores na formação, como uma mais valia. Hoje procuram um bocadinho mais de “carne para canhão” e muito menos pessoas formadas. Algo que senti de uma forma completamente distinta na empresa onde trabalho agora. A minha empresa é alemã. Eu quando entrei nesta empresa, pensava que fosse uma empresa muito mais rija, muito mais fixa nas ideias e acho exatamente o oposto, mesmo ao nível da minha formação que acaba por me consumir algum tempo. Sinto que existe aqui um olhar diferente para o investimento que estou a fazer. E é um investimento muito pessoal, mas a empresa olha para esse investimento de uma forma muito positiva. Aqui também nos tratamos todos por “tu”. No caso da avaliação de desempenho, também considero que o avaliado tem sempre um papel muito preponderante. Tem sempre um papel muito forte porque não vamos lá dizer que sim, vamos lá apresentar a estratégia para o ano seguinte. Mas essencialmente através de uma boa avaliação de desempenho e feedback diário. Acho que esse é o papel principal. A posição que tenho hoje é uma posição muito mais autónoma. A minha chefia é muito mais ausente do que todas as outras que tive até hoje. Portanto, é alguém com uma capacidade muito forte de comunicação. Existe transparência e feedback. Mesmo ausente a minha chefia acompanha-me.
Entrevistado 7	Em relação à formação, neste momento, completamente direcionada só temos para os gerentes de loja, subgerentes de loja e colaboradores. Temos as formações normais de manuseamento de cargas, de segurança e higiene no trabalho, manuseamento de alimentos e depois temos as formações mais específicas da loja: como se faz caixa, como se fazem inventários, etc. Depois temos os e-learning que de “X” em “X” tempo fazemos e fazemos enquanto <i>refresh</i> também o que faz com que praticamente todos os meses haja alguma formação para fazer, para que as pessoas vão desenvolvendo as suas competências, não as <i>soft skills</i> mas as suas competências na loja. Na minha função, não realizo formações. Não tenho ainda acesso a esta e outras ferramentas de desenvolvimento.

	5.2) De que forma os recursos humanos e a sua chefia contribuem para o seu desenvolvimento profissional?
Entrevistado 1	Eu creio que se prende um bocadinho mais com a questão que estávamos a falar em termos do feedback ser anual e a questão depois do acompanhamento. Aliás, eu já disse abertamente, à minha chefia que preciso de outro estímulo. A minha grande ambição é ser diretor de loja. Portanto, nunca o escondi sempre trabalhei para tal. Já mostrei desde que finalizei o curso, algum desagrado, digamos assim, relativamente a estar um bocadinho aqui parado. E pronto a meu ver são estes os dois pontos: a questão do feedback e a questão da falta de acompanhamento. Programas de <i>job rotation</i> ou <i>mentoring</i> poderiam influenciar a minha motivação. Não existe tanto isso para as chefias intermédias.
Entrevistado 2	Os recursos humanos disponibilizam formações e ferramentas. Então, eu diria que contribuem dessa forma, disponibilizam coisas que eu posso usar para o meu desenvolvimento. A minha chefia é mais da parte de <i>coaching</i> , de direcionamento e de acompanhamento. Estou a focar-me agora na chefia atual, mas, se eu for à chefia que eu tinha antes, quando entrei, essa é uma referência que eu tenho para mim! Ajudava-me imenso, dava-me imenso acompanhamento, ligava-me nem que fosse só para ME ouvir 5 minutos “Estão bem? Como estão as coisas? Precisas da minha ajuda? Olha, obrigado por isto!”. Ele estava em outro país, mas fazia sentir que estava tão próximo e realmente preocupava-se comigo, além de ser empático era também muito direto. Nós ficávamos ao telefone e se ele quisesse alguma coisa rápida “olha, preciso disto” e estava tudo bem. Mas havia aqueles momentos também que “olha liguei para saber como é que estás.”. A liderança é um ponto crucial para mim, para ficar numa empresa e para o meu desenvolvimento. Porque se eu sentir que não estou a crescer, isso tem muitas vezes a ver com a liderança e é um motivo de querer sair ou desmotivar.
Entrevistado 3	Antes de mais com a abertura ao nível das formações. Isto permite-me...quer aquelas que eles me atribuem, quer a liberdade que me dão para escolher o meu percurso e para me desenvolver, onde eu acho que que preciso. No acompanhamento que me dão e na escuta que me dão face às minhas necessidades. Eu andei aqui a batalhar, que precisava de mais um vendedor para determinada secção. Mas esta secção não tinha números para ter mais uma pessoa. No entanto, eles fizeram uma coisa muito interessante. Disseram-me “se estás convencida, convence-nos”. Eles podiam dizer “não”. Convenci e deram-me, finalmente. Esta abertura e o facto de não haver impossíveis nem portas fechadas motiva-nos também e faz-nos sentir que a nossa voz efetivamente importa. Não somos só ali a ponte de ligação entre o topo e a base da pirâmide.
Entrevistado 4	A minha chefia dá-me objetivos e os recursos humanos marcam por norma todos os meses, 1 hora comigo para perguntar como é que está minha equipa, como é que eu estou a gerir a equipa, como é que está o meu stress, como é que eu estou a lidar com tudo e se estou com algum problema no sentido de gestão de equipas. Questionam por timings, tentam perceber se estou a sentir muita pressão, para saberem o ponto de situação. Os recursos humanos marcam um momento formal, mas o meu responsável direto, se for preciso diz-me “olha vamos ali beber um café” e temos várias conversas informais. Se for alguma coisa mais grave, marcamos uma reunião. Mas a empresa é muito próxima, quase que não precisas de agendar reunião, dizes só: “preciso de falar contigo”. Não tenho grande necessidade de intervenção do meu chefe. Temos uma ótima relação conseguimos gerir muito

	bem. Na minha área, quando não sei, vou à procura e vou perguntar. A autonomia é importante para mim e é um sinal de desenvolvimento.
Entrevistado 5	Muito naquela que é a definição do meu projeto. Nós não gostamos de pessoas estagnadas ou pessoas que digam: “não é só isso que eu quero”. Nós gostamos sempre de promover o desenvolvimento. Isso é algo que também me é dado. Estimulam bastante o querer mais: “já estás aqui, já alcançaste esta meta, já chegaste a este objetivo e agora que próximo passo é que queres dar?”. Depois acabam por dar várias ferramentas e possibilidades de evolução que apesar de não ser uma evolução direta, acaba por ser um degrau que acabamos por subir e ajuda-nos a continuar e a querer sempre mais. A minha chefia é muito presente e muito ativa naquele que é o meu desenvolvimento e naquela que é a definição do meu projeto individual. Apesar de ter que ser algo meu, uma decisão minha, algo definido por mim, a minha chefia ajuda bastante. E é aquela parte da comunicação que falámos. Eu muitas vezes tiro dúvidas. Eu não sei se é bem para este lado, ou para aquele que eu quero, e ele acaba por conseguir orientar ou então dizer: “vai nos dois e tentas abrir as duas portas”. Também já aconteceu. Tem um papel bastante importante. A minha chefia dá-me ferramentas. Eu, por exemplo, tenho um projeto profissional dentro da empresa e agora foi-me dada a oportunidade de desenvolver ou de me desenvolver com uma função diferente daquela que eu desempenho aliada aquela que eu tenho ao dia de hoje, mas que me vai pôr mais perto desse meu projeto profissional. Isso foi algo que me foi dada a possibilidade recentemente. Portanto, é essa capacidade de perceber “se calhar ainda não estás pronto para dar esse passo, em grande, mas temos aqui as etapas que podemos ir garantindo e que vão permitir estar mais perto” e aí sem dúvida que tem ajudado bastante. Neste momento estou a integrar uma responsabilidade extra àquela que eu já acarreto. Surgiu a necessidade, existiu a oportunidade e viram-me com as capacidades para tal.
Entrevistado 6	Permitindo que a minha vida profissional não se sobreponha à minha vida pessoal, concedendo-me essa estabilidade emocional e profissional. Acima de tudo, esse patamar, permitindo que eu aposte na minha formação dentro e fora da empresa. É uma empresa que permita que um colaborador aposte numa licenciatura, como eu fiz, e que siga este caminho que por vezes pode retirar o colaborador do local de trabalho. Acaba por criar fidelização da pessoa. A causa cria sempre aqui algum agradecimento, apesar de ser um patamar legal, existem aqui 2 caminhos. Que é a facilidade de criar aqui algumas barreiras e a empresa que cria essa facilidade normalmente promove a fidelização do colaborador. Depois, aquilo que nós já falámos um bocadinho. Permitir uma gestão autónoma, sem interferir nela mesma, tenho alguns amigos que acabaram por sair das empresas onde estavam por interferência da chefia direta, naquilo que é o comando direto com as equipas, e é importante que haja esse respeito, que haja essa capacidade de conceder autonomia ao gestor intermédio. Outros exemplos, a nível formal, através da formação, vão surgindo e temos a hipótese de calendarizar momentos de acompanhamento. Se eu quiser passar um dia numa plataforma ou na loja “A” ou na loja “B”, estamos à distância de um telefonema e de uma calendarização entre as duas partes. A nível Internacional, estamos à distância de um e-mail. Isto não tem impacto direto na minha motivação, em tempos sim, era algo que me fazia estar nas empresas. Mas ao final de 21 anos, dentro do mesmo ramo, não é o principal impacto. Indiretamente, pode ter algum impacto porque sou uma pessoa que quando tem alguma dúvida ou quando tem alguma questão, ou sinto que posso melhorar alguns patamares do serviço que tenho, que passam por visitar outro espaço ou ver quem faz melhor, nesse aspeto, sim, mas não diretamente a

	vantagem de me poder deslocar ou de ver outras realidades. Muito mais na questão de beber informação e poder adaptar outras práticas ao meu trabalho.
Entrevistado 7	A minha chefia direta contribui bastante. Possui uma experiência do que é o retalho, gigante. Acaba por ser o suporte, por ser a pessoa com quem às vezes tiro uma dúvida ou outra e tem sempre uma resposta. Ou pelo menos, às vezes, se não tiver a resposta, pelo menos ouve, que também é importante. Às vezes, só queremos ter a oportunidade de falar e de nos ouvirmos a nós próprios. A minha chefia direta tem muito isso. Depois a minha colega de recursos humanos, temos uma relação de trabalho muito boa, porque mesmo temas de recursos humanos, ela às vezes recorre a mim para ter a minha opinião sem eu ser tão expert em recursos humanos, é só dos anos que tenho de retalho, e eu exatamente igual com ela. Às vezes só queremos validar uma opinião e temos aqui essa relação bilateral que funciona muito bem. Eu sou 100% autónomo e toda a gestão que faço seja do meu dia, do meu horário, das minhas funções, das minhas tarefas, o meu chefe não controla absolutamente nada. O contacto, vamos tendo pelo telefone e vemo-nos. Nos últimos 5 meses vimo-nos duas vezes, diria então a cada dois meses e meio. Estamos juntos 1 dia, mas vamos falando pelo telefone, mas trabalho em autonomia total. Claro que, respondo por essa autonomia. A verdade é que a empresa não me proporciona ferramentas de desenvolvimento formais. Não está muito focada nesta parte, sendo honesto. Eu neste momento obviamente que não sinto falta porque com pouco tempo de empresa estou na parte de absorver toda a informação e toda a aprendizagem. A aprendizagem é contínua e acontece muita coisa ao mesmo tempo. A médio prazo, não sei, mas eu penso que a médio prazo, a empresa começa a pensar nestas e acredito que a empresa me vai dar essas ferramentas. Penso que isso é extremamente importante, não só para nos mantermos motivados. Para nos mantermos atualizados, porque o mundo hoje em dia mexe muito rápido, muito rápido mesmo e a própria empresa ganha com isso, porque se eu tiver atualizado e focado provavelmente vou fazer um melhor trabalho. Hoje não é um problema daqui a quatro ou cinco anos pode ser. Porque acredito que pelo que vejo de projetos da empresa em desenvolvimento...acredito que também vai pensar em nós. Se for para pensar nas lojas, que a mim me parece ótimo, pensar pela base do negócio e não ao contrário... acho que a maior parte das empresas faz o contrário, pensa pela pirâmide e não pela base. E nós estamos a começar pela base e acredito que depois da base, vai escalar.
	5.3) O que mudaria nas práticas atuais de recursos humanos para que fossem mais eficazes no seu desenvolvimento e retenção?
Entrevistado 1	Eu diria a proximidade. Porque nós temos um responsável de recursos humanos para várias lojas e depois o que existe nas lojas são técnicos de Recursos Humanos. A realidade é que ter o técnico e ter um responsável é diferente. O Responsável de Recursos Humanos acaba por vir poucas vezes e o acompanhamento que existe é pouco. Isto só para ter uma noção, eu entrei na empresa há alguns anos e até hoje sentado à frente de uma Responsável de Recursos Humanos deve ter acontecido uma vez. Diria que esse era o ponto que eu acho que precisa de alguma melhoria. Eu acho que conhecendo as pessoas, conseguimos colocá-las ao lugar certo que é o mais importante no meio disto tudo. Quer dizer, eu posso fazer uma boa gestão macro do mercado em termos de indicadores. Mas se eu não conhecer o produto, se eu não for interessado naquilo que eu vendo, eu dificilmente vou conseguir fazer uma micro gestão. Se eu tentar usar aquela fórmula mágica da Coca-Cola para toda a gente, dificilmente vai resultar para todos. Portanto, precisamos de conhecer as pessoas, precisamos de

	saber o que elas querem para lhes dar a melhor direção possível. Eu acho que é um bocadinho por aí, daí a questão da proximidade. Em relação à minha chefia mudaria o acompanhamento. Teria com certeza impacto no meu desenvolvimento e retenção.
Entrevistado 2	Não sei como é que seria possível fazer isto, mas colocaria os recursos humanos mais próximos das operações e das equipas. Acho que facilitaria o meu trabalho, e o trabalho das equipas e consequentemente, porque como o trabalho ficaria mais fácil, a minha motivação também seria maior. Mas ainda assim, não me lembro de alguma coisa absolutamente crítica que eu diria ou que eu pense “detesto isto e queria mesmo mudar isto”. Não tenho assim nenhum ponto. Existem algumas políticas que não são transparentes ou que não nos são comunicadas e que eu já entendi o porquê, mas que ainda assim que não concordo, mudaria isso.
Entrevistado 3	É só mesmo os timings. Eu não consigo identificar mais nada. Estou mesmo muito satisfeita com tudo. As práticas são adequadas, o acompanhamento é mais do que adequado. A única coisa que me perturba mesmo é esta questão de os timings serem desajustados à generalidade e diversidade daquela que é a necessidade da minha função. Que não é igual numa loja pequena, que numa loja grande e eu acho que devia ser adaptado. Já dei feedback à minha chefia, mas é sempre uma luta muito grande. Nós temos também uma coisa muito interessante que eu me esqueci de partilhar. Temos um formulário geral que vai para todos os colaboradores da empresa onde dás feedback à empresa. De meio em meio ano, exatamente. Depois partilham os resultados em termos gerais. Este é um dos temas que vem sempre nos temas mais falados, mas infelizmente, ano após ano isto continua.
Entrevistado 4	Acho que basicamente era terem um quadro de competências, mas isso já existe de alguma forma, um quadro de competências que pudesse desenvolver. Avaliam as competências de liderança, trabalho em equipa e por aí fora, mas deviam ir mais micro: trabalhar com <i>Excel</i> , trabalhar com <i>Power Point</i> , analisar <i>KPI's</i> , se calhar no meu caso era o que me ajudava. Mas uma coisa que me ajuda a crescer é sair da zona de conforto. Eu estou há 2 anos nesta função nesta loja, para mim já estava na altura de sair desta função e ir para outra área. Já fiz esta partilha com os Recursos Humanos, o que acontece em alguns casos é, quando não existe um substituto para a tua função, não consegues sair. Mudaria isto.
Entrevistado 5	É assim, eu estou muito enquadrado com aquilo que são as práticas atuais. Se calhar queria mais momentos de partilha, dava mais essa possibilidade de ter mais um momento coletivo e se calhar só por aí.
Entrevistado 6	Contratava mais psicólogos sociais. Acho que hoje as empresas, devem trabalhar numa coisa que ainda se vê pouco, que é na capacidade de fomentar o bem-estar psicológico, principalmente nas empresas de distribuição. Hoje têm um índice de stress e depressão laboral muito, muito forte. Hoje, mais de 20% dos quadros das empresas acusam stress laboral. Não quer dizer que as pessoas estejam a entrar em <i>burnout</i> , mas acusam stress laboral. Algumas delas estão já acima dos 20% que estava a referir, portanto, hoje um marco importante na estratégia dos recursos humanos vai ser combater o stress laboral. Esse impacto negativo que temos e acaba por ser uma visão multidisciplinar, não só ao nível da gestão de recursos humanos como ao nível da psicologia, mas é essencial que hoje as empresas tenham essa capacidade. Na minha retenção e no meu desenvolvimento, neste

	momento acho que não mudaria nada. Talvez..., mas isso é estratégia, não é recursos humanos, mas hoje as empresas de distribuição trabalham com salários baixos, a remuneração é baixa e é cada vez mais difícil reter algum talento dentro da empresa. Quem é bom acaba por sair para outras empresas e muitas das vezes estamos a falar de valores, mais 100 ou 150 euros e não tanto pela estratégia da empresa, pela própria empresa, pelos valores da empresa. Acho que é o conceito errado, a pessoa sair por dinheiro. Estamos a falar de um infeliz mal pago. Ou do infeliz, um bocadinho mais bem pago do que era anteriormente, portanto essencialmente estratégia salarial. Acho que é aquilo que tem que ser trabalhado nas grandes empresas de distribuição, porque isto teria impacto na minha equipa. Em relação a mim, estou satisfeito com o meu vencimento.
Entrevistado 7	Tentaria melhorar as condições das pessoas e quando falo de condições e de benefícios digo salário emocional, seguros de saúde, parcerias com outras empresas para ter descontos que hoje as pessoas valorizam imenso. É um tema que eu acho que em Portugal é quase transversal a todos, obviamente melhorar as condições salariais, porque no final do dia quem vive com salários que estão ali no limite do sobrar ou não dinheiro ao final do mês, faz uma diferença muito grande. Em relação a mim, honestamente, estou 100% satisfeito com a forma como a empresa e os recursos humanos me tratam. Eu acho honestamente que se a empresa não mudar o seu ADN: a forma como trata as pessoas, a forma como nos deixa trabalhar em liberdade e autonomia, sendo nos próprios, vou manter-me sempre satisfeito, porque é algo que eu encontrei só numa empresa há muitos anos atrás. Realmente sentimos que as pessoas estão lá para nós, que há um companheirismo real. Os meus colegas e a ajuda estão à distância de um telefonema. Isto é muito o ADN da empresa, o termos muita vontade de ajudar, vontade de fazer e vontade de acontecer. Acho que enquanto o ADN não mudar eu vou-me sentir 100% satisfeito porque é muito da minha personalidade também.
	6.1) Qual considera ser o papel do departamento de recursos humanos no apoio à sua função enquanto gestor intermédio?
Entrevistado 1	Os gestores intermédios aqui garantem uma boa parte do processo de recursos humanos, portanto, a questão da assiduidade, a questão do desenvolvimento das pessoas, a questão das formações, somos nós que gerimos. Portanto, esse papel acaba por estar também inerente nas nossas funções. Os recursos humanos acabam por estar mais ligados à parte de novas contratações e depois fazer o acompanhamento dessas formações. Dizer quem fez, quem não fez, os percentuais que faltam. Acho que os recursos humanos aí dão-nos o maior apoio. Tem mesmo a ver com essa parte do <i>tracking</i>, do que foi feito e do que não foi feito e pronto, depois eu acho que o resto nós fazemos uma boa parte desse trabalho, sinceramente. Acho que a interação em si, até é boa. Aliás, estão sempre prontos a ajudar e a resolver os problemas. Portanto, eu creio que em termos de trabalho de equipa e o trabalho em si de recursos humanos, acho que é equilibrado. Se pegar num telefone, consigo facilmente falar com os recursos humanos.
Entrevistado 2	Portanto, aquilo que eu me lembro e que tem sido mais recente: seleção e contratação, a parte de benefícios da minha equipa, por exemplo, o patamar salarial e aumentos, recrutamento interno. As vagas são sempre abertas internamente e se não tivermos um candidato interno, então passamos para o processo externo. Para mim é muito fácil contactar o departamento de recursos humanos. Diria que ao início, se calhar nem tanto, mas acho que agora também

	tenho a sorte de me dar muito bem com o diretor de recursos humanos. Fui construindo uma relação positiva, ao longo dos anos.
Entrevistado 3	Eu acho que é um papel muito importante. Eu só comecei a conhecer a função dos recursos humanos quando vim para esta empresa, confesso. Tinha um cargo até de alguma importância na empresa antiga. Nunca conheci, só por telefone quando precisava de ajuda para algum assunto mais delicado. Aqui nós temos alguém que neste momento nos acompanha a nível local e esta colega faz-nos um acompanhamento quinzenal ou no máximo mensal. Tenta falar um bocadinho com cada um dos Chefes de Departamento. Reserva sempre ali uma horinha para cada um e é fantástico. Uma pessoa às vezes pensa “não dava jeito nenhum, tenho tanto que fazer!”, mas a verdade é que aquela hora dá muito jeito e alivia-nos ali um bocadinho as preocupações. Dá para falarmos, dá para alinhar, para falarmos também da equipa, para darmos feedback da equipa (porque eles gostam muito também de saber em que ponto é que as coisas estão). Fazem-no também com o resto da equipa. Quem quiser falar com os recursos humanos, ela tem sempre a porta aberta para se alguém quiser falar com ela. Quando ninguém quer, às vezes ela seleciona uma ou outra pessoa para terem um bocadinho de conversa, também é interessante. E depois temos a chefe dela, a quem ela reporta, que vem a cada 3 meses mais ou menos, à loja. Quando ela vem, almoçamos sempre. Há também aqui esta proximidade, esta troca de ideias que facilita muito o trato ou a resolução de questões, de problemas. Ou seja, é um relacionamento próximo e desmistifica aqui um bocadinho a função dos recursos humanos. Às vezes parece uma palavra muito assustadora e não é. Acho que nesta empresa nem os vendedores têm receio quando estão os recursos humanos na loja, em algumas empresas é quando alguém vai ser alguém despedido, não é? Aqui não, é um trato muito à vontade e um acompanhamento muito próximo. É o que eu sinto.
Entrevistado 4	Tem um papel muito fundamental. Ou seja, tudo o que eu preciso em termos de gestão das equipas, leis, horários, processamento salarial. Muitas vezes é necessário encaminhar a pessoa para os recursos humanos. Para se houver ali alguma dúvida em termos de direitos, deveres etc. Os recursos humanos são muito acessíveis, conseguem tirar dúvidas. Quando não têm resposta, em um, dois dias respondem, seja por e-mail ou por chat. E nesse sentido, os recursos humanos têm um papel muito importante e são muito próximos. Tenho situações às vezes com a equipa. Se eu telefonar para os recursos humanos eles apoiam e andam sempre de mão dada. Conseguimos não tomar decisões de animo leve e sugerem o melhor caminho.
Entrevistado 5	Os Recursos Humanos acabam por nos ajudar bastante, mais se calhar na parte legal da função: “Atenção a estes horários que não estão a cumprir com todas as leis”. É mais nessa função de nos ajudar, mais com as partes legais. Eles têm um papel fundamental naquela que é a nossa ajuda no dia a dia e nem sempre é fácil chegar a todo o lado e temos sempre ali alguém que diz “olha, atenção que tens isto aqui ainda para resolver” e acabam por terem um papel bastante positivo.
Entrevistado 6	Importantíssimo. Se calhar 80% daquilo que é o meu trabalho depende de um bom acompanhamento dos Recursos Humanos, quer ao nível das dúvidas, quer ao nível da própria difusão humana ou da estratégia humana da empresa. Acho que é essencial. Faz-nos falta, na grande maioria das empresas, bons gestores de recursos humanos. Muito mais pessoas, muito menos <i>KPI's</i> , e às vezes há camadas dentro dos recursos humanos que não sabem distinguir onde é que nós temos que abandonar um <i>KPI</i> para conseguir fazer uma aposta no futuro.

	Essencialmente uma aposta nas pessoas. 80% do trabalho de um gestor intermédio passa pelo bom acompanhamento de recursos humanos. Não quer dizer que seja um acompanhamento diário, não quer dizer que a pessoa esteja sempre em cima. Numa solicitação, a resposta ser informada, pragmática e muito alinhada com aquilo que é a estratégia da empresa, fazer passar a estratégia ao nível de recursos humanos para os gestores intermédios. Porque na realidade, uma equipa motivada ou desmotivada com a gestão humana da empresa, passa pelo gestor intermédio. E é importante que essa comunicação seja feita de forma muito aberta, muito pragmática, muito focada naquilo que é a gestão. Sinto-me acompanhado e integrado naquela que é a estratégia de recursos humanos.
Entrevistado 7	Eu acho que é vital. Porque eu acho que temos que ter uma força que caminha lado a lado, até porque as pessoas sempre que têm um problema ou algo que as desagrada, acabam por ir, e muito bem na minha opinião, recorrer aos recursos humanos. Acho que de forma a defender o bem da empresa e a justiça de todos, os recursos humanos têm que estar informados. Porque vai ajudar, vai ajudar a dar a melhor resposta, a garantir que as injustiças não são criadas, que os assédios laborais não são feitos nas lojas, por isso têm mesmo que caminhar lado a lado. Acho que é importante que a informação seja partilhada de forma constante, acho importante que os recursos humanos visitem as lojas de forma constante, porque uma coisa é o que se diz, outra coisa é o que se vê e o que se sente. Por isso, eu diria que cada vez mais que, quanto mais lado a lado andarem melhor as coisas podem funcionar. Diria também que se não falar todos os dias com os Recursos Humanos, falo de dois em dois dias, pelo menos. E pelo menos uma vez por mês os recursos humanos visitam as lojas. Acho que é importante.
	6.2) Considera que existe alinhamento entre a estratégia de recursos humanos e as necessidades reais dos gestores intermédios?
Entrevistado 1	Isso acho que vai haver sempre aquela guerra entre recursos humanos, performance e gestores intermédios. Nunca temos pessoas suficientes, eu nem vou tocar nesse ponto, mas eu sinto que pelo menos tentam dar uma resposta. Tentam dar uma resposta pronta quando é necessário, sinto que existe esse alinhamento.
Entrevistado 2	Nem sempre. Sinto que às vezes o departamento de recursos humanos ainda funciona como um símbolo, porque os recursos humanos têm muitas iniciativas que eles querem que nós implementemos no âmbito do <i>engagement</i>. Eles acreditam que pode trazer muitas pessoas para próximo e as pessoas estando felizes, vamos ter menos rescisões, vamos ter produtividades mais altas e eu acredito, mas às vezes pedem coisas para serem implementadas, que, como eles estão longe das operações, às vezes eles não sabem que aquilo não vai ter o impacto que eles esperam ou que vai ter outro impacto negativo ou que já temos uma iniciativa semelhante nas operações a acontecer. Então pronto, sinto que às vezes não existe total desalinhamento e que é um departamento que às vezes fica um pouco distante.
Entrevistado 3	Sinto que existe alinhamento entre as pessoas que nos visitam e entre as pessoas que acompanham a realidade da loja e os gestores intermédios. As medidas que nos chegam centralmente da equipa de recursos humanos ou da empresa e os gestores ou a loja em si, não, porque as medidas são feitas muito diretamente para lojas maiores, que são maioria, não para nós. Um exemplo muito prático, os prazos que nos dão para estas avaliações todas e para definição de planos. Eu acredito

	que sejam prazos confortáveis para chefes de departamento em lojas que o chefe de departamento não sai do escritório, a não ser para dar a volta à secção, mas em lojas mais pequenas, onde o chefe de departamento tem que entrar ao terreno, tem que fazer até atendimento ao público, tem que repor, muitas vezes não é fácil, às vezes, cumprir timings tão apertados porque o tempo no escritório às vezes... O que na nossa função deveria ser a regra, no meu dia às vezes é a pequena fatia. Eu gosto, mas é apertado e acrescenta-nos aqui um stress desnecessário.
Entrevistado 4	Não. Neste momento, os recursos humanos trabalham de mão dada com a produtividade, os custos e muitas das vezes fazemos uma regra de 3 simples para a empresa toda, mas depois não vemos a parte micro que é: esta loja é diferente desta, a estrutura desta loja não é igual a esta. Então, o número que eu estou a apresentar para todos, não pode ser igual. É óbvio que eu tenho noção que dentro dos recursos humanos eles também percebem que aquilo não é a melhor forma, mas no gráfico, é o que fica lá melhor. Depois, tenho noção que, em alguns casos, os recursos humanos ajudam a gerir a situação para facilitar a vida a ambos, ou seja, garantir o cumprimento do <i>KPI</i>, mas garantir a qualidade de vida na loja. Por exemplo: entrei numa loja com 26 pessoas e agora tenho 19. Ganhei, entretanto, outra equipa para compensar, mas continuo com menos 10 pessoas e a minha carga de trabalho mantêm-se. Precisei de cortar processos e garantir que as pessoas são mais produtivas. Estou a produzir o mesmo com menos pessoas, ou seja, as pessoas têm que ser mais produtivas para não haver tanto desperdício - <i>Lean</i>.
Entrevistado 5	Sim, sem dúvida, acabamos por estar todos alinhados naquele que são os nossos os nossos valores, porque vai tudo bater no mesmo. Quando nós olhamos às necessidades que nós temos na equipa e quando vamos à procura, tem que estar tudo conciliado. Há momentos de grande necessidade em que não podemos ser tão ser tão seletivos. Ainda assim, tentamos sempre ter ali um ou outro critério que não pode falhar, mas tentamos sempre o máximo e que os valores estejam lá no momento de recrutamento. Temos a facilidade de recrutar sempre que precisamos. Existem também vários momentos de partilha coletiva e praticamente todos os meses reunimo-nos e discutimos os resultados. Vemos cada equipa, como é que está, como é que está o global armazém, como é que está o país e depois existem vários momentos ao longo do ano em que avaliamos também o estado de espírito das equipas, mais o saber estar do que propriamente o saber fazer. Temos muitos momentos em que vão lá ao armazém e dão aulas a toda a gente. Vão lá armazém no final do dia e temos um café e uns bolinhos para todos. Portanto, existem esses momentos ao longo do ano que ajudam. Por exemplo, o evento de Natal. O balanço do ano. No início de cada ano fazemos o balanço do ano anterior, sempre numa festa com todos. Portanto, existem vários momentos coletivos que acabam por reter e os colaboradores gostam bastante. Depois a nível coletivo, mas de equipa, também temos esses momentos só da nossa equipa onde temos reuniões, fazemos desporto, vamos jantar, portanto, também temos esses momentos. Existem os momentos globais de armazém e depois existem os momentos por equipas que também são muito importantes e o feedback é sempre muito positivo. Estes momentos antecedem os maiores desafios na operação. Então, momentos em que nós precisamos de ter a equipa unida, estarmos todos alinhados e estarmos todos preparados para o que aí vem, acabam sempre por fazer sentido e ter impacto em momentos críticos. Considero, que existe alinhamento entre a estratégia de Recursos Humanos e as necessidades reais dos gestores intermédios.

Entrevistado 6	Infelizmente, não. Existe uma estratégia de recursos humanos, existe uma estratégia das operações. A empresa é mais saudável quando as duas caminham no mesmo sentido. Quando a estratégia macro, ou seja, a estratégia geral é difundida e os recursos humanos e as operações têm o mesmo objetivo comum, aí sim. Que a estratégia dos recursos humanos seja fomentada no sentido das operações? Não! Têm que ser estratégias distintas, com um objetivo, comum. Uma não tem que funcionar para a outra. A gestão dos recursos humanos não tem sequer que funcionar no sentido de trabalhar exclusivamente para as operações, até porque a operação nunca vai estar satisfeita, isto é uma questão de custos e de rentabilidade, a totalidade das suas exigências, porque é uma exigência sem fim. Cabe aos recursos humanos meterem um bocadinho a toalha fria na testa à operação, porque é da responsabilidade dos recursos humanos. Uma coisa que as operações não conseguem fazer é o crescimento sustentado. Um crescimento sustentado, cabe aos recursos humanos: que façam uma boa leitura da gestão, da estratégia da empresa, e sejam capazes de apoiar as necessidades. Se me perguntar se a estratégia de recursos humanos deve imperar face às outras, acho que não, e ainda bem que erram. Só faz sentido seguir este caminho errando, porque quem não experimenta não erra. Ter uma estratégia de recursos humanos que não falha há 10 anos. Imaginemos. É significado de duas coisas: primeiro, ou a estratégia de recursos humanos tem objetivos fracos e que não são ambiciosos ou a estratégia de recursos humanos está a lançar <i>KPI's</i> que não são verdade, são trabalhados para agradar. Portanto, acho que a estratégia de recursos humanos e acho que os recursos humanos da empresa sim, devem falhar, e devem falhar muitas vezes. E devem corrigir baseado nesse erro.
Entrevistado 7	Sim, completamente. Eu acho que a maior prova de alinhamento é nós estarmos a abrir lojas e a planear abrir lojas e estarmos a crescer com as pessoas. Ou seja, as lojas crescem, mas as pessoas crescem connosco pela promoção interna. Isto é claramente uma prática de recursos humanos que está ligada em perfeição com as operações.

Apêndice 3 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Categoria: Práticas de Gestão de Recursos Humanos (perg.2.1)		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Atração e recrutamento de talento	Ent.4: "benefícios e regalias" Ent.5: "Recrutamento por valores" Ent.7: "Salário emocional"	Ent.4: "As pessoas quando passam para a empresa, passam a efetivas e têm direito às regalias todas, seguro de saúde, telemóvel, por aí fora." Ent.5: "No recrutamento olhamos muito mais aos valores e a quem

		se identifica com os nossos valores do que propriamente um currículo." Ent.7: "Promovemos a aproximação de casa (...) há quase uma espécie de salário emocional porque a pessoa poupa 2 horas em viagens por dia."
Desenvolvimento e progressão de carreira	Ent.1: "Formação continua" Ent.2: "Financiamento de estudos" Ent.7: "Promoção interna"	Ent.1: "Temos aquelas que são as nossas formações obrigatórias (as 40 horas anuais) e depois existe a formação inerente aos mercados mais específicos." Ent.2: "Se quiser fazer um mestrado ou uma pós-graduação, a empresa financia até 80%." Ent.7: "Trabalhamos também o conceito de promoção interna. Só vamos buscar fora se não tivermos dentro de casa."
Avaliação de desempenho e reconhecimento	Ent.2: "Feedback contínuo" Ent.3: "Autoavaliação e plano individual" Ent.7: "Reconhecimento e motivação."	Ent.2: "Temos que ter diálogos formais todos os meses (...) e a cultura da empresa baseia-se em 12 pilares." Ent.3: "O colaborador preenche uma autoavaliação (...) e é feito um plano de desenvolvimento individual." Ent.:7: "Temos bónus de performance mensais e semestrais que acho que também é uma boa prática."
Alinhamento entre políticas e prática operacional	Ent.1: "Falha na execução" Ent.4: "Comunicação vertical"	Ent.1: "Disseram que ía haver um projeto à posteriori para acompanhamento de diretores (...) vejo esse programa estagnado e não vejo qualquer tipo de desenvolvimento."

		Ent.4: "Quando estava noutra loja, houve uma vaga (...) fiz uma entrevista e fui selecionado."
Proximidade e suporte dos Recursos Humanos	Ent.4: "Apoio direto" Ent.5: "Relação humana"	Ent.4: "Temos uma gestora de recursos humanos direcionada à loja, qualquer coisa que seja preciso, podemos usar o telemóvel e as aplicações (...) para entrar em contacto." Ent.5: " Temos uma grande política humana e de acompanhamento humano formal e informal"

Apêndice 4 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Atração

Categoria: Práticas de Atração (perg.3.1 e 3.2)		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
<i>Employer Branding</i>	Ent.2: " Gostei muito da forma como a entrevista foi conduzida" Ent.5: "Foram principalmente os valores que eu conhecia da empresa" Ent.6: "Submeti a candidatura por me identificar" Ent.7: " Condições que têm"	Ent.2: " Gostei muito da forma como a entrevista foi conduzida, do feedback (...) deu-me a parecer que existia um bom ambiente" Ent.5: "Foram principalmente os valores que eu conhecia da empresa (...) acredito que seja a empresa certa para mim" Ent.6: "Submeti a candidatura por me identificar com o pragmatismo da empresa" Ent.7: " Condições que têm, liberdade que tenho para ser eu próprio"

Recrutamento e seleção	Ent.1: "tive que refazer o processo todo" Ent.2: " É um processo extremamente demorado" Ent.3: "Fiz 4 entrevistas" Ent.4: "Primeira entrevista com RH" Ent.5: "Tive acesso a um programa de desenvolvimento" Ent.6: " durou uma semana" Ent.7: "Há uma primeira triagem"	Ent.1: "Logo ao início a impressão não foi a melhor (...) tive que refazer o processo todo" Ent.2: " É um processo extremamente demorado (...) aliados a alguma burocracia (...) várias fases" Ent.3: "Fiz 4 entrevistas (...) foi com o diretor de loja para dar a validação final." Ent.4: "Primeira entrevista com RH, depois diretora de loja e por fim gestor de área." Ent.5: "Tive acesso a um programa de desenvolvimento (...) depois teve toda a parte da colocação" Ent.6: "Muito concreto e muito pragmático...durou uma semana" Ent.7: "Há uma primeira triagem pelos RH...depois a entrevista comigo"
Reputação	Ent.1: "Teve mais a ver com o setor" Ent.2: "Ainda na entrevista (...) gostei da atitude dele." Ent.3: "A minha grande paixão é o alimentar" Ent.5: "Tinha muitos conhecidos" Ent.6: "Conhecia pessoas que estão lá" Ent.7: "Já conhecia a marca"	Ent.1: "Teve mais a ver com o setor do que propriamente com a marca." Ent.2: "Ainda na entrevista e em conversa com o meu futuro líder...gostei da atitude dele." Ent.3: "A minha grande paixão é o alimentar (...) a única motivação foi mesmo a proximidade de casa." Ent.5: "Tinha muitos conhecidos (...) e foi também a reputação que me fez avançar." Ent.6: "Conhecia pessoas que estão lá dentro...conhecia os valores." Ent.7: "Já conhecia a marca (...) identificava-me com o conceito da marca."

Pacote salarial e benefícios	Ent.2: "Obviamente que os benefícios" Ent.4: "andava à procura de algo que me desse um rendimento."	Ent.2: "Obviamente que os benefícios também ajudam, o pacote salarial associado aos benefícios da função..." Ent.4: "Tinha 19 anos e andava à procura de algo que me desse um rendimento."
------------------------------	--	---

Apêndice 5 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Retenção

Categoria: Práticas de Retenção (perg.4.1 a 4.5)		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Condições de trabalho	Ent.1: "gosto muito ...também o espírito de equipa" Ent.1: "flexibilidade na questão horária" Ent.2: "o ambiente é muito bom. As pessoas ajudam-se" Ent.2: "falta de transparência" Ent.3: "trabalho o dia todo lá, com café, refeições e tudo" Ent.3: "desorganização de algumas coisas" Ent.4: "folgas, estás de folga e não te incomodam" Ent.4: "liberdade para poder fazer diferente" Ent.5: "espírito que temos...bom balneário" Ent.6: "liberdade para trabalhar"	Ent.1: "Para além da veia comercial, que eu gosto muito, é também o espírito de equipa. Se eu precisar de ajuda por alguma situação, eu facilmente pego no telefone e ligo para os meus colegas". Ent.1: "O grande desafio na distribuição moderna para quadros intermédios acaba mesmo por ser isto e também a flexibilidade a questão horária." Ent.2: "Efetivamente é uma empresa <i>Great Place to Work</i> , porque o ambiente é muito bom. As pessoas ajudam-se." Ent.2: "Coisas negativas também já aconteceram, nomeadamente, na falta de transparência de alguns processos internos." Ent.3: "Tenho café, onde consigo fazer, as minhas refeições do dia

	Ent.6: "construir a minha formação em conjunto com os recursos humanos" Ent.7: "valorização da nossa experiência passada"	todo e ganho subsídio de alimentação na mesma (...) Acho que é um trato ao colaborador fantástico" Ent.3: "O que me poderia levar a sair era precisamente isto, é a desorganização de algumas coisas. Eles são muito voltados para a vertente humana. Esta parte é fantástica. Esquecem-se às vezes do rigor." Ent.4: As folgas, estás de folga e não te incomodam ou pouco incomodam. Garantem uma qualidade de vida que te vai reter." Ent.4: "A continuar é a liberdade para poder fazer diferente todos os dias. A falta dessa liberdade poderia levar-me a sair." Ent.5: "Todo o ambiente que vivemos (...) temos muito a necessidade de ter um bom balneário, como se costuma dizer." Ent.6: "É muito importante porque temos o à vontade suficiente para trabalhar e para dinamizar a própria equipa." Ent.6: "Houve algo que gostei bastante, que foi a capacidade de construir a minha formação em conjunto com os Recursos Humanos." Ent.7: "A empresa tenta absorver muito conhecimento que nós temos de tantos anos de retalho."
Pacote salarial e benefícios	Ent.1: "atualmente recebo mais do dobro do que quando entrei"	Ent.1: "Falar também de vencimentos, atualmente recebo mais do dobro do que quando

	Ent.1: "Leva o mesmo que um responsável" Ent.2: "benefícios financeiros e não financeiros muito bons" Ent.3: "prêmios trimestrais muito atrativos" Ent.4: "remuneração e prêmios anuais" Ent.5: "reavaliação do talento e da remuneração todos os anos" Ent.5: "não é o mais importante" Ent.6: "pacote salarial é um dos principais fatores" Ent.6: "dá-me a remuneração que foi acordada"	entrei. Portanto sinto que houve aqui um crescimento não só financeiro, mas também pessoal e profissional dentro da empresa. Portanto isto também cria algum estímulo." Ent.1: "Um colaborador que faça reposição noturna, com as horas noturnas, etc., leva o mesmo que um responsável que tem muitas responsabilidades em cima." Ent.2: "Temos muita autonomia, a nossa voz conta. Fazemos parte da estratégia, os benefícios financeiros e não financeiros são muito bons." Ent.3: "Eles trabalham com prêmios trimestrais muito atrativos (...) há a possibilidade de investir esse premio em ações ou PPR." Ent.4: " A parte da remuneração e dos prêmios anuais (...) também ajuda" Ent.5: "Temos a parte da reavaliação do talento e da remuneração, todos os anos, que também acaba por ter um papel decisivo." Ent.5:"O vencimento, como lhe disse claro que é importante, mas não é o mais importante." Ent.6: "O pacote salarial, sem dúvida. É um dos principais fatores (...) mas já não está acima dos outros todos (...). Os benefícios são importantes para a fidelização contínua."
--	---	--

		Ent.6: "Estou muito satisfeito na empresa, sinto que a empresa me respeita enquanto profissional e enquanto pessoa (...) dá-me a remuneração que foi acordada na minha entrada."
Clima organizacional	Ent.1: "espírito de entreajuda" Ent.1: "acredito no projeto" Ent.2: "o reconhecimento (...) um simples obrigada" Ent.2: "ambiente de trabalho, flexibilidade e autonomia" Ent.3: tratamo-nos por tu (...) acolhimento humano" Ent.3: "as pessoas são pessoas de pessoas" Ent.4: "parte humana, ambiente humano que te vai cativando" Ent.4: "gestores intermédios são valorizados" Ent.5: "comunicação aberta (...) responsável direto muito humano" Ent.5: "relações humanas motivam-me" Ent.6: "recolher feedback da equipa...pirâmide invertida" Ent.6: "respeita enquanto profissional e enquanto pessoa" Ent.7: " ambiente é algo que se sente"	Ent.1: "É o gosto pela área comercial e muito o espírito de entreajuda que se vive aqui." Ent.1: "O que me leva a continuar na empresa é, sem dúvida, o projeto porque acredito no projeto em si." Ent.2: "O reconhecimento, eu diria, ou às vezes um simples obrigada (...) o facto de eu sentir que sou útil...isso é incrível" Ent.2: "Coisas que me motivam a continuar na empresa: o ambiente de trabalho, a flexibilidade, a autonomia, ter voz, que não interfiram na minha equipa." Ent.3: "Esta empresa trabalha muito o acolhimento humano e os detalhes (...) desde o CEO até à senhora da limpeza. Tratamo-nos todos por tu." Ent.3: "Acho que as relações aqui são mesmo verdadeiras e as pessoas são mesmo pessoas de pessoas e preocupadas com pessoas." Ent.4: " A parte humana, a parte das equipas, o ambiente humano, vai-te cativando."

	Ent.7: "vejo pessoas felizes a trabalhar"	Ent.4: "Os gestores intermédios são valorizados nesta empresa." Ent.5: " A minha chefia assume uma comunicação aberta, o que é fundamental (...) É alguém que me acalma, que me ouve, que me escuta." Ent.5: "O ambiente que tenho, as relações humanas mesmo com a minha equipa direta, acabam por me motivar e por me fazerem manter." Ent.6: "Conseguir trabalhar no modelo de pirâmide invertida, recolhendo o feedback da própria equipa (...) acabam por motivar qualquer tipo de coordenação." Ent.6: "Estou muito satisfeito na empresa, sinto que a empresa me respeita enquanto profissional e enquanto pessoa e acho que é o essencial." Ent.7: "Acho que consegue entrar numa loja e medir se o ambiente é bom ou é mau (...) o gerente de loja tem esse poder." Ent.7: "Vejo as pessoas felizes a trabalhar. Não há um medidor, mas que se sente. Sente-se a paixão com que as pessoas falam do seu trabalho."
Liderança	Ent.1: "o feedback anual não é o suficiente" Ent.1: "há programas internos de desenvolvimento"	Ent.1: "Sinto que existe um momento anual em que é dado um feedback e depois só voltamos a ter um feedback passado um ano (...) esse feedback anual não é suficiente, de todo."

	Ent.2: "a proximidade do gestor (...) acreditar em mim" Ent.2: "a nossa voz conta" Ent.3: "quem nos ouve e quem nos apoia" Ent.4: "tua opinião conta...visibilidade (...) fazes parte da decisão" Ent.4: "os recursos humanos demonstram que estão atentos" Ent.4: "falta pulso aos recursos humanos" Ent.5: "chefia que acompanhou desde o início" Ent.5: "acompanhamento humano por parte da minha chefia" Ent.6: "bons feedbacks, bons e maus (...) oportunidades de melhoria" Ent.6: "gerais insatisfeitos geram exércitos perdedores" Ent.7: "cuidar das pessoas dá-me muita motivação"	Ent.1: "Tenho acesso a programas internos de desenvolvimento. O programa em si serve para desenvolver aquilo que são os pontos fracos (...) Só que em termos evolutivos senti que aplico as aprendizagens profissionalmente, mas em termos de carreira não senti evolução." Ent.2: "Sentir que existe retroalimentação, que ele acredite em mim. É algo que contribui muito para o meu <i>engagement</i>" Ent.2: "Temos muita autonomia, a nossa voz conta. Fazemos parte da estratégia, os benefícios financeiros e não financeiros são muito bons e em termos de retenção ela existe." Ent.3: "E ter do lado de lá, quem nos ouve e quem nos apoia, nem que seja só com um olhar e dizer "Hoje não queres falar? Está tudo bem, não precisamos falar" Ent.4: "Envolvimento em projetos transversais. A parte da visibilidade, ou seja, tu fazes parte da decisão e a tua opinião conta." Ent.4: "Os recursos Humanos demonstram que estão atentos e que sabem como as coisas estão a correr." Ent.4: "Podiam dizer "não queres trabalhar com essa pessoa? Então vamos falar com as restantes chefias para perceber se isto é uma opinião tua (...) acho que é aqui
--	---	---

		que falha. Falta pulso aos Recursos Humanos." Ent.5: "Foi a pessoa que me recrutou para operador, foi a pessoa que me promove a responsável...tem um papel fundamental na minha vontade de continuar." Ent.5: "Agora positivo sim. A questão de ter o acompanhamento humano por parte da minha chefia (...) tem tido sempre um impacto bastante positivo." Ent.6: "Existe aqui...um trabalho por parte das minhas chefias (...) bons feedbacks, bons e maus (...) oportunidades de melhoria" Ent.6: "Generais insatisfeitos geram exércitos perdedores. É isso que acontece. Se a chefia estiver insatisfeita, a equipa não vai ter uma boa performance." Ent.7: "Cuidar das pessoas, fazer com que as pessoas cresçam, se desenvolvam dá-me muita motivação e dá-me muita vontade de continuar."
<i>Work life balance</i>	Ent.1: "parte mais familiar com o trabalho" Ent.3: "Misturas ali um bocadinho o trabalho e a família" Ent.3: "mulher no auge da sua fragilidade" Ent.4: " não há uma pressão enorme (...) qualidade de vida"	Ent.1: "O que me levaria a sair da empresa: um projeto semelhante, em que consiga conciliar aqui alguma parte mais familiar com o trabalho." Ent.3: "Porque como é uma questão de investimento financeiro, as famílias também são convidadas e a empresa paga (...) misturas ali um bocadinho o trabalho e a família."

	Ent.5: "instabilidade horária (...) estudar algo mais estável" Ent.5: "maior estabilidade de horários" Ent.6: "respeito pela vida pessoal" Ent.6: "empresa interfere na minha vida pessoal"	Ent.3: "Uma mulher, num pós-parto é uma mulher no auge da sua fragilidade. A volta ao trabalho não é fácil. E ter do lado de lá, quem nos ouve e quem nos apoia (...) isto para mim foi das conversas mais importantes que eu tive no pós-parto." Ent.4: "A empresa é muito leve (...) não anda ninguém a correr atrás de mim (...) Garante uma qualidade de vida que te vai reter." Ent.5: "Trabalhamos por turnos e folgas rotativas (...) Esta instabilidade horária é a única coisa que me poderá deixar um bocadinho mais desconfortável na minha função." Ent.5: "Se calhar aquilo que me faria repensar era só uma maior estabilidade de horários" Ent.6: "Respeito pelo meu trabalho, pela minha equipa...respeito pela minha vida profissional." Ent.6: "Quando a empresa decide que pode interferir na minha vida pessoal, ponto número 1. Quando a empresa decide que pode interferir nas minhas escolhas académicas, ponto número 2."
--	---	---

Apêndice 6 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Práticas de Desenvolvimento

Categoria: Práticas de Desenvolvimento (perg.5.1 a 5.3)		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Formação	Ent.1: "3 programas mais extensos (...) formações de gestão, atendimento e RH" Ent.2: "formações obrigatórias" (...) "<i>leadership & coaching</i>" (...) Gestão da mudança (...) <i>E-learning</i> e presencial" Ent.2: "programa de melhoria continua (...) formação certificada" Ent.3: "formações externas (...) Abertura para formação" Ent.3: "formações obrigatórias (...) direcionadas para a gestão" Ent.3: "Formação <i>on-the-job</i>" Ent.4: "formações de liderança (...) formações de <i>excel</i> (...) aprendizagem por observação" Ent.5: "formações de feedback (...) desenvolvimento de equipas (...) falar em publico (...) comunicação" Ent.5: "mobilidade interna como ferramenta de formação" Ent.6: "formação em sistemas e liderança (...)"	Ent.1: "Existem basicamente 3 programas mais extensos. Um de um mês e meio, depois temos outro de 6 meses (...) Depois temos formações da parte da gestão, atendimento e recursos humanos." Ent.2: "Temos formações obrigatórias de liderança, <i>leadership & coaching</i>, Gestão da mudança (...) São formações em <i>e-learning</i> ou formato presencial" Ent.2: "Estou a frequentar um programa ligado à melhoria continua com certificações (...)" Tenho que implementar ferramentas e entregar projetos." Ent.3: Há muitas formações que não são baratas, muitas dadas por empresas externas (...) Há uma enorme abertura, nunca me foi negada nenhuma." Ent.3: "Há muitas formações obrigatórias e muito direcionadas para a gestão (...) cento e tal horas anuais." Ent.3: "Há formação <i>on-the-job</i> com outros colegas na loja ou fora." Ent.4: " Temos formações de liderança, <i>excel</i>, perfil de liderança (...) Posso pedir para passar um dia com alguém e aprender."

	formação como investimento" Ent.6: "investimento pessoal valorizado na formação" Ent.7: "formações de segurança e higiene (...) e-learning regular" Ent.7: "formação continua mensal"	Ent.5: "Temos formações de feedback de desenvolvimento de equipas, de falar em público e de comunicar." Ent.5: "Temos acesso a <i>job offers</i> internas (...) possibilidade de ir para uma loja desenvolver a capacidade de liderança" Ent.6: "A formação é importante quer ao nível de sistemas quer ao nível da liderança (...) empresa olha para a formação como investimento." Ent.6: " A empresa onde trabalho agora tem um olhar diferente para o investimento que estou a fazer na minha formação." Ent.7: "Neste momento a formação é direccionada para gestores e colaboradores (...) manuseamento de cargas, segurança e higiene no trabalho, <i>e-learning</i>." Ent.7: "Praticamente todos os meses há alguma formação para fazer, para desenvolver competências"
Acompanhamento e <i>feedback</i>	Ent.:1: " Já disse à minha chefia que preciso de outro estímulo" Ent.1: " Programas de <i>job rotation</i> ou <i>mentoring</i> poderiam influenciar a minha motivação " Ent.2: " A minha chefia é mais da parte de <i>coaching</i> " Ent.2: "A chefia anterior ligava-me"	Ent.1: "Creio que se prende com o feedback anual e a questão depois do acompanhamento. Já disse à minha chefia que preciso de outro estímulo." Ent.1: "Programas de <i>job rotation</i> ou <i>mentoring</i> poderiam influenciar a minha motivação. Não existe tanto isso para chefias intermédias." Ent.2: "A minha chefia é mais da parte de <i>coaching</i>, de

	Ent.2: " A liderança é um ponto crucial para mim " Ent.3: " acompanhamento que me dão e na escuta que me dão " Ent.3: " o facto de não haver portas fechadas " Ent.4: " Os recursos humanos marcam todos os meses uma hora comigo " Ent.4: " "vamos ali beber um café" " Ent.5: "A minha chefia é muito presente e ativa no meu desenvolvimento " Ent.5: " Tem um papel importante " Ent.6: " boa avaliação e <i>feedback</i> " Ent.6:" a minha chefia acompanha-me " Ent.7: " A minha chefia direta contribui bastante " Ent.7: " Temos uma relação de trabalho muito boa "	direcionamento e de acompanhamento." Ent.2: "A chefia anterior ligava-me só para me ouvir 5 minutos." Ent.2: "A liderança é um ponto crucial para mim, para ficar numa empresa e para o meu desenvolvimento." Ent.3: "No acompanhamento que me dão e na escuta que me dão face às minhas necessidades" Ent.3: "Esta abertura e o facto de não haver portas fechadas motivam-nos e faz-nos sentir que a nossa voz importa." Ent.4: "Os recursos humanos marcam todos os meses uma hora comigo para perguntar como está a minha equipa, como estou a gerir, como está o meu stress." Ent.4: "O meu responsável direto diz-me "vamos ali beber um café" e temos conversas informais." Ent.5: "A minha chefia é muito presente e ativa no meu desenvolvimento e na definição do meu projeto individual." Ent.5: "Tem um papel importante (...) ajuda a orientar e a abrir portas" Ent.6: " A avaliação de desempenho é essencialmente através de uma boa avaliação e <i>feedback</i>." Ent.6: "Mesmo ausente, a minha chefia acompanha-me. Existe transparência e <i>feedback</i>."
--	---	--

		Ent.7: "A minha chefia direta contribui bastante (...) às vezes só queremos falar e ser ouvidos." Ent.7: " Temos uma relação de trabalho muito boa (...) às vezes só queremos validar uma opinião."
Mentoria/ <i>Coaching</i>	Ent.1: ""Programas de job <i>rotation</i> ou <i>mentoring</i> poderiam influenciar " Ent.2: "formação em <i>leadership & coaching</i>" Ent.2: "<i>coaching</i> pela chefia direta" Ent.2:" A chefia anterior ligava-me só para me ouvir " Ent.3: " Há cultura de <i>entreaajuda</i> " Ent.4: " posso ir passar um dia contigo para me explicares como trabalhas?" Ent.5: " Temos formações de desenvolvimento de equipas " Ent.5: " A minha chefia ajuda bastante " Ent.6: " a chefia acompanha-me e dá feedback" Ent.7: " A minha chefia é o meu suporte "	Ent.1: "Programas de job <i>rotation</i> ou <i>mentoring</i> poderiam influenciar a minha motivação. Não existe tanto isso para chefias intermédias." Ent.2: "Temos formações obrigatórias de liderança, <i>leadership & coaching</i>, Gestão da mudança." Ent.2: "A minha chefia é mais da parte de <i>coaching</i>, de direcionamento e de acompanhamento." Ent.2: "A chefia anterior ligava-me só para me ouvir 5 minutos (...) fazia-me sentir que estava próximo." Ent.3: "Há cultura de <i>entreaajuda</i> (...) o colega de Viana do Castelo tem "x" anos de experiência. Vai lá dois dias e pede para te acompanhar." Ent.4: "Posso chegar ao pé de alguém e dizer "posso ir passar um dia contigo para me explicares como trabalhas?" Ent.5:"Temos formações de desenvolvimento de equipas e de acompanhamento humano." Ent.5: "A minha chefia ajuda bastante (...) orienta-me, diz "vai

		nos dois caminhos e tenta abrir as duas portas." Ent.6: "Tenho autonomia, mas a chefia acompanha-me e dá feedback. Existe transparência e comunicação." Ent.7: "A minha chefia é o meu suporte, é quem ouve e ajuda a refletir sobre decisões."
Avaliação de desempenho	Ent.1: " feedback ser anual e a questão depois do acompanhamento " Ent.1:"Já mostrei algum desagrado relativamente a estar um bocadinho parado" Ent.2: " Os recursos humanos disponibilizam formações e ferramentas" Ent.3: "Há abertura para formações" Ent.4: "marcam todos os meses uma hora comigo" Ent.4: "competências de liderança, trabalho em equipa" Ent.5: "A minha chefia é muito presente e ativa" Ent.6: "boa avaliação e feedback diário." Ent.6: "Mesmo ausente, a minha chefia acompanha-me" Ent.7: " A minha chefia direta contribui bastante"	Ent.1:"Creio que se prende um bocadinho mais com o feedback ser anual e a questão depois do acompanhamento." Ent.1:"Já mostrei algum desagrado relativamente a estar um bocadinho parado (...) preciso de outro estímulo." Ent.2: " Os recursos humanos disponibilizam formações e ferramentas (...) a minha chefia é mais da parte de <i>coaching</i>, de direcionamento e de acompanhamento." Ent.3: "Há abertura para formações (...) a liberdade que me dão para escolher o meu percurso e para me desenvolver onde acho que preciso." Ent.4: "Os recursos humanos marcam todos os meses uma hora comigo para perguntar como está a minha equipa, como estou a gerir, como está o meu stress." Ent.4: "Avaliam as competências de liderança, trabalho em equipa e por aí fora, mas deviam ir mais micro."

		Ent.5: "A minha chefia é muito presente e ativa no meu desenvolvimento e na definição do meu projeto individual." Ent.6: " No caso da avaliação de desempenho, considero que o avaliado tem sempre um papel muito preponderante" Ent.6: " A avaliação de desempenho é essencialmente através de uma boa avaliação e feedback diário." Ent.6: "Mesmo ausente, a minha chefia acompanha-me. Existe transparência e feedback." Ent.7: " A minha chefia direta contribui bastante (...) às vezes só queremos falar e ser ouvidos."
--	--	---

Apêndice 7 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Papel da Gestão de Recursos Humanos

Categoria: Papel da Gestão de Recursos Humanos (perg.6.1 a 6.2)		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Proximidade com a realidade dos gestores intermédios	Ent.:1: "facilmente falar" Ent.1: "mais contacto direto" Ent.3: "acompanhamento quinzenal" Ent.3: "presença mais constante" Ent.4: "muito acessíveis" Ent.4: "visitas de acompanhamento" Ent.6: "entendimento do contexto"	Ent.1: " Se pegar num telefone, consigo facilmente falar com os recursos humanos" Ent.1: "Gostava de ter mais contacto direto, que os recursos humanos percebessem melhor o nosso dia a dia." Ent.3: "Temos alguém que neste momento nos acompanha a nível local e esta colega faz-nos

	Ent.7: " visitam as lojas"	acompanhamento quinzenal ou no máximo mensal." Ent.3: "Seria bom ter uma presença mais constante da equipa de RH nas lojas." Ent.4: " Os recursos humanos são muito acessíveis, conseguem tirar dúvidas. Quando não têm resposta, em um, dois dias respondem." Ent.4: "Faz falta haver visitas de acompanhamento, ver as dificuldades no terreno." Ent.6: "Sinto que às vezes fala um entendimento mais real do nosso contexto." Ent.7: "Acho importante que os recursos humanos visitem as lojas de forma constante."
Apoio no desenvolvimento da carreira	Ent.1: "acompanhamento de formações" Ent.2: "planos de progressão" Ent.3: "dar feedback" Ent.3: "mentoria" Ent.5: "apoio nas formações" Ent.6: "bom acompanhamento" Ent.7: "acompanhamento contínuo" Ent.7: "lado a lado"	Ent.1: "Os recursos humanos acabam por estar mais ligados à parte de novas contratações e depois fazer o acompanhamento dessas formações." Ent.2: "Gostava de ter planos de progressão mais claros e acompanhamento pelos recursos humanos." Ent.3: "Dá para falarmos, dá para linhar, para falarmos também em equipa, para darmos feedback da equipa." Ent.3: "Fazia falta um programa de mentoria para quem quer crescer dentro da empresa." Ent.5: "Acho que deviam apoiar mais na escolha e no planeamento das formações."

		Ent.6: "80% daquilo que é o meu trabalho depende de um bom acompanhamento dos recursos humanos." Ent.7: "Precisamos de acompanhamento contínuo para saber se estamos a evoluir." Ent.7: "Temos que ter uma força que caminha lado a lado."
Relação Recursos Humanos / gestor intermédio	Ent.1: "comunicação mais aberta" Ent.2: "Relação positiva" Ent.4: " mão dada" Ent.4: "relação de confiança" Ent.5: "ajudar bastante" Ent.5: "feedback bilateral" Ent.6: "suporte emocional" Ent.6: "comunicação aberta"	Ent.1: "Seria importante haver uma comunicação mais aberta e frequente" Ent.2: "Fui construindo uma relação positiva ao longo dos anos." Ent.4: "Se eu telefonar para os recursos humanos eles apoiam e andam sempre de mão dada." Ent.4: "Acho que falta uma relação de confiança maior, em que possamos partilhar mais." Ent.5: "Os Recursos Humanos acabam por nos ajudar bastante, mais se calhar na parte legal da função." Ent.5: "Deveria haver um feedback bilateral, não só dos RH para nós, mas também nosso para eles." Ent.6: " Seria bom ter mais suporte emocional, não apenas técnico." Ent.6: "É importante que essa comunicação seja feita de forma muito aberta, pragmática e focada."

Apêndice 8 – Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Categoria: Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (perg. 2.1 a 6.2)		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Satisfação com a função atual	Ent.2: "Gosto de estar perto das pessoas" Ent.3: "adoro o mundo do retalho" Ent.3: "muito aberta e muito focada" Ent.3: "Acrescenta-nos aqui um stress desnecessário" Ent.4: " Só (...) se não quisermos." Ent.4: "Gosto do meu trabalho (...) pouca progressão possível." Ent.5: "Tenho orgulho" Ent.5: "Gosto de entrar, dar a volta, ter conversa pessoal." Ent.7: " Estou 100% satisfeito"	Ent.2: "Temos todos os meses atividades, o que pretendemos é ter aquele momento para estar mais perto das pessoas." Ent.3: "Apaixonei-me por este mundo, pelo mundo do retalho e cresci na empresa." Ent.3: "A empresa é muito aberta e muito focada na formação e entreajuda" Ent.3: "As medidas são feitas muito diretamente para lojas maiores (...) acrescenta-nos aqui um stress desnecessário." Ent.4: "Só não nos desenvolvemos se não quisermos" Ent.4: "Gosto do meu trabalho, mas sinto que há pouca progressão possível." Ent.5: "Tenho orgulho em trabalhar nesta empresa, apesar da exigência." Ent.5: "Faço questão de estar sempre presente coma minha equipa (...) gosto de entrar, dar a volta, ter conversa puramente pessoal." Ent.7: "Estou 100% satisfeito com a forma como a empresa e os recursos humanos me tratam."

Compromisso com a empresa	Ent.2: "falta de reconhecimento" Ent.2: "A liderança é um ponto crucial" Ent.2: "relação positiva ao longo dos anos" Ent.4: "Fui ficando na empresa onde estou (...) qualidade de vida" Ent.5: "A minha chefia é muito presente" Ent.5:"Acredito que seja a empresa certa para mim" Ent.5: "Momentos de partilha coletiva" Ent.6: "Fazer passar a estratégia ao nível dos recursos humanos para os gestores intermédios" Ent.6: "permitir que aposte na minha formação (...) cria fidelização" Ent.6: "Identifico-me com os valores da empresa" Ent.7:"as pessoas crescem connosco pela promoção interna"	Ent.2: "Há colegas que saem porque sentem falta de reconhecimento." Ent.2: "A liderança é um ponto crucial para mim, para ficar numa empresa." Ent.2: "Fui construindo uma relação positiva ao longo dos anos." Ent.4: "Fui ficando na empresa porque primeiro está a minha qualidade de vida, a minha qualidade familiar." Ent.5: "A minha chefia é muito presente e ativa no meu desenvolvimento e na definição do meu projeto individual." Ent.5: "Acredito que seja a empresa certa para eu conseguir crescer e desenvolver as minhas capacidades." Ent.5: "Existem momentos de partilha coletiva (...) e o feedback é sempre muito positivo." Ent.6: "80%do trabalho de um gestor intermédio passa pelo bom acompanhamento de recursos humanos (...) Fazer passar a estratégia ao nível dos recursos humanos para os gestores intermédios." Ent.6: "Permitir que aposte na minha formação dentro e fora da empresa cria fidelização."
---------------------------	--	---

		Ent.6: "Tenho que me identificar com os valores da empresa que represento." Ent.7: "As lojas crescem, mas as pessoas crescem connosco pela promoção interna."
Intenção de permanência	Ent.1: "Ambição" Ent.3: "Não tenho intenção de sair" Ent.4:"Fui ficando" Ent.4: "garantir qualidade de vida" Ent.6:" investimento que estou a fazer de forma positiva" Ent.7: "Enquanto o ADN não mudar" Ent.7: "liberdade (...) ser eu próprio." Implícito em várias respostas: "Sinto-me bem aqui"	Ent.1: "A minha grande ambição é ser diretor de loja." Ent.3: "Não tenho intenção de sair, sinto que ainda tenho muito a aprender aqui." Ent.4: "Fui ficando na empresa onde estou" Ent.4: "Tenho noção que, em alguns casos, os recursos humanos ajudam (...) garantir a qualidade de vida na loja" Ent.6: "A empresa olha para o investimento que estou a fazer de forma positiva." Ent.7: "Enquanto o ADN não mudar vou sentir-me 100% satisfeito" Ent.7:" A minha empresa atual dá-me liberdade e abertura para ser eu próprio." Implícito em várias respostas: "Sinto-me bem aqui."
Perceção de reconhecimento e valorização	Ent.2: "Temos reuniões mensais de <i>feedback</i>" Ent.2: " Sinto-me valorizado" Ent.3: " a nossa voz efetivamente importa" Ent.4: "Os recursos humanos perguntam"	Ent.2: "Temos avaliações obrigatórias duas vezes por ano e diálogos mensais." Ent.2: "Sinto-me valorizado pela empresa e pelo meu superior direto" Ent.3: "Sinto que a nossa voz efetivamente importa"

	Ent.4: "Os recursos humanos têm um papel muito importante e são muito próximos" Ent.5: "Permitem-me definir o meu projeto profissional" Ent.5: "A minha maneira de ser foi valorizada" Ent.7: "Avaliações regulares (...) feedback podia ser mais personalizado." Ent.7: "Gosto de ser ouvido"	Ent.4: "Os recursos humanos perguntam como está o meu stress e a gestão da equipa." Ent.4: "Os recursos humanos têm um papel muito importante e são muito próximos (...) conseguimos não tomar decisões de ânimo leve." Ent.5: "Permitem-me definir o meu projeto profissional e ajudam-me a concretizá-lo" Ent.5: "Foi a minha maneira de ser que me permitiu integrar e crescer." Ent.7: "As avaliações são regulares, mas o feedback podia ser mais personalizado." Ent.7: "A empresa tem abertura para nos ouvir (...) é algo raro."
Perceção da eficácia das práticas	Ent.1: "O programa ficou estagnado." Ent.1: "boas no papel, mas nem sempre chegam a nós" Ent.1: "proximidade e acompanhamento" Ent.1: "Existe esse alinhamento" Ent.1: "mais ligados à parte de novas contratações e depois fazer o acompanhamento dessas formações" Ent.2: "programas de formação estruturados" Ent.2: "Processos muito bem estruturados" Ent.2: "não vai ter o impacto que eles esperam."	Ent.1: "Disseram que ía haver um projeto à posteriori para acompanhamento de diretores (...) vejo esse programa estagnado e não vejo qualquer tipo de desenvolvimento." Ent.1: "As práticas RH são boas no papel, mas nem sempre chegam a nós." Ent.1: "Falta proximidade e acompanhamento" Ent.1: " Sinto que existe esse alinhamento." Ent.1: "Os recursos humanos acabam por estar mais ligados à parte de novas contratações e depois fazer o acompanhamento dessas

	Ent.3: "alguém que nos acompanha a nível local (...) dá para alinhar e falarmos também da equipa." Ent.3: "Faz toda a diferença mais à frente." Ent.4: "Autonomia (...) sinal de desenvolvimento" Ent.5: "Ajudam bastante na parte legal" Ent.6: "mais psicólogos (...) para trabalhar o bem-estar" Ent.6: "Há práticas muito boas (...) distância entre o que é dito e feito." Ent.6: "as duas caminham no mesmo sentido" Ent.7: "quanto mais lado a lado andarem, melhor as coisas funcionam"	formações (...) acho que a interação em si até é boa." Ent.2: "Existem programas de formação estruturados e acompanhamento constante" Ent.2: "O processo de feedback é muito bem estruturado." Ent.2: "Os RH às vezes pedem coisas (...) que não vai ter o impacto que eles esperam." Ent.3: "Temos alguém que neste momento nos acompanha a nível local (...) é fantástico (...) Dá para alinhar, para falarmos também da equipa." Ent.3: "A formação intensiva faz toda a diferença lá à frente." Ent.4: "A autonomia é importante para mim e é um sinal de desenvolvimento" Ent.5: "Ajudam bastante na parte legal (...) têm um papel bastante positivo." Ent.6: "Contrataria mais psicólogos para trabalhar o bem-estar." Ent.6: " Há práticas muito boas, mas também alguma distância entre o que é dito e feito." Ent.6: "A empresa é mais saudável quando as duas caminham no mesmo sentido." Ent.7: Temos que ter uma força que caminha lado a lado (...) quanto mais lado a lado
--	---	---

		andarem, melhor as coisas funcionam."
--	--	--