



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

INÊS ISABEL
COSTA PEREIRA

A GESTÃO DE TALENTOS NUMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE ATRAIR, DESENVOLVER E REETER TRABALHADORES

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Maria Amélia Marques

dezembro de 2025

INÊS ISABEL
COSTA PEREIRA

**A GESTÃO DE TALENTOS NUMA
PEQUENA E MÉDIA EMPRESA: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE ATRAIR,
DESENVOLVER E RETER
TRABALHADORES**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Doutora Anabela Gomes Correia,
IPS.

Orientador: Prof.^a Doutora Maria Amélia Marques,
IPS.

Vogal: Prof. Doutor António José de Sousa Almeida,
IPS.

Dezembro de 2025

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

Robert Collie

Agradecimentos

Aos meus colegas e amigos Maria, João e Joana, por estarem ao meu lado ao longo de todo o mestrado. Obrigada por me apoiarem, por acreditarem em mim e por me incentivarem a seguir em frente, mesmo nos momentos em que tudo parecia mais difícil.

Ao meu namorado, pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo e por me lembrar, vezes sem conta, de que eu era capaz.

À minha família, pela paciência, amor e compreensão, especialmente pela forma como aceitaram a minha ausência e me apoiaram incondicionalmente neste percurso.

Agradeço também a mim própria, por ter tido a coragem e a determinação de continuar mesmo enfrentando dificuldades de saúde e conciliando o trabalho com a realização desta tese. Esta conquista é, acima de tudo, uma prova de resiliência e persistência.

Por fim, agradeço à minha orientadora, Prof^a Maria Amélia Marques, pela orientação prestada ao longo deste trabalho.

Resumo

Num contexto marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), as organizações enfrentam desafios crescentes na gestão dos seus recursos humanos. Neste cenário, a gestão de talentos assume um papel estratégico, sendo essencial para atrair, desenvolver e reter trabalhadores qualificados, especialmente em Pequenas e Médias Empresas (PME), frequentemente limitadas em recursos.

Esta tese tem como objetivo analisar as práticas de gestão de talentos numa PME, avaliando as estratégias utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos. A investigação estrutura-se em duas partes principais: uma revisão teórica sobre os conceitos e práticas-chave da gestão de talentos e um estudo de caso com base numa análise qualitativa. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta.

Os resultados obtidos permitem identificar práticas eficazes em recrutamento e seleção, programas de formação e desenvolvimento, e políticas de retenção baseadas em recompensas e motivação. A análise revela a importância de alinhar a gestão de talentos com os objetivos estratégicos da organização, mesmo em contextos com recursos limitados.

A pesquisa conclui que a gestão de talentos é um fator crítico de sucesso para PME, contribuindo diretamente para a sua sustentabilidade e competitividade no mercado.

Palavras-chave

Gestão de Talentos; Atração de Talentos; Desenvolvimento e Retenção de Talentos; Pequenas e Médias Empresas (PME); Recursos Humanos; Competitividade Organizacional; Recrutamento e Seleção

Abstract

In a context marked by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), organizations face growing challenges in managing their human resources. In this scenario, talent management plays a strategic role, being essential for attracting, developing, and retaining qualified employees, particularly in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), which are often limited in resources.

This thesis aims to analyse talent management practices in an SME, assessing the strategies used to attract, develop, and retain talent. The research is structured in two main parts: a theoretical review of key concepts and practices in talent management, and a case study based on a qualitative approach. Data collection was carried out through semi-structured interviews, document analysis, and direct observation.

The results identify effective practices in recruitment and selection, training and development programs, and retention policies based on rewards and motivation. The analysis highlights the importance of aligning talent management with the organization's strategic objectives, even in resource-constrained contexts.

The study concludes that talent management is a critical success factor for SMEs, directly contributing to their sustainability and competitiveness in the market.

Keywords

Talent Management; Talent Attraction; Talent Development and Retention; Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs); Human Resources; Organizational Competitiveness; Recruitment and Selection

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento teórico.....	3
1.1. O conceito de talento	3
1.2. Atração de talentos.....	5
1.3. Desenvolvimento de talentos	6
1.4. Retenção de talentos	8
1.5. A importância das práticas utilizadas na Gestão de Talentos.....	9
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo geral.....	12
2.2. Objetivos específicos	12
3. Metodologia	13
3.1. Técnicas e fontes de recolha de informação.....	14
3.2. Procedimentos da investigação	19
3.3. Limitações metodológicas	20
4. Análise e discussão dos resultados obtidos.....	22
4.1. Caracterização da função recursos humanos	23
4.2. Perceção sobre o conceito de talento na empresa	24
4.3. Perceção das entrevistadas sobre a formalização da gestão de talentos na empresa	26
4.5. Identificação dos fatores críticos nas práticas de gestão de talento	29
4.5.1. Identificação de talentos	29
4.5.2. Atração de talentos	30
4.5.3. Práticas de desenvolvimento do talento	32
4.5.4. Práticas de retenção do talento	37
5. Perceção da importância das práticas de gestão de talentos na atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores.....	39
5.1. Atração de talentos pelo recrutamento e seleção.....	39
5.2. Retenção de talentos pela formação e desenvolvimento de talentos	40
5.3. Retenção de talentos através do sistema de recompensas.....	41
Conclusão.....	44

Bibliografia.....	47
Apêndices	51
Tabela 1: Guião de Entrevista - CEO	51
Tabela 2: Guião de Entrevista - Gestora de RH – E1	52
Tabela 3: Guião de Entrevista - Gestores de RH e Operações – E2	54
Tabela 4: Guião de Entrevista - Gestores de RH e Operações – E3	56
Tabela 5: Guião de Entrevista - Gestora de RH e Operação – E4.....	57
Anexos.....	60
Anexo 1 – Organograma da Pequena e Média Empresa	60
Anexo 2 – Missão Visão e Valores	60

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dimensão da análise de entrevista, elaborado pela autora.....	22
Tabela 2- Quadro de síntese – Identificação e atração do talento (E1–E4).....	32
Tabela 3- Quadro de síntese – Desenvolvimento do talento (E1–E4)	35

Lista de Siglas

CEO – Chief Executive Officer

PME – Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos

VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Introdução

No atual contexto de um mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), as organizações enfrentam um cenário dinâmico e de constantes mudanças, o que exige rapidez, adaptabilidade e um elevado grau de flexibilidade (Jackson et al., 2011). A complexidade do ambiente empresarial moderno impõe desafios significativos, que requerem respostas ágeis e eficazes, sobretudo no que diz respeito à gestão de recursos humanos (Cruz e Martins, 2019). Neste contexto competitivo e volátil, a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos assumem um papel determinante para a sustentabilidade e o sucesso das empresas (Cruz e Martins, 2019).

Segundo Collings et al. (2009), a gestão de talentos representa uma das principais estratégias para assegurar a competitividade organizacional. De forma complementar, Armstrong e Taylor (2014) afirmam que a capacidade das empresas para atrair, desenvolver e reter trabalhadores altamente capacitados é crucial para o seu desempenho. Este desafio torna-se particularmente relevante para as Pequenas e Médias Empresas (PME), que frequentemente enfrentam limitações de recursos financeiros e humanos, o que reforça a necessidade de práticas eficazes de gestão de talentos.

A questão central que orienta este estudo é: "Quais são as práticas de gestão de talentos mais eficazes para atrair, desenvolver e reter os trabalhadores numa PME?". Assim, o objetivo principal consiste em analisar as práticas de gestão de talentos adotadas por uma PME, com foco nas estratégias utilizadas para atrair, desenvolver e reter trabalhadores.

De modo mais específico, a investigação visa:

- Caracterizar a função de Recursos Humanos (RH) na PME;
- Caracterizar o perfil das entrevistadas;
- Identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa para atrair talentos;
- Analisar as estratégias de formação e desenvolvimento implementadas para potenciar o talento interno;

- Avaliar as políticas e práticas de retenção de talentos, com ênfase nos sistemas de recompensa, motivação e compromisso organizacional;
- Compreender a percepção das entrevistadas sobre o conceito de talento na empresa;
- Analisar a percepção das entrevistadas sobre a formalização da gestão de talentos na organização.

Para atingir estes objetivos, foi adotada uma metodologia de natureza qualitativa, baseada no estudo de caso de uma PME (Yin, 2018). As técnicas de recolha de informação incluíram entrevistas semiestruturadas e análise documental, sendo o tratamento dos dados realizado através da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

A estrutura deste trabalho encontra-se organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura sobre gestão de talentos, abordando conceitos fundamentais como a definição de talento e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção, conforme discutido por Becker e Huselid (2006). São ainda exploradas práticas recentes alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações (Cappelli e Keller, 2014). O segundo capítulo define os objetivos do estudo. O terceiro descreve a metodologia adotada, incluindo opções metodológicas, técnicas de recolha de informação, fontes de dados e procedimentos de análise, bem como as limitações do estudo. O quarto capítulo dedica-se à apresentação e discussão dos resultados, nomeadamente as percepções das entrevistadas sobre o conceito de talento e o grau de formalização da gestão de talentos na empresa.

Este trabalho procura, assim, apresentar conclusões fundamentadas na revisão teórica e na investigação qualitativa realizada, destacando a importância da gestão de talentos como estratégia essencial para o sucesso organizacional, particularmente no contexto das PME.

1. Enquadramento teórico

Este capítulo tem como objetivo explorar as principais abordagens e conceitos sobre a gestão de talentos, com base nas opiniões de diferentes autores. A gestão de talentos envolve a identificação, atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores valiosos, e entender as várias perspectivas sobre o tema é essencial para compreender a importância destas práticas no sucesso organizacional. Será feita uma revisão da literatura sobre gestão de talentos, discutindo as diferentes definições de talento e as abordagens usadas pelas empresas para atrair e reter trabalhadores.

1.1. O conceito de talento

A gestão de talentos vai para além da simples contratação e retenção de trabalhadores, trata-se de um processo estratégico que procura identificar, desenvolver e reter indivíduos altamente qualificados e com potencial de contribuição significativa para os objetivos da organização Burtet et al. (2015). Por outras palavras, é o esforço contínuo de uma empresa para atrair os melhores talentos disponíveis no mercado, desenvolver as suas competências e mantê-los comprometidos com a organização a longo prazo (Berger e Berger, 2020).

Esta abordagem estratégica reconhece que os trabalhadores são o recurso mais valioso de uma organização e que investir no desenvolvimento e retenção de talentos pode gerar vantagem competitiva no mercado.

O talento é reconhecido como um impulsionador do desempenho corporativo, sendo representado pela capacidade que as empresas têm para atrair, desenvolver e reter talentos, constituindo assim uma vantagem competitiva significativa, tanto no presente como no futuro (Armstrong e Taylor, 2014).

O conceito de talento tem sido objeto de estudo e desenvolvimento por diversos autores ao longo dos últimos anos. Embora existam várias perspectivas sobre o tema, todas convergem para a ideia de que "os talentos são indivíduos com competências distintivas dos demais, com as quais podem contribuir para a organização alcançar vantagem competitiva" (Pinheiro, 2015: 1).

“O fato de um trabalhador demonstrar competências únicas em relação aos seus pares e ter a capacidade de desenvolvê-las pode ser um elemento distintivo entre ser considerado um talento ou não. Além disso, a definição de talento está intrinsecamente ligada ao contexto organizacional em que o trabalhador está inserido.

Enquanto numa organização específica um trabalhador pode ser reconhecido como um talento devido às suas competências diferenciadas, noutro contexto este pode não ser considerado um talento, uma vez que podem existir outros trabalhadores com competências superiores (Gallardo-Gallardo, Dries, e González-Cruz et al., 2013: 290–300).

As empresas têm abordagens diversas na interpretação do conceito de talento. Algumas não definem nem conceptualizam explicitamente o termo talento nas suas políticas ou processos organizacionais; outras utilizam o conceito de forma restrita nas suas políticas e processos, havendo uma compreensão em alguns níveis da organização; enquanto outras empresas amplamente difundem o uso do conceito, integrando-o à sua estratégia organizacional, Transley (2011, como citado por Silva, 2022).

Ulrich e Smallwood (2012) apresentam uma abordagem em forma de pirâmide para definir o talento em quatro níveis diferentes. No topo estão os "Suite Executives" ou executivos de alto escalão, que têm um impacto significativo na organização. Para esses líderes, é crucial planejar a sucessão e identificar futuros talentos. Logo abaixo estão os "Leadership Cadre", que precisam ser orientados e desenvolver competências de liderança para atender às necessidades futuras de negócios. Na camada seguinte, estão os "High-Potentials", trabalhadores-chave reconhecidos pelas suas competências técnicas ou de gestão e com potencial para progressão. Na base da pirâmide estão todos os trabalhadores, cada um visto como um potencial talento, destacando-se a importância do compromisso e contribuição de cada indivíduo para a organização.

Klein (1998), a gestão eficaz do talento é um fator crucial para o sucesso das organizações no atual ambiente competitivo. A definição precisa do conceito de talento a nível organizacional é o ponto de partida indispensável para desenvolver políticas e estratégias eficazes. Atrair e reter talentos não apenas fortalece a posição competitiva da empresa, mas também pode determinar a diferença entre o sucesso e o fracasso num contexto de incerteza e ambiguidade. Como destacado por Boxall e Purcell (2003), o capital humano das organizações encontra-se intrinsecamente ligado à qualidade dos

seus talentos, tornando imperativo o investimento em planos de sucessão, retenção e desenvolvimento de futuros líderes.

1.2. Atração de talentos

Atualmente, a expressão "atração e retenção de talentos" é amplamente reconhecida e adotada pelos profissionais de Gestão de Pessoas como uma prática crucial para o êxito das empresas, especialmente num período em que apenas os mais qualificados conseguem manter-se competitivos (Blass, 2009). Sob esta ótica, é fundamental que as organizações estabeleçam um ambiente atrativo, no qual os trabalhadores se sintam motivados não apenas a entrar, mas também a permanecer numa organização (Cardoso, 2016, como citado por Gonçalves, 2021).

Existem duas abordagens distintas para atrair talentos: uma consiste em criar uma reputação atrativa entre profissionais qualificados em geral, enquanto a outra visa atrair, de forma mais específica, talentos para posições-chave. Os processos de *employer branding*, que envolvem estratégias de marketing adaptadas à identidade e comunicação da organização, juntamente com as práticas de recrutamento, integração e acolhimento, desempenham um papel crucial neste processo (Barros, 2017). A existência de uma missão, valores, estratégias, cultura e objetivos claros e atrativos também contribui significativamente para a capacidade da organização de atrair talentos.

Para otimizar a gestão de talentos, é essencial considerar o ciclo de vida deste processo (Schieman, 2013), que engloba todas as fases da interação entre a organização e o talento em potencial. Este ciclo é composto pela identificação de talentos externos à organização, passando pela atração, desenvolvimento, retenção e, por fim, a possibilidade de recuperação de talentos. De acordo com Silzer et al. (2009, como citado por Gouveia, 2016), as organizações empregam diversas ferramentas para identificar e atrair talentos, destacando-se os *assessment centers* como um dos principais mecanismos nesse processo. Além disso, os programas de trainees também são amplamente utilizados como estratégias de atração de talentos, permitindo às empresas atrair jovens profissionais em estágios iniciais, com a perspectiva de investir no

seu desenvolvimento e retenção posterior (Gouveia, 2016). Por outro lado, segundo Ramalho (2011), a existência de oportunidades claras de progressão na carreira é fundamental para aumentar a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, tornando-se um fator crucial na atração de talentos.

Em suma, para enfrentar os desafios da atração de talentos, as organizações devem adotar uma abordagem estratégica e proativa, baseada em métricas de desempenho sólidas (Mayo, 2018). É essencial que essas métricas abranjam diversos aspectos, desde a formação acadêmica dos recrutados até a eficácia das ofertas de emprego, considerando também fatores como remuneração e benefícios (Mayo, 2018).

Além disso, é importante que as estratégias de atração de talentos sejam cuidadosamente planejadas e executadas, envolvendo programas de recrutamento e seleção internos, externos ou mistos, que visam atrair profissionais altamente qualificados. Estas estratégias não apenas garantem a aquisição de trabalhadores e trabalhadores talentosos), mas também promovem a progressão na carreira dentro da organização e contribuem para a retenção de talentos a longo prazo (Armstrong e Taylor, 2014).

1.3. Desenvolvimento de talentos

No contexto das estratégias de atração e retenção de talentos, é crucial criar um ambiente propício para o desenvolvimento e a motivação dos trabalhadores dentro das organizações. Investir no desenvolvimento do talento é atualmente reconhecido como uma das abordagens mais eficazes para garantir a sua retenção a longo prazo. Para os talentos, o desenvolvimento implica em vivenciar experiências desafiadoras, receber orientação, feedback e aconselhamento, representando uma constante troca de conhecimentos e a oportunidade de explorar novas competências, (Câmara et al., 2007; Silvério, 2017, citados em Gonçalves, 2021).

Dries et al. (2008) enfatizam que o talento pode ser tanto adquirido quanto desenvolvido. Estes autores destacam que as organizações devem ter como objetivo aprimorar o talento de maneira eficaz e sistemática, com benefícios claros tanto para a organização quanto para o indivíduo. Para direcionar o talento em termos de carreira,

propõem estratégias e práticas como, por exemplo, a rotação de funções, *coaching*, mentoria, aprendizagem no trabalho/formação e gestão de competências. Outro ponto bastante importante são os programas de desenvolvimento de talento que podem ser agrupados em 4 categorias distintas (Garavan et al., 2012):

- Programas formais que incorporam uma variedade de estratégias, como programas de desenvolvimento baseados em competências, iniciativas de desenvolvimento pessoal, feedback direcionado e intervenções de desenvolvimento centradas em ações;

- Experiências de desenvolvimento centradas em relações interpessoais, que envolvem técnicas como *coaching*, mentoria e orientação de carreira;

- Experiências de desenvolvimento baseadas no trabalho, que servem como uma fonte primária de aprimoramento e aquisição de competências horizontais e de negócios;

- Atividades de desenvolvimento informal, como *networking*, que ocorrem de forma não planeada e não intencional.

O conceito de desenvolvimento de talentos pode ser fundamentado em um processo tripartido, envolvendo o indivíduo, o gestor e a organizações (Cardoso, 2016). Neste processo, cada elemento da tríade possui responsabilidades específicas para promover o desenvolvimento de talentos. A organização disponibiliza recursos, ferramentas, valores e uma cultura propícia ao desenvolvimento, enquanto os gestores desempenham um papel crucial na definição de metas, fornecimento de feedback e acompanhamento do progresso.

Por sua vez, os indivíduos são responsáveis por estabelecer metas de carreira e elaborar planos de ação (Garavan et al, 2012).

Em suma, as competências exigidas no futuro foram substancialmente diferentes das do passado, tornando essencial incentivar os trabalhadores a investirem na sua requalificação e educação contínua. Este é um dos principais objetivos da estratégia de gestão de talentos, que procura adaptar-se às mudanças rápidas e constantes do mercado.

Além disso, dada a necessidade crescente de atualização tanto no trabalho quanto intelectualmente, gerir o conhecimento tornou-se uma prioridade. Proporcionar oportunidades de melhoria contínua, transformação e qualificação não só estimula o

comprometimento dos talentos, mas também promove a eficácia organizacional e a inovação necessárias para o sucesso. (Cadorin et al., 2019, como citado por Cunha, 2020).

1.4. Retenção de talentos

Após o complexo processo de atrair talentos para a organização, o próximo passo é garantir que esses talentos permaneçam e contribuam de forma significativa para o sucesso da organização. Neste sentido, a gestão de recursos humanos desempenha um papel vital para criar um ambiente propício ao desenvolvimento e crescimento dos trabalhadores. Isso implica não apenas oferecer condições de trabalho adequadas, mas também reconhecer e valorizar o potencial individual de cada talento, como destacado por Cristani e Fumagalli (2017).

A retenção de talentos vai além de simplesmente manter os trabalhadores na organização e/ou empresa, envolve investir no desenvolvimento contínuo das suas competências e capacidades. (Cristani e Fumagalli, 2017, como citado por Reis, 2021). Os gestores desempenham um papel fundamental neste processo, incentivando o crescimento profissional dos trabalhadores e proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem e progressão na carreira (Bohlander et al., 2003, como citado por Cristani e Fumagalli, 2017).

Esta abordagem não apenas fortalece o compromisso dos trabalhadores com a organização e/ou empresa, mas também contribui para a construção de uma força de trabalho altamente qualificada e competitiva. De Long et al. (2003) e Schramm (2006, como citado por Gouveia, 2016) ressaltam a importância estratégica da retenção de talentos, destacando-a como um dos principais impulsionadores da vantagem competitiva das organizações.

Além disso, a gestão de talentos não pode ser vista como uma tarefa isolada, mas sim como parte integrante da estratégia organizacional. A retenção de talentos é um desafio enfrentado por empresas em todo o mundo, independentemente da indústria ou localização geográfica, pelo que as estratégias de retenção devem ser cuidadosamente planejadas e implementadas, abrangendo desde programas específicos

de desenvolvimento de talentos até políticas de recompensa e reconhecimento baseadas no desempenho excepcional dos trabalhadores (Armstrong e Taylor, 2014).

1.5. A importância das práticas utilizadas na gestão de talentos

As abordagens tradicionais na gestão de talentos eram predominantemente focadas na contratação e retenção de trabalhadores com base nas competências técnicas específicas ou experiência prévia. Nestas abordagens, havia um destaque na estabilidade e continuidade dentro da organização, com uma preocupação maior em manter os trabalhadores a longo prazo. No entanto, essas abordagens muitas vezes negligenciavam o desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores, bem como a promoção de um ambiente de trabalho dinâmico e inovador. (Mascarenhas, 2020)

Por outro lado, as abordagens contemporâneas na gestão de talentos são mais orientadas para o desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores.

Reconhecendo, a importância de investir no desenvolvimento das competências dos trabalhadores e na criação de uma cultura organizacional que promova a aprendizagem contínua e a inovação.

Estas abordagens enfatizam a flexibilidade, adaptabilidade e agilidade dos trabalhadores, permitindo que eles se adaptem às mudanças no ambiente de trabalho e contribuam de forma mais eficaz para os objetivos da empresa. (Mascarenhas, 2020)

Uma das principais diferenças entre as abordagens tradicionais e contemporâneas na gestão de talentos está na forma como as organizações abordam o recrutamento, desenvolvimento e retenção de trabalhadores. Enquanto as abordagens tradicionais se concentram mais na contratação de indivíduos com competências específicas para preencher cargos existentes, as abordagens contemporâneas procuram identificar e desenvolver o potencial de liderança e inovação em todos os níveis da organização (Mascarenhas, 2020)

A gestão de talentos é um campo complexo que se baseia em diversas teorias fundamentais para compreender e orientar as práticas organizacionais relacionadas ao recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

A Teoria do Capital Humano propõe que os investimentos em educação, formação e desenvolvimento dos trabalhadores são cruciais para melhorar o desempenho organizacional e promover a inovação. Segundo esta teoria, o talento humano é considerado um recurso estratégico que pode proporcionar uma vantagem competitiva às organizações (Becker e Huselid, 2006).

A Teoria da Motivação explora os fatores que impulsionam o comportamento humano no trabalho e influenciam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Teorias como a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria da Expectativa de Vroom são aplicadas na gestão de talentos para entender e motivar os trabalhadores a alcançarem o seu máximo potencial (Vasconcelos, 2001).

Estas teorias ressaltam a importância de reconhecer as necessidades individuais dos trabalhadores e oferecer incentivos adequados para promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório (Judge e Mueller, 2012).

Por fim, a Teoria da Gestão Estratégica de Recursos Humanos fornece uma estrutura conceitual para alinhar as práticas de gestão de talentos com os objetivos estratégicos da organização.

Esta teoria destaca a importância de integrar as estratégias de recursos humanos com a visão e missão da empresa, garantindo que as iniciativas de gestão de talentos contribuam para o sucesso organizacional a longo prazo (Delery e Doty, 1996).

Todas estas teorias subjacentes à gestão de talentos ajudam as organizações a entenderem melhor o papel dos trabalhadores no contexto empresarial e a desenvolverem práticas eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos essenciais para o crescimento e sucesso da organização.

Em síntese, a literatura revista permite concluir que a gestão de talentos se configura como um processo estratégico e dinâmico, sustentado por diferentes perspectivas teóricas que visam otimizar o potencial humano e assegurar a coerência entre o desempenho individual e os objetivos organizacionais. A articulação das teorias do Capital Humano, da Motivação e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos evidencia que o talento deve ser compreendido como um ativo organizacional de natureza

intangível, cujo desenvolvimento e retenção exigem políticas e práticas integradas, alinhadas com a estratégia corporativa e orientadas para a criação de valor sustentável.

Neste âmbito, assume particular relevância o contributo empírico de Reis (2022), que, ao analisar as políticas e práticas de gestão de talentos numa empresa portuguesa do setor aeronáutico, constatou a inexistência de uma cultura de talento consolidada e de uma estratégia formalmente definida. Apesar disso, a autora identificou um conjunto de práticas consistentes de atração (recrutamento interno e employer branding), desenvolvimento (planos de desenvolvimento individual) e retenção (compensação variável e benefícios), salientando ainda o papel determinante da liderança na identificação, desenvolvimento e fidelização dos colaboradores de elevado potencial.

Os resultados apresentados por Reis (2022) corroboram a premissa de que a eficácia da gestão de talentos depende, em larga medida, do alinhamento entre a estratégia organizacional, a cultura corporativa e a atuação das lideranças, elementos que, em conjunto, potenciam a criação de valor e o reforço da vantagem competitiva sustentável. Esta constatação reforça a necessidade de aprofundar o estudo das práticas de gestão de talentos em contextos organizacionais distintos, justificando, assim, a pertinência da investigação desenvolvida no presente trabalho

2. Objetivos

Neste capítulo descrevem-se o objetivo geral e específicos. O objetivo consiste em explicitar, de forma sistemática e transparente, o percurso metodológico que sustentou a pesquisa, assegurando a coerência entre o enquadramento teórico, os objetivos definidos e a estratégia de investigação implementada.

2.1. Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão de talentos adotadas por uma pequena e média empresa (PME) do setor de marketing, ativação de marca e marketing operacional, com enfoque nas estratégias utilizadas para atrair, desenvolver e reter trabalhadores.

Procura-se compreender como a empresa identifica e seleciona os talentos necessários, como promove o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores e quais as políticas e práticas implementadas para assegurar a sua retenção a longo prazo.

Desta forma, a questão central que orienta a investigação é formulada nos seguintes termos:

“Quais as práticas de gestão de talentos mais eficazes para atrair, desenvolver e reter trabalhadores numa PME?”

2.2. Objetivos específicos

A partir desta questão central, definiram-se os objetivos específicos:

- Caracterizar a função de Recursos Humanos (RH) na PME;
- Caracterizar o perfil dos entrevistados;
- Identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pela PME para atrair talentos;
- Analisar as estratégias de formação e desenvolvimento implementadas para potenciar o talento interno;
- Avaliar as políticas e práticas de retenção de talentos, com ênfase nos sistemas de recompensa, motivação e compromisso organizacional.

A escolha de uma PME deste setor justifica-se pela relevância crescente das empresas de marketing e publicidade no panorama económico nacional, bem como pela necessidade de compreender de que forma estas organizações gerem o seu capital humano num contexto altamente competitivo e em constante transformação. Assim, a investigação procura contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de talentos em PME portuguesas, enfatizando as suas particularidades, desafios e boas práticas.

3. Metodologia

A metodologia adotada para este estudo é de natureza qualitativa, uma vez que a opção metodológica recaiu sobre o estudo de caso (Yin, 2010), visando compreender em profundidade as práticas de gestão de talentos numa PME.

A abordagem qualitativa é escolhida devido à sua capacidade de explorar as perceções, práticas e experiências dos gestores no que diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção de talentos, permitindo uma análise rica e detalhada do fenómeno em estudo.

Segundo Bogdan (1991), os dados qualitativos são ricos em segurança de fenómenos, oferecendo uma compreensão mais profunda sobre o contexto, atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas.

Assim sendo, a pesquisa será realizada através de um estudo de caso, uma estratégia metodológica indicada para investigar fenómenos contemporâneos no seu contexto real, especialmente quando não existem limites claros entre o fenómeno e o seu contexto, como é o caso da gestão de talentos numa PME (Yin, 2010).

O estudo de caso permitirá a recolha de dados primários a partir de entrevistas semiestruturadas com as gestoras, e a outras fontes secundárias como análise documental (documentos organizacionais, relatórios internos e outros registos).

Esta abordagem metodológica permitiu uma análise contextualizada das práticas de gestão de talentos, proporcionando uma visão mais holística das estratégias da PME e

A aplicação da abordagem qualitativa, centrada nas entrevistas com gestores-chave, permitirá um estudo detalhado e altamente relevante das práticas de gestão de talentos nesta PME.

3.1. Técnicas e fontes de recolha de informação

De acordo com Sousa e Baptista (2011), a recolha de dados refere-se a "um conjunto de procedimentos que permitem a obtenção das informações empíricas necessárias para o desenvolvimento do processo investigativo". Para este estudo, a obtenção dos dados será realizada por meio de duas abordagens principais: entrevistas, análise documental.

As entrevistas são um método fundamental para obter esclarecimentos diretos sobre os tópicos que o investigador pretende explorar. Segundo Fortin (2010), a entrevista é uma forma de comunicação verbal direta, estabelecida entre o investigador e os participantes, com o objetivo de recolher dados relativos às questões de investigação formuladas, permitindo assim o acesso aos pensamentos e percepções dos entrevistados.

De acordo com Aires (2015), a entrevista surge da necessidade do investigador de compreender o significado que os sujeitos atribuem aos seus atos, sendo esse conhecimento mais profundo e complexo por meio dos discursos expressos pelos participantes.

Neste estudo, optou-se por entrevistas semiestruturadas, uma vez que este formato proporciona ao entrevistado a oportunidade de expressar livremente as suas opiniões e sentimentos sobre o tema em análise, enquanto permite ao entrevistador ajustar as questões conforme as respostas e emoções que surjam durante a conversa, sem perder de vista os objetivos da investigação.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com quatro trabalhadores-chave da organização: um Gestor de Recursos Humanos e três Gestoras de Recrutamento e Operações. O desenho metodológico previa a realização de uma entrevista adicional ao CEO da empresa; contudo, após várias diligências, tal não foi possível.

O estudo abrangeu, assim, uma amostra por conveniência (Guerra, 2012) composta por profissionais da área de gestão de pessoas e operações, que, pela natureza das suas funções, possuem conhecimento direto e aprofundado sobre as práticas de gestão de talentos implementadas na PME. Esta opção permitiu recolher informação qualitativa

relevante sobre as políticas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de trabalhadores, bem como sobre os desafios enfrentados na gestão do capital humano no setor do marketing e da publicidade.

A escolha destas funções é estratégica, pois estas pessoas estão diretamente envolvidas nas decisões e práticas relacionadas com a gestão de talentos na PME. O uso desta técnica permite uma análise mais aprofundada e personalizada das práticas adotadas, possibilitando um melhor entendimento das motivações, desafios e sucessos na implementação das estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores.

Para organizar as entrevistas, foi elaborado um Guião de Entrevista, que servirá de orientação durante as conversas (apêndice 1).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), o guião da entrevista é descrito como um “instrumento de gestão”, contendo tópicos ou perguntas, mas com a flexibilidade necessária para que o entrevistado tenha a liberdade de responder de forma espontânea.

A preparação deste guião visa otimizar o tempo das entrevistas e facilitar, posteriormente, o tratamento das informações recolhidas.

As entrevistas têm como objetivo compreender as percepções e experiências dos entrevistados relativamente às estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na PME em questão. As questões abordam diferentes dimensões, alinhadas aos objetivos da pesquisa, com perguntas específicas para cada função dos entrevistados.

As entrevistas incidiram sobre as dimensões e componentes na tabela abaixo.

Tabela 1. Dimensões de análise da entrevista

Dimensões	Componentes
Percepção sobre o conceito de talento na empresa	Grau de formalização/visão de inclusão/exclusão
Percepção das entrevistadas sobre a gestão de talentos na empresa	Grau de formalização
Identificação dos fatores críticos nas práticas de gestão de talento	Identificação de talentos Atração de talentos

	Práticas de desenvolvimento do talento Práticas de retenção de talentos
A Percepção da importância das práticas de Gestão de Talentos na atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores na PME	A atração de talentos pelo recrutamento e seleção A retenção pela formação e desenvolvimento A retenção pelas remunerações

Fonte: Elaboração própria

Como referido anteriormente, as entrevistas foram realizadas com os seguintes participantes, todos em funções de gestão na PME: o CEO, a Gestora de Recursos Humanos, e três Gestoras de Recrutamento e Operações, entre fevereiro e junho de 2025, em formato online. Após as entrevistas, as gravações foram transcritas para posterior análise. Os guiões mapearam os objetivos O1–O3 (atração, desenvolvimento, retenção).

Antes de cada entrevista, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa e foi solicitado o seu consentimento para a gravação, garantindo o cumprimento de todos os requisitos éticos da investigação.

No que respeita à análise documental, o investigador deve encarar os documentos como “meios de comunicação”, sendo fundamental entender quem os produziu, qual o seu propósito, a quem se destinam e qual a sua finalidade.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a análise de diferentes tipos de documentos, como relatórios e outros materiais relevantes, pode ser necessária para recolher as informações desejadas.

Aires (2015) divide os documentos analisados em dois tipos: oficiais e pessoais. Os documentos oficiais oferecem informações sobre as organizações, a aplicação da autoridade, o poder das instituições, e outros aspetos, enquanto os documentos pessoais incluem as narrativas dos sujeitos que descrevem as suas próprias ações, experiências e crenças.

No caso desta investigação, a análise documental foi conduzida com base nos documentos digitalizados disponíveis na plataforma interna da PME.

Entre os materiais analisados, encontram-se o organograma da empresa, informações sobre os benefícios oferecidos aos trabalhadores, documentos internos como regulamento interno, código de ética e conduta, alguns anúncios de perfis mais operativos para recrutamento, bem como anúncios para recrutamento pontual (ações de ativação de marca, curta duração).

Contudo, não foi possível aceder a documentos específicos sobre a descrição das funções dos entrevistados ou de outros trabalhadores da empresa, nem documentos relacionados com políticas formais de retenção de talentos ou programas estruturados de formação.

Apesar dessas limitações, os documentos disponíveis desempenharam um papel relevante, servindo como complemento às entrevistas realizadas e contribuindo para uma compreensão mais ampla do contexto organizacional.

A análise documental revelou-se particularmente útil para a triangulação dos dados, conceito que, segundo Flick (2009), resulta da combinação de diferentes métodos e perspetivas sobre o mesmo fenómeno de investigação, permitindo reforçar a consistência e credibilidade dos resultados obtidos.

Neste sentido, Yin (2009) defende que a triangulação é um elemento essencial na condução de estudos de caso, uma vez que o recurso a múltiplas fontes de evidência — como entrevistas, documentos e observação direta — possibilita a convergência de informações e a validação cruzada dos dados. Assim, a utilização combinada de entrevistas e análise documental neste estudo permitiu enriquecer a compreensão do fenómeno em análise e aumentar a robustez metodológica da investigação.

O tratamento da informação ocorre na fase final da investigação, momento em que podem surgir novos conhecimentos úteis tanto para o presente quanto para futuros estudos. O sucesso da pesquisa depende da qualidade dos dados analisados e da sua relevância para os objetivos da investigação.

Na análise da informação, foi considerada a contribuição de cada entrevistado, por outro lado e com base nas respostas e na revisão bibliográfica, o objetivo é procurar entender as diferentes perspetivas e identificar semelhanças e diferenças nas experiências e opiniões dos participantes.

A técnica utilizada para extrair e interpretar os indicadores do estudo foi a análise de conteúdo, que consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de

descrição do conteúdo das mensagens, permitindo inferir conhecimentos relativos às condições de produção, recepção e significação das comunicações (Bardin, 2016).

Esta técnica implica uma interpretação lógica e rigorosa dos dados recolhidos, com o intuito de identificar padrões, categorias temáticas e relações significativas, possibilitando a geração de novos insights sobre o fenómeno em estudo (Guerra, 2012).

Na investigação, foram recolhidos dados que posteriormente foram organizados e classificados, incluindo as entrevistas realizadas e os documentos fornecidos pela empresa.

A técnica predominante utilizada para o tratamento dessa informação foi a análise de conteúdo.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visa analisar as comunicações de maneira sistemática e objetiva, com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens e gerar indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos sobre as condições de produção ou recepção dessas mensagens.

Guerra (2006) complementa que a análise de conteúdo pode ter duas dimensões: a descritiva: que relata o que foi dito, e interpretativa: que envolve uma análise mais profunda, baseada em conceitos teóricos que permitem fazer inferências sobre o objeto de estudo.

O autor destaca que toda pesquisa qualitativa geralmente passa por uma análise de conteúdo, que não é um processo neutro, já que depende da forma como o material é tratado e do referencial teórico adotado.

No que diz respeito ao procedimento adotado nesta investigação, seguiu-se as três fases cronológicas sugeridas por Bardin (2011), a saber:

- Pré-análise;
- Exploração do material (codificação);
- Tratamento dos resultados e interpretação.

A pré-análise consiste na organização inicial do material, com a seleção dos documentos, formulação de hipóteses e definição de indicadores para fundamentar a interpretação.

A exploração do material é a fase mais demorada, em que ocorre a codificação, organização e enumeração dos dados de acordo com regras previamente estabelecidas.

Por fim, o tratamento dos resultados envolve a formulação de inferências e interpretações baseadas nos resultados obtidos, alinhadas aos objetivos do estudo e a novas descobertas inesperadas.

Seguindo o método de Bardin (2011), a transcrição das entrevistas foi realizada, formando o esboço principal da pesquisa.

Em seguida, foram identificados os indicadores, com a extração de excertos relevantes. A informação recolhida foi então analisada de forma categorial, organizando os múltiplos indicadores em categorias de análise.

A análise documental envolveu a seleção e interpretação dos documentos fornecidos, com o objetivo de retirar indicadores relevantes para as categorias de análise e outros elementos estruturais da pesquisa.

Finalmente, toda a informação foi integrada de forma lógica, estabelecendo uma linha de coerência entre os dados obtidos ao longo do estudo.

3.2. Procedimentos da investigação

A presente investigação foi desenvolvida no contexto profissional para o desenvolvimento desta tese, que exerce funções numa Pequena e Média Empresa (PME) do setor do Marketing e Publicidade.

Durante uma reunião interna, surgiu espontaneamente a oportunidade de explorar academicamente o tema da gestão de talentos, tendo a administração demonstrado abertura e interesse em colaborar com o estudo.

Na sequência dessa disponibilidade, foi acordado entre a autora da tese e a empresa que a identidade da organização seria mantida em anonimato, garantindo a confidencialidade institucional ao longo de todo o trabalho.

Os participantes foram selecionados com base no seu envolvimento direto em processos de gestão de pessoas, nomeadamente nas áreas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

Ao todo, foram entrevistados quatro participantes (E1–E4), conforme descrito na tabela 1 (ver Capítulo 5).

As entrevistas foram realizadas online, entre os meses de fevereiro e junho de 2025, em horários previamente acordados com os participantes.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição integral e análise de conteúdo.

A familiaridade da autora com o contexto organizacional permitirá uma compreensão mais aprofundada das práticas analisadas, sem comprometer a imparcialidade da interpretação dos dados, que seguirá critérios de rigor científico.

Para além das entrevistas e da análise documental, foi realizada observação direta participante, uma vez que o investigador integra a equipa da PME em estudo.

Esta posição permitiu acompanhar o quotidiano organizacional entre janeiro e agosto de 2025, em diferentes momentos, incluindo reuniões de equipa, processos de recrutamento e ações de ativação de marca.

No total, foram registadas cerca de 40 horas mensais de observação, documentadas em notas de campo estruturadas e complementadas por reflexões pessoais sobre as situações observadas.

Esta técnica proporcionou um acesso privilegiado a comportamentos, interações e dinâmicas organizacionais, enriquecendo a compreensão das práticas de gestão de talentos em contexto real.

Reconhece-se, contudo, que a dupla posição de trabalhador e investigador pode introduzir vieses de interpretação, pelo que se procurou mitigar este risco através da triangulação de métodos, nomeadamente com as entrevistas e a análise documental, em conformidade com Quivy e Campenhoudt (2008), que salientam a importância da reflexividade do investigador e da triangulação metodológica como estratégias para reforçar a validade e a objetividade na investigação social.

3.3. Limitações metodológicas

Este estudo, de caso único aplicado a uma PME, baseou-se em quatro entrevistas válidas, não se tendo concretizado, por indisponibilidade, a entrevista prevista ao CEO.

Esta ausência limita a triangulação vertical entre os diferentes níveis hierárquicos — gestão de topo, gestão intermédia e gestão de linha — e pode introduzir enviesamentos de relato relativamente à intenção estratégica da organização.

Para mitigar essa limitação, recorreu-se à triangulação metodológica, combinando entrevistas semiestruturadas, análise documental (organogramas, regulamentos internos, planos e relatórios validados pela direção) e observação direta. Esta abordagem segue as recomendações de Yin (2018) e Flick (2009), que defendem a triangulação como um princípio central de validação em estudos de caso, permitindo cruzar múltiplas fontes de evidência e reforçar a credibilidade dos resultados.

Adicionalmente, procedeu-se à validação das interpretações junto de participantes que reportam diretamente ao CEO, reforçando a fiabilidade dos dados obtidos. Deste modo, as conclusões do estudo revelam-se robustas no plano tático-operacional, ainda que indiciárias no plano estratégico, o qual carece de validação direta pela liderança de topo.

4. Análise e discussão dos resultados obtidos

Em conformidade com os objetivos definidos na Secção 4.1, esta parte apresenta a caracterização da função de Recursos Humanos e dos participantes do estudo, permitindo contextualizar o perfil dos intervenientes e o enquadramento organizacional em que as práticas de gestão de talentos são implementadas.

Relativamente aos participantes que constituem a amostra elegível para a recolha de informação, foi identificado um conjunto de dados relevantes para a sua descrição, tais como sexo, idade, habilitações literárias, categoria profissional e tempo de experiência na empresa, conforme apresentado na Tabela 1.

ENTREVISTADO	SEXO	CATEGORIA PROFISSIONAL	IDADE	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA EMPRESA
E1	F	Gestora de RH	31	Pós-graduação (a frequentar mestrado)	>1 ano
E2	F	Gestora de RH e Operações	27	Licenciatura	3 anos
E3	F	Gestora de RH e Operações	33	Licenciatura	6 anos
E4	F	Gestora de RH e Operações	26	Licenciatura	>1 ano

Tabela 1 - Caracterização da amostra (E1–E4) elaborado pela autora

A amostra é composta por quatro participantes do sexo feminino, com uma idade média de 29 anos (mínimo de 26 e máximo de 33).

No que respeita às habilitações académicas, todas as participantes possuem o grau de licenciatura, sendo que uma delas se encontra a frequentar uma pós-graduação/mestrado.

O tempo de experiência na empresa varia entre um e seis anos. Quanto à função, a amostra inclui uma Gestora de Recursos Humanos e três Gestoras de Recursos Humanos e Operações, com diferentes níveis de responsabilidade dentro da PME.

A entrevista ao CEO estava inicialmente prevista, mas não se concretizou por indisponibilidade, não integrando, portanto, a amostra.

Esta caracterização permite contextualizar o perfil das entrevistadas em relação à questão de investigação — “Quais as práticas de gestão de talentos mais eficazes para atrair, desenvolver

e reter trabalhadores numa PME?” — e aos objetivos específicos definidos no estudo, assegurando a coerência entre o desenho metodológico e a análise subsequente.

4.1. Caracterização da função recursos humanos

De acordo com a análise documental, o departamento de Recursos Humanos da PME é constituído por uma equipa estratégica e funcional que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e gestão do capital humano da organização. Com um total de 54 trabalhadores, a empresa adota uma estrutura abrangente, mas eficiente, no que se refere à gestão de talentos.

A liderança do departamento está a cargo do CEO, com o apoio de uma Gestora de Recursos Humanos e três Gestoras de Recrutamento e Operações, cada uma com responsabilidades bem definidas no contexto organizacional.

A Gestora de Recursos Humanos tem como principal responsabilidade assegurar o alinhamento estratégico das práticas de gestão de pessoas com os objetivos globais da empresa. Nesse sentido, supervisiona o desenvolvimento organizacional e implementa políticas voltadas para a gestão e retenção de talentos.

As três Gestoras de Recrutamento e Operações são responsáveis não apenas pelos processos de recrutamento e seleção, mas também pelo acompanhamento das operações no terreno. Além de atrair e selecionar talentos para diferentes projetos, garantem a coordenação e o suporte necessários em ações de ativação de marca e outras iniciativas que exigem gestão direta de equipas em campo. Dessa forma, asseguram a integração entre recrutamento e operações, promovendo eficiência e qualidade em cada ação.

A equipa de RH da PME trabalha de forma integrada e colaborativa para garantir que as práticas de gestão de pessoas — nomeadamente atração, desenvolvimento e retenção de talentos — estejam alinhadas com as necessidades da empresa e as exigências do mercado.

Agilidade, flexibilidade e foco em resultados são características-chave do funcionamento deste departamento, que procura constantemente atualizar processos e oferecer soluções inovadoras para a gestão de recursos humanos.

A amostra foi de conveniência, com critérios previamente definidos, garantindo diversidade funcional (RH e operações) e tempo mínimo de integração na organização (≥ 12 meses).

4.2. Percepção sobre o conceito de talento na empresa

A análise das entrevistas realizadas à gestora de recursos humanos, e às gestoras de recursos humanos e operações (E1–E4) evidencia que, apesar de existir uma preocupação em reconhecer e valorizar o talento dentro da PME em estudo, não há uma definição unívoca nem um enquadramento formalizado que oriente o processo.

Tal como refere Bardin (2011), a ausência de uma conceptualização clara pode comprometer a consistência e a comparabilidade das práticas, criando diferentes interpretações ao longo da organização.

Na perspetiva da entrevistada E1, o talento corresponde sobretudo a um trabalhador capaz de executar com rigor as funções que lhe são atribuídas, numa lógica fortemente operacional: *“... um talento é um trabalhador com competências específicas para a realização das suas funções...”* (E1)

Esta conceção remete para uma abordagem funcional e pragmática, em que o talento se confunde com a adequação técnica às tarefas. Contudo, a própria entrevistada reconhece a inexistência de critérios formais e documentos orientadores: *“não existe um processo definido com os critérios...”* (E1)

Por outro lado, E2 adota uma perspetiva mais abrangente, entendendo talento como *“um conjunto de conhecimentos e experiências que o candidato tem, o que o torna alguém bastante apto para o trabalho”* (E2).

Para além disso, sublinha que o processo de identificação deve assentar em critérios previamente definidos e num alinhamento com a liderança, de forma a assegurar coerência: *“à medida que vamos analisando o processo do candidato vamos fazendo ‘check’ ou não nos critérios que definimos previamente até chegarmos ao candidato ideal”* (E2)

Já E3 associa o talento a uma dimensão mais diferenciadora, considerando-o *“alguém que se destaca em determinada área e que tem habilidades inatas”* (E3)

Ao destacar comportamentos como responsabilidade e compromisso, esta entrevistada aproxima-se de uma lógica exclusiva, que associa talento a atributos distintivos e, em certa medida, inatos.

A entrevistada E4 apresenta a definição mais alinhada com a literatura contemporânea, ao salientar que o talento é alguém que, para além das competências técnicas, revela características comportamentais que acrescentam valor à equipa e à cultura da empresa: *“um talento é alguém que, para além de ter competências técnicas adequadas à função, demonstra um conjunto de características comportamentais que acrescentam valor à equipa e à cultura da empresa”* (E4)

Proatividade, adaptabilidade e vontade de crescer são apontadas como fatores centrais, bem como o potencial de evolução e a adequação cultural.

Apesar das diferenças, é notório que todas as entrevistadas atribuem importância às *soft skills* como elementos diferenciadores. A responsabilidade, compromisso, proatividade, adaptabilidade e alinhamento cultural surgem como características amplamente valorizadas. Todavia, a falta de um quadro formal de competências e de critérios uniformizados cria o risco de subjetividade e inconsistência entre áreas, o que está em linha com os resultados de estudos prévios Collings e Mellahi (2009) e Dries et al. (2013).

No que respeita à importância do talento, todas as participantes reconhecem que este constitui um recurso crítico para o sucesso organizacional. Para E4, o talento garante não apenas a execução de tarefas, mas também impacto na cultura e nos resultados: *“é alguém com potencial para evoluir e contribuir de forma consistente para os objetivos da organização”* (E4).

Já E2 salienta que o ambiente de trabalho e a qualidade da liderança podem potenciar ou comprometer a contribuição dos talentos: *“um bom ambiente é uma das chaves para a felicidade no trabalho”* (E2).

E3 acrescenta fatores como liderança de qualidade, valorização e flexibilidade como essenciais para manter o talento motivado. Por sua vez, E1 reconhece a relevância de benefícios como o seguro de saúde ou a flexibilidade, mas admite a inexistência de uma estratégia estruturada para potenciar o talento. Relativamente à comunicação do estatuto de talento, verifica-se unanimidade na ausência de mecanismos formais. Como refere E1, *“não existe uma comunicação do estatuto, nem existe um documento com esta informação”* (E1).

Embora esta opção possa reduzir riscos de rotulagem ou perceções de injustiça, também limita a transparência e a gestão de expectativas dos trabalhadores.

A literatura sublinha que a decisão de comunicar ou não o estatuto de talento é estratégico: avança enquanto alguns autores defendem a comunicação explícita para reforçar o mérito e a motivação (De Boeck et al., 2018), outros alertam para os efeitos negativos potenciais, como o aumento da pressão e do stress (Dries et al., 2008).

Em síntese, esta análise demonstra que a PME adota diferentes perspetivas sobre o conceito e a gestão do talento, variando entre uma lógica funcional (E1), uma lógica exclusiva baseada em atributos inatos (E3) e conceções mais integradoras, que valorizam competências técnicas, comportamentais, potenciais e cultura organizacional (E2 e E4).

Esta fragmentação confirma que a organização se encontra num estágio inicial de maturidade na gestão do talento, em que prevalecem práticas dispersas e dependentes da perceção individual dos gestores.

4.3. Perceção das entrevistadas sobre a formalização da gestão de talentos na empresa

A análise das entrevistas evidencia que a gestão de talento na PME em estudo carece de uma definição clara e de práticas formalizadas, funcionando ainda de forma fragmentada e dependente da perceção dos diferentes gestores. Tal como defendem Collings e Mellahi (2009), a ausência de conceptualização unificada compromete a coerência do sistema e pode conduzir a abordagens ad hoc, pouco alinhadas com a estratégia organizacional.

Quando questionada sobre a existência de práticas de gestão de talento, a entrevistada E1 foi taxativa ao afirmar que *“não existe nenhuma prática direta”*, acrescentando que apenas alguns benefícios, como o seguro de saúde extensível à família, poderiam ser interpretados como medidas de gestão de talento (E1).

Reconhece ainda que a inexistência de documentos ou critérios formalizados reflete um défice no papel do RH: *“a inexistência de algum documento com práticas escritas ou outra forma de partilha mostra que talvez o papel dos RH não esteja a ser executado de forma mais correta”* (E1).

Já E2 adota uma perspectiva intermédia, admitindo que existe algum acompanhamento do percurso dos trabalhadores, mas de forma insuficiente e pouco estruturada: *“há sempre algum acompanhamento inicial do processo dos novos trabalhadores, mas esse acompanhamento não é tão aprofundado como deveria de ser”* (E2).

Por sua vez, E3 afasta-se completamente desta dimensão, reconhecendo que *“não participa na identificação ou gestão de talentos”* e que no seu departamento não existem práticas aplicáveis (E3).

E4, por outro lado, revela uma visão mais abrangente e próxima da literatura contemporânea, defendendo que a gestão do talento não termina no recrutamento, mas deve incluir integração e acompanhamento: *“embora o foco principal seja muitas vezes o recrutamento, acredito que a integração e o desenvolvimento são fases igualmente importantes”* (E4).

Estas perceções confirmam que, apesar de existir consciência da importância da gestão de talento, falta uma definição transversal na organização, resultando numa prática fragmentada, ora restrita a benefícios pontuais, ora associada apenas ao recrutamento.

No que se refere a políticas e práticas, o discurso das entrevistadas reforça a informalidade. E1 sublinha que *“não existe nenhum processo definido”*, o que demonstra que, mesmo existindo iniciativas, estas não se encontram enquadradas numa política estruturada (E1).

E2 menciona práticas de *onboarding* e formação inicial, mas critica a sua falta de continuidade e profundidade: *“a chefia vai absorvendo e dando algum feedback inicial, mas acredito que esse acompanhamento se perde muito cedo”* (E2).

E3, mais uma vez, identifica ausência de práticas concretas, remetendo a questão para a chefia: *“não aplicado”* (E3).

E4 destaca os programas de *onboarding* e a preocupação com avaliações regulares nos primeiros meses, salientando ainda a necessidade de expandir práticas de desenvolvimento contínuo e de formação em competências comportamentais e de liderança: *“há uma forte preocupação com a formação dos novos trabalhadores [...] mas seria interessante haver uma aposta mais clara na formação contínua”* (E4).

Deste modo, percebe-se que, apesar de existirem práticas isoladas, como *onboarding*, benefícios e formações, estas não constituem uma política integrada de gestão do talento.

A literatura enfatiza que a operacionalização da gestão de talento deve assentar em sistemas dinâmicos e coerentes, compostos por três dimensões integradas — identificar/atrair, desenvolver e reter, (Berger e Berger, 2004, cit. in Engelman et al., 2017), algo que ainda não se verifica neste caso.

As entrevistas também revelam percepções divergentes quanto aos responsáveis pela implementação.

Para E1, a ausência de documentos ou critérios demonstra que o RH não está a desempenhar adequadamente o seu papel, sendo este um ponto crítico a melhorar.

E2 reconhece que há algum acompanhamento, mas considera-o insuficiente, sugerindo falta de clareza sobre quem deve assegurar esta função.

E3 admite que não há qualquer envolvimento das chefias diretas no processo: “*não*” (E3) que reforça a ideia de ausência de *accountability*.

E4 defende uma lógica de responsabilidade partilhada entre RH e liderança, sublinhando a importância do alinhamento e acompanhamento contínuo: “*a proximidade com as equipas de RH permite ter uma visão mais completa do trabalhador*” (E4).

A PME estudada apresenta uma gestão de talento marcada pela ausência de definição unificada, políticas estruturadas e responsabilização clara.

Enquanto E4 representa uma visão mais moderna e integrada, E1 aponta fragilidades no papel do RH, E2 revela acompanhamento incipiente e E3 denuncia ausência de práticas. Esta fragmentação posiciona a organização num nível inicial de maturidade, onde predominam iniciativas pontuais em detrimento de uma estratégia global.

4.5. Identificação dos fatores críticos nas práticas de gestão de talento

4.5.1. Identificação de talentos

A identificação de talento é um dos fatores críticos na gestão de talentos na PME. As entrevistas revelam que o processo de identificação de talentos na PME em estudo não se encontra sustentado em critérios formais ou ferramentas sistemáticas, sendo predominantemente informal e dependente da percepção individual dos gestores.

A entrevistada E1 confirma a ausência de critérios estruturados, afirmando que *“não existe um processo definido com os critérios; o que é feito é uma entrevista com base nas tarefas que o candidato vai desempenhar”* (E1). Esta avaliação é geralmente realizada por diferentes intervenientes — Recursos Humanos, gestor de projeto e team leader, mas sem o suporte de instrumentos ou documentos orientadores.

Por outro lado, a entrevistada E2 descreve um procedimento mais estruturado, salientando a existência de uma definição prévia de critérios específicos para cada vaga: *“temos de analisar quais as características que o candidato ideal deveria ter para o trabalho em específico [...] e, à medida que vamos analisando o processo, vamos fazendo ‘check’ ou não nos critérios que definimos previamente até chegarmos ao candidato ideal”* (E2). A mesma entrevistada reforça ainda que existe um alinhamento prévio com a liderança relativamente às expectativas e ao perfil desejado.

Já para a entrevistada E3, a identificação de talento assume uma lógica diferenciadora e intuitiva, centrada na percepção individual de destaque: *“alguém que se destaca em determinada área e que tem habilidades inatas”* (E3). Embora mencione atributos como responsabilidade e compromisso, não se refere à existência de processos formais de avaliação.

A entrevistada E4 apresenta uma visão mais equilibrada, combinando competências técnicas e comportamentais na definição de talento: *“normalmente existem critérios bem definidos [...] requisitos técnicos (hard skills) e comportamentais (soft skills). Ainda assim, é importante deixar algum espaço para a intuição e para avaliar o fit cultural”* (E4). Esta perspetiva introduz a preocupação com o alinhamento cultural e o potencial

de crescimento, aspetos valorizados pela literatura contemporânea sobre gestão de talentos (Collings e Mellahi, 2009).

Em síntese, verifica-se que o processo de identificação de talentos na PME apresenta características heterogéneas e pouco formalizadas, oscilando entre abordagens intuitivas e empíricas (E1, E3) e procedimentos mais estruturados e baseados em critérios objetivos (E2, E4). A ausência de um quadro corporativo de competências e de mecanismos uniformes de avaliação potencia o risco de subjetividade e inconsistência, podendo comprometer a equidade e a eficácia das decisões de gestão de talentos.

4.5.2. Atração de talentos

No que respeita à atração de talentos, as entrevistadas referem a utilização de múltiplos canais de recrutamento, ainda que condicionados por recursos limitados. A entrevistada E1 indica que a PME recorre a plataformas digitais e redes informais: *“são usadas como plataformas de recrutamento o Indeed, NetEmpregos, grupos de Facebook bem como os WhatsApp internos”* (E1).

A entrevistada E2 distingue as práticas consoante a duração do vínculo. Para recrutamentos pontuais, a empresa utiliza o site institucional e a base de dados interna, enquanto para funções de maior duração recorre ao LinkedIn e ao Indeed. Contudo, assinala constrangimentos operacionais: *“por vezes não temos muito tempo para analisar tudo como queremos [...] ao fazer tudo mais à pressa faz com que a escolha final não seja a ideal”* (E2).

Por sua vez, a entrevistada E3 enfatiza que a atratividade depende sobretudo de fatores internos, como a remuneração competitiva, a flexibilidade laboral e a valorização profissional: *“salário atrativo, flexibilidade laboral, oportunidade de crescimento, valorização”* (E3).

A entrevistada E4 confirma a utilização de plataformas digitais (LinkedIn, Indeed e WhatsApp), mas acrescenta que a atratividade de uma PME reside na forma como comunica a sua proposta de valor: *“se souberem comunicar bem a sua proposta de valor e forem ágeis nos processos de recrutamento, podem ser bastante competitivas”* (E4). A mesma entrevistada sublinha que muitos candidatos valorizam propósito, impacto e

desenvolvimento pessoal, dimensões que as PME podem oferecer de forma diferenciadora.

De forma geral, observa-se que a empresa combina canais tradicionais e informais, revelando alguma criatividade e proximidade, mas enfrenta limitações de tempo, recursos e capacidade de comunicação estratégica, o que fragiliza a eficácia dos processos de recrutamento. A proposta de valor organizacional surge, assim, como um elemento crítico, ainda pouco explorado de forma estruturada.

As entrevistadas foram unânimes em reconhecer dificuldades na atração de determinados perfis profissionais. Para E1, os maiores desafios ocorrem no recrutamento de trabalhadores com experiência e perfis especializados: *“sempre que há necessidade de recrutar alguém para um perfil mais complexo ou com uma vasta experiência para um determinado trabalho existe alguma dificuldade”* (E1).

Já E2 salienta que, nos recrutamentos pontuais, a principal dificuldade está na elevada rotatividade e na falta de compromisso: *“a maioria dos candidatos são jovens que ainda estão a estudar [...] como não têm contrato de trabalho, há uma maior despreocupação das consequências dos seus atos”* (E2).

E4 reforça que a escassez de candidatos qualificados é agravada por limitações orçamentais e pela falta de celeridade no processo de decisão: *“os maiores desafios que enfrento são identificar candidatos qualificados com orçamentos limitados e lidar com a falta de resposta por parte dos hiring managers”* (E4).

Já E3 destaca fatores internos que podem reduzir a atratividade, como más lideranças ou ausência de reconhecimento: *“mau ambiente de trabalho, má liderança, desvalorização do trabalho”* (E3).

Estes testemunhos confirmam que a PME enfrenta constrangimentos externos (escassez de perfis no mercado, concorrência de empresas de maior dimensão) e internos (falta de agilidade, falhas na valorização e comunicação da proposta de valor). Assim, a atração de talentos na PME em estudo é marcada por práticas diversificadas, mas pouco estruturadas, que refletem um equilíbrio frágil entre criatividade e limitação de recursos.

Em linha com a literatura, a eficácia da atração de talento depende não apenas da diversificação de canais, mas também da existência de uma proposta de valor clara e diferenciadora (Câmara et al., 2019; Collings e Mellahi, 2009). A ausência de processos

formais e de uma estratégia de employer branding dificulta a consolidação de uma imagem organizacional competitiva e atrativa.

Dimensão	E1	E2	E3	E4
Identificação	Sem critérios formais; entrevistas por RH, gestor e líder	Critérios definidos; checklist; alinhamento com liderança	Talento como destaque e habilidades inatas	Critérios técnicos e comportamentais; intuição e fit cultural
Atração	Indeed, NetEmpregos, Facebook, WhatsApp	Site, base de dados, LinkedIn, Indeed	Salário, flexibilidade, valorização	LinkedIn, Indeed, WhatsApp; foco na proposta de valor
Dificuldades	Perfis especializados difíceis de captar	Rotatividade e falta de compromisso em trabalhos pontuais	Atratividade depende de salário e liderança	Escassez de perfis, limitação orçamental, demora dos gestores

Tabela 2- Quadro de síntese – Identificação e atração do talento (E1–E4)

No que respeita à dificuldade e à escassez de talentos, estas conclusões corroboram os resultados de Reis (2022) e de outros estudos nacionais que evidenciam as limitações das PME na identificação e atração de talento qualificado, reforçando a necessidade de estratégias mais consistentes e estruturadas de gestão do talento.

4.5.3. Práticas de desenvolvimento do talento

As entrevistadas revelam que o desenvolvimento de talento na PME é realizado de forma desigual e pouco estruturada, apesar de existirem práticas pontuais que contribuem para a integração e evolução dos trabalhadores.

Segundo E1, as formações obrigatórias são disponibilizadas a todos os trabalhadores fixos aquando da entrada na empresa, destacando-se as de Segurança e Higiene no Trabalho. Contudo, a entrevistada reconhece que não existe um plano de carreira definido, embora haja espaço para mobilidade interna: “*não existe um plano de carreira*

definido, no entanto, caso haja internamente a opção de crescimento [...] é analisada essa possibilidade. Temos team leaders que atualmente estão em funções de liderança, mas começaram como promotores” (E1).

E2 afirma que os trabalhadores de longo prazo (trabalhadores a contrato por tempo indeterminado) recebem formação de integração, complementada com formações certificadas ao longo do ano. Ainda assim, considera o processo de integração insuficiente: *“existe onboarding mas talvez pudesse ser mais estruturado. A chefia vai absorvendo e dando algum feedback inicial, mas acredito que esse acompanhamento se perde muito cedo” (E2).*

Esta percepção evidencia uma fragilidade importante, pois a ausência de acompanhamento sistemático compromete a consolidação do desenvolvimento este é um juízo de valor seu.

E4 destaca uma prática mais estruturada, referindo a existência de programas de onboarding e acompanhamento regular nos primeiros meses: *“há uma forte preocupação com a formação dos novos trabalhadores [...] existe uma fase inicial de onboarding que inclui sessões obrigatórias, tanto a nível técnico como comportamental” (E4).*

A entrevistada defende, no entanto, que seria essencial apostar na formação contínua, não apenas técnica, mas também comportamental e de liderança.

Em suma, parece que a empresa promove a formação de integração ou onboarding, mas parece faltar a estruturação de um plano de formação, estarei errada? verifica-se que, embora a PME promova formações obrigatórias e pontuais, bem como iniciativas de onboarding, falta um sistema integrado de desenvolvimento de competências e de progressão na carreira.

As entrevistadas identificam diferentes fatores que podem potenciar ou dificultar o desenvolvimento de talentos.

E1 realça a importância da iniciativa individual, bem como o papel dos líderes de equipa: *“as necessidades de formação podem ser levantadas pelo próprio trabalhador, team leader ou gestor de projeto” (E1).*

Isto sugere um modelo reativo, dependente da solicitação e não de uma avaliação estratégica de competências. Estes resultados estão em consonância com os estudos de Reis (2022) e outros autores, que evidenciam a tendência das PME para adotar práticas

de desenvolvimento pouco estruturadas e de carácter pontual, muitas vezes condicionadas pela falta de recursos e pela ausência de uma política formal de gestão de talentos. E2 valoriza o acompanhamento e o feedback, considerando-os fatores essenciais para a evolução do trabalhador. No entanto, reconhece a sua ausência: *“a chefia não acredita muito que os trabalhadores tenham de ter um bom acompanhamento à sua evolução na empresa”* (E2), a falta de liderança ativa limita, assim, a consolidação de práticas de desenvolvimento.

E3 enfatiza a valorização e o reconhecimento como elementos-chave: *“um bom ambiente de trabalho, valorização e boa liderança”* são fatores que estimulam os trabalhadores a investir no próprio crescimento (E3).

E4 acrescenta a importância de programas de *onboarding* estruturados, avaliações regulares e planos de carreira. Sublinha ainda que o desenvolvimento não deve restringir-se ao domínio técnico: *“seria interessante haver uma aposta mais clara na formação contínua, não apenas técnica, mas também em competências comportamentais e de liderança”* (E4).

Assim, os principais fatores identificados como promotores do desenvolvimento de talentos incluem:

- (1) A iniciativa individual e a aprendizagem contínua, uma vez que o desenvolvimento de talentos é um processo partilhado entre a organização e o colaborador, em que a autogestão da carreira e a proatividade pessoal assumem um papel determinante no crescimento profissional (De Vos e Dries, 2013);
- (2) O feedback e o acompanhamento das chefias, reconhecidos como mecanismos fundamentais para alinhar expectativas, reforçar o desempenho e estimular o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores (London, 2014; Tansley, 2011);
- (3) A valorização e o reconhecimento, que constituem elementos centrais na retenção e desenvolvimento de talentos, promovendo o compromisso organizacional e o sentido de pertença (Collings e Mellahi, 2009) e (Gallardo-Gallardo et al., 2020);
- (4) Os programas estruturados de formação, considerados pilares essenciais da gestão de talentos, pois permitem alinhar as necessidades de aprendizagem individuais com os objetivos estratégicos da organização (Garavan et al., 2012; Cappelli, 2008);

e (5) o processo de onboarding, entendido como etapa crucial da integração e socialização organizacional, que contribui para acelerar a adaptação e o envolvimento dos novos colaboradores (Bauer, 2010; Klein e Polin, 2012).

Em contrapartida, a ausência de planos de carreira e de sistemas formais de avaliação é vista como o principal entrave.

O desenvolvimento de talento na PME em estudo caracteriza-se por práticas ainda pouco estruturadas, que variam entre áreas e dependem fortemente da iniciativa dos trabalhadores e da sensibilidade das chefias.

Existem sinais positivos, como a formação obrigatória (E1), as formações certificadas (E2), os workshops (E3) e os programas de *onboarding* estruturados (E4). No entanto, estas práticas surgem de forma dispersa e não estão integradas num plano estratégico.

A literatura confirma que o desenvolvimento contínuo, sustentado por feedback regular, reconhecimento e planos de carreira, é essencial para consolidar o compromisso e a retenção de talentos (Dries et al., 2013 e Collings e Mellahi, 2009).

A ausência de um quadro formal de competências e de progressão pode limitar a capacidade da PME de maximizar o potencial dos seus trabalhadores, colocando em risco a sua sustentabilidade a médio prazo.

Dimensão	E1	E2	E3	E4
Práticas	Formações obrigatórias; abertura para formações extra; mobilidade interna	Formação inicial + certificadas; onboarding pouco estruturado	Formações e workshops alinhados ao interesse do trabalhador	Onboarding estruturado; avaliações regulares; aposta sugerida na formação contínua
Fatores promotores	Iniciativa individual; líderes de equipa	Feedback e acompanhamento (débil)	Valorização, liderança, bom ambiente	Onboarding estruturado; planos de carreira; competências técnicas e comportamentais
Fragilidades	Ausência de plano de carreira	Acompanhamento perde-se após início	Dependência de valorização pontual	Falta de formação contínua estruturada

Tabela 3- Quadro de síntese – Desenvolvimento do talento (E1–E4)

A retenção de talentos é unanimemente reconhecida pelas entrevistadas como uma dimensão essencial para o sucesso e a sustentabilidade da PME. Apesar disso, nenhuma delas identificou a existência de políticas formais que orientem esta prática. E1 salienta que a estabilidade da equipa interna se deve sobretudo a benefícios pontuais, como a flexibilidade, o teletrabalho e o seguro de saúde: *“não há nenhuma estratégia definida no que diz respeito à retenção, há sim alguns pontos que ajudam como por exemplo a flexibilidade horária, o teletrabalho, o seguro de saúde”* (E1).

E2 associa a retenção à qualidade da liderança e da comunicação com os trabalhadores, observando que falhas nestes aspetos resultam em abandono: *“na maior parte das vezes acredito que [as saídas] sejam devido ao ritmo de trabalho acelerado e esgotante, mas também devido à falta de comunicação com a chefia ou muitas vezes à má comunicação”* (E2).

E3 reforça esta perspetiva, acrescentando que um bom ambiente de trabalho, valorização, liderança positiva e flexibilidade laboral são elementos centrais para motivar os trabalhadores a permanecer: *“bom ambiente de trabalho, valorização, boa liderança, flexibilidade laboral, salário atrativo”* (E3).

E4 apresenta uma visão mais estratégica, defendendo que a retenção deve começar logo no momento da integração: *“a retenção começa quando o trabalhador entra na empresa. Sugeriria a criação de planos de carreira mais definidos, acompanhados por avaliações regulares e feedback construtivo”* (E4).

Estes testemunhos confirmam que a importância da retenção é consensual, mas a sua operacionalização ainda carece de sistematização. A literatura sustenta que a retenção é um dos pilares da gestão de talento e deve assentar em políticas consistentes que articulem desenvolvimento, reconhecimento e recompensas (Collings e Mellahi, 2009; Cruz et al., 2019).

As entrevistas revelam que as saídas de trabalhadores resultam tanto de fatores pessoais como de aspetos organizacionais.

Para E1, estas decorrem essencialmente de decisões individuais: *“as saídas que acontecem são por opção do trabalhador [...], querer seguir a área de estudo ou outra área é o mais comum”* (E1).

Já E2 aponta para problemas internos, nomeadamente a sobrecarga e a comunicação deficiente: *“na maior parte das vezes acredito que seja devido ao ritmo de*

trabalho acelerado e esgotante, mas também devido à falta de comunicação com a chefia” (E2).

E3 identifica fatores semelhantes, acrescentando a liderança negativa, a desvalorização e a ausência de objetivos: *“os motivos que levam os trabalhadores a sair [são] mau ambiente de trabalho, má liderança, desvalorização do trabalho, falta de objetivos” (E3).*

E4 refere sobretudo a falta de progressão e de reconhecimento salarial: *“os motivos mais mencionados prendem-se com a falta de progressão na carreira, expectativas salariais não correspondidas e, em alguns casos, a procura de novos desafios” (E4).*

Estes resultados estão em consonância com a literatura que sublinha que a saída de talentos decorre de uma combinação de fatores extrínsecos (remuneração, benefícios) e intrínsecos (reconhecimento, equilíbrio, motivação) (Khazanichi e Owens, 2011).

Os fatores que promovem a permanência na PME envolvem tanto aspetos relacionais como estruturais. E1 destaca a flexibilidade e o teletrabalho como incentivos importantes, ainda que não formalizados.

E2 enfatiza o papel do ambiente e da confiança: *“um bom ambiente é uma das chaves para a felicidade no trabalho (incluindo a chefia). A confiança e a flexibilidade são outros pontos que valorizo” (E2).* E3 acrescenta que a valorização, o bom ambiente e a liderança positiva motivam os trabalhadores a permanecer. Já E4 vai mais longe, salientando que a retenção depende de uma cultura de respeito e confiança, da aprendizagem contínua e da clareza de impacto: *“valorizo sobretudo a cultura de respeito e confiança, a possibilidade de aprender continuamente e a sensação de que o meu trabalho tem impacto” (E4).*

Estes testemunhos confirmam a importância de fatores intangíveis — cultura, liderança, valorização e reconhecimento —, os quais, segundo De Boeck et al. (2018), são determinantes para manter os trabalhadores comprometidos.

4.5.4. Práticas de retenção do talento

Apesar da consciência da importância da retenção, as práticas formais neste domínio são limitadas e pouco estruturadas. Como refere E1, *“não há nenhuma estratégia*

definida no que diz respeito à retenção”, sendo a permanência dos trabalhadores assegurada, na prática, por benefícios genéricos como flexibilidade horária, teletrabalho e seguro de saúde (E1).

E2 considera que ouvir mais os trabalhadores e reforçar a comunicação seriam aspetos fundamentais para evitar desgaste e saídas desnecessárias: *“ouvir mais os trabalhadores é um ponto-chave. Sinto que não são ouvidos ou quando são, são ignorados” (E2).*

Esta lacuna mostra que faltam mecanismos sistemáticos de escuta ativa, que a literatura reconhece como indispensáveis para promover o compromisso e reduzir o risco de rotatividade ((Bjorkman et al., 2007, como citado por Reis, 2022).

E3 refere a existência de alguns incentivos, como prémios anuais e cartões-presente, mas considera-os insuficientes, sugerindo a introdução de práticas adicionais, como dias de férias extra, prémios por objetivos ou reconhecimento mais frequente e personalizado: *“dias de férias extra, dia do aniversário, prémios por objetivos deveriam existir” (E3).*

Já E4 apresenta uma visão mais estruturada e alinhada com a literatura internacional, ao sugerir que a retenção deve ser trabalhada desde o início da relação contratual, através da definição de planos de carreira, avaliações regulares e feedback construtivo: *“a retenção começa quando o trabalhador entra na empresa. Sugeriria a criação de planos de carreira mais definidos, acompanhados por avaliações regulares e feedback construtivo” (E4).*

Para além disso, sublinha a importância de benefícios personalizados e de formas de reconhecimento não financeiras, como maior autonomia e valorização do impacto do trabalho.

A literatura reforça estas perceções, lembrando que a retenção de talentos não se reduz a manter trabalhadores, mas exige investir no seu desenvolvimento contínuo e na criação de um ambiente que valorize as suas competências (Cristani e Fumagalli, 2017, citado em Reis, 2022).

De Long et al. (2003) e Schramm (2006, como citado por Gouveia, 2016) destacam ainda que a retenção é um dos principais impulsionadores da vantagem competitiva, uma vez que a saída de talentos gera custos elevados e lacunas críticas de conhecimento. Armstrong e Taylor (2014) acrescentam que estratégias eficazes de

retenção devem incluir recompensas e sistemas de reconhecimento ligados ao desempenho, complementados por oportunidades de progressão e de desenvolvimento de competências.

5. Perceção da importância das práticas de gestão de talentos na atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores na PME

O estudo realizado evidencia que, apesar da PME analisada não dispor de uma estratégia integrada e formalizada de gestão de talentos, existem práticas que assumem importância significativa na sua capacidade de atrair, desenvolver e reter trabalhadores.

Tais práticas surgem de forma dispersa e muitas vezes informal, mas são percecionadas pelas entrevistadas como cruciais para o funcionamento da organização.

Nesta linha, este capítulo aprofunda a relevância atribuída às práticas de recrutamento e seleção, de formação e desenvolvimento e de recompensas, discutindo o seu impacto na atração e retenção de talentos.

5.1. Atração de talentos pelo recrutamento e seleção

Para E1, ainda que não exista um guião formal com critérios uniformizados, as entrevistas com candidatos procuram assegurar a adequação às funções: *“não existe um processo definido com os critérios, o que é feito é uma entrevista com base nas tarefas que o candidato vai desempenhar”* (E1).

Este carácter informal, embora flexível, pode introduzir subjetividade e comprometer a consistência entre departamentos.

E2, em contrapartida, descreve uma prática mais estruturada, baseada na definição prévia de critérios para cada vaga e num alinhamento com a liderança: *“temos de analisar quais as características que o candidato ideal deveria ter [...] e à medida que*

vamos analisando o processo do candidato vamos fazendo ‘check’ ou não nos critérios que definimos previamente até chegarmos ao candidato ideal” (E2).

Já E4 salienta que o recrutamento deve ir além da verificação de competências técnicas, valorizando também o potencial de crescimento e o alinhamento com a cultura da empresa: *“um talento é alguém que, para além de ter competências técnicas adequadas à função, demonstra um conjunto de características comportamentais que acrescentam valor à equipa e à cultura da empresa” (E4).* Sublinha ainda que a PME pode ser competitiva se comunicar bem a sua proposta de valor: *“se souberem comunicar bem a sua proposta de valor e forem ágeis nos processos de recrutamento, podem ser bastante competitivas” (E4).*

A literatura confirma que o recrutamento constitui uma prática central na atração de talentos, funcionando como elemento de employer branding e de posicionamento no mercado (Barros, 2017; Armstrong e Taylor, 2014).

Contudo, a PME em estudo enfrenta limitações de tempo e de recursos, que reduzem a profundidade dos processos (E2) e a sua capacidade de atrair perfis mais especializados (E1).

Estes constrangimentos são comuns em PMEs, mas reforçam a necessidade de desenvolver processos mais consistentes, que combinem agilidade com critérios claros e transparentes, conforme referido anteriormente por Collings e Mellahi (2009).

5.2. Retenção de talentos pela formação e desenvolvimento de talentos

As entrevistadas afirmaram que as oportunidades de formação e desenvolvimento são fatores centrais para a retenção. Ainda que a PME não disponha de planos de carreira formalizados, existem iniciativas que transmitem aos trabalhadores uma perceção de valorização.

E1 refere que, para além das formações obrigatórias de Segurança e Higiene no Trabalho, existe abertura para apoiar formações sugeridas pelos próprios trabalhadores: *“há sempre abertura caso o trabalhador queira fazer alguma formação que seja necessária, por exemplo em gestão de vendas” (E1).*

E2 reconhece que há investimento em formação inicial e certificada, mas considera insuficiente o acompanhamento posterior: *“existe onboarding mas talvez pudesse ser mais estruturado [...] acredito que esse acompanhamento se perde muito cedo”* (E2).

Esta percepção vai ao encontro da literatura, que destaca a importância do feedback contínuo e da definição de planos de progressão para garantir o compromisso dos trabalhadores (Garavan et al., 2012).

E3 valoriza especialmente as formações alinhadas com os interesses individuais: *“desde que sejam formações focadas na área/interesse do trabalhador, é bastante importante. Impacta na melhoria da qualidade do trabalho e conseguimos trabalhar com mais eficiência”* (E3).

Já E4 sublinha que o desenvolvimento deve ser pensado de forma estratégica, incluindo não apenas competências técnicas, mas também comportamentais e de liderança: *“seria interessante haver uma aposta mais clara na formação contínua, não apenas técnica, mas também em competências comportamentais e de liderança”* (E4).

A literatura corrobora esta visão, defendendo que o desenvolvimento contínuo é um dos principais pilares da retenção, ao permitir que os trabalhadores vejam perspectivas de evolução e reconheçam valor na sua permanência (Cristani e Fumagalli, 2017; Dries et al., 2008). No entanto, a ausência de planos estruturados na PME fragiliza o impacto destas práticas, tornando a retenção dependente de iniciativas dispersas.

5.3. Retenção de talentos através do sistema de recompensas

As práticas de recompensa e reconhecimento são outra dimensão crítica na retenção de talentos. Contudo, na PME analisada, estas revelam-se ainda pouco consistentes.

E1 aponta como fatores de retenção benefícios como o seguro de saúde e a flexibilidade: *“há sim alguns pontos que ajudam como por exemplo a flexibilidade horária, o teletrabalho, o seguro de saúde”* (E1).

E2 critica a ausência de reconhecimento formal, sublinhando que a falta de escuta ativa e valorização contribui para a saída de trabalhadores: *“ouvir mais os trabalhadores é um ponto-chave. Sinto que não são ouvidos ou quando são, são ignorados”* (E2).

E3 refere a existência de incentivos como prêmios anuais e cartões-presente, mas considera que estes são insuficientes, sugerindo que deveriam existir recompensas adicionais: *“dias de férias extra, dia do aniversário, prêmios por objetivos deveriam existir”* (E3).

E4 apresenta uma visão mais estruturada, defendendo que a retenção deve incluir planos de carreira e reconhecimento não financeiro: *“benefícios mais personalizados e o reconhecimento do esforço individual, mesmo que não financeiro, também têm impacto na motivação”* (E4).

Estes testemunhos revelam que, na ausência de uma estratégia global, a PME se apoia em benefícios isolados e incentivos pontuais. A literatura sublinha, no entanto, que a retenção eficaz exige sistemas de recompensas integrados, que combinem remuneração justa, benefícios competitivos e reconhecimento do desempenho (Armstrong e Taylor, 2014 De Boeck et al., 2018).

Além disso, deve incluir formas de valorização simbólica e não financeira, como a autonomia, o feedback e a confiança (Cristani e Fumagalli, 2017).

No caso da PME em estudo, a falta de estruturação destes sistemas limita a sua capacidade de manter os trabalhadores mais qualificados, tornando a retenção dependente de fatores informais, como a proximidade e a cultura interna.

De forma global, a análise do Capítulo 5 demonstra que, embora a PME não disponha de uma estratégia integrada de gestão de talentos, as práticas de recrutamento e seleção, de desenvolvimento/formação e de recompensas assumem relevância inquestionável na sua capacidade de atrair, motivar e reter trabalhadores.

Os testemunhos recolhidos evidenciam que estas práticas, ainda que aplicadas de forma fragmentada e muitas vezes informal, são reconhecidas como determinantes para a experiência organizacional dos trabalhadores.

Já Armstrong e Taylor (2014) defendem que o recrutamento e seleção, ao garantir a adequação entre perfis e funções, constituem-se como mecanismo essencial de atração, sobretudo quando articulado com uma proposta de valor clara e competitiva.

Por outro lado, a formação e o desenvolvimento, embora pouco sistematizados, revelam-se centrais para assegurar a progressão e o compromisso dos trabalhadores, em consonância com a literatura que identifica a aprendizagem contínua como um dos pilares da retenção (Cristani e Fumagalli, 2017).

Por fim, os sistemas de recompensas, ainda limitados, destacam-se pelo seu potencial para reforçar a motivação e a valorização, confirmando que a retenção eficaz exige uma abordagem multifacetada que combine incentivos financeiros, reconhecimento simbólico e oportunidades de crescimento (Collings e Mellahi, 2009).

Mais do que ações isoladas, elas representam condições mínimas de competitividade e sustentabilidade, cuja consolidação numa lógica integrada poderá transformar a gestão de talentos numa verdadeira vantagem competitiva.

Conclusão

A presente investigação teve como principal objetivo analisar as práticas de gestão de talentos numa PME do setor do marketing, procurando compreender de que forma a organização atrai, desenvolve e retém os seus trabalhadores. Com base na análise da literatura e nas entrevistas semiestruturadas realizadas a responsáveis das áreas de recursos humanos, operações e recrutamento (E1–E4), foi possível identificar fragilidades e pontos fortes que caracterizam a realidade desta empresa, refletindo, em larga medida, os desafios comuns às pequenas e médias empresas no domínio da gestão de pessoas.

A revisão da literatura evidenciou que a gestão de talentos constitui um campo estratégico determinante para o sucesso organizacional. Diversos autores, como Chowdhury, Hossain e Lanvin (2019), demonstram a correlação entre práticas eficazes de gestão de talentos e desempenho organizacional superior. Becker e Huselid (2006), à luz da Teoria do Capital Humano, salientam que o investimento em formação e desenvolvimento representa uma vantagem competitiva sustentável, enquanto Collings e Mellahi (2009) sublinham a importância de alinhar a gestão de talentos com a estratégia organizacional, condição essencial para a sua eficácia.

Os resultados empíricos demonstraram que, no caso da PME estudada, a gestão de talentos se encontra num nível embrionário de maturidade, marcada pela informalidade e fragmentação. A definição de talento revelou-se difusa, variando entre conceções restritivas — centradas nas competências técnicas ou em atributos inatos — e visões mais amplas, que valorizam competências comportamentais, potencial de evolução e adequação cultural. Esta ausência de consenso traduz-se em práticas pouco uniformes e dependentes da interpretação individual de cada gestora.

No domínio da operacionalização, verificou-se a inexistência de políticas ou documentos orientadores que sistematizem os processos de gestão de talentos. Foram identificadas iniciativas pontuais, como programas de onboarding, ações de formação obrigatórias e alguns benefícios sociais, mas estas práticas surgem de forma isolada e sem integração estratégica, corroborando a literatura que identifica, nas PMEs, uma

tendência para a adoção de práticas ad hoc em detrimento de políticas estruturadas (Collings e Mellahi, 2009).

Relativamente à atração de talentos, observou-se o recurso a múltiplos canais de recrutamento — plataformas digitais (LinkedIn, Indeed), redes sociais e contactos informais — o que confere alguma agilidade, mas também dificulta a consistência e a eficácia dos processos. As entrevistadas reconheceram dificuldades em atrair perfis especializados, associadas a limitações financeiras, escassez de tempo e à ausência de uma comunicação estruturada da proposta de valor. Estas dificuldades confirmam os desafios apontados por Armstrong e Taylor (2014), que destacam a importância do employer branding e da agilidade organizacional para reforçar a competitividade no mercado de trabalho.

No que se refere ao desenvolvimento de talentos, a PME promove formações obrigatórias, workshops e ações certificadas, mas não dispõe de planos de carreira nem de políticas de progressão definidas. O acompanhamento tende a enfraquecer após a fase inicial de integração, comprometendo a consolidação do talento. Esta limitação contrasta com as recomendações de Garavan et al. (2012), que defendem a criação de planos estruturados de desenvolvimento e avaliação contínua como condição para a retenção a longo prazo.

Quanto à retenção, as entrevistadas salientaram fatores positivos, como a flexibilidade laboral, o teletrabalho, o bom ambiente e a proximidade hierárquica, que contribuem para a satisfação e o compromisso. Contudo, identificaram também fragilidades — ausência de progressão, falhas de liderança, má comunicação e desvalorização do trabalho. As práticas existentes, como prémios anuais e cartões-presente, são valorizadas, mas não substituem uma política integrada de reconhecimento e recompensas. A literatura confirma que a retenção eficaz requer sistemas multifacetados de recompensas, combinando incentivos financeiros e não financeiros, bem como oportunidades de crescimento e reconhecimento simbólico (Armstrong e Taylor, 2014; De Boeck et al., 2018).

Com base nestes resultados, recomenda-se a adoção de medidas estruturantes que possam fortalecer a gestão de talentos na PME em estudo. Em primeiro lugar, é essencial definir uma conceção clara e partilhada de talento, suportada num quadro de competências técnicas e comportamentais alinhadas com a cultura e os objetivos

estratégicos. Em segundo lugar, impõe-se a formalização dos processos de recrutamento e seleção, com critérios objetivos e comunicação reforçada da proposta de valor organizacional. Em terceiro lugar, recomenda-se a criação de planos de carreira e desenvolvimento contínuo, com avaliações periódicas, feedback estruturado e programas de mentoring. Em quarto lugar, a implementação de um sistema integrado de recompensas, que combine incentivos financeiros e não financeiros ajustados às diferentes motivações dos trabalhadores. Por fim, deve ser reforçado o papel estratégico da área de Recursos Humanos, capacitando as chefias intermédias para o acompanhamento ativo das suas equipas.

Do ponto de vista académico, o estudo contribui para a literatura ao aprofundar o conhecimento sobre a gestão de talentos em PME, um contexto ainda pouco explorado. Demonstra como a ausência de políticas formais e de critérios claros influencia diretamente a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos, confirmando a pertinência das teorias que defendem o alinhamento estratégico (Collings e Mellahi, 2009). Do ponto de vista prático, oferece à empresa um diagnóstico detalhado das suas práticas, identificando fragilidades e oportunidades de melhoria, constituindo um referencial útil para a construção de uma política integrada de gestão de talentos.

Reconhece-se, contudo, uma limitação relevante: a entrevista prevista ao CEO não se concretizou, restringindo a análise da visão estratégica da liderança de topo, considerada pela literatura como elemento-chave para a eficácia da gestão de talentos (Collings e Mellahi, 2009). Futuras investigações poderão integrar esta perspetiva e incluir trabalhadores não gestores, de modo a captar uma visão mais ampla e holística da realidade organizacional.

Em termos globais, a presente investigação confirma que, mesmo em contextos de recursos limitados, a gestão de talentos constitui um fator crítico de competitividade e sustentabilidade. A consolidação de práticas dispersas em políticas estruturadas permitirá à empresa transformar a proximidade, a flexibilidade e a abertura à aprendizagem em vantagens competitivas sustentáveis. Reconhecer a gestão de talentos como uma prioridade estratégica é, assim, imperativo para que a PME possa não apenas responder aos desafios imediatos, mas também assegurar a sua continuidade e crescimento sustentado num mercado em constante transformação.

Bibliografia

- Alemão da Silva, S. C. S. M. (2022). *Políticas e práticas de gestão de talento nas organizações: Um estudo exploratório* (Relatório de dissertação de mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Almeida, A. R., da Silva, N. H., da Rosa Lopes, M., & Queiroz, A. F. (2020). Geração Y: Diferencial e estratégias para atração e retenção de talentos desta geração para as organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 24(39), 13–21.
- Aires, L. (2015). *Análise de dados qualitativos com apoio do software NVivo*. Edições Sílabo.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2020). *The talent management handbook* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.
- Blass, E. (2009). *Talent management: Cases and commentary*. Palgrave Macmillan.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1991). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Burtet, C., Ferraza, D., & Scheffer, A. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *Revista de Administração Contemporânea*, 80(1), 222–247. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>
- Cadorin, M., Suter, N., & de Carvalho, E. C. (2019). The importance of human resource management in the 21st century: Challenges, changes, and progress. In E. C. de Carvalho

- & M. Cadorin (Eds.), *Human resource management in the 21st century* (pp. 1–20). Springer.
- Campenhoudt, L., & Quivy, R. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Gradiva.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lidel.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied psychology in human resource management* (7th ed.). Pearson.
- Castellini, A. M., da Silva, L. H., Rios, J. E., & Junior, G. T. (2024). A relevância do employer branding na atração e retenção de talentos em startups. *Revista Gestão & Conexões*, 13(2), 5–23.
- Chowdhury, S., Hossain, M., & Lanvin, B. (2019). Talent management and organizational performance: A systematic literature review and future agenda. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 58–89.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Correa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: Um paradigma no processo estratégico. *Revista CEPE*, 39(67), 103–116.
- Cristani, S., & Fumagalli, L. W. (2017). Como reter talentos nas organizações. *Revista Gestão e Conhecimento*, 10(2), 1–17.
- Cruz, R., & Martins, D. (2019). *Gestão do talento em organizações da Península Ibérica*. Editora RH.
- Da Silva, R. C., Pavanato, T., & Brito, O. P. (2011). Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. *Revista Eletrônica Saber*, 14(1).
- De Boeck, G., Dries, N., & Meyers, C. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199–213. <https://doi.org/10.1002/job.2254>

- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dries, N., & Roland, P. (2008). Real “high-potential” careers. *Personnel Review*, 37(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/00483480810839987>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gonçalves, I. M. C. (2021). *Gestão de talentos e comprometimento organizacional: Estudo de caso numa empresa de consultoria* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal.
- Gouveia, A. M. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa.
- Guerra, I. C. (2012). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Principia.
- Jackson, S., Schuler, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual*. Qualitymark.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practices onboarding? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 49(4), 36–45.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão estratégica de pessoas*. Cengage Learning.
- Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR Review*, 17(5), 227–232. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0072>
- Pinheiro, S. P. J. C. (2015). *Gestão de talentos: Como atrair e reter talentos em PMEs?* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.
- Ramalho, L. (2011). *Atitudes e práticas de gestão de talentos* (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora.
- Reis, M. A. (2022). *Políticas e práticas de gestão de talentos* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal.
- Ribeiro, J. P. M. (2010). *A gestão do talento em três sociedades de advogados portuguesas* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity*. Oxford University Press.
- Schofield, J. (2015). Identifying organizational needs. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The talent management handbook* (2nd ed., pp. 7–20). McGraw-Hill Professional.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley & Sons.
- Stocker, F., Correa, A. S., de Souza, I. P. P. D., & Batista, S. A. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 1–18.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent”? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61. <https://doi.org/10.1002/ltl.20020>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed. rev. e aum.). Gradiva.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(1), 23–35.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE.

Apêndices

Tabela 1: Guião de Entrevista - CEO

1. Definição e Conceito de Talento	<ul style="list-style-type: none">• Como define “talento” na sua visão de liderança?• Que características valoriza num talento para a organização?• A empresa comunica formalmente esse estatuto aos trabalhadores?
2. Gestão do Talento	<ul style="list-style-type: none">• Existe uma política clara para a gestão de talentos? Está alinhada com a estratégia da empresa?• Como vê o papel da liderança na identificação e desenvolvimento de talentos?• Como são tomadas as decisões nesta área?
3. Atração de Talento	<ul style="list-style-type: none">• Como a empresa se posiciona no mercado para atrair talentos?• Enfrentam dificuldades para atrair profissionais qualificados? Quais?
4. Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• A empresa investe em formação ou desenvolvimento contínuo?• Que fatores, no seu entender, mais influenciam o crescimento dos trabalhadores?• Como mede o retorno do desenvolvimento?
5. Retenção	<ul style="list-style-type: none">• O que considera mais importante para reter talentos?• Existem incentivos, planos de carreira ou outros mecanismos?• Que fatores têm contribuído para a saída de talentos?
6. Reflexão Final	<ul style="list-style-type: none">• Que desafios a PME enfrenta na gestão de talentos?• Que melhorias gostaria de implementar?• Que papel atribui à gestão de talento no futuro da empresa?

Tabela 2: Guião de Entrevista - Gestora de RH – E1

<p>1. Conceito de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como é definido o talento internamente no departamento de RH? <i>“...um talento é um trabalhador com competências específicas para a realização das suas funções...”</i> • Que critérios são utilizados para essa identificação? <i>“não existe um processo definido com os critérios, o que é feito é uma entrevista com base nas tarefas que o candidato vai desempenhar. As entrevistas são realizadas primeiramente via telefone de forma a reduzir a lista de candidatos em entrevista, posteriormente a entrevista é feita pelo RH, o gestor de projeto bem como o team leader.</i> • Como é feita a comunicação do estatuto de talento (se existir)? <i>“não existe uma comunicação do estatuto, nem existe um documento com esta informação...”</i>
<p>2. Gestão de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existem práticas formais ou informais de gestão de talento? <i>“não existe nenhuma prática direta, existe sim benefícios como por exemplo o seguro de saúde tanto para o trabalhador bem como para o seu agregado familiar que pode ser uma pratica de gestão de talento...”</i> • Quem participa na definição destas práticas? <i>“sem definição específica de práticas...”</i> • Qual o papel do RH nesse processo? <i>“a inexistência de algum documento com práticas escritas ou outra forma de partilha mostra que talvez o papel dos RH não esteja a ser executado de forma mais correta, havendo aqui um ponto a ser melhorado...”</i>
<p>3. Atração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os canais mais usados para recrutamento? <i>“São usadas como plataformas de recrutamento, o indidee, netempregos, grupos de facebook bem como os whatsapp internos onde temos os grupos os candidatos...”</i> • Encontra dificuldades específicas na atração de talento? <i>“sim, sempre que há necessidade de recrutar alguém para um perfil mais complexo ou com uma vasta experiencia para um determinado trabalho existe alguma dificuldade...”</i> • Que estratégias usam para aumentar a atratividade da PME? <i>“ como trabalhamos com muitas ativações de marca, ou seja trabalhos em ponto de venda, temos muitas ações a decorrer e por isso o único facto que podemos usar é o valor pago à hora...”</i>
<p>4. Desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de formação ou programas são oferecidos? <i>“ para a equipa fixa com contrato direto à empresa, é fornecido sempre que entra as formações obrigatórias de Segurança e Higiene no traçalho, sendo que há sempre abertura caso o trabalhador queira fazer alguma formação que seja necessária seja por exemplo em gestão de vendas que é nosso foco como empresa, nos serviços que prestamos...”</i> • Como são identificadas as necessidades de desenvolvimento? <i>“ as necessitas de formação podem ser levantadas pelo próprio trabalhador, team leader ou gestor de projeto...”</i> • Existe plano de carreira? <i>Pelo facto de a equipa ser bastante pequena não existe um plano de carreira definido, no entanto caso haja internamente a opção de crescimento por exemplo para liderar um equipa é analisado essa possibilidade. Por exemplo, temos team leaders que atualmente estão nesta funções de liderança mas começaram como promotores. Ou seja, há esta abertura. ...”</i>
<p>5. Retenção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Há estratégias definidas para reter talento? <i>“não há nenhuma estratégia definida no que diz respeito à retenção, há sim alguns pontos que ajudam como por exemplo a flexibilidade horaria, o teletrabalho, o seguro de saúde...”</i> • Que fatores mais influenciam a saída de trabalhadores?

	<p><i>“Trata-se de uma equipa estável, não há uma grande taxa de turnover, no então as saídas que acontecem são por opção do trabalhador. Facotes como querer seguir a área de estudo, ou querer seguir outra área é o mais comum quando as pessoas saem da empresa..”</i></p> <p>• Há práticas de reconhecimento ou recompensa? <i>“não existe nada definido para a equipa interna da empresa”</i></p>
<p>6. Final</p>	<p>• Como avalia a maturidade da gestão de talentos na PME? <i>“não existe nada definido logo é um ponto em fase de desenvolvimento...”</i></p> <p>• Que melhorias seriam importantes? <i>“acredito que definir os objetivos da equipa interna, bem como a possibilidade de atingimento de prémios consoante o feedback do trabalho e/ou faturação poderia ser uma primeira opção a ser realizada...”</i></p>

Tabela 3: Guião de Entrevista - Gestores de RH e Operações – E2

<p>1. Conceito de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que considera ser um talento? <i>"...Talento é um conjunto de conhecimentos e experiências que o candidato tem, o que o torna alguém bastante apto para o trabalho.."</i> • Num processo de recrutamento, há critérios definidos para essa seleção? <i>"Sim, claro. Temos de analisar quais as características que o candidato ideal deveria de ter para o trabalho em específico. Características pessoais, conhecimentos e experiências na área à qual se candidata. E à medida que vamos analisando o processo do candidato vamos fazendo "check" ou não nos critérios que definimos previamente até chegarmos ao candidato ideal."</i> • O conceito de talento, para diferentes perfis, é alinhado previamente com a liderança? <i>" Sim. A liderança e a equipa de RH têm de se alinhar previamente para definirem quais os critérios que fazem o candidato a pessoa "ideal" e que tem o talento idealizado para a vaga."</i>
<p>2. Gestão de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa em processos de gestão interna de talento após o recrutamento? <i>"Não".</i> • Existe um acompanhamento do percurso dos novos trabalhadores? <i>"Sim e não. Posso dizer que sim porque há sempre algum acompanhamento inicial do processo dos novos trabalhadores, mas esse acompanhamento não é tão aprofundado como deveria de ser na minha opinião."</i>
<p>3. Atração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que canais/plataformas usam para atrair candidatos? <i>"Para os nossos recrutamentos de trabalhos pontuais temos apenas no nosso site um formulário onde quem está interessado em fazer trabalhos pode inscrever-se. Quando necessário consultamos a nossa base de dados verificar as inscrições para tentar identificar um bom candidato. Para os recrutamentos mais a longo prazo utilizamos apenas o LinkedIn e o Indeed. Ou consultamos a nossa base de dados interna de candidaturas espontâneas."</i> • Quais os maiores desafios que enfrenta no recrutamento? <i>"Como no meu caso estou mais ligada aos recrutamentos pontuais indicados para prestadores de serviço, os desafios são um pouco diferentes do que seriam se estivesse em processos de recrutamento para vagas de longo prazo. Mas no meu caso os maiores desafios são a rotatividade de pessoas e a falta de compromisso das mesmas. Talvez pelo facto de que como este tipo de trabalhos são muito instáveis e pontuais, a maioria dos candidatos são jovens que ainda estão a estudar para conseguirem fazer algum dinheiro e conciliar com os estudos. O facto de não terem contrato de trabalho faz com que haja também uma maior despreocupação das consequências dos seus atos."</i> • A PME é competitiva no mercado de talento? <i>"Dentro das empresas existentes da concorrência, cada uma é mais competitiva em certos segmentos. No nosso caso posso dizer que somos competitivos no mercado de ações de Ponto de Venda."</i>
<p>4. Desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tem perceção se os novos trabalhadores recebem formação? <i>"Sim. Os trabalhadores de longo prazo que entram na empresa têm formação inicial. Depois ao longo do ano todos os trabalhadores vão adquirindo outras formações certificadas dentro da sua área disponibilizados pela empresa através de outras entidades."</i> • Há integração estruturada (onboarding)? <i>"Sente um acompanhamento por parte da chefia no que diz respeito à evolução do trabalhador? Existe onboarding mas talvez pudesse ser mais estruturada. A chefia vai absorvendo e dando algum feedback inicial, mas acredito que esse acompanhamento se perde muito cedo. Na minha opinião a chefia não acredita muito de que os trabalhadores têm de ter um bom acompanhamento à sua evolução na empresa. Os trabalhadores entram e depois nota-se que se perde um pouco o "caminho"."</i>

<p>5. Retenção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe quais os motivos que os trabalhadores apresentam aquando das suas saídas? <i>“Na maior parte das vezes acredito que seja devido ao ritmo de trabalho acelerado e esgotante. Mas também devido à falta de comunicação com a chefia ou muitas vezes não a falta, mas sim a má comunicação.”</i> • Que feedback recebe dos candidatos após integração dos mesmos na PME? <i>“O feedback recebido acerca da equipa que integram normalmente é boa. Mas referente à comunicação com a chefia ou ao ritmo de trabalho há muitas vezes queixas. Ou que as expectativas acerca das suas funções ficam muito aquém do esperado ou combinado.”</i> • Quais os fatores que mais valoriza a ficar numa organização? Sente que esses fatores são aplicados na PME? <i>“O que mais valorizo numa organização é a maneira como tratam os trabalhadores. Isto porque num local de trabalho onde as pessoas não estão satisfeitas, o trabalho não chega ao ponto máximo que poderia chegar. Um bom ambiente é uma das chaves para a felicidade no trabalho (incluindo com a chefia). A confiança e a flexibilidade são outros pontos que valorizo. Não sinto que estes fatores são aplicados na minha empresa. Há um bom ambiente sim dentro da equipa, mas muitas vezes não com a chefia. Confiança e flexibilidade não se enquadram muito nesta empresa.”</i>
<p>6. Final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que melhorias sugeriria no processo de recrutamento? <i>“Para os recrutamentos pontuais deveríamos de ter uma plataforma maior onde todos os candidatos que se inscrevem na nossa base de dados conseguissem receber sempre as ofertas de trabalhos disponíveis. Para ofertas de longa duração talvez estar presente noutras tipo de plataformas sem ser o Indeed e o LinkedIn. O termos mais tempo para o processo de recrutamento também ajudaria. Por vezes não temos muito tempo para analisar tudo como queremos no processo e ao fazer tudo mais à pressa faz com que a escolha feita no fim por vezes não seja a ideal.”</i> • Que melhorias sugeriria no processo de retenção de trabalhadores? <i>“Ouvir mais os trabalhadores é um ponto chave. Sinto que não são ouvidos ou quando são, são ignorados. Ou seja, as pessoas são levadas por vezes até ao extremo, por isso depois vão se embora.” Outro ponto importante seria perceber se as pessoas estão satisfeitas com as suas funções para tentar perceber qual seria o melhor caminho a seguir (se as expectativas estão correspondidas). Pegar nisso e tentar voltar a perceber que talentos tem o trabalhador e talvez mudar algumas funções. As pessoas têm de usar no trabalho as ferramentas que têm e as características que possuem para X vaga. Aproveitar o melhor de cada um para otimizar o trabalho (e todos ficam mais satisfeitos). Mais confiança nos trabalhadores e mais reconhecimento do trabalho de cada um é muito importante porque acaba por indicar ao trabalhador de que está a fazer um bom trabalho, que é visto e ouvido e por consequência o mesmo vai sentir-se bem no trabalho que está a executar.”</i> • Que melhorias sugeriria no processo de desenvolvimento do trabalhador? <i>“Novamente acho que o feedback constante da chefia acerca da performance do trabalhador ajuda no desenvolvimento do mesmo também. Isso e apostar na formação continua do trabalhador. Saber que os trabalhadores têm hipóteses de crescer/subir de cargo na empresa penso que também ajudam nesse processo.”</i> • Acredita que a PME valoriza verdadeiramente o seu talento? <i>“Não. Se valorizasse não haveria queixas constantes ou trabalhadores a sair da empresa. Se valorizasse, isso deveria de ser comunicado também e na maioria das vezes não o é. Mais rápido é comunicado o que está mal e os defeitos a apontar do que as coisas boas.”</i>

Tabela 4: Guião de Entrevista - Gestores de RH e Operações – E3

<p>1. Conceito de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como define talento? <i>“Alguém que se destaca em determinada área e que tem habilidades inatas.”</i> • Que comportamentos e competências destaca como essenciais? <i>“Responsabilidade e compromisso”</i> • Há algum documento que sirva como guia para a definição dos talentos? <i>“Existem, mas neste departamento não usamos”</i>
<p>2. Gestão de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa na identificação ou gestão de talentos? Como é feita essa gestão? <i>Não</i> • Que práticas vê como mais eficazes no dia a dia? <i>Não aplicado</i> • Há envolvimento das chefias diretas nesse processo? <i>Não</i>
<p>3. Atração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha processos de recrutamento? Como descreve o processo de recrutamento? <i>“Sim. O processo de recrutamento é muito importante, devemos atrair, selecionar e contratar pessoas para os diversos cargos.”</i> • O que considera mais eficaz na atração de bons profissionais? <i>Salário atrativo, flexibilidade laboral, oportunidade de crescimento, valorização.</i> • Que fatores são usados para atrair talento? <i>Benefícios atrativos, flexibilidade</i>
<p>4. Desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que oportunidades de desenvolvimento são oferecidas? <i>Formação, workshops</i> • Já participou ou sugeriu formações? <i>Sim</i> • Que impacto tem a formação em si? E nos trabalhadores? <i>Desde que sejam formações focadas na área/interesse do trabalhador, é bastante importante. Impacta na melhoria da qualidade do trabalho, conseguimos trabalhar com mais eficiência com melhores ferramentas.</i>
<p>5. Retenção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que motiva os trabalhadores a ficar? <i>Bom ambiente de trabalho, valorização, boa liderança, flexibilidade laboral, salário atrativo</i> • Que tipo de recompensas ou incentivos existem? <i>Prémio anual, cartões presentes.</i> • Que tipo de recompensas ou incentivos não existem e devia de haver? <i>Dias de férias extra, dia do aniversário, prémios por objetivos</i> • Quais os motivos que levam os trabalhadores a sair? <i>Mau ambiente de trabalho, má liderança, desvalorização do trabalho, falta de objetivos</i>
<p>6. Final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que sugestões teria para melhorar a retenção e motivação? <i>Perceber o que cada individuo valoriza e ir ao encontro das expectativas.</i> • Que melhorias sugeriria no processo de recrutamento? <i>Entrevistas bem estruturadas e colocação das vagas claras</i> • Que melhorias sugeriria no processo de retenção de trabalhadores? <i>Reconhecimento e valorização do trabalhador, aumento de benefícios, maior flexibilidade, avaliações regulares para perceber o bem-estar do individuo.</i> • Que melhorias sugeriria no processo de desenvolvimento do trabalhador? <i>Formações direcionadas ao perfil/interesse de cada pessoa</i> • Como vê o papel do RH nessa área? <i>Tem um papel muito importante, embora por vezes, a tomada de decisões não passa apenas pelo RH, e impossibilita a melhoria do bem-estar da empresa.</i>

Tabela 5: Guião de Entrevista - Gestora de RH e Operação – E4

<p>1. Conceito de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que considera ser um talento? <i>Um talento é alguém que, para além de ter competências técnicas adequadas à função, demonstra um conjunto de características comportamentais que acrescentam valor à equipa e à cultura da empresa. Não se trata apenas de cumprir tarefas, mas sim de trazer uma atitude proativa, capacidade de adaptação e vontade de crescer. É alguém com potencial para evoluir e contribuir de forma consistente para os objetivos da organização.</i> • Num processo de recrutamento, há critérios definidos para essa seleção? <i>Sim, normalmente existem critérios bem definidos. Começa-se por uma análise detalhada do perfil pretendido, onde são estabelecidos os requisitos técnicos (hard skills) e comportamentais (soft skills). Ainda assim, é importante deixar algum espaço para a intuição e para avaliar o fit cultural, que nem sempre é mensurável num critério rígido.</i> • O conceito de talento, para diferentes perfis, é alinhado previamente com a liderança? <i>Sim. Antes de iniciar qualquer processo de recrutamento, é feito um alinhamento com a liderança sobre o que se procura em termos de perfil. Cada área pode ter uma visão diferente do que considera ser um "talento", por isso essa conversa inicial com as lideranças é essencial para garantir que o recrutador está a procurar o que realmente é necessário. Este alinhamento permite também ajustar expectativas e evitar perdas de tempo durante o processo.</i>
<p>2. Gestão de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa em processos de gestão interna de talento após o recrutamento? <i>Sim, sempre que possível gosto de acompanhar o percurso dos talentos após a sua entrada na empresa. Embora o foco principal seja muitas vezes o recrutamento, acredito que a integração e o desenvolvimento são fases igualmente importantes. A proximidade com as equipas de RH permite ter uma visão mais completa do trabalhador e perceber se o que foi identificado na entrevista se está a refletir no dia a dia.</i> • Existe um acompanhamento do percurso dos novos trabalhadores? <i>Sim, com programas de onboarding estruturados e avaliações regulares durante os primeiros meses.</i>
<p>3. Atração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que canais/plataformas usam para atrair candidatos? <i>LinkedIn, Indeed, Whatsapp</i> • Quais os maiores desafios que enfrenta no recrutamento? Identificar candidatos qualificados com orçamentos limitados e lidar com a falta de resposta por parte dos hiring managers. • A PME é competitiva no mercado de talento? <i>Se souberem comunicar bem a sua proposta de valor e forem ágeis nos processos de recrutamento, podem ser bastante competitivas, sobretudo para perfis que valorizam propósito, impacto e desenvolvimento pessoal.</i>
<p>4. Desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tem perceção se os novos trabalhadores recebem formação? Sim, há uma forte preocupação com a formação dos novos trabalhadores. Existe uma fase inicial de onboarding que inclui sessões obrigatórias, tanto a nível técnico como comportamental, para garantir que todos têm o enquadramento necessário para começar bem nas suas funções • Há integração estruturada (onboarding)? Sente um acompanhamento por parte da chefia no que diz respeito à evolução do trabalhador? <i>Sim, onboarding bem estruturado e acompanhamento contínuo.</i>
<p>5. Retenção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe quais os motivos que os trabalhadores apresentam aquando das suas saídas?

	<p>Os motivos mais mencionados prendem-se com a falta de progressão na carreira, expectativas salariais não correspondidas e, em alguns casos, a procura de novos desafios ou mudança de setor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que feedback recebe dos candidatos após integração dos mesmos na PME? Muitos destacam o ambiente acolhedor e a possibilidade de terem impacto real nas decisões ou processos. No entanto, alguns apontam a necessidade de maior estrutura ou clareza em relação a planos de desenvolvimento e evolução interna, o que é compreensível, dado que a PMEs ainda pode estar em fase de crescimento ou consolidação. • Quais os fatores que mais valoriza a ficar numa organização? Sente que esses fatores são aplicados na PME? Valorizo sobretudo a cultura de respeito e confiança, a possibilidade de aprender continuamente e a sensação de que o meu trabalho tem impacto. Também considero importante haver transparência e oportunidades de desenvolvimento.
<p>6. Final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que melhorias sugeriria no processo de recrutamento? Acredito que uma das principais melhorias passaria por tornar o processo mais ágil e transparente. Outro ponto seria o reforço da colaboração entre os hiring managers e os recrutadores, para garantir um alinhamento mais claro quanto ao perfil ideal. • Que melhorias sugeriria no processo de retenção de trabalhadores? A retenção começa quando o trabalhador entra na empresa. Sugeriria a criação de planos de carreira mais definidos, acompanhados por avaliações regulares e feedback construtivo. Benefícios mais personalizados e o reconhecimento do esforço individual, mesmo que não financeiro, também têm impacto na motivação. • Que melhorias sugeriria no processo de desenvolvimento do trabalhador? Seria interessante haver uma aposta mais clara na formação contínua, não apenas técnica, mas também em competências comportamentais e de liderança. • Acredita que a PME valoriza verdadeiramente o seu talento? Acredito que há margem para melhorar como reconhecimento interno, progressão na carreira ou investimentos no desenvolvimento individual. Valorização vai além do discurso, e passa por criar condições reais para que o talento cresça e queira ficar.

Apêndice 1

Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista semiestruturada insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, desenvolvida no Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais. O objetivo central da investigação é identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talentos, bem como as perceções dos profissionais relativamente à sua atração, desenvolvimento e retenção numa PME do setor do marketing.

As informações serão recolhidas através da realização de entrevistas individuais, que poderão ser gravadas em suporte áudio, exclusivamente para efeitos de transcrição e análise dos conteúdos. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima, garantindo-se que nem a identidade do(a) participante nem a da organização foram divulgadas em qualquer momento da investigação ou em publicações futuras.

A participação é totalmente voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer tipo de consequência. O(A) participante poderá ainda recusar-se a responder a qualquer questão que considere inapropriada ou que cause desconforto.

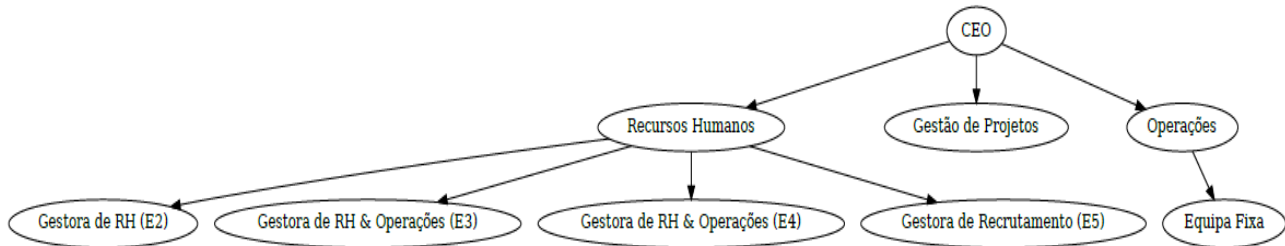
Declaro que tomei conhecimento das informações acima descritas e que aceito participar, de forma livre e esclarecida, na entrevista a realizar no âmbito desta investigação.

Local e Data: _____

Assinatura do(a) Participante: _____

Anexos

Anexo 1 – Organograma da PME



Fonte: Cedido pela empresa

Anexo 2 – Missão Visão e Valores

Artigo 2.º

(Missão, Visão e Valores)

- Missão:** Ser a equipa de referência na ativação de marcas, organização de eventos e soluções integradas para pontos de venda, oferecendo serviços inovadores e personalizados, com foco na criação de relações de confiança e proximidade com os clientes.
- Visão:** Ser uma referência nacional na gestão de operações, eventos e ativações de marca, destacando-se pela criatividade, excelência e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes e do mercado.
- Valores:** Os valores da [REDACTED], que se passam a resumir, refletem a respetiva organização, identidade e objetivos principais:
 - ❖ **Trabalho em equipa:** Colaboração mútua para vencer desafios, promovendo um ambiente de ajuda mútua.

- ❖ **Compromisso e responsabilidade:** Compromisso com a missão e a boa imagem da [REDACTED] promovendo a dedicação e o empenho na excelência do negócio.
- ❖ **Inovação:** Melhoria contínua e progressiva, com atendimento personalizado.
- ❖ **Integridade e competência:** Excelência de desempenho com ética e profissionalismo.
- ❖ **Confidencialidade:** Proteção das informações dos clientes, de acordo com a legislação aplicável.
- ❖ **Dinamismo:** Promoção de uma atuação diligente, preocupada e célere, visando respostas rápidas e assertivas junto dos clientes.

ARTIGO 5.º

(Princípios Éticos)

Os mais relevantes princípios orientadores da atuação da [REDACTED] incluem:

- ❖ **Rigor e competência profissional:** Garantimos a excelência em todos os projetos, cumprindo com altos padrões de qualidade e eficiência, através de uma equipa experiente e dedicada.
 - ❖ **Boa-fé e transparência:** Promovemos relações de confiança e proximidade com os nossos clientes e parceiros, pautando todas as interações pela honestidade e clareza na comunicação.
 - ❖ **Responsabilidade social e ambiental:** Atuamos de forma consciente, promovendo práticas sustentáveis, desde a seleção de materiais e logística até à execução de projetos, contribuindo para um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.
 - ❖ **Flexibilidade e inovação:** Adaptamo-nos às necessidades específicas de cada cliente, desenvolvendo soluções criativas e eficazes para desafios únicos.
 - ❖ **Compromisso com resultados:** Trabalhamos com dedicação total para garantir o sucesso das ações e projetos, superando expectativas e reforçando o impacto das marcas que representamos.
-