

Dissertação de Mestrado elaborada no Instituto Superior de Gestão, para obtenção do título de Grau Mestre em Gestão de Potencial Humano.

Lara Cristina Marques da Cunha

GESTÃO DE TALENTOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

– Análise de Variáveis Significativas e o seu Impacto Na Organização –



Dissertação aprovada em sua versão final pelos abaixo assinados:

Professor Doutor Álvaro Lopes Dias
Orientador

Dra. Cátia Isabel Lopes Moreira
Coorientador

Lisboa, 2020

*" Existe algo muito mais escasso, fino e raro que o talento.
É o talento para reconhecer os talentosos."*

Elbert Hubbard

" Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor"

Walt Disney

II

Resumo

Este trabalho debruça-se sobre a análise da Gestão de Talentos. Foram escolhidas as variáveis da criatividade; equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, proatividade, gestão de carreira e comprometimento organizacional como fatores influentes.

Na conjuntura atual o mercado tem de dar resposta às exigências, as empresas procuram uma forma de se destacar da concorrência, a Gestão de Talentos é uma forma estratégica de responder a essa necessidade empresarial.

O talento destaca-se como um foco estratégico e preponderante o que torna a Gestão de Talentos um meio para atingir os objetivos.

Atualmente os recursos financeiros e tecnológicos não são suficientes para elevar a competição, tornando-se o capital humano o cerne estratégico,

O comprometimento organizacional, refere-se à ligação psicológica do colaborador para com a empresa e revela o vínculo afetivo para com as entidades organizacionais.

O objetivo é conquistar um maior comprometimento para elevar a retenção dos talentos, apenas possível às organizações que tenham no centro da sua estratégia a valorização do capital humano e por consequência uma maior implicação para o sucesso da organização.

No fundo a gestão de talentos é uma metodologia que impacta na criação de proficiência e aumenta as vantagens competitivas face ao mercado.

Palavras chave: Talentos; comprometimento; criatividade; proatividade; carreira, equilíbrio.

Abstract

This work focuses on the analysis of Talent Management. The variables of creativity were chosen; balance between personal life and work, proactivity, career management and organizational commitment as influential factors.

In the current conjecture the market has to respond to all demands, companies seek a way to stand out from the competition, Talent Management is a strategic way to respond to this business need.

Talent stands out as a strategic and preponderant focus which makes Talent Management a means to achieve objectives.

Currently the financial and technological resources are not enough to raise the competition, making human capital the strategic core,

The organizational commitment refers to the employee's psychological bond with the company and reveals the affective bond with the organizational entities.

The objective is to conquer a greater commitment to increase talent retention, only possible for organizations that have at the center of their strategy the valorization of human capital and consequently a greater implication for the organization's success.

Talent management is basically a methodology that impacts on the creation of proficiency and increases competitive advantages in relation to the market.

Key words: Talents; commitment; creativity; proactivity; career, balance.

Agradecimentos

É incrível como algumas das decisões que tomamos são difíceis e uma dissertação de mestrado é uma dessas decisões. É como uma longa viagem que incorpora caminhos sinuosos, mas que simultaneamente leva-nos aos melhores locais. Neste caminho existem muitos trilhos com desafios, paisagens que espelham incertezas imperceptíveis e alegrias aglutinadoras de motivação, é um processo muito solitário que se destina a quem se aventura por este trajeto, e engloba contributos essenciais de diferentes pessoas. Tenho a sorte de estar rodeada de pessoas incríveis.

Em primeiro lugar agradeço ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, do qual me orgulho de ter como Orientador, que desde o primeiro dia se destacou pela sua devota dedicação e profissionalismo, por ter acreditado em mim, por me ter conduzido através de uma orientação exemplar, por me ter ensinado a procurar as respostas, sempre disponível e com uma visão crítica e adequada em todas as etapas deste trabalho e que por fim me lembrou, para nunca mais esquecer! “Quando não sabemos como fazer o melhor é sempre começar” Muito Obrigada

Sou grata à minha coorientadora Dra. Catia Moreira, por toda a disponibilidade, por me encorajar nos momentos cruciais, e também pela leitura minuciosa e olhar atento das várias versões da dissertação, que contribui para o seu aperfeiçoamento.

A todos os meus amigos que considero como família por todas as palavras de amizade, energia e motivação, paciência por faltar a algumas saídas que agora têm de ser recuperadas, tal como prometido. Tenho a sorte de vos ter e acreditem sem vocês seria muito menos divertido.

Ao meu companheiro, amor e amigo quero honra-lo por todo o apoio, motivação e compreensão nesta fase, obrigada por toda a preocupação e capacidade de trabalhar para o nosso bem ao longo deste caminho, o teu especial carinho e esse teu profundo abraço tornaram esta caminhada mais fácil e colorida.

Aos meus pais por todo o apoio incondicional, principalmente à minha mãe por ser a minha fonte inspiradora, por acreditar que sou capaz, por me conquistar não só através das suas palavras mas também do seu exemplo, sou uma sortuda por ser o teu reflexo e por te ter como minha mãe, obrigada por tudo, és a melhor do mundo.

Índice

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Temática	10
1.2	Descrição do problema ou questões de partida	11
1.3	Objetivos.....	12
1.4	Estrutura da Dissertação.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	14
2.1	Conceitos essenciais	14
2.1.1	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	14
2.1.2	Proatividade	16
2.1.3	Criatividade	17
2.1.4	Satisfação de Carreira	19
2.1.5	Comprometimento Organizacional	21
2.1.6	Formas de Comprometimento Organizacional	22
2.1.7	Gestão de Talentos e Talento	24
2.1.8	Caracterização de uma empresa talentosa.....	27
2.1.9	Importância da Gestão de Talentos na estratégia organizacional.....	30
2.2	Estado da arte	36
2.3	Enquadramento teórico	41
2.3.1	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e comprometimento organizacional	41
2.3.2	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a criatividade	43
2.3.3	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a proatividade.....	44
2.3.4	Equilíbrio entre o trabalho e a vida e a satisfação de carreira	46
2.3.5	Criatividade e comprometimento organizacional.....	48
2.3.6	Satisfação de carreira e comprometimento organizacional.....	50
2.3.7	Proatividade e a criatividade.....	51
2.4	Modelo de investigação	54
3	MÉTODO	55
3.1	Procedimentos e desenho da investigação.....	55
3.2	Amostra, população e participantes	56
3.3	Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	57
3.4	Procedimentos de análise de dados	61

4	ANALISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	63
4.1	Estatística descritiva	63
4.1.1	Fiabilidade das Escalas - Alfa de Cronbach.....	63
4.1.2	Média, Desvio Padrão e Frequências	68
4.2	Teste das hipóteses.....	78
5	CONCLUSÕES.....	86
5.1	Discussão e implicações para a teoria	86
5.2	Implicações para a gestão	90
5.3	Limitações e Futuras investigações.....	91
	BIBLIOGRAFIA	93
	ANEXOS	103

Lista de Figuras

Figura 1 – Empresa Talentosa	29
Figura 2 – Modelo de Investigação	54
Figura 3 - Histograma da Variável Proatividade	69
Figura 4 - Histograma da Variável Criatividade	71
Figura 5 - Histograma da Variável Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	73
Figura 6 - Histograma da Variável Satisfação de Carreira	75
Figura 7 - Histograma da Variável Comprometimento	77
Figura 8 – Representação da Análise do Modelo de Investigação.....	85

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Variável Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....	63
Tabela 2 - Variável Comprometimento.....	64
Tabela 3 - Criatividade	65
Tabela 4 - Variável Proatividade	66
Tabela 5 - Satisfação na Carreira.....	67
Tabela 6 - Variável Proatividade	68
Tabela 7 - Variável Criatividade	70
Tabela 8 - Variável Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....	72
Tabela 9 - Variável Satisfação de Carreira.....	74
Tabela 10 - Variável Comprometimento.....	76
Tabela 11 - Pesos Fatoriais Padronizados.....	78
Tabela 12 - Fiabilidade Cronbach	79
Tabela 13 - Fiabilidade Composita / Variância Extraída Media	79
Tabela 14 - Validade Discriminante.....	80
Tabela 15 - Relação Heterotraxo-Monotraxo	81
Tabela 16 - Valores FIV (Fator de inflação variável)	82
Tabela 17 - Valores R Square R ²	83
Tabela 18 – Efeitos significativos dos construtos	84
Tabela 19 – Efeitos indiretos específicos	84

1 Introdução

1.1 Temática

O tema talento desperta uma enorme curiosidade e fascínio na maioria das pessoas, atualmente a Gestão de Talentos é um dos temas mais abordados no mundo organizacional. Embora para muitas empresas esta matéria não seja tratada com o devido cuidado, ou apenas seja tida em consideração para algumas organizações de grande dimensão.

Num ambiente cada vez mais dinâmico e um mundo cada vez mais competitivo, onde existe facilidade na cópia de planos, produtos e estratégias, onde se requer profissionais competentes, flexíveis e leais, a Gestão de Talentos é transformada numa vantagem competitiva sustentável no tempo para as organizações, sendo considerada uma fonte de inovação, agilidade e criatividade ao nível do recurso mais valioso, o capital humano.

Gestão do talento deve ser tida como uma estratégia imprescindível para a organização de modo a proporcionar o devido tratamento, planeamento e rigor para os processos que promovem a sua maximização.

Se analisarmos, é a partir dos talentos que nascem os líderes, numa visão generalista, são indivíduos que realizam determinada tarefa com elevados níveis de eficiência e eficácia, distinguem-se da base mediana que os rodeia e normalmente, têm um potencial de evolução associado.

Todas estas características, ao nível profissional, contêm traços de personalidade associados, aptidões inatas, competências e gostos adquiridos ao longo de toda a sua experiência, são indivíduos detentores de excelência e com potencial para alterar o futuro.

Devemos ter em consideração os mais variados níveis e diferentes graus de potencial de talento que variam de indivíduo para indivíduo, esta responsabilidade fica a cargo das organizações que devem melhorar e apoiar o seu desenvolvimento, uma vez que a transformação das organizações é proporcional ao crescimento do seu talento.

1.2 Descrição do problema ou questões de partida

A Gestão de Talentos é hoje um tema muito atual. As organizações enquadram-se numa conjuntura de constantes transformações e mudanças à escala global, estas intensas metamorfoses causam elevados impactos, tanto no ambiente laboral como nas próprias relações entre as pessoas e a organização, torna-se assim cada vez mais complexo gerir talentos e encontrar formas para que estes criem um vínculo com a organização.

Para sustentar esta linha de pensamento Vergara (2000) considera que a organização deve construir uma relação de comprometimento em harmonia com as transformações que cercam o seu ambiente externo, semelhantemente, Freitag e Fischer (2013) indicam que o comprometimento organizacional é um princípio determinante e de extrema relevância para as organizações nos próximos anos, é necessário que exista perceção por parte das empresas em relação à importância do desenvolvimento deste vínculo ou relação psicológica entre o colaborador e a empresa.

A problemática trata de identificar uma sistemática de fatores, que possam contribuir para a Gestão de Talentos dentro das organizações, traduzindo-se na análise de variáveis significativas da Gestão de Talentos e o seu impacto na organização ao nível do comprometimento organizacional.

1.3 Objetivos

Objetivos Gerais:

O objetivo geral passa por contribuir com um conjunto de pesquisas, considerações, reflexões e ideias que auxiliem na compreensão da importância da Gestão de Talentos e o impacto desta estratégia no comprometimento organizacional.

Igualmente, analisar variáveis significativas da Gestão de Talentos e o seu impacto na organização ao nível do comprometimento organizacional.

Objetivos específicos:

Este estudo pretende verificar a influencia adjacente às variáveis criatividade, satisfação de carreira, proatividade e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, da Gestão de Talentos, considerando a influencia entre estes construtos e o seu impacto ao nível do comprometimento organizacional.

Compreender a importância entre o talento individual e as organizações talentosas.

Perceber o impacto da Gestão de Talentos na estratégia organizacional.

Entender de forma geral se a Gestão de Talentos tem impacto no comprometimento organizacional.

Chegar à conclusão se o aumento do comprometimento organizacional está assente em variáveis da Gestão de Talentos, como: criatividade, satisfação de carreira, proatividade e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, que se encontram estruturados da seguinte forma:

No primeiro capítulo – Introdução – é feita uma breve descrição da temática que iremos abordar, com a intenção de despertar o interesse pelo tema da Gestão de Talentos como uma estratégia essencial para o desenvolvimento e melhoria do comprometimento organizacional. Neste mesmo capítulo é exposta a descrição do problema que levou a este trabalho, em suma, trata-se de uma análise de variáveis significativas da Gestão de Talentos e o seu impacto na organização ao nível do comprometimento organizacional. Logo depois, passamos à descrição da problemática onde é possível verificar os objetivos gerais e específicos propostos assim como a estrutura da dissertação.

Em seguida o segundo capítulo – Revisão da literatura e modelo teórico – Numa primeira parte foi efetuada uma pesquisa de conteúdos teóricos relativos aos conceitos de cada uma das variáveis, em seguida apresenta-se o estado da arte que tem como objetivo expor o que está a ser realizado recentemente sobre este campo de estudo e ainda o respetivo enquadramento teórico com o correspondente modelo conceptual que, representa o objeto de teste desta dissertação.

Logo depois deparamo-nos com o terceiro capítulo – Método – Nesta parte descrevemos a estratégia metodológica aplicada que possibilitou a concretização da investigação.

Seguidamente apresenta-se o quarto capítulo – Análise dos dados obtidos e discussão – Nesta parte o foco é a interpretação dos dados, neste tópico é feita a análise e apresentação de resultados dos dados estatísticos, subsequentes da realização da metodologia definida.

Por fim com a apresentação do quinto capítulo – Conclusões – É efetuada a discussão dos resultados, quais as implicações verificadas tanto para a teoria como para a gestão, referem-se ainda as limitações deste trabalho e são ainda apresentadas linhas futuras de investigação. Por fim, termina-se com a indicação das referências bibliográficas e respetivos anexos.

2 Revisão da literatura e modelo teórico

2.1 Conceitos essenciais

2.1.1 Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

O tema do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal ou *Work Life Balance* é, na nossa atualidade, cada vez mais discutido. As constantes alterações ao nível, social, demográfico e económico conduzem as organizações a potencializar condições para se articularem com os indivíduos, no que toca a todas as exigências entre a vida pessoal e ao trabalho (Andrade, 2015).

A procura pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal já é retratada há vastos anos, existe uma extensa variedade de abordagens que propicia uma melhor análise em relação a este tema (Schirrmester & França, 2012).

Encontramos este pressuposto nos anos 50, de acordo com McGregor, iniciam-se as primeiras teorias que juntam estes fundamentos (vida e trabalho), na verdade verificou-se que para além de ser possível de unificar a produtividade à satisfação, com também o correto desempenho do colaborador que permitia a satisfação e a realização no local de trabalho (Rodrigues, 1995).

Nos anos 60 assistimos a uma sociedade com grandes movimentos reivindicatórios e à falta de passividade, vivia-se intensos momentos de indignação e dúvida, o que provocou grande implicações nas organizações. Todo este enquadramento tornou os indivíduos mais conscientes e beneficiou temáticas e estudos que tiveram origem na década de 50 sobre a qualidade de vida no trabalho (Rodrigues, 1995).

Na época dos anos 70 existiram alterações de grande importância em relação à motivação, liderança, formação e contratos de trabalho, é marcada por fatores culturais relacionados com a autonomia, liberdade e a iniciativa (Schirrmester & França, 2012). O desenvolvimento tecnológico e as alterações políticas marcadas nos anos 80 possibilitaram uma conjectura mais dinâmica e instável (Pinto, 2015)

A fim de realçar algumas definições deste tema, o autor Maxwell (2005; Pp. 179 - 180) cita “*about adjusting working patterns regardless of age, race or gender, [so] everyone can find a rhythm to help them combine work with their other responsibilities or aspirations*”, ou seja, a definição do equilíbrio entre o trabalho e a vida traduz-se num ajustamento de padrões que não distingue idades, raças ou géneros, para que todos consigam encontrar um balanço entre as suas responsabilidades e os seus interesses.

Byrne (2005) define equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal como uma medida de controle sobre quando, onde e com quem trabalhar. O indivíduo tem o direito de ter um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho remunerado, de se sentir realizado e respeitado, como a norma para um compromisso benéfico mútuo entre o negócio, indivíduo e sociedade.

Gurvis e Patterson (2005) indicam uma perspetiva diferente, procuram esclarecer que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal está muito para além do tempo que é disponibilizado aos indivíduos para realizarem as suas prioridades, sejam elas ao nível da carreira, amigos ou lazer, uma vez que a procura do equilíbrio entre o trabalho e a vida pode tornar-se improdutivo, assim, baseiam-se que o equilíbrio não é uma questão de tempo, mas sim, de conseguir alinhar os comportamentos dos indivíduos aos seus valores.

Goméz (2003) descreve equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal como uma relação saudável entre a vida profissional e pessoal, os indivíduos devem conseguir atuar nestas duas dimensões de forma adequada e em simultâneo, sem quaisquer privações que sejam resultantes da interferência de um sobre o outro. Este equilíbrio é conseguido quando existe uma harmonia entre as duas esferas.

São vários os efeitos nocivos para as organizações, por não conseguir potencializar de forma adequada esta variável, entre eles a diminuição do compromisso organizacional, já que o indivíduo reconhece que pode prejudicar vários níveis da sua vida (Andrade, 2015).

2.1.2 Proatividade

Na nossa atualidade, o desafio das organizações passa não só por terem a capacidade de lidar com a competitividade e a habilidade de agir em situações de grande complexidade, mas também por conseguirem ter uma atitude proativa a fim de influenciar e melhorar a sua estratégia, o seu ambiente e a organização, ou seja, a personalidade pró-ativa é definida como uma disposição para a ação de maneira a possibilitar e influenciar o ambiente onde está inserido o indivíduo (Bateman & Crant, 1993).

A proatividade é identificada como um comportamento de elevada importância para as organizações e ao longo do tempo tem demonstrado que se associa a resultados positivos tanto a nível organizacional como individual (Joo & Bennett, 2018).

De acordo com Crant (2000), existe uma enorme complexidade em definir um conceito único de proatividade uma vez que, os investigadores utilizam perspectivas distintas no que toca aos antecedentes e aos consequentes deste comportamento.

De acordo com a visão de Bateman e Crant (1993), a proatividade, está diretamente ligada a comportamentos que expressão iniciativa, aptidão para planear e estruturar ações para além do que é pedido, o que proporciona e gera benefícios para as organizações. Os autores alegam que a proatividade esta relacionada com traços de personalidade e retratam uma pessoa com a capacidade de modificar o ambiente, para além de que não se resigna a ser limitada pelo ambiente que a rodeia.

Indivíduos proativos procuram oportunidades, demonstram capacidade de iniciativa, antecipação e solução de problemas. Por norma são mais atentos e ativos e ademais envolvem-se em atividades que aumentam e potencializam as suas competências (Crant, 1996).

Frese (2012) afirma que o comportamento pró-ativo detém um conjunto de sintomas comportamentais que resultam de três componentes elementares: iniciativa, foco no futuro e persistência perante as adversidades, ou seja, refere que o fato destes comportamentos ocorrerem e funcionarem em conjunto, significa iniciativa.

Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997) analisam cinco pontos elementares para o conceito de comportamento pró-ativo, sendo eles: 1) Consistência no comportamento para atingir as metas mas, sempre ligados à missão e valores da organização; 2) Foco no futuro, ao avaliar cada problemática, procuram soluções para o imediato e a longo prazo, por forma a que a mesma situação não volte a ocorrer; 3) Concentração no objetivo, consideram que este é o ponto inicial da ação, e ao representar o que se pretende conquistar, todos os passos para alcançar esses objetivos específicos são transformados em ações; 4) Persistência face aos obstáculos, ao planear estratégias a longo prazo, irão surgir adversidades, assim é necessário que os indivíduos sejam persistentes e objetivos; 5) Iniciativa e proatividade, ao analisar o seu ambiente irão identificar oportunidades de mudança e melhoria, este tipo de comportamento manifesta-se para além do que é requerido formalmente.

2.1.3 Criatividade

Num contexto geral ao nível da literatura não é indicado um único conceito de criatividade, é uma definição complexa e multifacetada, em consequência das várias interpretações que decorrem ao longo dos anos.

Este termo utiliza-se para descrever um conjunto de comportamentos ao nível do sujeito ou de um grupo social e está normalmente relacionado com as artes, tecnologia e inovação.

Ao nível organizacional pretende-se que a criatividade seja possibilitadora de resultados benéficos e úteis para as organizações, implica o pensamento divergente e a motivação intrínseca, para além de outras variáveis.

A etimologia da palavra criatividade é originária do latim *creare* que tem como significado criar, fazer e originar. É representada como a hipótese de dar existência a algo e possibilita a criação de combinações que não existiam anteriormente, é defendida como um processo mental para gerar ideias (Cavalcanti, 2006).

O autor Parolin (2003), indica que o termo criar tem como significado formar, ou dar forma a algo novo, proporcionar ligações e formar novas combinações que resultam do pensamento humano, resultantes de fenómenos ou da compreensão e interpretação dos fatos de forma diferente.

As definições atuais de criatividade estão distantes de entrar em consonância com um só conceito, no entanto, é geral o acordo em caracterizar a criatividade como uma característica positiva do indivíduo.

Conforme Fayga Ostrower (1978) cita “criatividade é olhar as coisas nos detalhes sob diferentes perspectivas, sem perder de vista o todo”. Encara a criatividade como um potencial acessível a todos uma vez que, é próprio da condição humana e associa ao termo um conjunto de características entre elas, originalidade, talento, novidade, audácia, aquilo que nos faz ir ao encontro de novos caminhos, que torna inédito, etc.

Em conjunto com a definição de Fayga, que defende a criatividade enquanto qualidade humana que se pode desenvolver, juntam-se outros autores como José Predebon (2005), que refere a “Criatividade não é um dom de poucos, mas uma característica humana, que todas as pessoas podem desenvolver e aproveitar” e também Silva (2002), indica que a criatividade é uma característica do indivíduo que lhe possibilita a capacidade de procurar soluções para os desafios que ocorrem.

Na linha de pensamento de Mouchird e Lubart (2002), a criatividade é uma potencialidade inserida em determinado contexto, pode ser definida como um conjunto de capacidades que possibilitam a adaptabilidade e permitem novos comportamentos em ambientes específicos.

De acordo com Amabile (1983) “A criatividade é a capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto na qual se manifesta”, isto é, consiste na capacidade de criar uma solução e gerar ideias úteis e de valor, para os desafios do quotidiano. Está relacionada com a originalidade e a adequação de resposta, bem como a necessidade e a tarefa, considera que é uma capacidade inata e que estimulada pode ser responsável por grandes e vantajosas invenções e desta forma proporcionar vantagens competitivas às organizações.

A criatividade do empregado é definida como a criação de ideias úteis e originais que potenciem valor e que gerem vantagem, direta ou indiretamente à organização, quer seja num espaço temporal de curto ou longo prazo (Zhou e Shalley, 2003).

2.1.4 Satisfação de Carreira

Atualmente a carreira tem um impacto enorme em cada um dos indivíduos inseridos na sociedade, passamos parte da nossa vida no emprego e a carreira torna-se uma fonte de realização e sustento essencial. O modo como a encaramos ao nível da satisfação e motivação têm consequências diretas na vida de cada indivíduo. A carreira pode manifestar-se de forma positiva ou negativa no decorrer da idade ativa (Siqueira, Tamayo & Bastos, 2008).

Verifica-se a existência de múltiplos conceitos espelhados na literatura sobre satisfação da carreira, esta temática assume-se muito antagónica porque nem a conceitualização de satisfação, nem os fatores que a especificam, apresentam um consenso universal. Para além da multiplicidade de conceitos, caracteriza-se por ser uma definição subjetiva e detém uma variabilidade individual elevada, em relação às experiências do indivíduo. No entanto verificamos características cruciais e congêneres entre si (Marqueze & Moreno, 2005).

No cerne das orientações conceptuais mais relevantes relativamente a esta matéria, identifica-se, independentemente da escolha da carreira, duas dimensões opostas, que constituem a carreira como um estado emocional afetivo ou como um comportamento generalizado associado ao trabalho (Robbins, 1999).

Uma definição mais completa foi dada por Lévy Leboyer (apud Bergamini, 1998) o autor descreve a satisfação de carreira como um conjunto de reações afetivas que estão diretamente relacionados com a atividade laboral, estas reações podem ser causadas pela importância ou status que o indivíduo representa na sua vida profissional, também pelo prazer ligado à atividade que desempenha ou até pela remuneração que é adquirida em troca da realização da sua função. É uma reação ou comportamento resultante da comparação entre o que o trabalho oferece ao indivíduo e o que o indivíduo espera receber do trabalho. Entende-se que a proveniência da satisfação altera consoante o indivíduo, uma vez que a satisfação de carreira é resultado de um conjunto de atitudes, diante dos fatores associados à sua atividade.

Um dos autores mais importantes para esta temática é Locke (1969) que define a satisfação da carreira como um estado emocional prazeroso ou positivo, decorrente da avaliação ou das experiências obtidas pela atividade profissional. O autor considera que se trata de um fenómeno individual e realça a existência de

elementos causais que agrupa em duas categorias: na primeira coloca os eventos e condições de trabalho, aqui o autor pretende realçar o trabalho em si, a remuneração, o reconhecimento do indivíduo, as promoções e o ambiente organizacional, já na segunda identifica agentes do trabalho, onde menciona as chefias, colegas, subordinados e a organização. Nesta sequência o autor afirma que a satisfação de carreira proveniente do contentamento da atividade desempenhada gera consequências que afetam a organização e o indivíduo, seja ao nível do comportamento, da saúde ou da produtividade.

Na mesma linha de pensamento destaca-se Fraser (1996), afirma que a satisfação de carreira é uma ocorrência subjetiva, intrínseca ao próprio indivíduo e por isso mesmo sujeita a uma enorme variabilidade, seja de acordo com os sujeitos, o período temporal em que se encontra cada indivíduo ou as circunstâncias de cada situação. Este autor refere ainda a importância dos fatores internos e externos a que a satisfação se encontra sujeita.

Em contraste e num aspeto mais introspetivo destacam-se Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) os quais referem a satisfação na carreira como um resultado atribuído internamente pelo indivíduo, a si mesmo, relativamente à sua carreira.

Paralelamente existem autores que destacam a satisfação de carreira como um comportamento generalizado que tem como foco, a satisfação com o trabalho.

Relativamente ao autor Alcobia (2001) existem dois entendimentos no âmbito do entusiasmo e contentamento sobre o trabalho desempenhado. Um dos aspetos que ele refere como global, tem características amplas que se prendem ao lado do indivíduo, inclui todas as suas vivências e revela o comportamento e posicionamento deste, perante o trabalho. Por outro lado, a segunda perceção é mais objetiva e traduz-se no retorno que é obtido de determinada função ou tarefa, tendo em conta a análise feita sobre a organização em que se insere.

A satisfação de carreira é referida por Harris (1989) como seja toda a emoção que advém do trabalho, na sua conjuntura geral, por outro lado, Rego (2001) refere que advém essencialmente do respeito e justiça que o indivíduo recebeu pelas entidades onde passou, enquanto que para Porter, Bigley e Steers (2003), referem-se à satisfação como uma resposta emocional que se encontra agregada a uma apreciação sobre a equivalência no trato e nas oportunidades.

2.1.5 Comprometimento Organizacional

O Conceito de comprometimento organizacional tem sido bastante aprofundado nos últimos anos, no entanto, existe uma grande complexidade na sua conceitualização, pelo que ainda não existe uma definição única e consensual. Todavia, o *commitement* organizacional, dentro dos vários conceitos, refere-se à ligação psicológica e afetiva à organização, a qual diminui as hipóteses de abandoná-la (Dias & Marques, 2002).

Becker verificou em meados dos anos 60 que, o vocábulo “comprometimento” apesar de ainda não existir uma definição exata sobre este conceito, era utilizado com regularidade nas áreas das ciências humanas e em especial as que estudavam os fenómenos sociais.

Becker descreve o “comprometimento” como um alinhamento de atuações e que todas essas ações se interligam e mantêm a sua coerência durante o percurso do indivíduo. A razão desta envolvência tem a ver numa primeira instância com os benefícios ou utilidades que daí advêm, refere ainda que o conceito busca alcançar a constância de um grupo de variadas funções, considerado como uma base de orientação e recusa a outras possibilidades viáveis (Gomes, 2011).

Após o ano de 1970, verifica-se um aumento do interesse neste tema e destaca-se o conceito sobre outros prismas dos quais se destacam o comprometimento conceptualizado como uma atitude e o comprometimento conceptualizado como um comportamento (Randall, Fedor & Longenecker, 1990).

Ambas as perspetivas são limitadas e fazem com que Kiesler (1971) debruce a sua investigação sobre o ponto de vista do comportamento dos indivíduos e procure encontrar uma resposta sobre o que faz despoletar no colaborador, o comprometimento com uma atividade definida.

Para Salancik (1977) o comprometimento é uma condição do próprio colaborador que tem por alicerce as suas próprias convicções e procedimentos, os quais asseguram tanto os atos como o seu envolvimento, na ligação com a entidade.

Já Swailes (2000), na tentativa de mensurar o comprometimento comportamental, criou uma escala (*Behavioral Commitment Scale – BCS*), que continha três dimensões, as quais identificou como a realização, inovação e a coerência entre os objetivos da organização e do indivíduo.

A conceptualização da abordagem comportamental está no modo como as pessoas se limitam à organização e como os indivíduos agem sobre esta questão.

Na abordagem altitudinal, a essência encontra-se no modo como as pessoas pensam em relação ao relacionamento entre elas próprias com o seu trabalho e com a organização para a qual trabalham, com o foco de atingir os objetivos e ser guiados pelos valores da empresa e a atitude que expressam para os atingir (Mowday, Steers & Porter, 1979).

A abordagem altitudinal é defendida pelos autores Allen & Meyer (1990) que referem a ligação psicológica do colaborador para com a empresa onde está inserido e revelam vontade ou vínculo afetivo para com a organização. Inicialmente o comprometimento organizacional é visto como um construto unidimensional, mas o mesmo apresentou-se com características de construto multidimensional, a partir desta razão Meyer & Allen (1990) explicam o referido modelo das três componentes do comprometimento organizacional: afetiva, calculativa e normativa.

Na visão de Medeiros e Enders (1997), o comprometimento organizacional é um desejo que o colaborador tem de se manter membro da organização, referente à aceitação intencional dos valores e objetivos da empresa e estar disposto a efetuar esforços.

Mowday et al. (1979) conceitualizam que o comprometimento organizacional expressa mais do que lealdade, manifestam que é a intenção do indivíduo dar algo de si à organização e tem como objetivo a contribuição vantajosa para a empresa. Afirmam que é caracterizado por três grandes fatores, compostos por: aceitação dos objetivos e valores, realização de esforços benéficos para a empresa e um grande desejo em permanecer na organização.

2.1.6 Formas de Comprometimento Organizacional

- Comprometimento afetivo.

O comprometimento afetivo espelha uma ligação ou identificação emotiva com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Tanto a teoria das trocas sociais de Blau (1964) e a norma de reciprocidade de Gouldner (1960) descrevem o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Tendo

em conta estas teorias, as sociais envolvem um conjunto de interações que estabelecem e criam obrigações mútuas (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Estas trocas estão ligadas à reciprocidade de recursos de forma impessoal, ou seja, a agregação de valor é independente da identidade que os fornece (Aselage & Eisenberger, 2003).

Em contexto laboral o colaborador está inserido num conjunto de interações que criam obrigações, tendo em conta recursos que supõe adquirir da empresa e o valor que concede a estes recursos, o colaborado evidencia, em troca, uma atitude de comprometimento mais ou menos acentuada.

O comprometimento afetivo pode ser caracterizado como uma forma de resposta à experiências agradáveis, obtidas no local de trabalho e que são entendidas como uma regalia por parte da organização (Meyer, Irving & Allen, 1998).

O comportamento afetivo transforma-se numa forma de transação para o colaborador (Eisenberg e Rhoades, 2002)

- Comprometimento Normativo.

Este tipo de comprometimento que Meyer e Allen (1991) descrevem, remete-nos para um tipo de colaboradores que permanecem na organização devido a um sentimento de obrigação.

Wiener (1982) conceitualiza o comprometimento organizacional como um somatório de pressões que formam um complexo conjunto de normas internas no indivíduo. Este mesmo autor afirma que a intensidade depositada nestas pressões depende tanto da personalidade como das necessidades de cada um, que são determinados pelo efeito conjunto dos fatores biológicos e sociais.

Em ambiente laboral as experiências compreendidas pelo colaborador (como positivas) podem ser percebidas como uma oferta por parte da organização, podendo desta forma gerar um sentimento de obrigação no colaborador, tendo em conta a reciprocidade, o que se traduz num comportamento normativo (Gouldner, 1960).

- Comprometimento organizacional calculativo.

O comprometimento calculativo espelha uma necessidade de continuar na organização, seja porque os colaboradores atribuem uma maior importância ao salário e benefícios ou por uma questão de falta de alternativa (Meyer e Allen, 1991).

Esta perspectiva está ligada à teoria dos investimentos de Becker (1960), descreve que o comprometimento cresce tendo em conta os ganhos e investimentos que o indivíduo obtém ou que perde se esse comprometimento terminasse.

Meyer e Allen (1991) consideram que o comprometimento calculativo é influenciado, por um lado, pelos investimentos e ganhos obtidos pelo indivíduos na organização e, por outro lado, pelo entendimento por parte do colaborador de falta de alternativas de emprego.

Nesta sequência, vários autores como MC e Ford (1982), Meyer e Allen (1991) e Sting e Hamber (2002), referem que o comportamento calculativo se divide em duas dimensões, uma está diretamente ligada aos custos e benefícios que uma possível saída poderia causar, por outras palavras, para estes indivíduos o fator financeiro é o valor que os matem dentro da organização. A outra dimensão, reflete a falta de alternativa, muitas das vezes está associada a indivíduos com uma baixa qualificação profissional e académica, desta forma, os colaboradores ficam na organização porque precisam e não porque querem (Meyer e Allen, 1991).

2.1.7 Gestão de Talentos e Talento

Em virtude do exponencial fascínio e interesse pela temática do talento é notório o impacto e a importância obtida por esta área nos últimos anos, face a esta realidade estes conceitos têm ganho relevância e hoje são considerados instrumentos chave na gestão das organizações (Scullion & Collings & Vaiman, 2011).

Como pioneira temos Mckinsey com o uso da expressão “*war for talent*”, em finais da década do 90, onde referia a importância central dos colaboradores para o sucesso das organizações. O avanço qualitativo desta temática foi verificado em meados dos anos 2000, a partir desta premissa, cabe elucidar que não se pretende efetuar uma exaustiva conceptualização deste tema.

Ao analisarmos as várias abordagens da Gestão de Talentos observamos a sua existência como um conjunto de práticas. Este tipo de gestão depende do termo

que é dado a talento, dentro de cada organização, existindo assim diferenças no estilo das práticas para a Gestão de Talentos.

Por outras palavras, identificamos um padrão conceptual na definição da Gestão de Talentos como um conjunto de práticas adquiridas pelas organizações de modo a gerir o capital humano.

Ao efetuarem o levantamento do tema Gestão de Talentos, Lewis e Heckman (2006) categorizaram o conceito em três vertentes: primeiro, práticas inerentes e comuns aos Recursos Humanos; segundo, é uma ferramenta utilizada para desenvolver, identificar e reconhecer talento (conceito *talent pools*) e terceiro generalização da Gestão de Talentos como uma gestão genérica do talento, sem considerar as fronteiras organizacionais ou qualquer tipo de posição especial, o foco é atuar no desenvolvimento e diferenciação da *performance*.

Seguidamente a Lewis e Heckman (2006) na tentativa de definir Gestão de Talentos encontra-se Iles, Chuai e Preece (2010) os quais referem que “A Gestão de Talentos é a abordagem coletiva para recrutar, reter e desenvolver talentos dentro da organização para seu benefício futuro.” (Iles *et al*, 2010, p.181)

Tarique e Schuler (2010) caracterizam Gestão de Talentos como um método sistemático utilizado na gestão de pessoas, alinhado com as estratégias da organização, para atrair e reter altos níveis de capital humano.

McClelland, Baldwin, Bronfenbrenner e Strodbeck (1958), explicam os seus pressupostos para talento, como um termo com duplo sentido, por um lado reflete um comportamento, atitude ou capacidade que vai para além do esperado, por outro pode ser a demonstração da sua *performance* de um modo talentoso.

Igualmente Freitag e Fischer (2013) efetuaram estudos que revelam especificidades duplas, sendo elas inclusivas ou exclusivas. Dentro das inclusivas considera-se que todos os indivíduos são detentores de talento, na exclusiva existe uma segmentação de pessoas de acordo com a posição, *performance* e potencial obtida dentro da organização.

Ao enquadrarmos a Gestão de Talentos no plano da gestão, verificamos que a própria definição é diretamente influenciada pela estratégia e circunstâncias do ambiente que rodeia cada organização (Ingham, 2006).

Outro ensinamento advém de Sturman, Trevor, Boureau & Gerhart (2003), que referem a Gestão de Talentos como um sistema composto por práticas ao nível

da retenção, desenvolvimento e identificação de talentos, por forma ampliar a *performance* dos indivíduos e a transforma-la numa vantagem competitiva para a organização.

Ao lado de Sturman *et al* (2003) encontra-se Noe, Tews e Dachner (2010) ambos consentem que a Gestão de Talentos é um conjunto de processos que promovem o desenvolvimento, atração, retenção e motivação de indivíduos altamente qualificados, por forma a maximizarem os resultados da organização.

Podemos afirmar que “A identificação de talento é a prática pela qual se inicia o Sistema de Gestão de Talento”, desta forma as organizações devem definir o conceito de talento, de modo a construir uma linguagem universal a toda a entidade, para conduzir este sistema com sucesso (Ingham, 2006).

Contudo, a definição de talento é um termo que ainda se encontra impreciso e pode conter ambiguidades que estão sujeitas às abordagens internas de cada organização. O termo de talento é adotado em várias áreas e não existe uma única definição.

Alguns estudos foram feitos neste âmbito, entre eles, um estudo efetuado por Freitag e Fischer (2013) que possibilitou verificar os atributos que qualificam o talento no campo da gestão, sendo eles: competência, capacidade, habilidade, conhecimento, resultado, desenvolvimento, potencial e valores.

Do mesmo modo, um estudo na esfera da identificação do talento realizado por McClelland *et al.* (1958) tendo como objetivo a análise dos determinantes da *performance* talentosa, verificou que os quatro pilares são: (1) Condições antecedentes (constituídas por valores, experiência, estrutura familiar, condição económica); (2) Características pessoais (todos os componentes caracterizadores da personalidade, estado emocional, valores e motivações); (3) Contexto (tem em conta as habilidades, objetivos, estabilidade e condições laborais); (4) Resultados esperados (ao qual fazem parte a eficiência no mundo laboral, a posição e status, as notas no domínio escolar, sucesso na liderança, remuneração e relações interpessoais).

A competência de cada indivíduo está diretamente associada ao grau maior ou menor de dificuldade, do seu próprio sistema interno, utilizado para encontrar soluções nas dificuldades ou impasses que surjam. Trata-se de um processo do domínio individual e os critérios mentais utilizados são aprimorados ao longo da sua

vida, embora não sofram alterações por via da educação académica ou carreira profissional (Rossum & Jacques, 2009).

Os indivíduos com elevado talento, procuram desenvolver e assimilar conhecimento, ser criativos e manifestam verdadeiro empenho em instruir-se. Como resultado, são pessoas assertivas, abertas a alterações e adaptam a sua conduta consoante o entendimento obtido (Lombardo, 2000).

O talento é a fusão de todo um grupo de aptidões, conhecimentos e vivências que, são precisas para a execução de uma dada atividade (Berger, 2004).

O talento é o produto da multiplicação entre os fatores da capacidade, compromisso e colaboração (Ulrich, 2008).

De forma genérica, diz-se que o talento da pessoa é a adição de todas as suas competências, ou seja, a totalidade das suas qualidades intrínsecas, as suas vivências, o seu intelecto, a perícia no seu desenvolvimento, os seus valores, bem como a sua conduta e mesmo a sua individualidade (Handfield, 2001).

Considera-se ainda que, o talento tem como base a relação existente entre o potencial inato do individuo e as capacidades aprendidas e desenvolvidas (Gagné, 2007).

No domínio de certas esferas do conhecimento, as pessoas que detêm elevadas competências, possuem uma maior vantagem para o desenvolvimento dos elementos essenciais à sua execução (Martins, 2009).

O talento é ainda interpretado como sinónimo de uma execução, que se destaca positivamente através da conduta, desempenho e comportamento manifestado pelo individuo e nesse âmbito, poderá ser objeto de estudo (Pereira, 2000).

2.1.8 Caracterização de uma empresa talentosa

Uma empresa talentosa para além de incorporar sistemas dinâmicos para atrair, reter e desenvolver talentos, estimula e planifica sistemas facilitadores que proporcionam uma Gestão de Talentos devidamente alinhada e integrada com a estratégia organizacional e os objetivos do negócio (Camara & Guerra & Rodrigues, 2010).

É necessário um sistema de recompensas e uma cultura organizacional direcionada para o talento e uma liderança que proporcione o desenvolvimento dos

indivíduos de forma constante e impulsiona de forma estimulante o alto desempenho, em suma uma estrutura organizacional que permita o crescimento permanente (Camara & Guerra & Rodrigues, 2010).

Um dos fatores fundamentais para a construção de uma empresa talentosa é a cultura organizacional. Influencia diretamente o desempenho e a eficácia da organização, tanto no aspecto moral, como na atração, motivação e retenção de talentos.

As organizações talentosas devem desenvolver e manter uma cultura ímpar que influencie a maneira de pensar, de sentir e dos indivíduos de comportarem dentro das empresas. Tanto o ambiente como a competitividade do mundo dos negócios modificaram-se e juntamente com ele a mentalidade dos indivíduos trabalhadores (Madueke & Emerole, 2017).

Um estudo efetuado em três empresas por Madueke e Emerole (2017), com uma amostra de 35 trabalhadores, tinha como critério analisar a relação entre a cultura e o comprometimento.

Verificou-se que os colaboradores com um maior comprometimento pela organização tiveram uma intensão mais baixa de abandonar a empresa, do que aqueles que tinham um menor comprometimento (Madueke & Emerole, 2017).

Lamentavelmente, um considerável número de más lideranças, desconhecem o impacto que a cultura organizacional pode gerar e para além disso não estão bem informados sobre a forma de contruir e sustentar culturas eficazes e saudáveis. As lideranças devem desenvolver conhecimentos consistentes em relação a culturas fortes e de sucesso (Warrick, 2017).

Desta forma uma empresa talentosa desenvolve a sua cultura organizacional, uma vez que tem uma influência direta no desempenho, na satisfação, na lealdade e no comprometimento dos indivíduos para com a organização. Deste modo, exige às suas lideranças que considerem este tema como uma das suas principais tarefas e que consigam alinhar as estratégias da entidade em consonância com a tomada de decisões, e transformar assim a organização num local saudável (Warrick, 2017).

Um estudo relevante neste campo, foi feito por John Kotter e James Heskett (1992), que recolheram informação de empresas comparáveis, mas com diferentes culturas, durante um período de 11 anos, verificaram que as organizações com culturas consideradas saudáveis tiveram um aumento de 682% nas vendas, em

comparação a 166% em empresas cujas culturas não eram consideradas saudáveis (Warrick, 2017).

Empresas talentosas com culturas organizacionais fortes têm mais probabilidade de ter sucesso e maiores vantagens competitivas, já o negligenciar da cultura organizacional, pode ter altos impactos negativos que revertem em custos para as empresas (Warrick, 2017).

Numa empresa talentosa, o grau de exigência em atrair, reter e desenvolver o capital humano aumenta. Neste tipo de organizações existem facilitadores que estimulam um sistema dinâmico de Gestão de Talentos, como: a estratégia de gestão do talento alinhada com a estratégia da organização; sistemas de recompensas que proporcionem vantagens aos indivíduos; um bom clima organizacional; uma cultura organizacional focada nos talentos; estilos de liderança que potenciem o desenvolvimento; a estrutura organizacional e o desenvolvimento permanente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Figura 1 – Empresa Talentosa



Fonte: Camara, Guerra & Rodrigues (2010, p .755)

Um obstáculo verdadeiro à Gestão de Talentos são as rotinas convencionadas dentro da própria filosofia organizacional.

Neste sentido, a solução será criar como que um painel de orientações e padrões o qual é partilhado por todos e que se traduz numa formalização de conduta notória, transversal a patamares hierárquicos da organização.

Deste modo, forma-se uma condição original, para terminar os impasses produzidos pelos próprios indivíduos, numa entidade repleta de talento (Camara & Guerra & Rodrigues, 2010).

2.1.9 Importância da Gestão de Talentos na estratégia organizacional

O foco principal deste trabalho é precisamente salientar a importância da Gestão de Talentos nas atividades de negócios e estratégia organizacional. Através da análise feita em diversos autores, verificámos que atualmente e cada vez mais, a Gestão de Talentos é um fator primordial a ser utilizado nas organizações por forma a despoletar o conhecimento efetivo dos recursos existentes numa dada entidade.

As características únicas, dos recursos internos, providenciam à organização os elementos diferenciadores e de destaque, no mercado em que se insere a empresa. Adicionalmente, verifica-se que é importante, estudar a repercussão que pode ter, no comportamento dos colaboradores, a importância dada pela entidade à Gestão de Talentos.

Diversos debates e autores prestigiados dão cada vez mais dimensão ao tema da Gestão de Talentos, pois é cada vez mais notória a sua influência, no desenvolvimento e notoriedade dado às entidades que valorizam o seu progresso.

Apesar do ênfase dado, os resultados sobre os recursos existentes, tendem a espelhar uma multiplicidade enorme, dado ser um estudo sobre comportamento humano (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017).

Como já referido, existem inúmeros estudos que têm por base a Gestão de Talentos, mas com variantes, tanto nas condições como em situações de diversidade.

Martins e Parsons (2007) dedicaram essencialmente o seu estudo sobre a Gestão de Talentos tendo em conta o gênero. Harter et.al. (2002) dedicou-se ao

estudo de diversos elementos que de alguma forma afetam a Gestão de Talentos e qual a implicação dos mesmos, dentro das organizações.

Já Birdi et al. (2008) focalizou o fortalecimento do poder e autonomia dado aos colaboradores.

Ao analisarmos Collins et. al. (2004), verificamos que elaborou um estudo sobre mais de 300 organizações em que se debruçou sobre o efeito da sabedoria e programas para catapultar o conhecimento dos líderes.

Meyers (2019) reconhece a Gestão de Talentos no mundo empresarial como um dos principais fatores para o desempenho das organizações, mas verificou uma lacuna ao nível do papel ativo dos funcionários.

O autor Meyers (2019) destaca que existem várias discussões ao nível da Gestão de Talentos, as quais imputam responsabilidade à organização. No entanto, o autor afirma que a implementação de uma Gestão de Talentos de um modo descendente pode não ser suficientemente flexível e eficaz para acompanhar todas as mudanças e desenvolvimentos impostos pelo mercado atual.

Refere ainda que devem ser exploradas novas formas na Gestão de Talentos que permitam a responsabilidade dos seus funcionários e práticas que influenciem o comportamento proativo, uma vez que a proatividade é uma das variáveis do comportamento mais importantes para o sucesso organizacional.

Afirma que este tipo de gestão permite acompanhar a exigente dinâmica do mercado, que exige a formação continua dos seus colaboradores no que toca às habilidades e conhecimentos. Possibilita também aos funcionários assumirem a responsabilidade de identificar os seus objetivos ao nível do desenvolvimento pessoal e das principais melhorias a ter, pode desta forma, servir como uma alavanca de motivação para o aumento do desenvolvimento do indivíduo.

Em suma, os indivíduos talentosos sentem-se mais motivados e comprometidos, pois dispõe de uma vantagem que permite um maior controle em relação ao desenvolvimento da sua carreira, sentem uma maior liberdade de decisão e isto possibilita que se concentrem em aumentar os seus pontos fortes (Meyers, 2019).

Toda a estratégia de uma dada organização deverá estar alinhada com a visão sobre os negócios e os programas a implementar internamente. Nessa

sequencia, também a Gestão de Talentos deverá ter em linha de conta a visão, objetivos e metas da entidade.

Uma vez que esta gestão irá influenciar diretamente os colaboradores, terá de ser pensada com o propósito de levar a empresa a atingir o alvo definido.

Os gestores de talento dentro de uma organização são os profissionais de Recursos Humanos e devem manter o clima organizacional em harmonia, estimulando os colaboradores a desenvolverem o comprometimento, mesmo em face das modificações internas e externas (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017).

Nesta sequência, um estudo efetuado por Kontoghiorghes (2016) visou a construção de uma teoria para testar um novo modelo de atração e retenção de talentos, através de métodos estratégicos de Gestão de Recursos Humanos e desenvolvimento organizacional, a sua análise baseou-se em dados recolhidos de duas grandes empresas de países e setores diferentes e focou-se no efeito causado ao nível da cultura organizacional e da atitude dos colaboradores.

Os resultados esclarecem que a atração e retenção de talentos consegue ser prevista pela cultura organizacional de alto desempenho. Este efeito foi mediado pela atitude, satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores.

Ao analisar os fatos, neste estudo constata-se que a atração e retenção de talento está altamente associada à cultura da organização, tendo em consideração se a mesma apoia a criatividade, a integridade, se suas estratégias são orientadas para as alterações e mudanças, o respeito sentido, a própria qualidade dos sistemas e a acessibilidade às novas tecnologias, se a comunicação que é vivida na organização é aberta, a gestão eficaz, os valores e a contribuição para o crescimento ao nível profissional e pessoal do colaborador.

O estudo conclui que uma cultura organizacional estrategicamente organizada, ética e alinhada com o alto desempenho, tem efeitos diretos na atração e retenção de talentos, para além de contribuir para a motivação dos colaboradores e o seu comprometimento para com a organização (Kontoghiorghes, 2016).

Por estas razões os Recursos Humanos têm de ser vistos como um parceiro nas políticas internas, um impulsionador na sinergia com os colaboradores especialmente em ambientes de mudança e em sintonia com os *CEO's*, têm de tomar uma ação mais determinada e multifacetada, procurar cada vez mais envolver-se nas operações e procedimentos internos e estar a par e passo com as

operações e o negócio. Historicamente sabemos que o desenvolvimento organizacional não depende exclusivamente do talento alocado a cada uma das estruturas hierárquicas, mas sim da fluidez do talento, existente na entidade.

Em resumo, podemos dizer que não têm de existir apenas seniores ou especialista em determinada tarefa, mas uma combinação de perfis que, por vezes poderão acumular competências benéficas para a organização e também para o próprio colaborador, numa possível mudança de função ou mesmo de organização, que é cada vez mais usual (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017).

No passado, os indivíduos encaravam a estabilidade no contexto profissional como uma certeza, onde existia a ideia predominante de ter um trabalho para a vida toda, este é chamado o contexto tradicional de trabalho. A carreira era vista de um modo ascendente, ou seja, era necessário conseguir chegar ao cimo da pirâmide e obter um lugar de destaque, tendo como benefícios ativos tangíveis.

Recentemente, todas as alterações originam envolventes de trabalho mais dinâmicas e organizações mais flexíveis. A própria responsabilidade que era imputada às organizações no que toca à gestão de carreiras, tem sido substituída pela consciência do próprio indivíduo de encontrar alternativas que satisfaçam um conjunto de necessidades, que originam as carreiras proteanas (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2016, Pp. 419 - 425).

Com base no efeito das carreiras proteanas na retenção do talento, os autores Redondo, Sparrow e Hernández (2019) analisam esta temática e caracterizam-na com particular importância uma vez que, as carreiras proteanas podem ser descritas como um desafio para as organizações que pretendam reter os seus talentos.

Redondo et. al (2019) efetuaram um estudo baseado numa amostra de 306 profissionais considerados talentos, entre 17 multinacionais de diferentes países. Conseguiu analisar dois pontos, o primeiro tem relação direta entre as carreiras proteanas e a intenção de abandonar a organização e o segundo ponto trata da relação indireta onde se verificam as variáveis do comprometimento organizacional e a satisfação no local de trabalho.

Ao verificar as descobertas do estudo, nota-se que os indivíduos proteanos revelam tanto uma maior satisfação no trabalho como um maior comprometimento

organizacional e de forma oposta ao esperado e também não é apurada qualquer intensão de abandonar a organização.

Analisa-se adicionalmente neste estudo o impacto causado pelas carreiras proteanas na satisfação do trabalho através do comprometimento organizacional e também o impacto verificado no comprometimento organizacional que diminui a intenção de desistir, que ocorre por meio da satisfação do trabalho.

A análise efetuada sugere algumas maneiras de reter funcionários através de políticas de recursos humanos, que são baseadas em aumentar o comprometimento, estimular a satisfação no trabalho e providenciar uma gestão de carreiras que possibilite oportunidades tanto a nível vertical como horizontal, promovendo uma autogestão da carreira. Estas estratégias ajudam a impedir que os indivíduos com talentos desistam da organização e possibilita a realização das suas conquistas pessoais.

As conclusões deste estudo mostram que manter indivíduos estilo proteano dentro da organização fornece resultados múltiplos e mútuos, tanto para os funcionários como para as organizações e que devemos evitar estereotipar os funcionários com base nas suas orientações ao nível da carreira, uma vez que os indivíduos com carreiras proteanas não representam um risco para as empresas no que toca aos temas compromisso e rotatividade (Redondo, Sparrow & Hernández, 2019).

A Gestão de Talentos não é sinónimo de um regime político como a democracia em que todos os cidadãos elegíveis participam igualmente. Nem se trata de uma área de estudo nova, uma vez que, tanto a Economia Clássica como a Neoclássica já se dedicavam à temática da especialização e divisão do trabalho.

Os Recursos Humanos das organizações necessitam de se focar nos indivíduos que mostram um maior talento e capacidades (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017).

Assim, os Recursos Humanos deverão analisar os recursos que possuem entre mãos e avaliar se essas aptidões terão como efeito um aumento exponencial na criação de valor da empresa e conseqüentemente uma maior probabilidade de esta ser lucrativo. Um individuo ao mostrar aptidões e habilidades não é sinónimo de que saberá executar facilmente determinada tarefa, com a agilidade que se pretende.

De acordo com o estudo efetuado, o processo de desenvolver o potencial de um indivíduo que deu mostras do seu talento, pode demorar até uma dezena de anos, terá de receber indicações, serem-lhe atribuídas funções e é necessário um tempo para o progressivo amadurecimento individual, até que as suas competências se encontrem devidamente otimizadas e capazes para o exercício das funções específicas que se pretendem (Bussi & McMurrer, 2006).

As organizações que têm um compromisso com a Gestão de Talentos, devem procurar, modelar e usar o talento de acordo com o potencial de cada indivíduo.

Também ao longo do tempo é importante desenvolver compromissos e criar oportunidades de desenvolvimento desse mesmo talento. Não menos importantes são as possibilidades de ascensão e respetivas compensações pelo desempenho. O conjunto de todas estas atividades desenvolvidas pelos Recursos Humanos resultarão numa maior celeridade e prontidão dos colaboradores.

Um dos grandes objetivos da Gestão de Talentos é precisamente alocar a pessoa certa a determinada função. A escolha do indivíduo correto para determinada função é a mais acertada e eficiente para a entidade porque, o desenvolvimento de competências em determinado colaborador, não se trata de uma tarefa com resultados exatos por que existe sempre a variável dos atributos de personalidade.

É importante a organização confiar no talento pois essa confiança traduz-se em agilidade e prontidão. A confiança origina maior eficiência pela certeza de estar a empregar da melhor forma os recursos disponíveis, no intuito de conseguir os melhores resultados.

Encontramo-nos na era da tecnologia e existem excelentes softwares de Recursos Humanos para ajuda prática em cálculo, medições, base de dados e mesmo na previsão de elementos de incerteza. No entanto, a decisão humana baseia-se em sabedoria e conhecimento pelo que é sensato confiar primariamente no talento das nossas organizações (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017).

2.2 Estado da arte

Atualmente, por forma a que as empresas consigam permanecer no mercado, têm obrigatoriamente de criar valor pela diferença e na dinâmica da adaptabilidade, para não serem suplantadas ou mesmo desintegradas. Uma mais-valia é terem colaboradores capazes de analisar o mercado e capazes de planear a melhor forma de ultrapassar as situações difíceis com que se vão deparando, além de que terão de possuir criatividade (Spain, 2016).

Todo este envolvimento crítico com que as empresas hoje se deparam, levou a que os Recursos Humanos fossem vistos com outra perspetiva e alterassem a sua génese. Passaram de gerir pessoas para responsáveis na Gestão de Talentos necessários à empresa em que se inserem (Ulrich & Grochowski, 2018).

Esta gestão passa por conquistar as pessoas excecionais e encontrar formas brilhantes para as reter na empresa, providenciando o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores chave (Carvalho & Rua, 2017).

Em vista deste enquadramento, verificamos que as empresas num futuro próximo, darão cada vez mais importância e sustentação ao capital humano. (Spain, 2016)

Os Recursos Humanos através desta nova matriz, pretendem agilizar fundamentalmente as capacidades, habilidades, aptidões naturais, inteligência e know-how de cada colaborador (Ulrich & Grochowski, 2018).

As funções dos Recursos Humanos devem ter em conta a utilidade para a empresa do talento que mais se adequa e na seleção de novos candidatos, bem como analisar a propensão que demonstram para evoluir na organização (Carvalho & Rua, 2017).

Na época dinâmica em que nos encontramos, é crucial que os Recursos Humanos para além de gerir o capital humano existente na empresa, possam planear de forma detalhada e proactivamente, as próximas alterações em termos de funções a médio prazo já que a longo prazo é cada vez mais difícil devido grande número de variáveis (Ulrich & Grochowski, 2018).

Os autores Neves, Almeida e Velez (2018) efetuaram uma pesquisa com uma amostra de 191 colaboradores de diversas empresas, considerados talentos dentro das suas organizações. Analisaram práticas dos Recursos Humanos que tinham como base o comprometimento organizacional e verificaram que as práticas de

Recursos Humanos que têm como princípio o comprometimento, proporcionam a diminuição da resistência à mudança e um aumento do comprometimento dedicado a mudanças futuras.

Mediante o exposto, os autores sublinham que as práticas de Recursos Humanos são uma forma eficaz e necessária para que as empresas antecipem e efetuem a gestão da mudança (Neves et al, 2018).

Todo o conjunto de ações desenvolvidas, irá contribuir para o apreço, lealdade e comprometimento, que os colaboradores irão ter para com a empresa e também irão ajudar os colaboradores a permanecer na empresa quando surgirem outras oportunidades de emprego (Carvalho & Rua, 2017).

Malkawi (2017) recolheu informação de 51 colaboradores por forma a estudar a relação entre Gestão de Talentos e comprometimento. Como resultado a variável que teve maior classificação foi a abertura de oportunidades dentro da própria organização.

No que toca aos talentos dentro da organização, estes devem ser desenvolvidos para que o compromisso organizacional seja aumentado e diminua a rotatividade de colaboradores (Malkawi, 2017).

Quando tocamos no ponto de sinergias entre departamentos, referimos o tema da gestão do conhecimento pelo que, a Gestão do Talentos não pode de forma alguma esquecer o conhecimento. Terá obrigatoriamente de existir uma planificação para gerir o conhecimento. Os colaboradores necessitam de se atualizar constantemente, a nível de trabalho e intelectualmente através de ferramentas como como o *mentoring*, a formação de *e-learning* ou a contratação de formadores para determinada *skill* que se pretenda dotar os colaboradores (Cadorin, Klofsten & Lofsten, 2019).

O compromisso organizacional é fundamental e não basta o fator económico, existem outros agentes para motivar os colaboradores a dar o seu melhor tais como a cultura, um ambiente positivo e otimista, o desenvolvimento pessoal, são importantes fontes de motivação (Spain, 2016).

Os princípios do *marketing* são cada vez mais integrados na área de Recursos Humanos, no campo da Gestão de Talentos, por forma a impulsionar a marca da empresa junto dos indivíduos, semelhante ao modo que projetam um produto ou serviço (Maheshwari et al, 2017).

Hoje já não é tão importante focar na experiência e nas habilitações académicas, mas sim, verificar se a pessoa tem valores e competências sociais e de trabalho em equipa. É cada vez mais procurada, uma atitude proativa, a capacidade de resolver problemas rapidamente e também versatilidade para lidar com as novas experiências ou momentos menos bons (Spain, 2016).

As organizações têm de ser capazes de reinventar as suas práticas de Gestão de Talentos de forma sustentável, por esta razão uma nova geração de profissionais de Recursos Humanos está a desenvolver novas estruturas de gestão, como é o caso do *design thinking*, metodologia *agile*, economia comportamental, entre outros tipos de análise (Renkema, Meijerink & Bondarouk, 2017).

O paradigma da arquitetura de gestão de Recursos Humanos não retira necessariamente todas as práticas do passado, desde que estas ainda agreguem valor para a organização. O autor Claus (2019) faz uma analogia do copo meio vazio e meio cheio e deu como exemplo as práticas tradicionais de Recursos Humanos, que se centram apenas em atividades de caráter administrativo e operacional, neste caso estamos diante do copo meio vazio. No entanto, ao focarmos a Gestão de Talentos que possibilita a otimização, planeamento e potencialização a fim de conseguir corresponder às necessidades competitivas do capital humano das organizações, estamos diante o copo meio cheio.

Todo o contexto organizacional está constantemente em alteração e a uma velocidade drástica, é crucial redesenhar a Gestão de Talentos e repensar na proposta de valor dos Recursos Humanos, para encher novamente o copo, focar no funcionário, concentrarmo-nos na experiência do cliente colaborador e encontrar o ponto de equilíbrio nas práticas da Gestão de Talentos que são positivas tanto para a organização como para o colaborador (Marinovic & Povel, 2017).

Um conjunto de novas soluções de Gestão de Talentos estão a ser criadas ao nível da economia social do trabalho, como o imposto para robôs para diminuir os efeitos da robotização, a possibilidade de uma renda social garantida de forma a diminuir a desigualdade e até novos modelos de aprendizagem na educação (Claus, 2019).

A Gestão de Talentos será uma mistura de *marketing*, Recursos Humanos e negociação. A função desta profissão será fornecer orientação e munir os indivíduos de ferramentas que lhes proporcionem a potencialização das suas capacidades e se

consciencializarem da responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A personalização das práticas de Gestão de Talentos vai tornar-se usual e podem vir até a ser definidas pelos próprios colaboradores.

No futuro teremos cada vez menos limites, uma vez que a Gestão de Talentos converge para a globalização e diversidade do mercado de trabalho. Um dos aspetos a salientar serão os valores pelos quais se rege cada organização pelo que, se deverá continuar a dar ênfase à partilha dos mesmos (Thunnissen & Gallardo, 2017).

Com todas as alterações demográficas, os interesses económicos, o aumento da mobilidade, a evolução da diversidade da força de trabalho, todo um conjunto de alterações transformacionais correspondentes ao ambiente dos negócios, verifica-se que facilita usar a expressão “Indústria 4.0” uma vez que esta trata e abarca com ela uma explosão dos avanços da tecnologia, robótica, realidade aumentada, internet das coisas, *Big Data*, entre outras. Forma-se a receita perfeita para uma tempestade na gestão estratégica de Recursos Humanos e reconhece-se a inevitabilidade organizacional de alavancar o capital humano, desenvolvendo as suas competências, habilidades e conhecimentos (Karacay, 2018).

Karacay (2018) fornece uma visão aprofundada sobre os impactos da mudança causada pela “Indústria 4.0”, simultaneamente considera que as práticas de Gestão de Talentos precisam de evoluir para possibilitar que os indivíduos e as organizações acompanhem o ritmo frenético do mundo tecnológico, estas devem ser mais dinâmicas, incluir sistemas de pensamentos e reconhecer que a Gestão de Talentos está inter-relacionada com diversas atividades organizacionais.

Prevê-se que a celeridade a que a Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0) nos impõe hoje, irá exigir no futuro uma maior adaptação a toda a dinâmica de transformação e alterações por meio das tecnologias digitais (Walsh, 2017).

Na perspetiva da gestão estratégica, é crucial que o desempenho seja sustentável, elevado e constante sendo que, estes atributos apenas são possíveis com o comprometimento dos colaboradores (Vural & Vardarlier & Aykir, 2016).

O que se tenciona na Gestão de Talentos é que cada colaborador esteja a desempenhar as funções mais adequadas às suas capacidades e talento.

Adicionalmente pretende-se que na empresa existam possibilidades desafiantes e estimulantes para o crescimento e comprometimento do colaborador (Nobarieidishe, Chamanifard & Nikpour, 2016).

No que respeita à importância do talento podem ser apresentadas duas perspectivas, a individual e a organizacional, sendo a primeira requer o conhecimento individual do indivíduo, ou seja, qual a sua posição atual na organização e saber determinar onde pretende estar no futuro, uma vez que, o plano de carreira é a forma utilizada pelos indivíduos para concretizar os seus objetivos da vida profissional. A segunda perspectiva, é suportada pelo fato das organizações terem as pessoas com as habilidades certas nos lugares certos, de forma a proporcionarem uma maior e melhor eficiência, o que possibilita a maximização dos resultados no desempenho dos indivíduos no trabalho (Vural, Vardarlier & Aykir, 2016).

O comprometimento organizacional é um fator importante para os indivíduos uma vez que, influencia diretamente o ambiente de trabalho e a produtividade. Um estudo realizado indica que existe correlação entre o comprometimento organizacional e as percepções temporais que envolvem o comprometimento afetivo o que influencia diretamente a vinculação à organização (Souza, Barbosa, Guimarães & Paiva, 2019).

Os gestores necessitam de estar alerta e possibilitar a melhoria contínua do talento dos colaboradores, transformá-los em ativos da mudança, qualificá-los e proporcionar-lhes satisfação no trabalho por forma a incentivar o comprometimento. Quando a Gestão de Talentos é realizada de forma contínua e positiva, beneficia a eficiência, cria oportunidades para a criação e valor, aumenta a competitividade e diminui a perda de tempo (Vural, Vardarlier & Aykir, 2016).

Para estudarmos a ligação existente entre o comprometimento organizacional do ponto de vista emocional e a execução laboral, no estudo de Sungu , Weng e Xu (2019), os autores verificaram que no caso dos gestores de topo o comprometimento organizacional emocional é mais evidente. Consideraram ainda ser significativo o papel do líder e a sua capacidade de influenciar diretamente e de forma proativa, o desempenho dos colaboradores.

Quando não existe essa mesma liderança, o efeito sobre os colaboradores traduz-se num menor comprometimento para com a empresa.

Presentemente existe um combate intenso ao nível empresarial, mas a tecnologia e os recursos financeiros não são suficientes para elevar a competição a outro patamar, são necessárias as pessoas e por esta razão os Recursos Humanos tornam-se o foco mais importante. A finalidade é competir através das pessoas, assim a Gestão de Talentos é o meio para atingir este mesmo objetivo (Vural, Vardarlier & Aykir, 2016).

Os autores Vural *et al* (2016) caracterizam o comprometimento organizacional como sendo a crença do individuo, no que concerne aos objetivos e valores da organização, bem como o esforço por atingir os objetivos definidos e o desejo de permanecer como membro da empresa.

Neste sentido, as organizações estão cada vez mais cientes do poder do comprometimento, daí o mundo organizacional estar cada vez mais atento a que os benefícios dos colaboradores não passem apenas pelo aumento dos salários, mas por benefícios como o aumento de oportunidades e recompensas (Bayram, 2005 cited by Vural *et al*, 2016).

A Gestão de Talentos não é somente a seleção de talentos, é necessário gerirlos de forma eficaz e eficiente, de forma a potencializar a motivação e o comprometimento, de modo a maximizar o desempenho e agregar valor. O comprometimento organizacional expressa-se nos funcionários que se identificam com a empresa e pretendem permanecer na mesma. A consciencialização do impacto do comprometimento está a alterar as funções de Recursos Humanos e a aumentar a sua influência junto da tomada de decisão (Vural *et al*, 2016).

2.3 Enquadramento teórico

2.3.1 Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e comprometimento organizacional

A cada dia que passa o perfil do trabalhador altera de forma constante, o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho é um fator cada vez mais importante na escolha do indivíduo.

O equilíbrio e a harmonia dentro ou fora do trabalho têm uma elevada importância para o desenvolvimento e produtividade profissional. Schirrmeyer e França (2003) afirmam que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é o conjunto de todas as escolhas referentes ao contexto, familiar, pessoal e organizacional, que interferem e influenciam as condições da vida no trabalho.

Conforme descrito por Chiavenato (2004), o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho envolve um conjunto de elementos, como o reconhecimento, ambiente, autonomia, remuneração e benefícios. Todo o contexto afeta não só a produtividade e a motivação, mas também a criatividade, a inovação, a suportabilidade às mudanças e o comprometimento para com a organização. Procura-se assim que a autonomia obtida por parte dos colaboradores em função do controle do seu tempo, proporcione a otimização dos processos de trabalho e permita priorizar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

A importância da compreensão sobre a qualidade de vida no trabalho, tem vindo a crescer na última década, e passa por um conjunto de metodologias que se destinam a uma produtividade saudável, maior motivação, desenvolvimento e bem-estar pessoal e organizacional, conseqüentemente, o autor Pinto (2015) definiu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal como um conjunto de ações realizadas pela organização que abrange o diagnóstico, plano e implementação de melhorias contínuas, dentro e fora do plano laboral, a fim de proporcionar condições vantajosas ao colaborador, durante e após a realização do trabalho.

O tema é cada vez mais debatido dentro das organizações e aquelas que adotam este tipo de programas acabam por atrair, selecionar e reter os melhores profissionais. Estes tipos de programas apresentam repercussões positivas e mensuráveis, a respeito do comprometimento e motivação dos colaboradores.

Lamentavelmente, o grau de importância desta matéria ainda não foi totalmente assimilado pelas organizações, mas, cada vez mais ganha voz dentro das empresas.

O comprometimento organizacional é compreendido por Medeiros (2003), Bastos (2005) Pinho (2015) e Rowe (2015) pelo empenho e o envolvimento que o colaborador nutre pela organização e pode verificar-se de várias formas, entre as quais a identificação do colaborador para com os objetivos, missão e valores da empresa, permanência do indivíduo na organização, etc.

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e o comprometimento organizacional, executam um papel muito importante conforme indica Moraes (1995), Marques (1995) e Kilimnik (1995) os quais referem que, as empresas que adotam medidas para estas temáticas, são aquelas que para além de se esforçar em melhorar a sua produtividade, qualidade, comprometimento e competitividade, também se dedicam em aumentar a satisfação dos trabalhadores.

Desta forma, podemos colocar a nossa primeira hipótese:

H1: Existe uma relação significativa sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, e o comprometimento organizacional.

2.3.2 Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a criatividade

As empresas têm dado cada vez mais importância à criatividade, a razão deve-se à necessidade de criar novos produtos, antecipar estratégias, inovar, criar novas formas de reter e recrutar os melhores profissionais, de um modo geral melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços para conseguirem sobreviver no mundo empresarial (Alencar e Fleith, 2003).

O equilíbrio entre a vida profissional e o trabalho, pode ajudar a desenvolver a criatividade ou inibi-la. Ponti e Ferráz (2006) afirma que a inovação depende tanto da capacidade e atitude criativa de cada um dos indivíduos e respetivas equipas, como dos incentivos oferecidos por parte da organização em promover benefícios que agreguem uma maior qualidade de vida.

Nesta mesma linha de pensamento Alencar (1997) diz que uma organização criativa, necessita de possuir capacidade de adaptação, flexibilidade, respeitar a dignidade e o valor das pessoas e possibilitar autonomia ao seu capital humano.

A criatividade requer um conjunto de interações ao nível das ideias, pessoas e ambiente (Gupta, 2007) e é consequência da interação e envolvimento de pessoas criativas com outras pessoas (Csikszentmihalyi & Sawyer, 2014).

Portanto, para se desenvolver a criatividade é conveniente que os indivíduos participem em domínios diversificados, os quais possibilitem a interação com outros indivíduos com crenças e pontos de vista divergentes, é também crucial o contacto

efetuado em âmbitos e campos de vida diferentes para propiciar o desenvolvimento da criatividade (Perry-Smith & Shalley, 2003).

Desta forma, podemos insinuar que para existir criatividade, é necessário que os indivíduos experienciem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Para apoiar esta afirmação, foi realizado um estudo por (Fletcher & Bailyn, 2005) que demonstra uma correlação positiva entre o equilíbrio da vida pessoal e o trabalho e similarmente com a capacidade de inovação, outro estudo realizado por James (2014) afirma que ter mais tempo e predisposição para a família, contribui para uma facilidade na aprendizagem e inovação. Apesar de que nenhum destes estudos fala diretamente em criatividade, os mesmos falam de inovação que está diretamente ligada a criatividade.

A consonância de sinergias em múltiplos domínios, possibilita a criação de um efeito benéfico na criatividade, uma vez que possibilita uma variedade cognitiva que promove a criatividade (Isen, 1999).

Reter experiências fora do campo profissional, beneficia a criatividade (Jaussi, Randel, & Dionne, 2007) e tal como já referido, a sinergia de múltiplos campos tem como resultado a criatividade (Gupta, 2007).

Deste modo expomos a segunda hipótese:

H2: A satisfação com o equilíbrio trabalho-vida estará positivamente relacionada com a criatividade.

2.3.3 Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a proatividade

O mundo organizacional encontra-se cada vez mais complexo e em constante mudança, o que implica não só uma rápida adaptação, como também agir de forma proativa. São necessários colaboradores que procurem ativamente melhorias tanto no seu trabalho como na sua vida pessoal, de forma a conseguirem arranjar maneiras de capitalizar e elevar os resultados organizacionais (Parker & Wang, 2015), nos dias de hoje os colaboradores que causam mais impacto são aqueles que contém uma visão do futuro, ou que demonstram através da sua disposição uma contribuição ativa (Schmitt, Den Hartog, & Belschak, 2016).

Os autores Bateman e Crant (1993) revelam que uma personalidade proativa está profundamente ligada a uma atitude de influência para com o ambiente.

O comportamento proativo está ligado à capacidade de superar desafios provocados por forças externas e situacionais, através da capacidade de provocar mudanças positivas que beneficiem o ambiente (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010).

Proatividade refere-se a um comportamento ou ação antecipada que irá corresponder a uma situação futura, ao invés de meramente reagir, significa fazer acontecer, mais do que simplesmente esperar ou assistir, trata-se não só de como responder à mudança, mas de iniciar a mudança (Parker, Bindl, & Strauss, 2010).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal representa a autonomia e o controle por parte dos indivíduos, onde e quando trabalhar, este equilíbrio é conseguido quando a empresa consente e respeita o direito à vida plena dos indivíduos, seja dentro ou fora do ambiente laboral.

Esta aceitabilidade, produz efeitos positivos tanto para o colaborador como para a organização e sociedade em geral.

A organização tem a responsabilidade de criar estratégias para que o trabalho seja realizado de forma agradável, diminuir o stress e melhorar a flexibilidade, uma vez este tipo de métodos promove a melhoria da saúde e bem-estar, estes dois aspetos estão conectados diretamente com a proatividade. Em suma, maior flexibilidade e melhor saúde e bem-estar possibilitam uma maior participação por parte do trabalhador em múltiplas atividades (Stepansky & França, 2008).

Estudos recentes afirmam uma elevada correlação entre comportamento proativo e criação de novos procedimentos de trabalho, tendo como base organizações com um ambiente de trabalho positivo e incentivador (Ghitulescu, 2018).

A proatividade pode ser medida através da frequência e introdução de novos produtos, serviços, processos ou até pelo próprio posicionamento no mercado, uma vez que a proatividade reflete-se na capacidade de criar e numa época em que a prioridade é o crescimento rápido da economia, é fundamental lembrar a importância do desenvolvimento de conteúdos que promovam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

As empresas devem ter em conta, que não é o tempo que o trabalhador está na organização que o leva a produzir mais, mas pelo contrário, uma maior flexibilidade e um melhor ambiente organizacional leva a que o trabalhador demonstre atitudes e comportamentos que podem gerar uma maior produtividade.

Alguns estudos, como por exemplo Parker, Collins e Grant (2010) apoiam que o afeto positivo dentro da organização influencia a proatividade dos indivíduos.

Múltiplos estudos, confirmam que atividades que possibilitem uma maior flexibilidade de funções estimulam comportamentos proativos, refletidos por sugestões de ideias e soluções de novos desafios.

Um estudo da Work Foundations indicou que o trabalho é essencial para o bem-estar, nomeadamente quando os colaboradores possuem o controle sobre a sua função, indicou ainda que o apoio das equipas em relação ao equilíbrio do tempo de trabalho e a vida pessoal é mais importante do que uma redução de horas no trabalho, o que indica que a solidariedade para com as equipas não deve ser apenas em contexto de trabalho, mas também em contexto individual, familiar e social (Joo & Bennett, 2018).

Empresas que realizam programas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal obtêm resultados ampliados tanto ao nível do seu processo produtivo, como de novas ideias e iniciativas (Stepansky & França, 2008).

Assim apresentamos a terceira hipótese:

H3: A satisfação com o equilíbrio trabalho-vida estará positivamente relacionada com a proatividade.

2.3.4 Equilíbrio entre o trabalho e a vida e a satisfação de carreira

O interesse pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal despertou quando foram realizados os estudos de Elton Mayo na Western Electric, imprescindíveis para a análise do comportamento humano, ao nível da motivação, metas e qualidade de vida dos trabalhadores, destes estudos resultou a Escola das Relações Humanas, seguidamente Maslow efetuou o seu contributo com a hierarquia das necessidades, tal como Herzberg ao incluir os fatores higiénicos e motivadores (Vasconcelos, 2001).

A saúde, segurança e satisfação começou a ter um maior impacto e os estudos nesta área começaram a surgir. Embora na literatura existam inúmeras definições para equilíbrio entre o trabalho e a vida, existe um aspeto em comum entre elas, que sugere destaque para o bem-estar dos indivíduos seja em condições de trabalho ou em aspetos relativos à vida pessoal (Saklani, 2004).

Tendo como exemplo Albuquerque e França (1998) o equilíbrio entre o trabalho e a vida reflete um conjunto de ações executadas por parte da organização, que envolvem uma planificação e implementação de melhoramentos, que se refletem dentro e fora do ambiente organizacional, com a intenção de proporcionar meios para o desenvolvimento humano.

Todavia, Pereira e Bernhardt (2004), indicam que o bem-estar é alcançado através de um conjunto de valores que é partilhado por todos os indivíduos da organização, estes valores são como um guia de referência para as relações na organização, que beneficiam tanto a empresa como os colaboradores.

A satisfação de carreira é uma das áreas mais estudadas, Greenberg e Baron (1993) identificam este campo como uma reação cognitiva e individual que avalia o percurso laboral, também Locke (1976) interpreta, considerando os valores individuais de cada um, como uma resposta afetiva em relação à avaliação do trabalho, tendo em conta a perceção dos vários fatores do trabalho.

A satisfação de carreira tem sido limitada às práticas exercidas no decorrer da vida laboral, existindo a separação da vida pessoal e familiar.

Se considerarmos a satisfação de carreira, como um interesse vital em relação às experiências correspondentes às necessidades dos indivíduos, esta traduz-se num indicador chave para a qualidade de vida o trabalho.

A qualidade de vida no trabalho tem um impacto significativo em relação aos comportamentos organizacionais, particularmente, na identificação para com a organização, a satisfação com o trabalho, o empenho, esforço e desempenho das atividades (Huang, Lawler & Lei, 2007).

Baixos níveis de qualidade de vida no trabalho podem traduzir-se em consequências no bem-estar, produtividade e eficiência, deste modo, tanto os indivíduos como a organização ficam prejudicados. Por esta razão, cada vez mais as empresas destacam interesse pelo equilíbrio entre o trabalho e a família, isto acontece porque vários profissionais sentem satisfação em relação a práticas

organizacionais de balanço entre trabalho e família, mesmo que a remuneração não seja tão elevada (Oliveira, 2009).

Torna-se necessário considerar a satisfação de carreira numa perspetiva mais ampla, deve ser examinada não apenas a situação profissional, como também a vida pessoal e familiar e os valores de cada um (Honda-Howard & Homma, 2001).

Indicamos desta forma a quarta hipótese:

H4: A presença do equilíbrio entre o trabalho e a vida correlaciona-se positivamente com a satisfação de carreira.

2.3.5 Criatividade e comprometimento organizacional

Nos dias de hoje, a criatividade é um tema eminente dentro das organizações, a estabilidade posiciona-se cada vez mais longe da realidade organizacional, fazendo com que esta variável passe a ter uma posição de destaque dentro das empresas. (Fonseca e Bastos, 2003).

A criatividade é caracterizada como um fator chave para a inovação, o seu valor é reconhecido devido à competição e ritmo constante do nosso contexto empresarial, as empresas são levadas a fazer uma melhor utilização dos recursos humanos que têm disponíveis (Alencar, 1998).

Considera-se que a criatividade é uma capacidade humana que contém um enorme valor, mesmo sendo um fenómeno muito complexo, podemos dizer que ter criatividade é ver o mesmo que todas as pessoas, mas ser capaz de pensar de forma diferente sobre as coisas (Fonseca e Bastos, 2003).

Sanchez (2003) indica que a criatividade é uma sublime dimensão da condição humana, já Faria (1996) afirma ser um fenómeno humano multifacetado, que contém aspetos individuais, como os traços da personalidade e de ambiente, como condições externas que facilitam ou inibem a criatividade. Na perspetiva de Sternberg e Lubart (1999) pode ser compreendida pela habilidade de criar algo novo e original, sendo simultaneamente útil para realização das tarefas.

Na sequência deste ponto de vista, encontramos Amabile (1999) que refere a criatividade como a capacidade de criar algo novo ou dar ideias que sejam úteis, tanto para um indivíduo, como um grupo. Stein (1979) segue no mesmo sentido,

afirma que criatividade é um processo que possibilita a criação de um novo produto, que seja visto como, útil e satisfatório para um determinado número de indivíduos, esclarece que o despertar da criatividade, abrange não só o estímulo individual, mas também envolve o estímulo e a afetação do ambiente em redor, ou seja, a influência das normas de uma sociedade ou o comportamento de uma dada cultura organizacional podem condicionar ou ampliar a criatividade do indivíduo.

Entretanto, no círculo científico do comprometimento organizacional, Mayer e Allen (1997) declaram que se trata de um tema complexo e que não existe um consenso na sua definição, Bastos (1998) acompanha esta linha de pensamento, e constata a diversidade de definições, mas menciona que comprometimento pressupõe um sentido de pertença e envolvimento do indivíduo para com as várias dimensões do ambiente laboral.

O comprometimento é assumido por Lahiry (1994) e McNeese-Smith (1996) como um nível do vínculo psicológico. Na mesma linha de pensamento, Meyer e Allen (1997) acrescentam que este vínculo implica diretamente com o fator de o colaborador permanecer ou não na organização.

A criatividade é conceitualizada por Ostrower (2012) como um potencial intrínseco ao ser humano e revela-se numa necessidade para o sentimento de realização, uma vez que criar e viver estão diretamente relacionados.

O desenvolvimento humano é um processo dinâmico que inclui a personalidade, por esta razão, a criatividade está diretamente ligada às características psicológicas e às fases evolutivas do indivíduo (Cruz & Castro, 2015). Criar alguma coisa, é resultado do comprometimento efetivo que se obteve de uma experiência, neste processo de criatividade os sistemas cognitivos são muito importantes, mas só funcionam se existir uma abertura mental, a criatividade depende assim da emoção e da oportunidade (Sakamoto, 2007).

Kneller (1999), afirma que a criatividade tem um peso relevante no desenvolvimento e criação do comprometimento dos colaboradores. O autor indica que os indivíduos precisam de estar despertos, envolvidos e dedicados no seu trabalho e alerta que as organizações devem ser criadoras de inteligência e satisfazer a curiosidade dos colaboradores, permitir a flexibilidade e possibilitar a originalidade. No estudo realizado por este autor, para permitir um melhor entendimento entre estas duas variáveis, identificou-se que num modelo comum de

empresa, em que o poder institucional tem maior dimensão e força, a criatividade tem uma menor relevância.

Este fato decorre porque os métodos e procedimentos de trabalho estão formalmente convencionados e não são passíveis de grandes transformações. No entanto e como indivíduos, subsiste a necessidade do colaborador sentir esta variável da criatividade como fazendo parte da sua pessoa, que almeja desenvolver por si própria, coexiste assim em paralelo com o orgulho de pertença e comprometimento à entidade empresarial da qual faz parte (Junior & Albuquerque, 2002).

Num meio envolvente que incentiva e permite o comportamento criativo, o grau de comprometimento organizacional aumenta, para além de que existe um maior reconhecimento do desempenho dos colaboradores (Fonseca & Bastos, 2003).

Assim podemos colocar a nossa quinta hipótese:

H5: Existe uma correlação positiva entre a criatividade e o comprometimento organizacional.

2.3.6 Satisfação de carreira e comprometimento organizacional

Foram verificadas algumas conceptualizações entre autores como London e Stumpf (1982) descrevem carreira como um conjunto de funções obtidas e de atividades laborais desenvolvidas durante a vida do indivíduo.

De forma similar, Motta (2006) diz que as carreiras são construídas através de uma sequência de perceções, atitudes e comportamentos individuais, que promovem experiências e feitos na vida dos indivíduos.

Em contraste Dutra (2004) sugere o desenvolvimento da carreira como a capacidade de imputar novas responsabilidades com um nível maior de complexidade, Le Boterf (2003) entende complexidade como um percurso de continua transformação cujo grau de dificuldade aumenta.

Hoje em dia o conceito de carreira proteana é muito divulgado e cada vez mais adquirido pelas novas gerações, e tal como indica Hall e Mirvis (1996), Sullivan (1999) e Baruch (2009) os indivíduos passam a gerir a própria carreira com o seu

foco na mudança e desenvolvimento contínuo. Contudo, devemos argumentar que nem todos os indivíduos têm os requisitos necessários para assumir uma carreira com estas características.

Nesta sequência, a autogestão de carreira e o comprometimento organizacional aparentam direcionar caminhos contraditórios num primeiro momento, uma vez que a autogestão pode levar a uma maior mobilidade e mudança e a necessidade de comprometimento requer, por um lado, a retenção dos indivíduos nas empresas, e por outro uma elevada entrega de competências (Fontenelle, 2007).

De forma paradoxal, se por um lado os novos caminhos para formar carreira, escolhidos pelos indivíduos, tendem a diminuir a dependência das organizações, por outro a era do conhecimento e das novas tecnologias acarreta uma maior dependência, por parte das organizações, de um maior comprometimento dos indivíduos para com as metas e objetivos organizacionais.

Por conseguinte é possível colocar a sexta hipótese:

H6: Existe influência positiva entre a satisfação de carreira sobre o comprometimento organizacional.

2.3.7 Proatividade e a criatividade

O comportamento proativo é fundamental para os dias de hoje, num mundo em mudança contínua é necessário criar ambientes que promovam a proatividade, é indispensável que as empresas tenham colaboradores com capacidade de agir e tomar decisões que consigam antecipar os desafios organizacionais (Veiga, Machado, Pinheiro & Rebouças, 2013).

Proatividade é um conceito complexo, Crant (2000) descreve que se deve ao facto dos vários pesquisadores terem contribuído com diversas interpretações e linhas de pensamento para tentar identificar os antecedentes e os consequentes do comportamento proativo e as várias visões deram origem a uma imprecisão. De acordo com o autor, uma atitude proactiva engloba enfrentar o “*status quo*” ao invés de se acomodar de forma passiva à situação vigente.

O autor descreve que as atitudes proativas impulsionam os princípios inerentes a cada indivíduo, ou seja, os seus valores. Ao propiciar uma conduta recetiva à transformação, terá como resultado o desequilíbrio do “*status quo*” que poderá originar um confronto. Por outro lado, caso opte por fugir de qualquer alteração, a situação existente mantém-se.

Da mesma forma que a proatividade nos faz desafiar o “*status quo*” por intermedio de um conjunto de elementos inerentes ao comportamento proativo, também a criatividade resulta de uma complexa combinação de fatores pessoais, sociais e culturas, capaz de proporcionar o fenómeno criativo (Bedani, 2012).

A proatividade é revista num modelo de pessoa capaz de alterar o ambiente, conforme sugerido por Bateman e Crant (1993), são indivíduos que não se deixam limitar por influencias externas, são capazes de antecipar desafios e propor soluções, persistentes na concretização de objetivos, procuram envolver-se com o mundo e desenvolver práticas que potencializem o seu crescimento seja a nível pessoal como da carreira, esta linha de pensamento vai de encontro aos autores Martins e Terblanche (2003) os quais interpretam que a ocorrência da criatividade surge por meio de valores como o da proatividade.

Os indivíduos proativos consideram as mudanças como uma oportunidade, as menos proativas tendem a cumprir apenas o estabelecido (Grant & Ashford, 2008).

As constantes mudanças que se fazem sentir no ambiente organizacional e até na própria sociedade, implicam que sejam os próprios indivíduos a conseguir se motivar a eles próprios e autogerir-se. Consequentemente os perfis com características que revelam vontade, disposição e iniciativa pela mudança, acabam por se destacar dos outros e trazem um maior valor competitivo tanto para os colaboradores como para as empresas, uma vez que agem de forma ativa e ajudam a ter comportamentos que antecipam o esperado (Fuller & Marler, 2009), paralelamente, McLean (2005) afirma reconhecer a cultura de valores na expressão da criatividade e destaca o impacto que ocorre nas organizações por meios de indivíduos que contém características de iniciativa e que consequentemente provocam mudanças.

Hakanen, Perhoniemi e Tanner (2008) sustentam a ligação entre a criatividade e a proatividade, indicam que os indivíduos com maior abertura por parte da organização têm uma maior probabilidade de realizar avanços que trazem

melhorias para as organizações. Defendem que os colaboradores que se sintam positivamente motivados e comprometidos com o trabalho, exibem comportamentos de iniciativa na organização.

Bunce e West (1995) também se inspiram nesta linha de pensamento e expressam que os comportamentos de proatividade são necessários e de elevada importância, pois estão diretamente relacionados com o desenvolvimento de novas ideias, com os resultados positivos que levam sucesso e melhoria do desempenho nas organizações.

Igualmente Mumford e Gustafson (1988), reconhecem que comportamentos proativos que produzam ideias criativas podem provocar na organização pequenas mudanças ou por outro lado drásticas transformações.

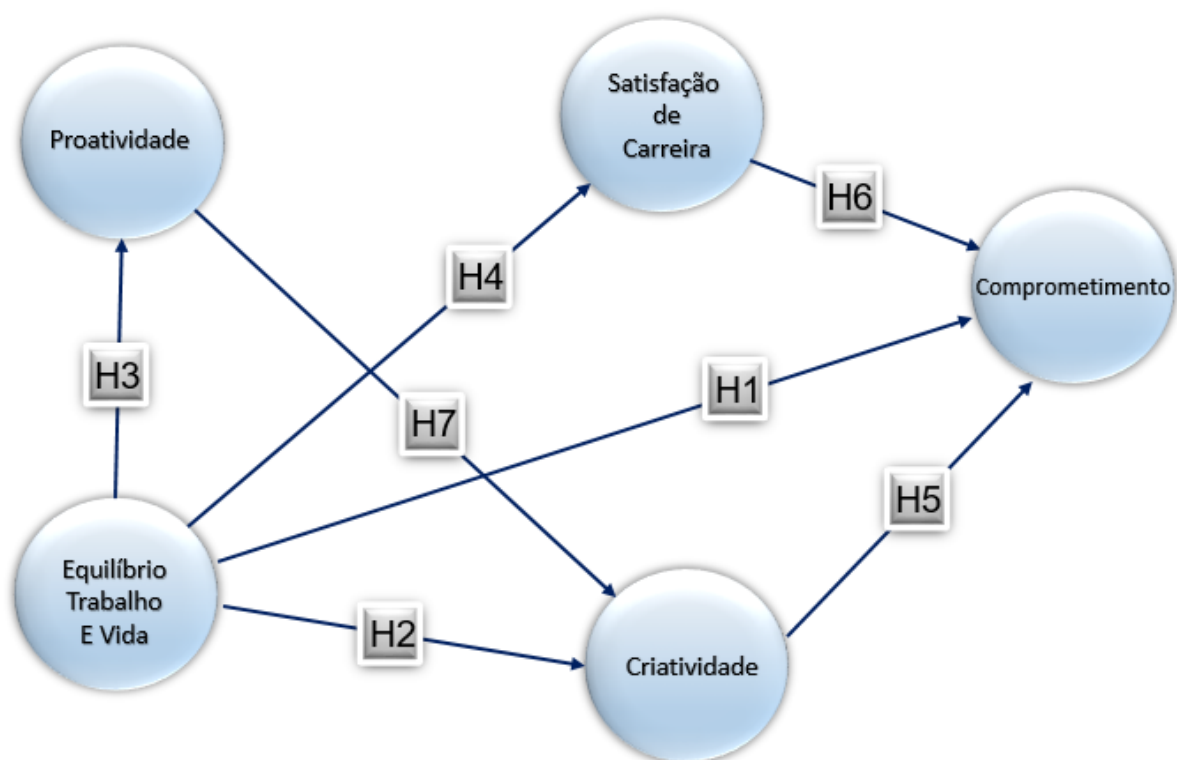
Por fim colocamos a sétima hipótese:

H7: Existe uma correlação positiva entre a proatividade e a criatividade.

2.4 Modelo de investigação

Em conformidade com a profunda pesquisa e revisão de literatura, foram reunidas as hipóteses num modelo de investigação, que se apresenta na figura abaixo:

Figura 2 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

3 Método

3.1 Procedimentos e desenho da investigação

O presente trabalho expõe um modelo de investigação, com o objetivo de analisar um conjunto de variáveis significativas e explorar o seu impacto e influencia ao nível do comprometimento organizacional.

Na primeira fase foi efetuada uma exaustiva pesquisa on-line, que permitiu captar os autores mais relevantes para efetuar o estudo desta abordagem metodológica. O principal objetivo desta fase foi expandir a compreensão sobre a temática e facultar contribuições para a construção do modelo e as respetivas hipóteses.

Nesta pesquisa foi imprescindível utilizar fontes referentes a livros, artigos científicos, revistas e jornais o que possibilitou determinar as matérias, conteúdos e estudos mais significativos para adquirir conhecimento relacionado com a temática de investigação, o conhecimento padece de várias etapas e funde-se em diversas categorias (Fachin, 2003).

Numa segunda fase, foi efetuado um estudo quantitativo, conduzido por um modelo metodológico, estruturado por conceitos específicos que descrevem as variáveis escolhidas, a partir destas são originadas hipóteses. Neste tipo de estudo, em primeiro lugar deve ser efetuada a identificação de variáveis determinantes que auxiliem na explicação das características complexas do problema em questão (Richardson, 1989).

Foi realizado um pré-teste, com 10 trabalhadores, para validar a conceção do desenho e a compreensão das perguntas. Posteriormente o questionário, consequência de uma revisão bibliográfica minuciosa, numa junção e adaptação de escalas, provenientes de várias obras, foi aplicado a 233 trabalhadores, com uma faixa etária entre os 18 e os 59 anos, o questionário foi anónimo e os resultados obtidos foram utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual em relação à organização a que pertencem.

Este estudo teve como base a investigação da medida do comprometimento organizacional de Heneman & Schwab (1985); da satisfação de carreira de Hofmans, Dries & Pepermans (2008); Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal de Dex e Bond (2005); Criatividade de Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) e Proatividade de Bateman e Crant (1993).

A recolha de dados efetuadas através de uma estatística descritiva quantitativa por questionário, permite verificar a aceitabilidade ou não das hipóteses, a recolha de dados é o exemplo clássico dos estudos na área quantitativa (Popper, 1972).

Este método é frequente e procura analisar a relação entre as variáveis, ou seja, descobrir as características de determinado fenómeno (Richardson, 1989). Os dados foram recolhidos num período entre novembro de 2019 e janeiro de 2020. Hyman (1967) manifesta que a técnica mais divulgada para se efetuar um estudo desta categoria é o questionário.

3.2 Amostra, população e participantes

Se começarmos por analisar o conceito de população, verificamos que se trata de um conjunto de objetos ou sujeitos que manifestam características comuns e cujas atitudes e comportamentos são alvos de investigação.

É necessária a utilização de uma amostra quando queremos analisar ou efetuar uma conclusão estatística, esta permite-nos efetuar juízos e apreciações sobre um todo, utilizando apenas parte dele, sendo este o significado de amostra.

Tal como Stevenson (1981) indica, a utilidade de uma amostra é generalizar acerca de todo um grupo, sem ser necessário testar e explorar cada um dos elementos que constituem esse mesmo grupo.

A amostragem utilizada foi por conveniência, uma vez que existe uma grande quantidade de elementos respondentes, foi selecionada uma amostragem de forma precisa, em conformidade com a disponibilidade dos participantes. A utilização deste tipo de amostragens contém algumas vantagens, é um método rápido para recolher dados e o investimento económico deste tipo de amostra não é significativo.

Esta amostra é constituída por 233 indivíduos, 190 do sexo feminino e 43 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos, dentro destas 0,43% constitui idades inferiores a 21 anos; 18,45% idades entre 21 a 29 anos dos respondentes 38 são femininas e 5 masculinas; 33,05% entre os 30 e 39 anos, sendo 60 femininas e 17 masculinos; 33,48% dos 40 a 49 anos com 62 mulheres e 16 homens; 12,88% dos 50 aos 59 anos com um número de respondentes femininos de 25 e 5 masculinos, por fim com 1,72% indivíduos com idade igual ou superior a 60 anos, deste existem 4 indivíduos do género feminino.

O presente estudo obteve um valor superior respostas em jovens adultos entre os 30 e 49 anos.

Dos indivíduos da amostra 42,49% são casados, 10,73% estão divorciados, 45,92% onde incide o maior número são solteiros e apenas 0,86% são viúvos.

Quanto ao nível de escolaridade, 0,43% possui o doutoramento, 1,72% o ensino básico, 27,90% indica ter o ensino secundário, com 45,92% temos a percentagem mais elevada com licenciatura e aproximadamente 24,03% refere ter o Mestrado.

Na antiguidade da empresa verifica-se que 21,03% estão nas organizações há menos de um ano, 30,04% encontram-se nas empresas há mais de dez anos, 20,60% estão no seu local de trabalho entre 1 a 3 anos, com 15,88% indivíduos com antiguidade entre 3 a 6 anos e por fim 12,45% dos participantes encontram-se nas organizações entre os 6 e os 10 anos.

3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

A apuração dos instrumentos depende de todo o contexto envolvente da investigação, pois apenas uma visão transversal a todo o processo proporciona a possibilidade de determinar o instrumento mais apropriado, que permita conceder os dados pretendidos.

Segundo Turato (2003) a seleção do instrumento depende dos objetivos da investigação e do universo que se irá investigar, assim devemos estruturar e testar cautelosamente os instrumentos.

Após a definição do problema, da escolha das hipóteses, a identificação das variáveis e escolhida a amostra, segundo Almeida, Freire e Black (1999) o nível seguinte é a recolha de dados, passa por saber “quais” os dados que vão ser recolhidos e “como” vão ser recolhidos, a qualidade científica dos resultados depende deste ponto, que é fundamental.

O estudo foi quantitativo e a escolha do instrumento para recolher os dados foi o questionário constituído por duas partes, sendo a primeira reservada a elementos referentes aos próprios respondentes, como a idade, género, antiguidade na empresa, escolaridade. A segunda parte é determinada a perguntas relativas às variáveis.

Este questionário é consequência de uma revisão bibliográfica minuciosa, numa junção e adaptação de escalas, provenientes de várias obras e o mesmo foi desenvolvido para analisar e avaliar as hipóteses da pesquisa.

Numa primeira fase foi realizado um pré teste com 15 respondentes de forma a validar o entendimento das questões, uma vez que, foram traduzidas para português. Após o pré-teste, o questionário foi aplicado a 233 indivíduos em idade ativa e tinham como critério estar a trabalhar. Os dados foram recolhidos entre novembro de 2019 e janeiro de 2020.

As medidas selecionadas foram obtidas com base na literatura anterior. Para a variável proatividade foi escolhida uma escala de Bateman e Crant (1993) foram utilizados 17 itens, medidos em uma escala de cinco pontos de discordância ou acordo. Este levantamento foi feito utilizando uma escala tipo Likert e foi usado como grau de concordância em cada resposta: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Não concordo nem discordo / Não se aplica; 4) Concordo parcialmente e 5) Concordo totalmente.

O itens da escala são: 1) Estou constantemente à procura de novas normas de melhorar a minha vida; 2) Sinto-me motivado a fazer a diferença na minha comunidade e talvez no mundo; 3) Tenho tendência a deixar outros tomar a iniciativa no começo de novos projetos; 4) Onde quer que eu estive fui sempre uma força poderosa de mudança construtiva; 5) Eu gosto de enfrentar e ultrapassar obstáculos às minhas ideias; 6) Nada é mais entusiasmante do que ver as minhas ideias tornarem-se realidade; 7) Se eu vejo algo que não gosto, eu altero-o; 8) Independentemente dos desafios, se eu acredito em algo, eu faço acontecer; 9) Eu

adoro defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição de outras pessoas; 10) Eu sou exímio a identificar oportunidades; 11) Eu estou sempre a procura de melhor forma de fazer as coisas; 12) Seu eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo vai impedir-me de torna-la realidade; 13) Eu adoro desafiar o *status quo*; 14) Quando eu tenho um problema, eu enfrento-o de forma frontal; 15) Sou bom a tornar problemas em oportunidades; 16) Eu consigo identificar uma oportunidade muito antes dos outros, e como ultimo, 17) Se vejo alguém com algum problema, ajudo-o de todas as formas que conseguir.

A variável criatividade foi medida pelas escalas de Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996), retirado de um jornal de gestão com o tema a avaliar, o ambiente de trabalho para a criatividade. Esta escala consiste em 10 itens, sendo eles: 1) As pessoas são encorajadas a resolver os problemas de forma criativa nesta organização; 2) O meu supervisor serve como um bom exemplo; 3) Existe comunicação aberta e livre dentro do meu grupo de trabalho; 4) Geralmente eu tenho as ferramentas necessárias para desempenhar o meu trabalho; 5) O trabalho eu faço atualmente é desafiante; 6) Eu tenho liberdade para decidir como vou desenvolver os meus projetos; 7) Existem demasiados problemas políticos nesta organização; 8) Eu tenho demasiado trabalho para fazer em muito pouco tempo; 9) A minha área da organização é inovadora, e 10) A minha área da organização é eficaz.

Para a variável equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, foi utilizada uma escala realizada por Dex e Bond (2005), consistiu em dez itens, dos quais indico: 1) Neste momento, porque o trabalho assim o exige, eu trabalho muitas horas; 2) Não tenho muito tempo para socializar/relaxar com o meu parceiro(a)/ver a minha família durante a semana; 3) Eu tenho que levar trabalho para casa na maior parte dos dias; 4) Eu frequentemente trabalho até tarde ou aos fins de semana para conseguir trabalhar sem interrupções; 5) É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com trabalho; 6) Eu preocupo-me com o efeito que o stress do trabalho tem na minha saúde; 7) A minha relação com o meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho; 8) A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente ou porque estou demasiado cansado; 9) Encontrar tempo para *hobbies*, atividades de lazer ou manter relações pessoais ou

familiares é difícil; 10) Eu gostaria de reduzir a quantidade de horas de trabalho e de níveis de *stress*, mas sinto que não tenho controle sobre a situação.

A medida utilizada para analisar a variável satisfação de carreira foi adaptada de Hofmans, Dries e Pepermans (2008) os itens da amostra são cinco: 1) Eu estou satisfeito com o sucesso que atingi na minha carreira; 2) Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas na minha carreira; 3) Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível salarial; 4) Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível de evolução profissional, e por ultimo, 5) Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível de desenvolvimento de conhecimento/capacidades.

Para a variável dependente, comprometimento, foram escolhidos os autores Heneman e Schwab (1985), com um conjunto mais extenso de 15 itens, dos quais: 1) Eu estou disposto a esforçar-me para além do que é normalmente esperado de forma a ajudar a organização a ser bem sucedida; 2) Eu referencio esta organização aos meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar; 3) Eu sinto muito pouca lealdade para com esta organização; 4) Eu aceitaria quase qualquer tipo de função por forma a continuar a trabalhar nesta organização; 5) Eu acho que os meus valores e os da organização são muito semelhantes; 6) Eu sinto-me orgulhoso ao dizer que faço parte desta organização; 7) Eu trabalharia numa organização diferente desde que o tipo de função fosse semelhante; 8) Esta organização faz sobressair o melhor em mim relativamente à produtividade; 9) Bastariam pequenas mudanças nas minhas atuais circunstâncias para que eu saísse da organização; 10) Eu estou extremamente contente por ter escolhido esta organização em detrimento de outras que eu estava a considerar na altura que entrei; 11) Não existe muito a ganhar ao ficar nesta organização definitivamente; 12) Muitas vezes tenho dificuldades em concordar com as políticas da organização em assuntos importantes para os seus colaboradores; 13) Eu preocupo-me mesmo com o futuro desta organização; 14) Para mim esta é a melhor organização de todas para trabalhar, e por fim, 15) Decidir trabalhar para esta empresa foi um erro da minha parte.

Este estudo teve como objetivo entender como funcionava na prática o modelo conceptual elaborado, especialmente, perceber as principais variáveis, que

foram escolhidas, da Gestão de Talentos que aumentam o comprometimento organizacional e quais os aspetos fundamentais sobre esta matéria.

A importância da proatividade, a dinâmica e o impacto da criatividade, a relevância e benefícios obtidos a partir do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a satisfação de carreira na vida do indivíduo, qual a influencia que estes temas têm no comprometimento organizacional e qual o impacto que a junção destes indicadores têm nas organizações.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Neste tópico iremos descrever como foram tratados os dados e as ferramentas estatísticas.

Este trabalho teve como base a análise de dados quantitativos, sustentadas por um conjunto de técnicas estatísticas que possibilitaram a investigação e a análise de um conjunto de variáveis das quais de obteve uma série de observações.

Este tratamento de análise é sustentado por uma pesquisa cujo foco é o apuramento de padrões de relação entre as várias variáveis. Aqui verificam-se um conjunto de relações de causalidade e associação entre as várias variáveis e a variável dependente.

Através da análise de dados quantitativos conseguimos diagnosticar tendências futuras, apontar encadeamentos para a população a partir da nossa amostra, possibilita auferir indicadores, parâmetros e medidas estatísticas adequadas para caracterizar comportamentos.

O tratamento quantitativo da análise dos dados foi desenvolvido através de uma estrutura criteriosa, apoiada por ferramentas quantitativas que se destinam a validar as hipóteses anteriormente definidas, resultantes de variados fundamentos e conceitos estudados e adaptados na literatura anteriormente estudada.

Para o tratamento dos dados apresentados, foi utilizada uma ferramenta de análise estatística, *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), que possibilitou a análise adequada para testar o modelo conceptual e o impacto entre variáveis.

Para criar o questionário foi utilizada a ferramenta *Google Docs*, este processo ocorreu on-line, através de uma amostragem não probabilística pela metodologia “*snowball*” de amostragem linear, onde possibilita cada um dos indivíduos sugerir outro participante, o que promove o crescimento da amostra e a possibilidade de chegar a uma amostra de difícil acesso.

Quando a amostra se encontrou concluída, todas as respostas foram extraídas para uma folha de cálculo.

Seguidamente, os dados foram analisados através do programa software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), o qual é um programa muito utilizado em estatística e possibilita a um investigador comum a efetuar a sua análise estatística assim como a sua gestão e documentação de dados. Conforme afirmado por Pereira (2008), o SPSS permite analisar cálculos estatísticos com uma alta complexidade e recolher os resultados em poucos instantes.

Nesta análise indicamos, o desvio padrão, a fiabilidade das escalas, são descritas as médias e foram determinados os coeficientes Alfa de Cronbach.

4 Análise dos dados obtidos e discussão

4.1 Estatística descritiva

4.1.1 Fiabilidade das Escalas - Alfa de Cronbach

Tabela 1 - Variável Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Variável	α	Dimensões	λ
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	0,822	WLbal1	0,815
		WLbal3	0,791
		WLbal4	0,910
		WLbal5	0,699

Foi efetuada a análise do coeficiente Alfa de Cronbach, por forma a apurar a confiabilidade e a consistência interna do questionário.

Verificou-se que a variável equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem um alfa com um valor de $\alpha=0,822$, entende-se que a consistência de um questionário pode assumir os valores de alfa entre 0 e 1, e quanto mais próximo ao 1, maior a fidedignidade das dimensões do constructo (Santos, 1999), existe discordância em relação ao valor mínimo aceitável para o Alfa de Cronbach, no entanto, os autores Corrar et al. (2007) indicam que para pesquisas exploratórias deve ser aplicado o valor de 0,6. deste modo, podemos afirmar que a variável utilizada é boa e detém consistência interna.

As dimensões que compõem o construto são significativas, sendo que as mais explicativas são: WLb1 [Neste momento, porque o trabalho assim o exige, eu trabalho muitas horas] com um valor de $\lambda= 0,815$ e WLb4 [Eu frequentemente trabalho até tarde ou aos fins de semana para conseguir trabalhar sem interrupções] com um valor de $\lambda=0,910$.

Tabela 2 - Variável Comprometimento

Variavel	α	Dimensões	λ
comprometimento	0,907	Comp1	0,630
		Comp10	0,785
		Comp13	0,724
		Comp14	0,805
		Comp2	0,868
		Comp5	0,779
		Comp6	0,853
		Comp8	0,772

O Alfa Cronbach de comprometimento organizacional é de $\alpha = 0,907$ o que classifica esta variável como excelente, é viável indicar que a escala utilizada para medir a variável comprometimento garante a consistência interna.

Na análise do quadro acima apresentado, verifica-se que na sua maioria os valores Alfa Cronbach das dimensões são superiores a 0,7, logo a fiabilidade das escalas é boa, sendo o valor inferior mínimo de 0,630 do Comp1 [Eu estou disposto a esforçar-me para além do que é normalmente esperado de forma a ajudar a organização a ser bem-sucedida].

As dimensões mais significativas são o Comp2 [Eu referencio esta organização aos meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.] com um valor de $\lambda = 0,868$; Comp6 [Eu sinto-me orgulhoso ao dizer que faço parte desta organização] com um valor de $\lambda = 0,853$ e Comp14 [Para mim esta é a melhor organização de todas para trabalhar] com $\lambda = 0,805$.

Tabela 3 - Criatividade

Variavel	α	Dimensões	λ
criatividade	0,908	Criat1	0,784
		Criat10	0,766
		Criat2	0,775
		Criat3	0,812
		Criat4	0,708
		Criat5	0,799
		Criat6	0,824
		Criat9	0,769

Tal como referido anteriormente o coeficiente Alfa de Cronbach trata da consistência interna baseada na correlação média entre os itens, no caso da variável criatividade o alfa possui um valor de $\alpha=0,908$, está muito perto de 1 pelo que afirmamos que a fidedignidade do construto é muito elevada.

Em relação à comunalidade das suas dimensões o resultado aumenta a precisão do instrumento utilizado, uma vez que todas tem um valor superior a o valor de 0,6, sendo as mais explicativas: Criat3 $\lambda= 0,812$ [Existe comunicação aberta e livre dentro do meu grupo de trabalho] e a Criat6 $\lambda= 0,824$ [Eu tenho liberdade para decidir como vou desenvolver os meus projetos].

Tabela 4 - Variável Proatividade

Variavel	α	Dimensões	λ
proatividade	0,863	Proat11	0,719
		Proat12	0,779
		Proat13	0,717
		Proat14	0,750
		Proat15	0,763
		Proat7	0,644
		Proat8	0,802

Na análise do construto proatividade através do modelo de Alfa de Cronbach este apresenta um valor de $\alpha=0,863$, verifica-se que o construto e a escala utilizada indicam uma boa confiabilidade interna, considerando-se adequada e consistente para o propósito designado.

Em relação às suas dimensões os valores encontram se entre 0.644 e 0,802, o que sugere que os valores medem com consistência a mesma característica.

O Item mais explicativo esta representado com um valor de $\lambda= 0,802$, sendo ele Proat8 [Independentemente dos desafios, se eu acredito em algo, eu faço acontecer].

Tabela 5 - Satisfação na Carreira

Variável	α	Dimensões	λ
Satisfação na carreira	0,912	Sat_carr1	0,873
		Sat_carr2	0,930
		Sat_carr3	0,818
		Sat_carr4	0,919
		Sat_carr5	0,748

A consistência interna das respostas em relação à variável satisfação de carreira, obtidas através de um questionário, revela que o instrumento de medição utilizado apresenta uma confiabilidade evidente dos resultados obtidos, uma vez que o Alfa é de $\alpha=0,912$, garantindo a consistência interna do construto.

Verificamos também evidências de que os itens da pesquisa medem as mesmas características uma vez que os valores estão entre 0,748 e 0.930.

As dimensões mais explicativas são Sat_carr2 com um valor de $\lambda=0,930$ [Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas na minha carreira]; Sat_carr4 sendo o valor $\lambda=0,919$ [Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível de evolução profissional] e Sat_carr1 valor de $\lambda=0,873$ [Eu estou satisfeito com o sucesso que atingi na minha carreira].

4.1.2 Média, Desvio Padrão e Frequências

Seguidamente são representados e analisados os valores da média e desvio padrão das variáveis e suas dimensões correspondentes.

Tabela 6 - Variável Proatividade

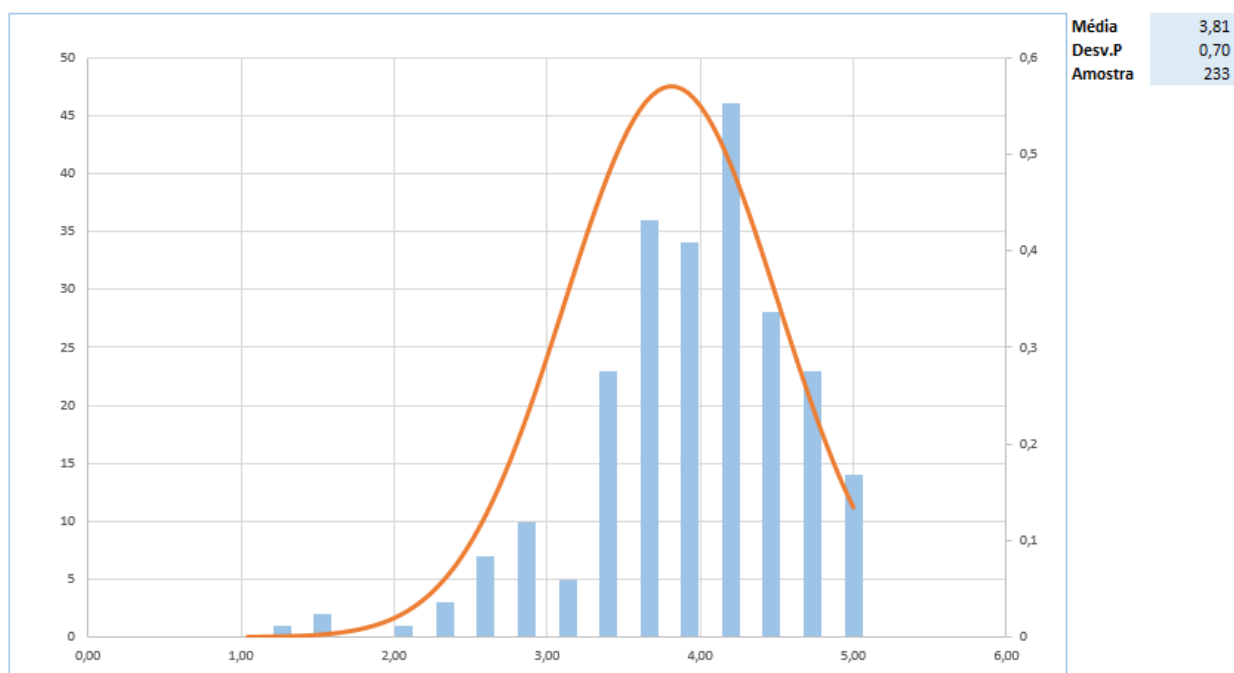
Variáveis	Media	Desvio Padrao	Dimensões	Media	Desvio Padrao
proatividade	3,81	0,70	Proat11	4,23	0,83
			Proat12	3,64	1,04
			Proat13	3,56	1,03
			Proat14	3,96	0,98
			Proat15	3,48	0,96
			Proat7	3,72	0,91
			Proat8	3,97	0,87

Verificamos que a média da variável proatividade é 3,81 e o desvio padrão tem um valor de $\sigma=0,70$, o valor do desvio padrão mede o grau de variação entre amostras, sendo que o valor representado é baixo, isto significa que os dados tendem a estar próximos da média, ou seja, a resposta da amostra para o construto proatividade é mais homogênea.

É interessante verificar a questão que contém a média mais alta ao nível das dimensões, com um valor de 4,23, sendo ela Proat11 (Eu estou sempre a procura de melhor forma de fazer as coisas), refere-se à capacidade de melhorar diariamente, assim é pertinente considerar que a maior parte dos indivíduos procura esta característica na sua vida profissional.

No entanto as perguntas do questionários, referentes às dimensões, com um maior desvio padrão, que implica um maior afastamento da média, são a Proat12 [Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo vai impedir-me de torná-la realidade] e a Proat13 [Eu adoro desafiar o status quo], este tipo de questões são itens que colocam desafios ou entraves na concretização de algo, estes resultados podem querer dizer que para uns indivíduos os desafios e problemas que possam advir são um obstáculo à sua proatividade.

Figura 3 - Histograma da Variável Proatividade



Fonte: Elaboração Própria

A distribuição do construto é assimétrica, verifica-se um enviesamento à direita, ou seja, uma maior concentração dos valores máximos da amostra, os indivíduos concordam com as afirmações efetuadas no questionário.

A maioria dos inquiridos estão em concordância com as afirmações e consideram-nas um indicador importante, ou seja, consideram-se profissionais capazes de resolver desafios por conta própria, com iniciativa, procuram sempre uma melhor forma de desempenhar o seu trabalho, na sua maioria consideram-se são indivíduos que acreditam que são capazes de realizar os seus objetivos, gostam de desafios, sentem que devem enfrentar os problemas, transformando-nos assim em oportunidades.

Estas conclusões podem ser obtidas uma vez que as frequências das respostas referentes à Proatividade apresentam uma maior concentração no intervalo de 3 e 4, sendo que o valor 5 também apresenta um quadro elevado.

Tabela 7 - Variável Criatividade

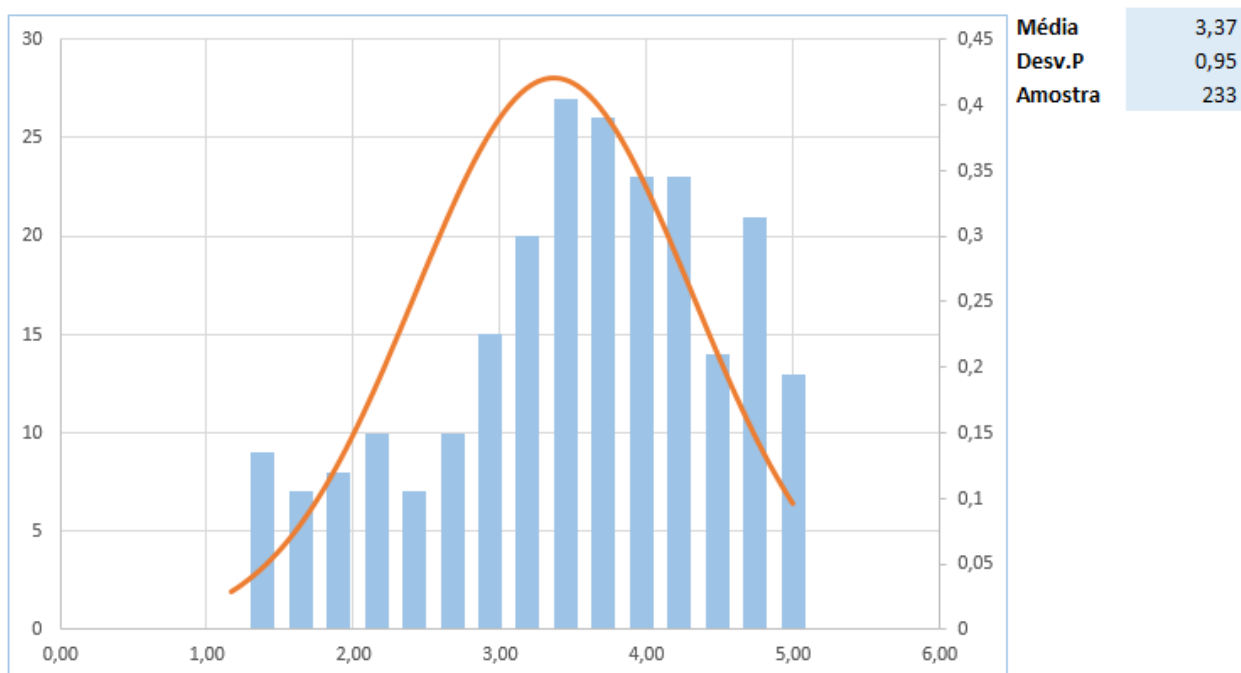
Variaveis	Media	Desvio Padrao	Dimensões	Media	Desvio Padrao
criatividade	3,37	0,95	Criat1	3,04	1,22
			Criat10	3,36	1,13
			Criat2	3,13	1,32
			Criat3	3,59	1,24
			Criat4	3,62	1,07
			Criat5	3,58	1,24
			Criat6	3,37	1,30
			Criat9	3,12	1,20

No que respeita à média da variável criatividade é de 3,37 e o seu desvio padrão é de $\sigma=0,95$, é possível constatar que os dados tendem a afastar-se um pouco mais da média.

Se incidirmos a nossa observação na dimensão Criat4 com a media mais alta com um valor de 3,62 a maioria dos indivíduos refere ter disponível no seu local de trabalho as ferramentas necessárias para desempenhar as suas funções, sendo este um fator fundamental que pode possibilitar a potencialização de novas ideias para construir e criar alternativas mais eficientes dentro das organizações.

No que toca às dimensões com um maior desvio padrão estão são relacionadas com a liderança, sendo elas: Criat2 se o supervisor serve como um bom exemplo com um valor de 1,32 e a Criat6 se o indivíduos tem liberdade para decidir como vai desenvolver os seus projetos da organização com um valor de 1,30 estes valores refletem que existem disparidades entre as lideranças dos vários indivíduos, o que proporciona uma maior ou menor abertura à criatividade de cada um dentro da sua própria organização, uma vez que as lideranças têm um impacto direto no incentivo à criatividade.

Figura 4 - Histograma da Variável Criatividade



Fonte: Elaboração Própria

Na análise efetuada ao histograma da criatividade, verifica-se uma maior concentração de dados à direita, ou seja, nos níveis mais altos de resposta, no entanto não tão acentuada em comparação à produtividade.

Nesta variável a resposta média ou mais frequente situa-se entre 3 e o 4, existe assim uma distribuição mais uniforme, apesar de existir um enviesamento à esquerda não é tão evidenciado, o que significa que os indivíduos concordam com as questões do questionário, mas não de uma maneira tão evidente.

Neste contexto é possível afirmar que os indivíduos consideram a criatividade fundamental para as organizações, no entanto várias condicionantes externas influenciam esta variável ao nível individual, como por exemplo a liderança que é um fator que condiciona ou contribui para a criatividade dos colaboradores dentro das organizações.

Tabela 8 - Variável Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

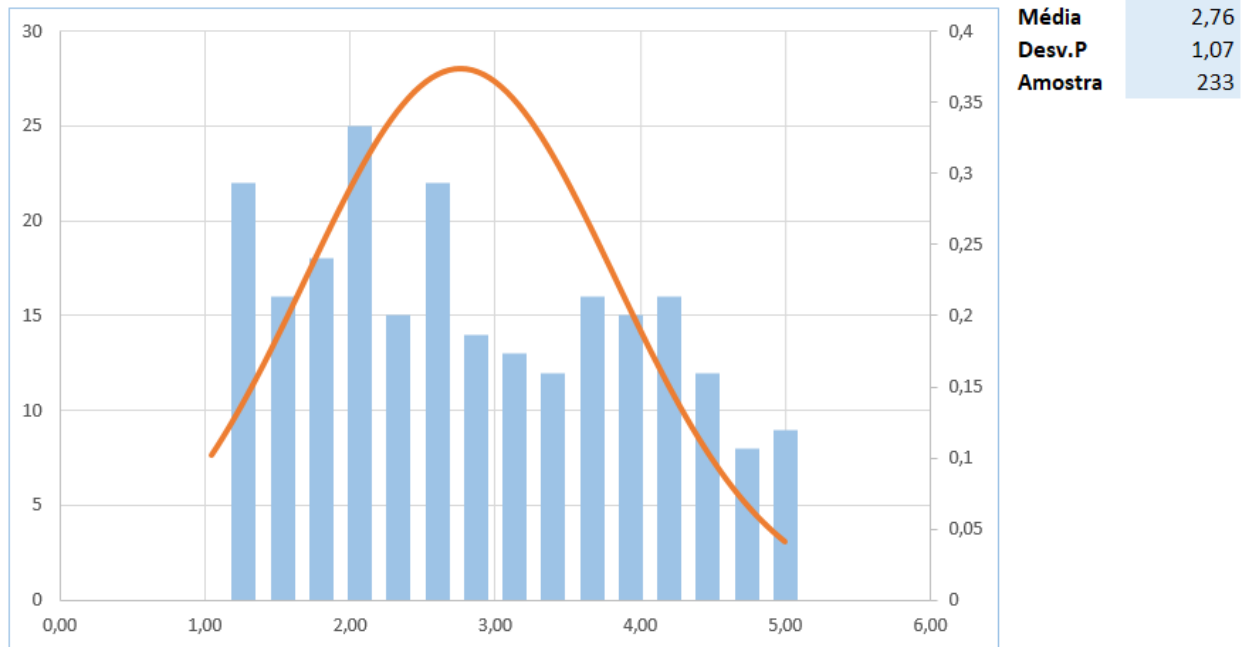
Variaveis	Media	Desvio Padrao	Dimensões	Media	Desvio Padrao
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	2,76	1,07	WLbal1	3,29	1,31
			WLbal3	2,26	1,26
			WLbal4	2,39	1,36
			WLbal5	3,04	1,36

Os dados da média correspondente à variável equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal indicam um valor de 2,76 e o seu desvio padrão é de $\sigma=1,07$, o que significa que os dados tendem a estar mais afastados da média, ou seja, as respostas da amostra para o construto é menos homogénea.

A dimensão WLbal1 tem a media mais elevada com um valor de 3,29, no entanto, este dado reflete que para os inquiridos, neste momento, os mesmos não concordam nem discordam que trabalhem mais horas porque o trabalho lhes exige.

As dimensões que revelam um desvio padrão mais alto são a WLbal4 e WLb5 ambas com um valor de 1,36. Na dimensão WLbal4 é questionado se os indivíduos trabalham ao fim de semana com a finalidade de não serem interrompidos, já na dimensão WLba5 a pergunta vai de encontro a esquecer os problemas relacionados com o trabalho, ambas refletem pressão ou tensões laborais refletidos ao nível da vida pessoal e do trabalho, este desvio padrão reflete uma maior oscilação de valores nestes dois tópicos.

Figura 5 - Histograma da Variável Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal



Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos valores do histograma da variável equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal a sua distribuição é assimétrica, existe um enviesamento à direita, com uma maior concentração dos dados à esquerda, a maior parte das respostas está entre o 1 e o 2, se considerarmos a média de 2,76 podemos referir que se trata de uma media baixa.

Ao efetuar a análise dos dados com as perguntas do questionário, a maior parte dos indivíduos discordam totalmente ou parcialmente que trabalhem mais horas, ou levem trabalho para casa, os dados revelam que não trabalham frequentemente ao fim de semana para se conseguirem concentrar ou por fim que tenham algum tipo de dificuldade em relaxar e esquecer problemas relacionados com o trabalho.

Tabela 9 - Variável Satisfação de Carreira

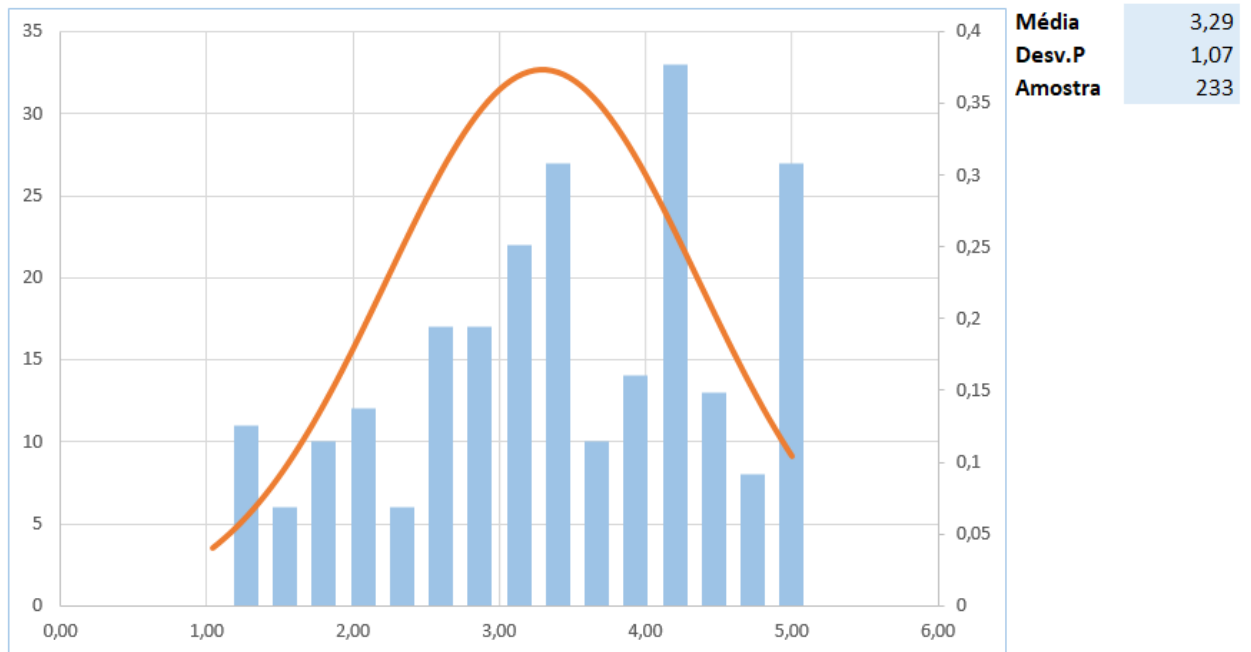
Variaveis	Media	Desvio Padrao	Dimensões	Media	Desvio Padrao
Satisfação na carreira	3,29	1,07	Sat_carr1	3,19	1,32
			Sat_carr2	3,40	1,24
			Sat_carr3	2,97	1,29
			Sat_carr4	3,27	1,23
			Sat_carr5	3,57	1,12

Na análise efetuada à variável satisfação de carreira é apresentada uma média com o valor de 3,29 e um desvio padrão de $\sigma=1,07$, observamos uma média alta à semelhança do seu desvio padrão o que provoca um construto com respostas menos homogêneas.

A dimensão que contém a medid mais alta é a Sat_carr2 que refere se o individuo está satisfeito com o progresso que fez em direção às metas definidas por ele próprio para a sua carreira, ou seja, a maioria responde positivamente a esta questão.

Contudo, na dimensão com um desvio padrão mais elevado, onde se observa um valor de 1,32 retrata a satisfação que o individuo atingiu ao longo da sua carreira, ou seja, existe uma maior dissemelhança em relação a esta questão para uns, esta satisfação revela-se mais positiva que para outros.

Figura 6 - Histograma da Variável Satisfação de Carreira



Fonte: Elaboração Própria

O histograma da satisfação de carreira apresenta uma maior concentração nos picos 5 e 4, com um enviesamento à esquerda e com uma grande concentração de dados à direita, ou seja, existe uma distribuição composta por extremos.

É possível analisar que os indivíduos ou estão muito satisfeitos com as suas carreiras, ao nível das suas metas, salários, evolução profissional ou desenvolvimentos de conhecimentos ou não se encontram minimamente satisfeitos, sendo que, ainda existem muitos indivíduos cerca de 0,43% que apresentam um nível médio de respostas e 79 dos 233 indivíduos apresentam respostas de discordo totalmente e parcialmente o que se traduz numa insatisfação com a sua situação.

Tabela 10 - Variável Comprometimento

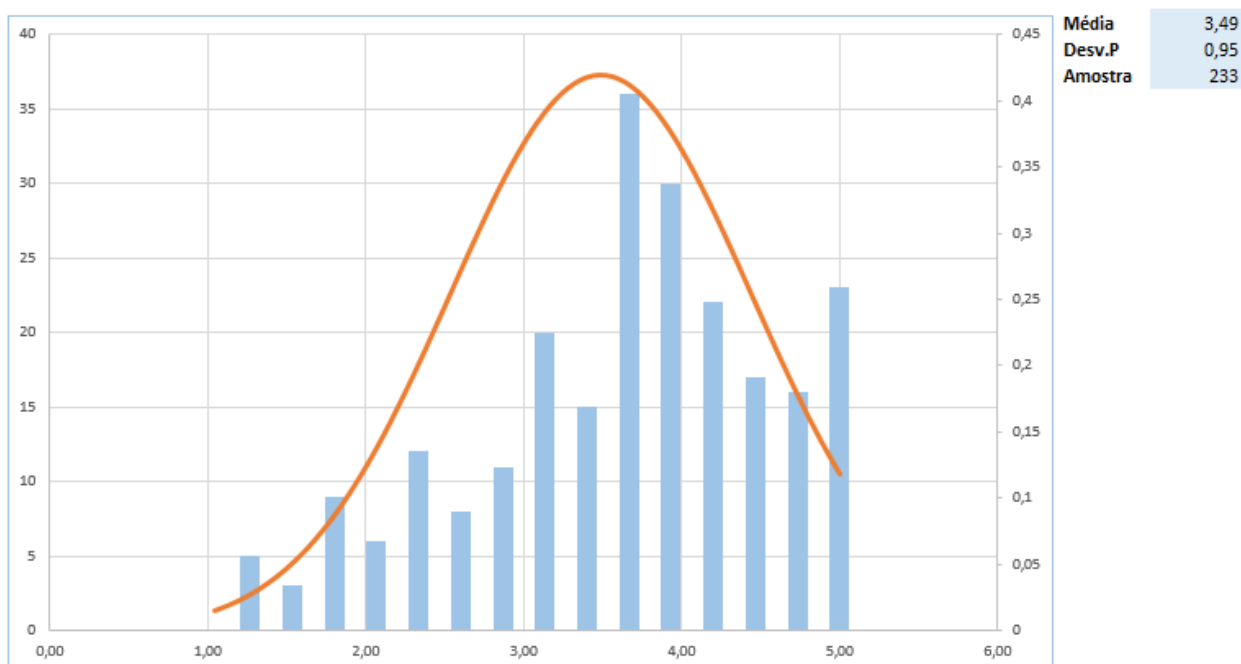
Variaveis	Media	Desvio Padrao	Dimensões	Media	Desvio Padrao
comprometimento	3,49	0,95	Comp1	4,16	1,00
			Comp10	3,37	1,29
			Comp13	3,73	1,29
			Comp14	2,94	1,23
			Comp2	3,49	1,21
			Comp5	3,19	1,27
			Comp6	3,65	1,25
			Comp8	3,24	1,23

No construto comprometimento, observamos uma média de 3,49 com um desvio padrão de $\sigma=0,95$, verifica-se uma média alta com um desvio padrão um pouco mais baixo, o que provoca uma maior homogeneidade na variável.

A dimensão com uma média mais alta com um valor de 4,16 é a Comp1 a mesma reflete que os indivíduos estão dispostos a esforçar-se para além do que é normalmente esperado de forma a ajudar a organização a ser bem-sucedida.

Seguidamente, as dimensões com um desvio padrão mais elevado, ambas com um valor de 1,29, são a Comp10 que expressão o contentamento do individuo por ter escolhido a sua organização em detrimento de outras e a Comp13 que representa a preocupação do individuo para com a organização, este valor espelha uma menor semelhança entre as respostas dos indivíduos, em relação a estas duas questões.

Figura 7 - Histograma da Variável Comprometimento



Fonte: Elaboração Própria

Por fim na análise efetuada ao histograma do construto comprometimento, constatamos que existe um enviesamento à esquerda com uma maior concentração de respostas à direita, no intervalo de 4 e 5 existe um total de 201 inquiridos que respondem positivamente.

Assim é possível verificar que os respondentes estão dispostos a esforçar-se pela organização, referenciam a organização como ótima para se trabalhar, conseqüentemente sentem que os seus valores são semelhantes aos da organização, têm orgulho em estar na sua organização, indicam que a organização faz sobressair o eu de melhor existe neles, afirmam o seu contentamento em terem escolhido a organização para a qual trabalham em detrimento de outras, preocupam-se com o futuro da mesma.

Em suma para os indivíduos que responderam positivamente a organização onde trabalham é a melhor de todas.

Este resultado reflete que a maior parte das pessoas sentem-se comprometidas pela sua organização.

4.2 Teste das hipóteses

No sentido de verificar e avaliar a qualidade do modelo de investigação, analisámos a fiabilidade individual ou pesos fatoriais padronizados, a validade convergente através da variância média extraída (VEM), a consistência interna (α) e a validade discriminante (Hair et al., 2017).

Aos verificarmos os resultados obtidos, estes revelam que os pesos fatoriais padronizados da totalidade dos itens estão acima de 0,6 (com um valor mínimo de 0,630) e são todos significativos a $p < 0,001$, o que propicia a evidência de confiabilidade do indicador individual (Hair et al., 2017).

Nesta mesma sequência, os itens que não cumpriram com o critério de significância, acima espelhado, foram removidos do estudo.

Tabela 11 - Pesos Fatoriais Padronizados

Comprometimento							
Comp1	Comp10	Comp13	Comp14	Comp2	Comp5	Comp6	Comp8
0,630	0,785	0,724	0,805	0,868	0,779	0,853	0,772

Criatividade							
Criat1	Criat10	Criat2	Criat3	Criat4	Criat5	Criat6	Criat9
0,784	0,766	0,775	0,812	0,708	0,799	0,824	0,769

Proatividade						
Proat11	Proat12	Proat13	Proat14	Proat15	Proat7	Proat8
0,719	0,779	0,717	0,750	0,763	0,644	0,802

Satisfação na carreira				
Sat_car	Sat_carr2	Sat_carr3	Sat_carr4	Sat_carr5
0,873	0,930	0,818	0,919	0,748

Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal			
WLbal1	WLbal3	WLbal4	WLbal5
0,815	0,791	0,910	0,699

A fiabilidade da consistência interna foi confirmada pois, para todos os construtos os valores de Alfa e fiabilidade composta (FC) do Cronbach, encontrados no tabela 12, excedem o valor de 0,8 (Hair et al., 2017).

Tabela 12 - Fiabilidade Cronbach

Construtos	Cronbach's Alpha Consistência Interna	Fiabilidade Composta (FC)
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	0,822	0,881
Comprometimento Organizacional	0,907	0,925
Criatividade	0,908	0,926
Proatividade	0,863	0,894
Satisfação de carreira	0,912	0,934

Foi possível confirmar a validade convergente através de três razões essenciais.

A primeira razão, e tal como referido anteriormente todos os itens carregam positiva e significativamente as suas respetivas construções.

A segunda razão, todos os construtos apresentam valores de Fiabilidade Composta superiores a 0,8.

Seguidamente a terceira razão, como se pode ver na tabela 13, a variância média extraída (VEM) como indicador de precisão, para todos os construtos excede o limiar de 0,50 (Bagozzi & Yi, 1988).

Tabela 13 - Fiabilidade Composta / Variância Extraída Media

Construtos	Fiabilidade composta (FC)	Variância extraída média (VEM)
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	0,881	0,651
Comprometimento Organizacional	0,925	0,609
Criatividade	0,926	0,609
Proatividade	0,894	0,549
Satisfação de carreira	0,934	0,74

Foi aplicado o critério Fornell e Larcker para avaliar a validade discriminante.

Para esta metodologia é necessário que a raiz quadrada VEM de um construto/dimensão (apresentada na diagonal com valores a negrito na tabela 14) seja maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto/dimensão (Fornell & Larcker, 1981).

Verifica-se que este critério é cumprido em todos os construtos /dimensões no quadro que segue abaixo.

Tabela 14 - Validade Discriminante

(Correlações entre os construtos, com raiz quadrada de VEM)

Construtos	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Comprometimento Organizacional	Criatividade	Proatividade	Satisfação de carreira
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	0,807				
Comprometimento Organizacional	0,18	0,78			
Criatividade	0,195	0,765	0,78		
Proatividade	0,163	0,285	0,419	0,741	
Satisfação de carreira	0,225	0,479	0,555	0,46	0,86

Foi aplicado o critério da relação Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Verificou-se a validade discriminante, este critério tem como objetivo verificar se o constructo é único, HTMT deve ter valores entre as relações dos construtos menores que 0,9 (Hair et al., 2017).

Como pode ser visto na tabela 15, todos os rácios HTMT apresentam valores entre o intervalo de 0,186 e 0,84, apresenta-se assim a satisfação desta condição, deste modo verifica-se a evidência adicional de validade discriminatória.

Tabela 15 - Relação Heterotraxo-Monotraxo

Construtos	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Comprometimento Organizacional	Criatividade	Proatividade	Satisfação de carreira
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal					
Comprometimento Organizacional	0,202				
Criatividade	0,213	0,84			
Proatividade	0,186	0,32	0,461		
Satisfação de carreira	0,248	0,513	0,597	0,515	

O modelo estrutural foi analisado utilizando-se o sentido, magnitude e significância ($P < 0,05$) dos coeficientes de trajetória estrutural (hipóteses) e da magnitude de R^2 de cada variável endógena como medida da precisão preditiva do modelo. (Hair et al., 2017).

Foi possível obter-se várias vantagens, tais como: avaliar e medir em simultâneo os resultados; estimar efeitos diretos e indiretos; com este tipo de análise obtivemos uma avaliação mais complexa e uma maior facilidade interpretativa.

No entanto, primeiramente foi verificada a colinearidade do modelo, antes de avaliar o modelo estrutural (Hair et al., 2017).

Os valores VIF que mede a correlação da variável com todas as outras do modelo. apresentam-se entre 1,444 e 4,618, sendo $VIF < 5$ (Hair et al., 2017), o que sugere a ausência de problemas de colinearidade.

Tabela 16 - Valores FIV (Fator de inflação variável)

itnes	Factor de inflação variável (FIV)
Comp1	1,58
Comp10	2,092
Comp13	1,933
Comp14	2,314
Comp2	3,177
Comp5	2,188
Comp6	2,974
Comp8	2,038
Criat1	2,314
Criat10	2,218
Criat2	2,45
Criat3	2,592
Criat4	1,735
Criat5	2,244
Criat6	2,447
Criat9	2,278
Proat11	1,729
Proat12	1,961
Proat13	1,606
Proat14	1,887
Proat15	1,901
Proat7	1,54
Proat8	2,184
Sat_carr1	3,265
Sat_carr2	4,618
Sat_carr3	2,155
Sat_carr4	4,153
Sat_carr5	2,004
WLbal1	1,84
WLbal3	2,086
WLbal4	2,729
WLbal5	1,444

Foi calculado o coeficiente de determinação R^2 para as quatro variáveis endógenas, nestes valores quanto maior é o R^2 , mais explicativo é o modelo, ou seja, melhor ele caracteriza a amostra (Falk & Miller, 1992).

Para as variáveis endógenas os valores são: comprometimento 59%, criatividade 19,3%, proatividade 2,6% e satisfação de carreira 5,1%.

A criatividade e o comprometimento organizacional encontram-se explicados acima de 10%, proatividade e satisfação de carreira estão pouco explicados no modelo, pelas variáveis presentes.

Tabela 17 - Valores R Square R^2

Construtos	R Square R^2
Comprometimento Organizacional	0,59
Criatividade	0,193
Proatividade	0,026
Satisfação de carreira	0,051

Os resultados resumidos na tabela 18 confirmam que:

O Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem um efeito positivo significativo na Criatividade ($\beta = 0,131$, $p = 0,030$), Proatividade ($\beta = 0,163$, $p = 0,017$) e Satisfação de Carreira ($\beta = 0,225$, $p < 0,001$)

Criatividade tem um efeito positivo significativo no comprometimento organizacional ($\beta = 0,719$ $p < 0,001$), por outro lado a proatividade também tem um efeito positivo significativo na criatividade ($\beta = 0,398$ $p < 0,001$).

Não se observam efeitos significativos do Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e Satisfação na carreira no comprometimento ($p > 0,05$).

Estes resultados apoiam H1, H2a, e H2b, respetivamente.

Tabela 18 – Efeitos significativos dos construtos

Construtos	β	P Valores
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal → Comprometimento Organizacional	0,023	0,614
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal → Criatividade	0,131	0,030
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal → Proatividade	0,163	0,017
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal → Satisfação de carreira	0,225	0,000
Criatividade → Comprometimento Organizacional	0,719	0,000
Proatividade → Criatividade	0,398	0,000
Satisfação de carreira → Comprometimento Organizacional	0,075	0,180

Para testar as hipóteses de mediação, seguimos as recomendações de Hair et al. (2017; p. 232). e testámos a importância dos efeitos indiretos através do mediador (Preacher & Hayes, 2008).

A Tabela 19 apresenta os resultados dos efeitos indiretos testados.

Tabela 19 – Efeitos indiretos específicos

Construtos	Efeitos Indirectos Especificos β	P Valores
E.T.V.P. → Criatividade → Comprometimento Organizacional	0,094	0,036
Proatividade → Criatividade → Comprometimento Organizacional	0,286	0,000
E.T.V.P. → Satisfação de carreira → Comprometimento Organizacional	0,017	0,254
E.T.V.P. → Proatividade → Criatividade → Comprometimento Organizacional	0,047	0,030
E.T.V.P. → Proatividade → Criatividade	0,065	0,026

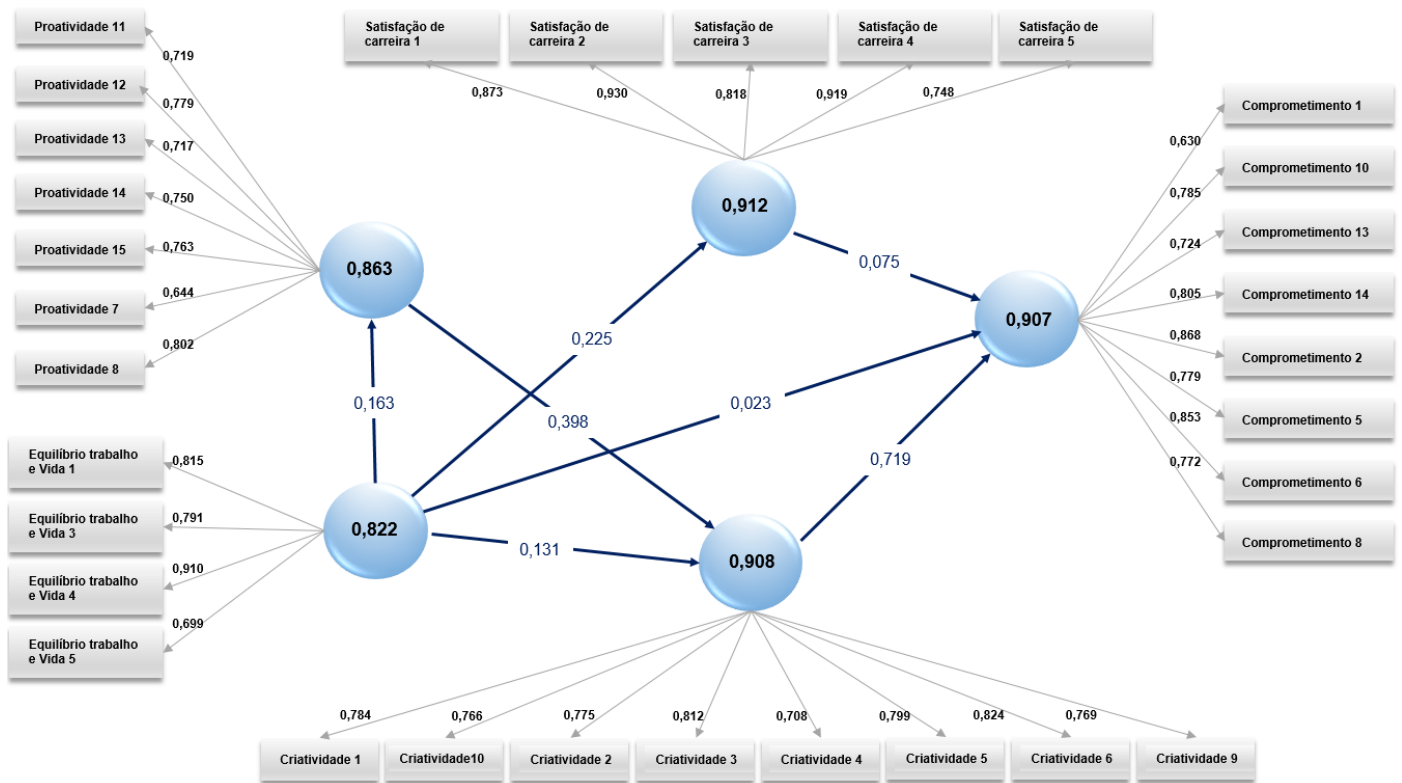
O efeito indireto do Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e da proatividade no comprometimento organizacional via criatividade é significativo a) ($\beta = 0,094$; $p < 0,036$); b) ($\beta = 0,286$; $p < 0,001$)

Não se observa um efeito indireto significativo do Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal no comprometimento organizacional via satisfação na carreira, c) ($\beta = 0,017$; $p = 0,254$) ou seja, a satisfação da carreira não medeia esta relação.

No entanto, quando criatividade e a proatividade medeiam em simultâneo o efeito indireto do Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal no comprometimento organizacional, este já emerge como significativo d) ($\beta = 0,047$; $p = 0,030$).

Por fim verifica-se que o efeito indireto do Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal na criatividade via proatividade é significativo f) ($\beta = 0,065$; $p < 0,026$), não deixando de se observar um efeito direto significativo do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal na criatividade ($\beta = 0,131$, $p = 0,030$) a mediação é parcial.

Figura 8 – Representação da Análise do Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração Própria

5 Conclusões

5.1 Discussão e implicações para a teoria

O propósito central deste estudo foi analisar a Gestão de Talentos, através de variáveis significativas: criatividade; equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho; Proatividade e gestão de carreira, qual a sua influência no variável comprometimento organizacional e o seu impacto na organização.

Mediante o exposto foi desenvolvida uma revisão bibliográfica minuciosa, proveniente de várias obras e efetuado um balanço proveniente de vários autores. Num mundo empresarial cada vez mais complexo e competitivo onde as organizações enfrentam todos os dias desafios e necessitam de ter capacidade de resposta às exigências do mercado empresarial a Gestão de Talentos é uma forma estratégica de transformar o capital humano numa vantagem competitiva sustentável, é possível considerá-la numa estratégia vital para a organização.

Durante este estudo, tentamos relacionar os conceitos na literatura pesquisada e nesta análise identificou-se a Gestão de Talentos como um conjunto de práticas, este tipo de gestão submete-se ao conceito que é dado a talento dentro das próprias organizações, o que propicia vários estilos e práticas para a Gestão de Talentos.

Constatou-se na revisão de literatura que a Gestão de Talentos é convergente em alguns aspetos, Ingham (2006) indica que a Gestão de Talentos é influenciada pelo ambiente e circunstâncias que rodeiam a organização e que para efetuarmos um sistema de Gestão de Talentos dentro das empresas é necessário definirmos talentos e que esta definição construa uma linguagem universal em torno de toda a organização.

Já Sturman, Trevor, Boureau & Gerhart (2003) referem-na como um sistema de práticas em torno da retenção e desenvolvimento de talentos para que amplie a *performance* e que a transforme numa vantagem competitiva.

Nesta linha de pensamento Noe, Tews e Dachner (2010) definem-na como um conjunto de processos que possibilitam o desenvolvimento, atração, retenção e motivação, por forma a maximizarem os resultados da organização.

Na nossa atual conjectura o talento destaca-se como um foco estratégico e crucial, os indivíduos com talento acrescentam valor e são uma vantagem competitiva. A definição de talento é um termo impreciso que contém ambiguidades e não existe uma única definição, no entanto existem algumas relações entre conceitos, regra geral tal com indica Freitag e Fischer (2013) considera-se talento a indivíduos que apresentem atributos no campo da gestão como: competência, elevados níveis de desempenho, capacidade, habilidade, grande adaptabilidade, proativos, foco no crescimento pessoal, elevada produtividade e paixão pela mudança e ação, no entanto a sua terminologia está sujeita à abordagem interna de cada organização, não existindo assim uma única definição.

Tal como Berger (2004) que considera talento como um conjunto de aptidões, vivências e conhecimentos essenciais para a execução de uma atividade e Ulrich (2008) que o considera como um produto resultante de uma multiplicação de fatores entre a capacidade, compromisso e colaboração.

De forma genérica, os indivíduos com talento, procuram desenvolver e assimilar conhecimento, são criativos, assertivos e abertos à mudança (Lombardo, 2000), o talento da pessoa é a adição de todas as suas competências, bem como, a sua conduta e mesmo a sua individualidade (Jones, 2001) é a relação existente entre o potencial inato do indivíduo e as capacidades aprendidas e desenvolvidas (Gagné, 2007).

Presentemente existem diversos combates no mundo empresarial, a tecnologia e os recursos financeiros não são suficientes para elevar a competição tornando-se o capital humano no foco mais importante, assim a Gestão de Talentos é o meio para atingir este mesmo objetivo.

Vural e Vardarlier e Aykir (2016) caracterizam comprometimento organizacional como a crença do indivíduo, tanto ao nível dos objetivos e valores da empresa, como no esforço para atingir esses mesmos objetivos e o desejo de permanecer na organização, neste sentido as organizações dão cada vez mais importância ao comprometimento e estão cientes do poder que ele acarreta.

O Conceito de comprometimento organizacional tem sido bastante aprofundado nos últimos anos, no entanto ainda não existe uma definição única e consensual.

Todavia, o comprometimento organizacional, dentro dos vários conceitos, refere-se à ligação psicológica do colaborador para com a empresa onde está inserido e revela a vontade ou vínculo afetivo para com a organização. (Allen & Meyer, 1990)

Na visão de Medeiros e Enders (1997) é um desejo que o colaborador tem de se manter membro da organização, Mowday et al. (1979) expressa mais do que lealdade, diz que é a intenção do indivíduo dar algo de si à organização tendo como objetivo a contribuição vantajosa para a empresa.

O objetivo atingir um maior comprometimento e conseguir reter talento que apenas será possível através de processos que beneficiem tanto as organizações como os colaboradores. As organizações que tenham no cerne da sua estratégia a valorização do capital humano, ficam mais propensas ao sucesso, esse propósito pode ser conquistado através da Gestão de Talentos.

No nosso estudo foram analisadas variáveis significativas da Gestão de Talentos, sendo elas: criatividade, Proatividade, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e a satisfação de carreira.

Verificamos através dos efeitos significativos dos constructos que a criatividade está diretamente relacionada com o comprometimento organizacional que vai de encontro ao afirmado por Kneller (1999) o qual indica que a criatividade tem um peso relevante no desenvolvimento e criação do comprometimento dos colaboradores, recomenda às organizações que criem e estimulem a curiosidade dos colaboradores, uma vez que, os colaboradores precisam estar despertos e envolvidos no seu trabalho. Igualmente a Fonseca e Bastos (2003) sugerem que num meio envolvente que incentiva e permite o comportamento criativo, o grau de comprometimento organizacional aumenta.

No que toca à proatividade, no nosso estudo, esta variável encontra-se diretamente relacionada com a criatividade e também com o comprometimento organizacional, através de um efeito indireto específico do construto criatividade, que vai de encontro à linha de pensamento Hakanen, Perhoniemi, Tanner (2008) que referem a ligação entre a criatividade e a proatividade, também indicam que indivíduos com uma maior abertura por parte da organização são mais propensos a realizar avanços e melhorias, a relação indireta para com o comprometimento é afirmada também por estes autores ao dizerem que colaboradores que se sentem

motivados e comprometidos com o trabalho, exibem comportamentos de iniciativa na organização.

Inspirados nesta linha de raciocínio Bunce e West (1995) expressam que os comportamentos de proatividade são necessários e importantes, estão diretamente relacionados com o desenvolvimento de novas ideias e levam ao sucesso e melhoria do desempenho, nas organizações. Paralelamente Mumford e Gustafson (1988), admitem que comportamentos proativos geram ideias criativas que podem provocar pequenas alterações ou drásticas transformações.

Ao nível do variável equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho não existe um impacto direto significativo no construto comprometimento organizacional, no entanto através da variável mediadora criatividade existe um efeito indireto significativo no comprometimento. Esta análise vai de encontro a Ponti e Ferráz (2006) ao afirmarem que o equilíbrio entre a vida profissional e o trabalho, pode ajudar a desenvolver a criatividade ou inibi-la, dizem ainda que a inovação depende tanto da capacidade criativa, como dos incentivos por parte da organização em promover benefícios para a qualidade de vida.

A criatividade requer um conjunto de interações ao nível das ideias, pessoas e ambiente (Gupta, 2007) e é consequência da interação e envolvimento de pessoas criativas com outras pessoas (Csikszentmihalyi & Sawyer, 2014), logo para se desenvolver a criatividade, os indivíduos devem participar e interagir com outros indivíduos, é crucial o contacto em campos de vida diferentes para propiciar o desenvolvimento da criatividade (Perry-Smith & Shalley, 2003), desta forma podemos insinuar que, para existir criatividade, é necessário que os indivíduos experienciem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Verificou-se também que o efeito indireto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a variável proatividade no comprometimento organizacional via criatividade é significativo e vai de encontro à teoria de Parker, Collins e Grant (2010) que indicam que não é o tempo que o trabalhador está na organização que o leva a produzir mais, pelo contrario, uma maior flexibilidade e um melhor ambiente organizacional leva a que o trabalhador demonstre atitudes e comportamentos que podem gerar uma maior produtividade, apoiam que o afeto positivo dentro da organização influencia a proatividade dos indivíduos.

Assim como para Stepansky e França (2008) as organizações que efetuem programas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal obtém maiores resultados ao nível da produtividade e geração de novas ideias e iniciativas.

Para James (2014) este afirma que ter mais tempo e predisposição para a família, contribui para abertura de aprendizagem e iniciativa e reter experiências fora do campo profissional, beneficia a criatividade.

Por fim não se observa nenhum feito direto ou indireto significativo no construto satisfação de carreira para com a variável comprometimento, neste sentido esta hipótese está em contraste com a teoria estudada por Fontenelle (2007) o autor indica que a gestão de carreira e o comprometimento organizacional aparentam direcionar caminhos contraditórios, uma vez que a autogestão pode levar a uma maior mobilidade e mudança e a necessidade de comprometimento requer a retenção dos indivíduos nas empresas.

Em suma, as organizações que variolizem o seu capital humano através da prática da Gestão de Talentos, ficam mais suscetíveis ao sucesso, podemos afirmar que a Gestão de Talentos tem um impacto positivo no comprometimento.

Assim gerir talento é conseguir um maior comprometimento e por consequência uma maior vulnerabilidade ao sucesso.

A Gestão de Talentos apresenta-se assim como uma metodologia que tem impacto na criação de valor e no aumento de vantagens competitivas nas organizações.

5.2 Implicações para a gestão

A Gestão de Talentos deve ser uma preocupação permanente por parte dos gestores, uma vez que se trata de uma forma de identificar e desenvolver os melhores colaboradores e motivar estes para que pretendam ficar na organização.

As implicações deste estudo para a gestão são relevantes para as organizações que pretendam reconhecer, planear e implementar estratégias ao nível da Gestão de Talentos e que por consequência melhorar o comprometimento organizacional, que é um fator fundamental para atingir objetivos e construir resultados.

Este fenómeno acontece por meio do envolvimento e reconhecimento da participação dos colaboradores no sucesso da organização.

Neste momento as novas gerações têm uma visão diferente no que toca ao emprego e à ligação que têm com as organizações, torna-se assim essencial construir diariamente esta ligação entre colaborador e empresa, uma vez que esta vai permitir solidificar a cultura organizacional, melhorar a inovação e tornar o capital humano numa vantagem competitiva.

Um dos grandes desafios para as organizações é saber identificar talentos, e para isso é necessário definir e implementar práticas que possibilitem a sua identificação, desenvolvimento e aproveitamento.

A organização deve transmitir uma sensação de leveza, investir num bom ambiente, possibilitar a expansão da criatividade, captar comportamentos proativos e proporcionar a progressão de carreira.

As organizações que investem neste sentido, conquistam níveis mais altos de satisfação e de comprometimento.

Ao efetuarem uma boa Gestão de Talentos, as organizações podem desfrutar de futuras lideranças feitas à sua imagem e garantir não só os conhecimentos necessários para a realização das tarefas como também a correta direção dos valores da organização.

Por outro lado, a probabilidade dos talentos deixarem a organização quando se sentem reconhecidos torna-se reduzida, uma vez que ao estarem comprometidos os indivíduos sentem vontade de crescer dentro da organização, identificam-se com a visão e valores da empresa e sentem que os resultados conquistados também lhes pertencem, desta forma os indivíduos sentem orgulho na organização em que estão inseridos.

5.3 Limitações e Futuras investigações

Na sequência da elaboração do presente estudo as limitações encontradas passam pelo tamanho da amostra, sendo que uma amostra maior possibilita o reforço da confiança dos dados espelhados, além disso existe o facto do estudo apenas ter sido realizado a nível nacional.

Para a realização de futuras investigações, mesmo que o número desta amostra seja considerado satisfatório, poder-se-á aumentar o número de respostas de forma a verificar se existe a mesma relação entre os dados encontrados neste estudo.

Em futuros trabalhos seria interessante investigar:

- A Gestão de Talentos em colaboradores com idades avançadas e a sensação de pertença;
- O desenvolvimento da Gestão de Talentos em território internacional e o seu impacto no comprometimento;
- Acrescentar outra variável significativa que poderá contribuir para a Gestão de Talentos, como por exemplo a satisfação salarial;
- Como é que a Gestão de Talentos e comprometimento se irão relacionar no futuro.

Bibliografia

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho in: Manual de Psicossociologia das Organizações (pp. 281-306).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação
TITLE: Work-Life Balance: Demands, Resources and Reconciliation Strategies. *DEDiCA. Revista de Educação e Humanidades (dreh)*, (8), 179-180.
- Araújo, L. S., Almeida, L. S., & Cruz, J. F. A. (2007). Contributos da Psicologia para o estudo da excelência: Perspectivas emergentes e direções futuras. In *CIPDE'07–Conferência Internacional de Psicologia do Desporto & Exercício. Braga 2007* (pp. 4-21). Universidade do Minho. Centro de Investigação em Psicologia (CIPsi).
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9.
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Encontro Anual da ANPAD*, 22.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176.
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 6-17.
- Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the dots. *The Talent Management Handbook*, 3-21.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bondarouk, T., Marsman, E., & Rekers, M. (2014). HRM, technology and innovation: new HRM competences for old business challenges?. In *Human resource management, social innovation and technology* (pp. 179-215). Emerald Group Publishing Limited.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all. *Business Information Review*, 22(1), 53-59
- Cadorin, E., Klofsten, M., & Löfsten, H. (2019). Science Parks, talent attraction and stakeholder involvement: an international study. *The Journal of Technology Transfer*, 1-28.
- Camargo, G., & Almeida, A. M. (2006). O comprometimento organizacional nos diferentes estágios da carreira. *Seminários em Administração*, 1-16.

- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Economica Editorial.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cavalcanti, J. (2006). A criatividade no processo de humanização in *Saber (e) educar* 11.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact*. Elsevier Brasil.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15(2), 217-248.
- Costa, L. V., Chiuizi, R. M., & Dutra, J. S. (2013). Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(2), 103-118.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 34, 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *The systems model of creativity: The collected works of Mihaly*.
- Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. (2014). Creative insight: The social dimension of a solitary moment. In *The systems model of creativity* (pp. 73-98). Springer, Dordrecht.
- da Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Leya.
- da Cruz Alves, M. L., & de Castro, P. F. (2015). Criatividade: histórico, definições e avaliação. *Revista Educação-UNG-Ser*, 10(2), 47-58.
- da Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88.
- de Alencar, E. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 38(2), 18-25.
- de Souza Rocha, M., Barbosa, J. K. D., Guimarães, L. R., & de Paiva, K. C. M. (2019). Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 9(1), 29-48.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601-622.
- Dewhurst, M., Pettigrew, M., Srinivasan, R., & Choudhary, V. (2012). How multinationals can attract the talent they need. *McKinsey Quarterly*, 3(8), 92-99.

- Dias, D. D. S., & Marques, A. L. (2002). Múltiplos Comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. Encontro nacional da anpad, 26.
- Dutra, J. S. (2004). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.
- Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). Talent responses to talent status awareness—Not a question of simple reciprocation. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 443-461
- Fachin, O. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Saraiva, 2003. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa, 3.
- Faria, M. D. F. B. D., Veiga, H. M. D. S., & Macêdo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia.
- Fletcher, J. K., & Bailyn, L. (2005). The equity imperative: redesigning work for work-family intergration. na.
- Fontenelle, I. A. (2007). A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital?. *Organizações & Sociedade*, 14(43), 71-89.
- Fraser, T. M. (1996). Work, fatigue, and ergonomics. Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (online). Toronto: Wall and Emerson.
- Freitag, B. B., & Fischer, A. F. (2013). Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. *Anais dos Seminários em Administração—Semead*, 16.
- Freitag, B. B., Ohtsuki, C. H., de Araujo Ferreira, M. A., Fische, A. L., & de Almeida, K. N. T. (2014). Gestão de Ta lentos no cam po da Gestão de Pessoas: tema emergente?. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(4), 629-643.
- Frese, M. (2012). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. In *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 105-116). Psychology Press.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1084.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.

- Ghitulescu, B. E. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- Gomes, D. (2011) *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Gómez, S., & Marti, C. (2004). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia (No. D/557). IESE Business School.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Greenberg, J., Baron, R. A., & Grover, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*.
- Guerci, M., & Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy—implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25-41.
- Guilford, J. P. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3-14.
- Gupta, P. (2007). *Business innovation in the 21st century*. Accelper Consulting and BookSurge, LLC, an Amazon. com Company.
- Gurvis, J., & Patterson, G. (2005). *Balancing act: Finding equilibrium between work and life*. Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass, 24(6), 4-9.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Honda-Howard, M., & Homma, M. (2001). Job satisfaction of Japanese career women and its influence on turnover intention. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(1), 23-38.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- Hyman, H. H. (1967). *Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos*. Lidador.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.

- James, A. (2014). Work–life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care). *Gender, Work & Organization*, 21(3), 273-294.
- Jaques, E., & Cason, K. (1994). *Human capability: A study of individual potential and its application*. Cason Hall & Co Publishers.
- Joo, B. K. B., & Bennett III, R. H. (2018). The influence of proactivity on creative behavior, organizational commitment, and job performance: evidence from a Korean multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 1-20.
- Joo, B. K. B., & Bennett III, R. H. (2018). The influence of proactivity on creative behavior, organizational commitment, and job performance: evidence from a Korean multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 1-20.
- Junior, J. C., & de Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 3(2).
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. *Psicologia: ciência e profissão*, 31(3), 456-467.
- Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. In *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation* (pp. 123-136). Springer, Cham.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. Sam Diego, CA: Academic Press.
- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and Development*, 48(4), 50-52.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvimento a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed e Bookman.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. D. (2018). A influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre o Comprometimento Organizacional. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.

- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers* (Vol. 4559). Addison Wesley Publishing Company.
- Madueke, C. V., & Emerole, I. C. (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 244-252.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Malkawi, E. (2017). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. *International Business and Management*, 14(1), 80-84.
- Marinovic, I., & Povel, P. (2017). Competition for talent under performance manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 64(1), 1-14.
- Marqueze, E. C., & de Castro Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business - Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.
- Martins, J. A. L. G. (2010). Metacognição, Criatividade e Emoção na Educação Visual e Tecnológica: Contributos e orientações para a formação de alunos com sucesso.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865.
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business horizons*, 50(4), 305-314.
- Maxwell, G. A. (2005). Checks and balances: the role of managers in work-life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(3), 179-189.
- McClelland, D. C., Baldwin, A. L., Bronfenbrenner, U., & Strodbeck, F. L. (1958). *Talent and society: New perspectives in the identification of talent*.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Healthcare Management*, 41(2), 160.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.).
- Meyers, M. C. (2019). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 100703.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

- Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017). “Dear Employer, Let Me Introduce Myself”–Flow, Satisfaction with Work–Life Balance and Millennials’ Creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397-408.
- Minchington, B. (2015). Who must lead employer branding?: international waters-employer branding. *HR Future*, 9(Sep 2015), 14-17.
- Mouchiroud, C., & Lubart, T. (2002). Social creativity: A cross-sectional study of 6-to 11-year-old children. *International Journal of Behavioral Development*, 26 (1), 60-69.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*.
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.
- Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of applied Psychology*, 95(4), 744.
- Nobarieidishe, S., Chamanifard, R., & Nikpour, A. (2016). The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), pp-1116.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & McConnell Dachner, A. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), 279-315.
- O’Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- Oliveira, J. P. D. O. B. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal* (Doctoral dissertation).
- Oliveira, Z. M. F. D. (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de psicologia (Campinas)*, 27(1), 83-92.
- Ostrower, F. (1978). *Criatividade e processos de criação*.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Parolin, S. R. H. (2010). A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *REGE Revista de Gestão*, 10(1).
- Pereira, M. (2000). A criatividade como elemento de caracterização da sobredotação: Conceito e avaliação. *Alunos sobredotados: Contributos para a sua identificação e apoio*, 147-178.

- Pereira, R. N., & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2(6), 51-55.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Piehler, R., Hanisch, S., & Burmann, C. (2015). Internal branding—Relevance, management and challenges. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), 52-61.
- PINTO, M. N. B. (2015). A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho Para o Bem Estar do Colaborador. *Psicologado*.
- Popper, K. R. (1972). *A lógica da pesquisa científica.*(L. Hegenberg & OS da Mota, Trads.).
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Predebon, J. (1997). *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças.* Atlas.
- PREDEBON, José. (2005). *Criatividade - abrindo o lado inovador da mente.* Editora Pearson – 8ª Edição
- Purser, R., & Montuori, A. (1999). *Social creativity*, vol. 2. Hampton Press.
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *The journal of applied behavioral science*, 43(2), 273-294.
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human resource management review*, 27(3), 397-415.
- RICHARDSON, R. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- silva, acb; oliveira, ec; ribeiro filho. jf revista contabilidade & finanças–USP: uma comparação entre os períodos, 2001, 20-32.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Robbins, S. P. (1999). Valores, atitudes e satisfação no trabalho. *Comportamento organizacional*, 85-106.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Sobral, F. (2002). Conceitos básicos de motivação. *Comportamento organizacional*, 9, 70 - 111.
- RODRIGUES, M. V. C. (1995). *Qualidade de Vida no Trabalho.* 2º edição. Petrópolis, Editora Vozes.

- Sage, Spain (2016). 9 Pilares dos RH do futuro e o seu impacto no crescimento do seu negócio.
- Sakamoto, C. K. (2005). Aladim de As Mil e Uma Noites: uma discussão sobre a criatividade na adolescência. Proceedings of the 1th Simpósio Internacional do Adolescente.
- Saklani, D. R. (2004). Quality of work life in the Indian context: An empirical investigation. *Decision* (0304-0941), 31(2).
- Salancik, G. (1977). Commitment is Too Easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*, 37(2), 1-5.
- Schirmeister, R., & Limongi-França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298.
- Schwartz, J. (1992). O momento criativo: mito e alienação na ciência moderna. Editora Best Seller.
- Silva, S. L. D. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, 31(2), 142-151.
- Siqueira, M., Tamayo, Á., & Bastos, A. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Stein, M. I. (1953). Creativity and culture. *The journal of psychology*, 36(2), 311-322.
- Stepansky, D. V., & França, L. (2008). Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. *Boletim Técnico do SENAC*, 34(1), 64-71.
- Stepansky, D. V., & França, L. (2008). Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. *Boletim Técnico do SENAC*, 34(1), 64-71.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279-291
- Sturman, M. C., Trevor, C. O, Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.

- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). References', *Talent Management in Practice*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.
- Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(2).
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- van Rossum, J. H. (2009). Giftedness and talent in sport. In *International handbook on giftedness* (pp. 751-791). Springer, Dordrecht.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, 8(1), 23-35.
- Veiga, H. M. D. S., Machado, S. F., Pinheiro, I. M. D. O., & Rebouças, C. R. M. (2013). Relações entre comportamento pró-ativo e comprometimento organizacional. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(1), 127-143.
- VERGARA, S. C., & Sylvia, C. (2003). *Gestão de pessoas. ampl.* São Paulo: Atlas, c1999
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2016). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*
- Walsh, B. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital Age 2017: Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Yoon, J., Baker, M. R., & Ko, J. W. (1994). Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, 47(3), 329-351.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited..

Anexos

Gestão de Talentos e Comprometimento Organizacional

Exmos.(as) Senhores.(as)

O meu nome é Lara Cunha, frequente o mestrado de Gestão de Potencial Humano no Instituto Superior de Gestão. Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito da Gestão de Talentos e Comprometimento Organizacional.

É consequência de uma revisão bibliográfica minuciosa, numa junção e adaptação de escalas, provenientes de várias obras.

O questionário é anónimo e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual em relação à Organização a que pertencem.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos-lhe que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Nas questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

É importante a realização da totalidade do questionário, para seja um dado válido.

A duração média do questionário está compreendida entre os 7 e os 10 minutos.

Obrigada pela V/colaboração.

***Obrigatório**

Gestão de Talentos e Comprometimento Organizacional

Questões de perfil

1. Género *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Feminino	Masculino
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- < 21
- De 21 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- > 60 anos

3. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Solteiro	Casado	Viúvo	Divorciado
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Não Alfabetizado
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Antiguidade na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 6 anos
- De 6 a 10 anos
- > 10 anos

Proatividade

Indique o seu grau de concordância em cada resposta, sendo que:
1 Discordo totalmente – 2 Discordo parcialmente – 3 Não concordo nem discordo / Não se aplica –
4 Concordo parcialmente – 5 Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar a minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado a fazer a diferença na minha comunidade e talvez no mundo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tendência a deixar outros tomar a iniciativa de começo de novos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em todos os lugares por onde passei fui sempre uma força poderosa de mudança construtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de enfrentar e ultrapassar obstáculos às minhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada é mais entusiasmante do que ver as minhas ideias tornarem-se realidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu vejo algo que não gosto, eu altero-o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independentemente dos desafios, se eu acredito em algo, eu faço acontecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu adoro defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição de outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou exímio a identificar oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou sempre a procura de melhor forma de fazer as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo vai impedir-me de torná-la realidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu adoro desafiar o status quo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando eu tenho um problema, eu enfrento-o de forma frontal

Sou bom a tornar problemas em oportunidades

Eu consigo identificar uma oportunidade muito antes dos outros

Se vejo alguém com algum problema, ajudo-o de todas as formas que conseguir

Criatividade

Indique o seu grau de concordância em cada resposta, sendo que:
1 Discordo totalmente – 2 Discordo parcialmente – 3 Não concordo nem discordo / Não se aplica –
4 Concordo parcialmente – 5 Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
As pessoas são encorajadas a resolver os problemas de forma criativa nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor serve como um bom exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe comunicação aberta e livre dentro do meu grupo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente eu tenho as ferramentas necessárias para desempenhar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que eu faço atualmente é desafiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho liberdade para decidir como vou desenvolver os meus projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem demasiados problemas políticos nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho demasiado trabalho para fazer em muito pouco tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha área da organização é inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha área da organização é eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Indique o seu grau de concordância em cada resposta, sendo que:
1 Discordo totalmente – 2 Discordo parcialmente – 3 Não concordo nem discordo / Não se aplica –
4 Concordo parcialmente – 5 Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Neste momento, porque o trabalho assim o exige, eu trabalho muitas horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho muito tempo para socializar/relaxar com o meu parceiro(a)/ver a minha família durante a semana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho que levar trabalho para casa na maior parte dos dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente trabalho até tarde ou aos fins de semana para conseguir trabalhar sem interrupções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu preocupo-me com o efeito que o stress do trabalho tem na minha saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha relação com o meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente ou porque estou demasiado cansado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar tempo para hobbies, atividades de lazer ou manter relações pessoais ou familiares é difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gostaria de reduzir a quantidade de horas de trabalho e de níveis de stress, mas sinto que não tenho controle sobre a situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Eu estou satisfeito com o sucesso que atingi na minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas na minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível salarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível de evolução profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com o progresso que fiz em direção às metas por mim definidas a nível de desenvolvimento de conhecimento/capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comprometimento organizacional

Indique o seu grau de concordância em cada resposta, sendo que:
1 Discordo totalmente – 2 Discordo parcialmente – 3 Não concordo nem discordo / Não se aplica –
4 Concordo parcialmente – 5 Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Eu estou disposto a esforçar-me para além do que é normalmente esperado de forma a ajudar a organização a ser bem sucedida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu referencio esta organização aos meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto muito pouca lealdade para com esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu aceitaria quase qualquer tipo de função por forma a continuar a trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acho que os meus valores e os da organização são muito semelhantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me orgulhoso ao dizer que faço parte desta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu trabalharia numa organização diferente desde que o tipo de função fosse semelhante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização faz sobressair o melhor em mim relativamente á produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bastariam pequenas mudanças nas minhas atuais circunstâncias para que eu saísse da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou extremamente contente por ter escolhido esta organização em detrimento de outras que eu estava a considerar na altura que entrei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não existe muito a ganhar ao ficar nesta organização definitivamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes tenho dificuldades em concordar com as políticas da organização em assuntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

importantes para os seus
colaboradores

Eu preocupo-me mesmo com o
futuro desta organização

Para mim esta é a melhor
organização de todas para trabalhar

Decidir trabalhar para esta empresa
foi um erro da minha parte

Obrigada pela sua participação