



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

JOANA ISABEL
ANDRADE
MARTINS MOUTA

GESTÃO DE TALENTOS: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DO RETALHO ALIMENTAR

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor João Pedro Cordeiro

Setúbal, outubro de 2025

JOANA ISABEL
ANDRADE
MARTINS MOUTA

**GESTÃO DE TALENTOS: ESTUDO
DE CASO NUMA EMPRESA DO
SETOR DO RETALHO ALIMENTAR**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora, Maria Helena
Martins, IPS

Orientador: Professor Doutor João Pedro Cordeiro,
IPS

Vogal: Professora Doutora, Maria Amélia Marques,
IPS

Dezembro de 2025

AGRADECIMENTOS

A perseverança, a dedicação e a confiança permitiram-me alcançar mais uma etapa importante do meu percurso acadêmico e pessoal. Esta caminhada nem sempre foi fácil, mas foi enriquecida pelo apoio e incentivo de pessoas que estiveram ao meu lado e que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização deste objetivo. A todas elas expresso a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, pela disponibilidade, orientação científica, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. A sua exigência e rigor foram determinantes para a construção deste trabalho.

Estendo igualmente o meu agradecimento a todos os docentes do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, cuja competência e dedicação enriqueceram a minha formação. Cada um, à sua maneira, contribuiu para ampliar a minha visão académica e profissional, despertando em mim novas perspetivas e reforçando o espírito crítico.

Agradeço também à organização que colaborou neste estudo, bem como a todos os participantes que disponibilizaram o seu tempo e partilharam as suas experiências, sem as quais esta investigação não teria sido possível.

Aos meus colegas de mestrado, agradeço a partilha de conhecimentos, experiências e desafios vividos ao longo destes dois anos. As aprendizagens conjuntas e os momentos de entreajuda tornaram este percurso mais leve e enriquecedor.

Agradeço profundamente aos meus pais e ao meu irmão, que são a base de tudo o que sou. Foram eles que me incentivaram a iniciar este mestrado e que, com amor, apoio e força, me acompanharam em cada passo deste caminho. Sem eles, este objetivo não teria sido possível.

Ao meu companheiro, agradeço pelo apoio incondicional, pela paciência e por acreditar em mim em todos os momentos. Obrigada por estares sempre ao meu lado, especialmente nos dias mais difíceis.

RESUMO

A literatura tem vindo a reconhecer que o talento constitui um recurso essencial para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Num contexto de transformação constante e de escassez de profissionais qualificados, a capacidade de atrair, desenvolver e reter talento assume-se como um fator estratégico determinante. Neste enquadramento, a presente dissertação tem como objetivo analisar as práticas de gestão de talentos numa empresa portuguesa do setor do retalho alimentar, procurando compreender como são definidas e operacionalizadas as políticas de atração, desenvolvimento e retenção, bem como o impacto que estas têm nas pessoas e na organização.

O estudo apresenta uma abordagem exploratória e uma natureza qualitativa, recorrendo ao método de estudo de caso. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas a chefias e trabalhadores identificados como talentos, complementadas por análise documental. Os resultados obtidos permitem concluir que, embora a organização reconheça a importância estratégica da gestão de talentos, esta ainda não se encontra formalmente estruturada nem integrada numa política global de recursos humanos.

Verificou-se que a identificação do talento ocorre essencialmente através da avaliação de desempenho e do reconhecimento das competências individuais, sendo valorizadas características como a responsabilidade, o compromisso e a capacidade de adaptação. As práticas de desenvolvimento concentram-se em ações de formação, acompanhamento próximo das chefias e mobilidade interna, enquanto as práticas de retenção se traduzem sobretudo em políticas de estabilidade contratual e num ambiente de trabalho positivo.

Apesar do investimento crescente em formação e comunicação interna, foram identificadas fragilidades ao nível da definição de percursos de carreira, da personalização dos planos de desenvolvimento e da adequação das estratégias de reconhecimento às expectativas das novas gerações. Em síntese, a gestão de talentos na empresa revela-se um processo em evolução, com potencial para se tornar um pilar estratégico de valorização do capital humano e de consolidação da vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Talento, Atração, Desenvolvimento, Retenção, Estudo de Caso.

ABSTRACT

The literature has recognized that talent is a fundamental element for business growth and for improving the competitive advantage of organizations. In a context of constant transformation and scarcity of qualified professionals, the ability to attract, develop and retain talent has become a key strategic factor. In this context, the present dissertation aims to analyse the talent management practices of a Portuguese company in the food retail sector, seeking to understand how attraction, development and retention policies are defined and implemented, as well as their impact on people and the organization.

The study follows an exploratory and qualitative approach, based on a case study. Data collection was carried out through semi-structured interviews with managers and employees identified as talents, complemented by document analysis. The results show that, although the organization recognises the strategic importance of talent management, it is not yet formally structured or integrated into a global human resources policy.

It was found that talent identification mainly occurs through performance evaluation and the recognition of individual competencies, valuing characteristics such as responsibility, commitment and adaptability. Development practices focus on training, close supervision by managers and internal mobility, while retention practices are reflected mainly in stable employment relationships and a positive work environment.

Despite the growing investment in training and internal communication, some weaknesses were identified in career path definition, in the individualisation of development plans and in the alignment of recognition strategies with the expectations of new generations. In summary, talent management within the company is an evolving process with the potential to become a strategic pillar for the enhancement of human capital and the consolidation of competitive advantage.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Talent, Attraction, Development, Retention, Case Study.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	11
REVISÃO DA LITERATURA	11
1.1. Conceito de Talento	11
1.2. Gestão de Talentos	15
1.3. Práticas de Gestão de Talentos	18
1.3.1. Atração de Talentos	19
1.3.2. Desenvolvimento de Talentos	21
1.3.3. Retenção de Talentos	22
1.4. A importância da atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações	24
CAPÍTULO II	27
OBJETIVOS E METODOLOGIA	27
2.1. Objetivos do Estudo	27
2.2. Abordagem Metodológica	28
2.2.1. Tipo de Estudo	28
2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados	30
2.2.3. Análise e Tratamento de Dados	31
2.3. Procedimento da Investigação	33
2.4. Caracterização da Organização	33
2.4.1. Evolução e Principais Marcos Históricos	34
2.4.2. Visão, Missão e Valores	35
2.4.3. Unidades de Negócio	35
2.4.4. Estrutura Organizacional	37
2.4.5. Recursos Humanos	37
2.4.6. Plano Estratégico de Recursos Humanos	38
CAPÍTULO III	39
ESTUDO EMPÍRICO	39
3.1. Participantes do Estudo	39
3.2. Apresentação e Análise dos Resultados	40
3.2.1. Conceptualização de Talento	41
3.2.2. Conceptualização e Operacionalização da Gestão do Talento	45
3.2.3. Identificação e Atração do Talento	48
3.2.4. Desenvolvimento do Talento	50
3.2.5. Retenção do Talento	51

3.2.6. Aspectos a melhorar nas práticas atuais de Gestão do Talento.....	54
CONCLUSÃO	56
BIBLIOGRAFIA	59
APÊNDICES	63
Apêndice 1- Guiões de Entrevistas	64
Apêndice 2 - Declaração de Consentimento Informado	72
ANEXOS	73
Anexo 1 – Organograma da empresa	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Identificação dos Entrevistados	39
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Composição do Talento.....	14
--------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

EE	Estudo Empírico
GET	Gestão Estratégica do Talento
GDPR	General Data Protection Regulation
GRH	Gestão de Talentos
GTM	Gestão de Talento Multidimensional
HRM	Human Resource Management (Gestão de Recursos Humanos)
I&D	Investigação e Desenvolvimento
KPI	Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
ROI	Return on Investment
SHRM	Strategic Human Resource Management
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

INTRODUÇÃO

A globalização, a digitalização e a automação têm vindo a transformar profundamente a forma como as organizações atuam no mercado, introduzindo novos desafios e exigindo trabalhadores cada vez mais qualificados e versáteis (Dries et al., 2013). A competitividade e a instabilidade dos contextos empresariais atuais tornam insuficiente a aposta exclusiva em fatores tradicionais, como preço ou produto, reforçando a centralidade do capital humano enquanto recurso estratégico diferenciador (Ashton & Morton, 2005). Neste cenário, a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados constitui um dos maiores desafios organizacionais e uma condição essencial para assegurar a sustentabilidade e a vantagem competitiva.

A gestão de talentos (GT) emerge, assim, como uma área fundamental da gestão de recursos humanos, assumindo-se como o conjunto de práticas que visam identificar, atrair, desenvolver e reter profissionais com elevado potencial e desempenho (Jackson et al., 2011). Apesar da sua crescente relevância, diversos autores salientam que a literatura académica continua a apresentar lacunas, seja pela ausência de uma definição consensual do conceito de talento, seja pela escassez de estudos empíricos que permitam compreender de forma aprofundada os efeitos da GT sobre as organizações e os trabalhadores (Heckman & Lewis, 2006; Dries et al., 2015).

A especificidade do setor do retalho alimentar reforça a importância do tema. Trata-se de uma indústria marcada por forte competitividade, margens reduzidas e elevada rotatividade de trabalhadores, fatores que dificultam a atração e a retenção de talentos (Araújo, 2022). Simultaneamente, é um setor em rápida transformação, impulsionado pela digitalização, pela emergência do comércio eletrónico e pela crescente valorização da sustentabilidade e da proximidade com o consumidor. Perante esta realidade, a adoção de políticas e práticas eficazes de gestão de talentos torna-se determinante para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de inovação e de adaptação às mudanças do mercado.

Partindo deste enquadramento, a presente investigação procura dar resposta à seguinte questão: *Quais são e como impactam nas pessoas e nas organizações as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos no setor do retalho alimentar?*

O objetivo geral consiste em analisar as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos numa empresa portuguesa do setor do retalho alimentar. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender como é definido e identificado o talento;
2. Compreender a importância da gestão de talentos para a organização;
3. Identificar e analisar as práticas de gestão de talentos ao nível da atração, do desenvolvimento e da retenção;
4. Verificar de que forma as práticas de gestão de talentos contribuem para o desenvolvimento dos trabalhadores e da organização.

Do ponto de vista académico, este estudo pretende contribuir para a consolidação do conhecimento em torno da gestão de talentos, um campo ainda em evolução em Portugal e onde escasseiam análises aplicadas ao setor do retalho alimentar. Do ponto de vista prático, a investigação permitirá identificar políticas e práticas concretas de gestão de talentos, bem como compreender as perceções dos trabalhadores e das chefias, fornecendo pistas para a construção de estratégias mais eficazes.

A dissertação encontra-se estruturada em três capítulos principais. No primeiro, procede-se à revisão da literatura, onde se discutem os conceitos de talento e gestão de talentos, os pilares de atração, desenvolvimento e retenção, e a importância estratégica desta temática. No segundo, apresenta-se a metodologia do estudo, incluindo os objetivos, o tipo de investigação, os métodos de recolha e análise de dados e a caracterização da organização. No terceiro, são apresentados e discutidos os resultados do estudo empírico. Por fim, expõem-se as principais conclusões, destacando as contribuições mais relevantes, as limitações encontradas e recomendações para futuras investigações.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

O processo de globalização, aliado ao avanço da digitalização e da automação, tem vindo a impor novos desafios às organizações, exigindo dos trabalhadores competências mais amplas e diversificadas. Atualmente, as empresas atuam em contextos caracterizados por elevada complexidade, forte competitividade e instabilidade, onde o lançamento de um novo produto já não assegura, por si só, uma posição diferenciadora no mercado, dado que pode ser rapidamente substituído por alternativas da concorrência. Perante esta realidade, tornou-se evidente para as organizações que o capital humano representa um fator estratégico fundamental para assegurar a diferenciação e a sustentabilidade do negócio (Dries et al., 2013). Assim, independentemente da estratégia empresarial seguida, a capacidade de adaptação e sucesso depende, em larga medida, da existência de profissionais qualificados e do aproveitamento eficaz do talento disponível (Ashton et al., 2005).

Neste cenário, a atração, gestão e retenção de talentos assume-se como um dos maiores desafios para as organizações. Tornou-se imprescindível assegurar que os trabalhadores adequados se encontram nas funções mais ajustadas, dispondo da motivação e das competências necessárias para o seu desempenho. Esta correspondência entre perfil e função é determinante não apenas para reforçar a competitividade empresarial, mas também para garantir a sua capacidade de adaptação num mercado global marcado pela constante mudança e por exigências crescente Araújo (2022).

1.1. Conceito de Talento

O talento é algo complexo de definir, pois é essencialmente invisível e subjetivo, dependendo da perspetiva de quem o avalia. Como refere Saint- Exupéry (2016, cit. in Araújo, 2022) “o essencial é invisível aos olhos”.

Originalmente, o termo “talento” referia-se a uma medida de peso e moeda de ouro usada por gregos e romanos. Com o tempo, passou a ser associado às disposições naturais ou adquiridas que contribuem para o sucesso em áreas como as artes, os negócios ou as relações humanas, representado habilidades valorizadas, inteligência, engenho e perspicácia (Costa e Melo, 1984, cit. in Silvério, 2017).

O conceito de talento pode assumir diversas formas, dependendo do ponto de vista de quem o define, analisa e avalia. Uma empresa pode valorizar determinadas características, enquanto outras podem priorizar atributos completamente diferentes, ou seja, na estrutura de uma organização, um trabalhador pode ser reconhecido como talento devido às suas competências únicas em relação aos demais trabalhadores, contudo, noutra organização, esse mesmo indivíduo pode já não ser considerado talento, dado que existem outros trabalhadores com competências superiores (Pinheiro, 2015). Desta forma o significado atribuído ao termo talento também pode depender da dimensão, do setor e dos valores da organização, ou seja, é o contexto organizacional que possibilita que um talento seja reconhecido numa empresa e não noutra.

Ao longo do tempo, o próprio conceito de talento foi-se alterando dentro das organizações. Há cinquenta anos, o talento era geralmente associado à alta gestão, atualmente espera-se encontrar talento em todas as áreas de uma empresa (Araújo,2022). Desta forma todas as áreas serão altamente competitivas e terão um desempenho elevado dentro da organização.

O avanço da era da informação e a crise económica trouxeram consigo novos desafios para as organizações, como as transformações na estrutura do mercado de trabalho, as mudanças internas nas organizações e o aparecimento de novas empresas no mesmo setor. Torna-se, portanto, essencial para as organizações destacarem-se das demais para obterem uma vantagem competitiva no mercado. Esta vantagem pode ser alcançada através de mudanças internas na organização,

Isto implica que todas as áreas devem ser fontes de competitividade e desempenho significativos dentro da organização. As próprias organizações reconhecem que, independentemente da sua estratégia de negócio e dos desafios do mercado onde estão inseridos, é necessário ter o talento certo para enfrentar esses desafios com sucesso (Madeira, 2013). Além disso, o talento aplica um conjunto de competências técnicas e comportamentais que lhe permitem alcançar resultados superiores. A forma como executa as suas tarefas e os resultados obtidos são os fatores que diferenciam o desempenho de um talento dos demais trabalhadores.

Segundo Câmara et al. (2007, cit. in Araújo, 2022), o talento envolve: ação – competências que permitem ao trabalhador desempenhar as suas funções; paixão – remete para o entusiasmo no desempenho das funções e para o respeito e compromisso que o trabalhador tem para com a organização; e visão – perspetiva que

o trabalhador tem em relação ao seu futuro, tendo em conta objetivos previamente definidos ao longo da sua trajetória profissional.

Já Silvério (2017) diz-nos que o talento é muitas vezes visto como um conjunto de habilidades, conhecimentos, experiências e características pessoais que destacam um indivíduo no desempenho das suas funções. O talento não se limita a pessoas com elevado Q.I. ou que ocupem cargos superiores, mas está mais relacionado com o elevado desempenho e as suas competências.

Ulrich (2014) propõe a teoria dos “três C’s”, onde defende que o talento depende da coexistência de três componentes: Competência, Compromisso e Contribuição em simultâneo. Uma primeira condição para o desenvolvimento dos talentos está ligada às competências. Competência implica que os indivíduos detêm o conhecimento, habilidades e valores necessários para desempenhar funções na organização onde estão atualmente, bem como estão preparados para assumir futuras responsabilidades. A segunda condição para o desenvolvimento dos talentos está relacionada com o compromisso. O compromisso visa estabelecer uma proposta de valor, garantindo que os trabalhadores valorizam a sua organização e dedicam-se às suas funções, sabendo que isso contribui para a vantagem competitiva da organização (Ulrich & Smallwood, 2012). A última condição para o desenvolvimento dos talentos está associada ao sentido de contribuição. A contribuição ocorre quando os trabalhadores sentem que as suas necessidades pessoais são atendidas através da sua participação na organização (Ulrich, 2014). Assim sendo, todos os trabalhadores que reúnem estas três condições são considerados como “Talentos”.

Para Michael et al. (2001, cit. in Madeira, 2013) o talento é a combinação de habilidades, competências, conhecimento, inteligência, personalidade e experiências indispensáveis que são necessárias para realizar um trabalho. Ser reconhecido como um talento traz um forte apelo emocional, pois o indivíduo tende a sentir-se mais comprometido com o seu trabalho e com a própria organização do que os trabalhadores não identificados como talentos. Isto ocorre porque o trabalhador sente que a organização valoriza as suas habilidades e desempenho, distinguindo-o dos colegas, e tende a ter um maior contributo para a vantagem competitiva da organização.

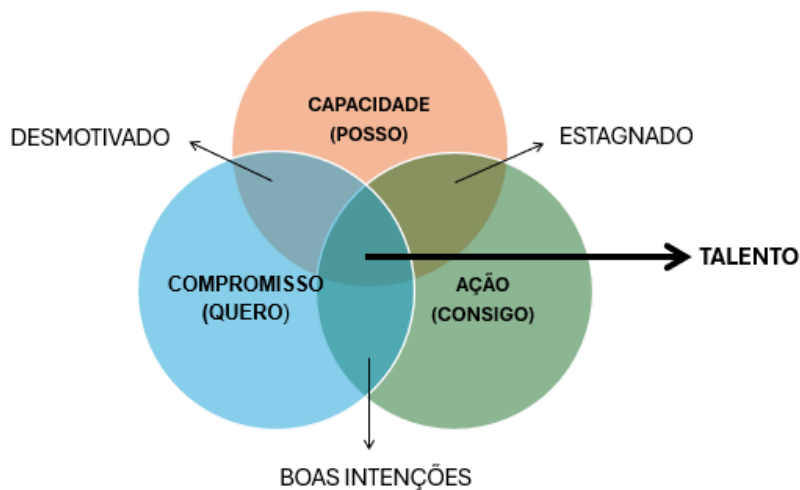
Analisando as várias teorias sobre talento, percebe-se que ele está cada vez mais relacionado com a capacidade de agir e fazer uso prático do conhecimento adquirido, adaptando-se às necessidades específicas de cada empresa e setor.

Para Tansley e Tietze (2013, cit. in Araújo, 2022), o talento engloba todos os trabalhadores que podem influenciar o desempenho da organização, seja através de uma construção imediata ou a longo prazo, evidenciando elevados níveis de potencial. Os autores afirmam ainda que o talento pode ser visto como uma habilidade inata, que inclui a capacidade de desenvolver as suas competências ao longo do tempo, permitindo, assim, a sua evolução.

Talvez a definição de talento mais abrangente e amplamente aceite seja a proposta por Michaels et al. (2001, cit. in Araújo, 2022). Na sua perspetiva o talento envolve o conjunto de capacidades de um indivíduo, que incluem os seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, impulsos naturais e, acima de tudo a capacidade de aprender e evoluir. Esta definição coloca ênfase nos conhecimentos, nas competências, nos valores, no comportamento do indivíduo e, principalmente, no seu potencial de crescimento.

Para Jericó (2001), o trabalhador para ser considerado talento tem de ter os três ingredientes ao mesmo tempo, sendo eles a capacidade (posso), o compromisso (quero) e a ação (consigo).

Figura 1- Composição do Talento



Fonte: Jericó (2001)

Se, por um lado, o profissional tem compromisso e age, mas não possui as competências necessárias, dificilmente obterá resultados, mesmo que tenha boas intenções. Por outro lado, se possui as competências e age no momento certo, mas não se compromete com o projeto, poderá alcançar resultados, no entanto, a sua falta de motivação impedirá que inove ou proponha algo além do que é exigido pelo seu superior. Por outro lado, ainda, o profissional tem competências e compromisso, mas age tarde demais, também não atingirá os resultados esperados, simplesmente porque alguém pode ter-se adiantado. Nos dias de hoje, nem a evolução tecnológica, nem a concorrência, nem os clientes esperam. Ou se é rápido, ou fica-se fora do mercado (Jericó, 2001).

A procura pelos melhores talentos faz parte da estratégia que se distancia do modelo tradicional, com as organizações a concentrarem-se no trabalho por objetivos, na diversidade e na colaboração em equipa. Estes fatores são capazes de tornar as empresas mais competitivas, tanto para investidores quanto para talentos (Fischer, 2002).

Contudo, o reconhecimento do talento depende do contexto organizacional e das necessidades específicas da empresa. À medida que as organizações enfrentam novos desafios, torna-se essencial identificar, desenvolver e reter talentos que, através do seu compromisso, competência e contribuição, possam promover a execução eficaz da estratégia e impulsionar o sucesso empresarial.

Conclui-se que, segundo vários autores, embora existam diferentes métodos para avaliar o talento, há um elemento comum que une as suas ideias, a competência. Esta, entendida como a capacidade de realizar eficazmente a tarefa atribuída e de aprimorar continuamente essa habilidade, é o que faz do trabalhador o verdadeiro talento que as empresas valorizam.

1.2. Gestão de Talentos

Como foi anteriormente mencionado, os talentos são essenciais para o bom funcionamento do negócio. A sua perda tem um impacto direto no Capital Humano da empresa, e a saída de pessoas em funções chave pode ser um fator altamente disruptivo para a eficácia e a eficiência da organização. Assim, a gestão de talentos envolve, primeiramente, identificar os talentos necessários e avaliar o seu valor no contexto atual e futuro da empresa. Numa segunda fase, é necessário implementar

ações para atrair novos talentos, reter os atuais e promover o seu desenvolvimento, de forma a satisfazer as necessidades do negócio (Silvério, 2017).

No modelo de Michigan, podemos encontrar a perspetiva da gestão de talento, onde as pessoas são consideradas como recursos ou ativos, geridos segundo critérios relacionais e económicos. O modelo de gestão de talentos promove e implementa uma gestão segmentada, até mesmo individualizada, dos grupos de talento, que requerem configurações específicas de políticas, orçamentos e práticas, para aumentar o valor criado para a organização e, conseqüentemente, garantir o sucesso estratégico sustentado através da aquisição, desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos (Rego et al., 2023).

O estabelecimento de vínculos diferenciados não é apenas uma escolha organizacional, mas também uma consequência da evolução do mercado. A transição para acordos individuais representa um desenvolvimento recente consagrado na ideia de “I-deals” ou acordos idiossincráticos, que envolvem a obtenção de condições especiais de emprego para o indivíduo, resultantes de negociação entre ele e o empregador (Rego et al., 2023).

A instabilidade no mercado de trabalho tem levado as empresas a procurar novas maneiras de gerir e, principalmente, de reter os trabalhadores mais talentosos. Atualmente, a ideia de um emprego para toda a vida pode não ser mais uma ambição para as gerações mais jovens, que estão constantemente à procura de novos estímulos e desafios profissionais (Araújo, 2022).

As empresas procuram não só reter clientes, mas também talentos. Isto ocorre devido ao valor desses talentos no mercado, bem como o impacto que este pode ter na sua saída para no funcionamento normal da empresa e na relação com os clientes, ou seja, os elevados níveis de turnover são vistos como prejudiciais para a organização (Rego et al., 2023).

A gestão de talentos enfrenta desafios significativos. É cada vez mais difícil atrair e reter bons trabalhadores, e ainda mais complicado mantê-los motivados e comprometidos com a organização. O mercado de trabalho está a ser dominado por uma nova geração de trabalhadores, que são propensos a mudanças, tornando a rotatividade e o turnover mais comum. Neste contexto, é compreensível que as empresas priorizem a atração e a retenção de talentos, dada a menor lealdade desses trabalhadores em relação aos seus empregos em comparação com as gerações anteriores (Almeida et al., 2011).

A perspectiva da gestão de talentos visa melhorar as decisões relacionadas com o capital humano quando estas são cruciais para o sucesso estratégico da organização, especialmente para o seu crescimento a longo prazo. A filosofia por detrás disto “é que a organização tem a responsabilidade na criação de competências de gestão que lhe permitam manter o crescimento e o aproveitamento de oportunidades de negócio que poderão ser desaproveitadas por falta de capacidade de gestão” (Rego et al., 2023).

Empresas como a GE, o banco HSBC e a Procter & Gamble adotaram práticas destinadas a transformá-las em fábricas de talento”. Isso é caracterizado pela combinação de dois aspetos fundamentais: (1) um conjunto de ferramentas orientadas para o desenvolvimento do talento e (2) uma verdadeira paixão pelo mesmo (Ready & Conger, 2007, cit in. Rego et al., 2023).

Mais importante que o talento individual é a forma como a organização cria sistemas organizacionais talentosos que potenciam as competências individuais dos seus membros. Organizações com indivíduos talentosos podem não ser uma organização talentosa.

Existem várias definições de gestão de talentos, mas numa perspetiva geral gerir talentos torna-se um desafio cada vez mais crucial para as empresas, já que se procura garantir que as pessoas adequadas ocupem as posições certas, estejam motivadas e capacitadas para contribuir com o sucesso da organização num mercado cada vez mais disputado (Bozma & Karcioylu, 2023).

Segundo Jackson et al. (2011 cit in. Reis, 2022), a Gestão de Talentos é um conjunto específico de atividades da Gestão de Recursos Humanos que visa atrair, desenvolver, reter e mobilizar trabalhadores com elevado potencial. Além disso, possibilita a gestão da procura e da oferta de profissionais no mercado de trabalho com competências que geram valor e impactam de forma positiva o desempenho da organização.

De acordo com Boudreau e Ramstad (2007 cit in. Reis 2022), é fundamental que as organizações identifiquem as posições mais importantes que possam contribuir significativamente para a execução da sua estratégia. Com base nessa ideia e na visão de Talento segmentado, Collings et al. (2009 cit. in Reis, 2022), consideram que a Gestão de Talentos deve focar-se na identificação das “posições-chave” que têm o potencial de influenciar a vantagem competitiva da organização, e associa a essas funções profissionais altamente competentes e de elevado desempenho. Segundo estes autores, a Gestão de Talentos deve ser estruturada em torno de três pilares: (1) a identificação sistemática de posições-chave que são cruciais para manter uma

vantagem competitiva sustentável; (2) a criação de um banco de Talentos- Talent pool- composto por profissionais com elevado potencial e desempenho; e (3) o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos que assegure que os Talentos ocupem essas posições estratégicas Collings et al. (2009 cit. in Reis, 2022).

A Gestão de Talentos assenta em três pilares fundamentais: Atrair, Desenvolver e Reter. Estes elementos estão interligados e influenciam-se mutuamente. Para que uma organização consiga atrair talentos com maior facilidade, é essencial que construa e projete uma imagem de empresa que valoriza, desenvolve e retém os seus trabalhadores. Talentos dificilmente sentiriam-se atraídos por uma organização que não investe no seu crescimento e que tem um histórico de perda frequente de profissionais qualificados. Da mesma forma, a retenção de talentos depende do seu desenvolvimento, sendo esta uma das estratégias mais eficazes para garantir a permanência dos trabalhadores. Além disso, a forma como a empresa atrai talentos tem impacto direto no seu sucesso em retê-los. Assim, uma gestão eficaz do talento, que aposte no crescimento e na valorização dos seus profissionais, torna a organização mais atrativa e garante a continuidade do talento interno (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007 cit in, Silvério, 2017).

1.3. Práticas de Gestão de Talentos

A atração, desenvolvimento e retenção de talentos constituem pilares fundamentais para a sustentabilidade e competitividade organizacional. A capacidade de captar profissionais qualificados, promover a sua evolução dentro da empresa e garantir a sua permanência a longo prazo permite às organizações responder eficazmente às exigências de mercados cada vez mais incertos e complexos. Tal como refere Ulrich (2014), as pessoas são o principal motor de diferenciação, e a gestão adequada desse capital humano traduz-se em vantagem competitiva sustentável.

Desta forma, a importância da atração, desenvolvimento e retenção de talentos não reside apenas na gestão operacional de recursos humanos, mas na construção de uma estratégia organizacional orientada para o futuro. Empresas capazes de alinhar estas três dimensões com a sua visão e missão reforçam a sua resiliência, reduzem riscos associados à perda de capital humano e consolidam a sua posição no mercado. Assim, a gestão de talento deve ser encarada como um processo integrado, no qual a valorização das pessoas é inseparável da competitividade e da sustentabilidade do negócio.

1.3.1. Atração de Talentos

A atração de talentos é um processo estratégico que envolve diversas práticas e abordagens para identificar e recrutar profissionais qualificados que se alinhem à cultura e aos objetivos da organização (Reis, 2022).

Atrair pessoas para a organização é uma das primeiras etapas na gestão de talentos de qualquer empresa. A necessidade de atrair esses profissionais está diretamente relacionada ao sucesso da própria organização. Num mercado extremamente competitivo, é crucial que as empresas se rodeiem de talento para prosperar (Araújo, 2022).

A gestão de talentos abrange todas as pessoas disponíveis no mercado e potencialmente recrutáveis, ampliando assim as preocupações da gestão de recursos humanos. Desta forma, a gestão de recursos humanos pode contribuir para a criação de novos negócios ou, através do recrutamento, adquirir membros capazes de evoluir a estratégia existente ou implementar novas estratégias de negócios (Rego et. al. 2023).

Segundo Castro (2005, cit in. Santos, 2021), as organizações que têm potencial para atrair talentos são aquelas que permitem que os seus trabalhadores utilizem totalmente o seu talento e, como resultado, sejam reconhecidos por isso. Para atrair talentos, as empresas devem criar um ambiente desafiador, orientado para o futuro, transparente e que inspire confiança. Esta ideia é sustentada por estudos que mostram que os talentos têm preferência por empresas que oferecem oportunidades de desenvolvimento e que valorizam práticas sustentáveis.

Já o autor Barros (2017, cit. in Gonçalves, 2021), diz-nos que existem duas formas de atrair talentos, uma centrada em criar uma forte reputação entre os profissionais qualificados, enquanto a outra é atrair, recrutar e contratar especificamente para determinadas posições. Os processos de employer branding, recrutamento, receção e integração dos talentos são cruciais neste contexto. Além disso, ter uma missão, valores, estratégias, cultura e objetivos claros e atraentes também facilita a capacidade da organização de atrair talentos.

Para Gouveia (2016), muitas empresas utilizam diversas ferramentas para identificar e atrair talentos, sendo os *assessment centers* um dos principais métodos para esse fim. Além disso, os programas de *trainees* são considerados estratégias eficazes de atração de talentos e são muito adotados pelas empresas. Por meios desses programas, as empresas conseguem atrair jovens profissionais no início das suas

carreiras, com o objetivo de investir na sua formação, desenvolvimento e retenção longo prazo. O facto de existir uma possibilidade de progressão de carreira contribui significativamente para alcançar níveis elevados de satisfação e compromisso por parte dos trabalhadores, sendo um dos fatores mais importantes na atração de talentos (Ramalho, 2011 cit. in Gonçalves, 2021).

Segundo vários autores (Mendonça, 2011; Ullrich, 2010; Looney, 2005; Hiltrop, 1999), quando os talentos começam a sua trajetória numa organização, têm como principais metas o crescimento profissional e a aquisição de novos conhecimentos, de forma a melhorar as suas competências. Este progresso é possível com uma orientação adequada da organização, oferecendo oportunidades de desenvolvimento de carreira, participação em projetos desafiantes que permitam aplicar as suas habilidades e conhecimentos, a possibilidade de assumir cargos de liderança, adquirir autonomia nas suas funções e sentir-se valorizado pelo seu trabalho (Pinheiro, 2015).

De acordo com Fernandes et al. (2001, cit. in Madeira, 2013), organizações que garantam o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, incentivando a evolução e aquisição de novos conhecimentos, têm maior capacidade de atrair talentos. Um ambiente de trabalho que prioriza a satisfação, motivação e compromisso dos seus trabalhadores é altamente atrativo para construir carreira.

Existem, ainda, empresas que adotam uma estratégia de atração baseada exclusivamente na remuneração. No entanto, na época em que vivemos, esta abordagem já não é a mais adequada, uma vez que os talentos procuram mais do que apenas um bom salário. Eles valorizam a integração nas empresas e procuram outros fatores, como a participação em projetos desafiantes, um ambiente organizacional positivo, horários mais flexíveis, proximidade com a gestão, reconhecimento pelas suas ideias e capacidades de inovação, oportunidades de liderança e autonomia no trabalho (Ulrich, 2014, cit. in Araújo 2022).

A atração de talentos deve ser um processo contínuo dentro da organização, mantendo-se ativo mesmo que não exista a necessidade imediata da contratação, uma vez que a saída de um trabalhador ou a necessidade de preenchimento de uma vaga estratégica pode ocorrer a qualquer momento (Araújo, 2022).

1.3.2. Desenvolvimento de Talentos

Dentro de várias estratégias de atrair e reter talentos, é fundamental criar um ambiente que promova o desenvolvimento e mantenha a motivação dos talentos dentro das organizações.

A aquisição de novas competências e o crescimento dentro da organização são elementos fundamentais para uma estratégia de desenvolvimento de talento. No entanto, é importante reconhecer que investir no desenvolvimento dos trabalhadores exige recursos financeiros consideráveis, assim sendo é essencial que esta estratégia esteja em total sintonia com os objetivos da organização (Cappelli, 2008 cit. in Silva, 2022).

O desenvolvimento de talento entende-se por um processo contínuo e sistemático, que procura a excelência constantemente e o seu principal objetivo é garantir que os trabalhadores dediquem os esforços necessários para alcançar o seu máximo potencial (Gagné, 2010, cit. in Santos, 2021).

Segundo Câmara (2007, cit. in Gouveia, 2016), é necessário que o trabalhador tenha um papel ativo no seu próprio processo de formação. Para isso, esse processo deve ser envolvente, agradável e estimulante, facilitando a adesão à mudança. É destaque que a formação pode ser um processo formal ou informal de aquisição de conhecimentos e de desenvolvimento de atitudes e comportamentos. Este processo inclui a atualização ou reciclagem de conhecimentos previamente adquiridos como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis no contexto organizacional.

Stahl et al. (2007) consideram que a gestão de formação direcionada para o desenvolvimento deve ser uma prioridade incorporada na cultura da organização. Um estudo realizado sobre práticas de gestão de talentos, que contou com a participação de 37 empresas multinacionais, destacou as seguintes estratégias:

- Avaliação contínua do desempenho individual e do potencial;
- Implementação de políticas de promoção interna;
- Avaliação contínua das necessidades de formação e feedback constante (avaliações de 360º);
- Rotação de tarefas e mobilidade interna e internacional;
- Envolvimento de gestores em ações de mentoring e coaching.

O processo de avaliação de desempenho é extenso e rigoroso, incluindo acompanhamento e feedbacks contínuos. No final do ciclo de desempenho, realiza-se

uma avaliação final do trabalhador, permitindo a elaboração de planos de desenvolvimento individuais, a atribuição de recompensas por mérito e criação de oportunidade de crescimento profissional (Gouveia, 2016).

Uma política de desenvolvimento de talentos deve assentar num planeamento estratégico que favoreça o crescimento dos profissionais, promovendo formações ajustadas às necessidades individuais e aos objetivos organizacionais. Para além de instrumentos como o *mentoring* e o *coaching*, importa considerar o desenvolvimento como um processo sistémico, ligado à estratégia da organização e não apenas a ações formativas pontuais. Neste sentido, Ulrich (2014) sublinha que o talento resulta da conjugação de competências, compromisso e contributo, o que reforça a necessidade de alinhar a capacitação técnica com o envolvimento e a criação de valor.

Do mesmo modo, Schiemann (2013 cit. In Silva, 2022) destaca a dimensão coletiva do talento, enfatizando a importância de práticas que estimulem a aprendizagem organizacional, como a rotação de funções ou o trabalho colaborativo. A heterogeneidade dos perfis, apontada por Tansley (2011 cit. In Silva, 2022), exige ainda políticas diferenciadas de desenvolvimento, desde programas de sucessão até planos de progressão horizontal. Finalmente, a criação de *pools de talento* (Ulrich & Smallwood, 2012) representa uma abordagem antecipatória, permitindo às organizações assegurar a continuidade de funções críticas e responder de forma ágil às exigências de mercados cada vez mais complexos.

Contudo, uma política de desenvolvimento de talentos deve articular práticas concretas – como programas de *mentoring*, *coaching*, rotação de funções e formação contínua – com uma visão estratégica orientada para o futuro. Este alinhamento permite não só estimular o crescimento individual e a motivação dos trabalhadores, mas também reforçar a aprendizagem organizacional e consolidar a vantagem competitiva sustentável da empresa.

1.3.3. Retenção de Talentos

A retenção de talentos é uma questão emergente que está a ganhar importância nas organizações, especialmente devido ao cenário de um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Sousa e Barreto (2015), encontrar talentos que correspondam aos requisitos exigidos tem sido um aspeto crucial em termos de recursos humanos, fornecendo soluções para um ambiente corporativo. O mercado global está em constante

evolução, e as organizações precisam adotar estratégias cada vez mais eficazes para a retenção de talentos, procurando atrair novos talentos e estratégias para retê-los a longo prazo na organização.

As estratégias de retenção de talentos podem basear-se em abordagens reconhecidas e implementadas dentro das organizações, especialmente aquelas centradas no bem-estar dos trabalhadores para garantir a sua satisfação contínua e minimizar a possibilidade de saída da organização. Uma das estratégias mais comum é o sistema de recompensas e benefícios, embora muitos considerem esses tipos de recompensas como tendo um impacto na motivação. No entanto, é importante lembrar que a recompensa financeira desempenha um papel fundamental na satisfação das necessidades materiais dos trabalhadores. Além disso, esse tipo de recompensa também pode ser usado como forma de reconhecer a importância dos trabalhadores dentro da organização (Araújo, 2022).

Segundo MacDuffie & Pfeffer (1994, cit. in Santos, 2021), existe um conjunto de medidas que as organizações devem ter em conta para reter os seus talentos e obter vantagem competitiva. Dentro dessas medidas destacam-se algumas como:

- Criar condições de estabilidade organizacional, consiste em garantir um ambiente de trabalho estável e seguro, promovendo a confiança e segurança no emprego;
- Desenvolver técnicas de recrutamento inovadoras, onde são implementados métodos modernos para atrair candidatos mais experientes e comprometidos com a organização;
- Apostar numa política salarial adequada, estabelecendo salários competitivos que reflitam as qualificações e o valor dos trabalhadores, demonstrando a sua valorização;
- Investir em benefícios organizacionais não financeiros, onde são oferecidas vantagens como credibilidade, orgulho no trabalho, ética, oportunidades de desenvolvimento profissional, respeito e transparência nos processos de gestão;
- Promover a transparência na gestão e definição de objetivos, mantendo uma comunicação clara e aberta sobre as metas e estratégias organizacionais, envolvendo os trabalhadores nas decisões;
- Descentralizar os processos decisórios, onde a delegação de autoridade e responsabilidade permite que os trabalhadores participem ativamente nas decisões que afetam o seu trabalho e a organização como um todo.

Ao implementar estas medidas, as organizações estarão mais bem preparadas para reter os seus talentos e, conseqüentemente, alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Um outro fator que influencia a retenção de talentos é o equilíbrio entre a vida profissional e privada. Para alguns autores (Vintém, 2020 e Ramalho, 2011, cit. in Gonçalves, 2021), a atual geração de trabalhadores valoriza imensamente a qualidade de vida, e, em resposta a isso, algumas organizações adoram políticas de teletrabalho e horários flexíveis, entre outras iniciativas, para atender as necessidades e assim satisfazer os seus profissionais. Assim, fica evidente que as políticas voltadas para a qualidade de vida e o equilíbrio entre a vida profissional e privada são fundamentais para atrair e reter talentos nas organizações.

Neste panorama, é possível constatar-se que as empresas enfrentam crescentes desafios para reter os seus talentos, uma vez que estes têm uma percepção mais clara das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho. Quando não estão satisfeitos com as suas funções ou com a organização, optam por procurar novas oportunidades. Esta realidade traduz-se em conseqüências relevantes para as organizações, pois a saída de profissionais qualificados implica a perda de conhecimento crítico, experiência acumulada e, em muitos casos, de relações externas estratégicas. Acresce ainda o aumento de custos associados ao recrutamento, seleção e integração de novos trabalhadores, bem como potenciais ruturas na continuidade de projetos. Para além do impacto financeiro e operacional, a rotatividade de talentos pode comprometer o clima organizacional, afetando a motivação e o compromisso dos trabalhadores que permanecem, ao mesmo tempo que fragiliza a reputação da empresa enquanto empregadora. Em contextos altamente competitivos, a incapacidade de reter os profissionais mais valiosos coloca em risco não apenas a estabilidade interna, mas também a capacidade de inovação e a sustentabilidade da vantagem competitiva no longo prazo.

1.4. A importância da atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações

A Gestão de Recursos Humanos constitui a espinha dorsal das práticas direcionadas para os trabalhadores de uma organização. Abrangendo políticas, processos e estratégias, a Gestão de Recursos Humanos é responsável por gerir o capital humano para maximizar a contribuição de cada indivíduo para os objetivos organizacionais.

Segundo Drucker (2005, p. 38) “o primeiro sinal de declínio de uma indústria é deixar de conseguir atrair pessoas capazes”, pelo que a eficácia dessas práticas se reflete diretamente na construção de equipas sólidas e na promoção de um ambiente de trabalho propício ao crescimento profissional e pessoal.

Conforme mencionado por Foster (2015), considera-se que um indivíduo possui talento quando demonstra conhecimentos e competências distintas que podem ser aplicados em diversas situações, proporcionando valor à organização e, conseqüentemente, estabelecendo uma vantagem competitiva. Segundo Poorhosseinzadeh e Subramaniam (2013), a atração de talentos para uma determinada organização ocorre devido à combinação de vários elementos, tais como as convicções da empresa e a forma como os potenciais trabalhadores percebem a organização.

A perspetiva dos trabalhadores sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos é essencial para alcançar a retenção de talentos. Compreender as necessidades e expectativas dos trabalhadores contribui não apenas para a retenção de talentos, mas também para a criação de um clima organizacional positivo pelo que a retenção de talento é fulcral numa organização, pois diminui o *turnover* da mesma, reduzindo assim a perda de capital humano no qual foi investido tempo e recursos (Nunes et al., 2021).

Uma Gestão de Recursos Humanos eficaz é uma componente crucial para o êxito organizacional, abarcando práticas abrangentes desde a atração e seleção até o desenvolvimento e retenção dos profissionais mais qualificados em funções estratégicas. Neste sentido, Armstrong e Taylor (2014) defendem que a capacidade de identificar e atrair profissionais, quer através de processos internos como programas de desenvolvimento de carreira, quer externos como estratégias de *employer branding*, é determinante para a sustentabilidade da organização. Estas práticas não só permitem fortalecer a reputação da empresa enquanto empregadora, como também reduzem custos de recrutamento e aumentam a qualidade das candidaturas (Torrington et al., 2017 cit. in Silva, 2022).

No que respeita ao desenvolvimento de talentos, Cappelli (2008) salienta que, embora o investimento nesta área envolva recursos financeiros significativos, constitui uma condição indispensável para assegurar que os trabalhadores possuem competências adequadas às necessidades futuras do negócio. Políticas que promovem *mentoring*, *coaching*, mobilidade interna ou academias de formação corporativa, destacadas por Stahl et al. (2007), assumem-se como instrumentos estratégicos que não só reforçam

a motivação dos trabalhadores, mas também criam oportunidades de progressão que contribuem para maior compromisso organizacional.

Já na vertente da retenção, Berger & Berger (2018 cit. in Silva, 2022) defendem que as políticas de compensação continuam a ser centrais, mas que devem ser complementadas por planos de carreira individualizados, reconhecimento profissional e medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A ausência destas práticas pode traduzir-se em níveis elevados de *turnover*, com impacto negativo não apenas nos custos de substituição, mas também na perda de conhecimento crítico acumulado (Collings et al., 2019 cit. in Silva, 2022).

Por fim, Câmara et al. (2007 cit. in Silva, 2022) sublinham que a gestão de talentos deve ser compreendida como um processo integrado e contínuo, no qual a atração, o desenvolvimento e a retenção não funcionam como mecanismos isolados, mas como dimensões articuladas que, em conjunto, sustentam a motivação, o envolvimento e o compromisso dos trabalhadores. Assim, ao alinhar estas práticas com a estratégia global da organização, torna-se possível transformar o capital humano num verdadeiro fator diferenciador e numa fonte duradoura de vantagem competitiva.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E METODOLOGIA

O presente capítulo visa apresentar o enquadramento do objetivo de estudo e os respetivos objetivos geral e específicos. Ao mesmo tempo, será descrita a metodologia aplicada, com destaque para o tipo de estudo, as técnicas de recolha de dados utilizadas, o procedimento adotado e a caracterização da amostra.

2.1. Objetivos do Estudo

O início de qualquer investigação empírica começa com a consciencialização do problema. Segundo Fortin (2009) esta fase é crucial, pois permite enquadrar a investigação num contexto teórico ou conceptual, proporcionando ao estudo uma orientação clara.

A pergunta de partida marca o ponto de partida da investigação, e representa o afastamento do investigador das crenças e do senso comum. Campenhoudt e Quivy (1998, cit. in Reis, 2022) dizem-nos que é crucial que seja uma pergunta objetiva e adequada, expressa de forma clara, isenta de juízos de valor, ou seja, o seu propósito deve ser compreender e não julgar.

Com base na revisão da literatura, foi elaborada a seguinte questão: *Quais são e como impactam nas pessoas e nas organizações as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos no setor do retalho alimentar?* Como forma de dar resposta a esta questão, a presente investigação tem como objetivo geral analisar as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos no setor do retalho alimentar.

De forma a concretizar o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender como é definido e identificado o Talento;
2. Compreender a importância da Gestão de Talentos;
3. Identificar e analisar as práticas de Gestão de Talentos ao nível de atração, do desenvolvimento e da retenção;
4. Verificar como é que as práticas de Gestão de Talentos contribuem para o desenvolvimento dos trabalhadores e da organização.

2.2. Abordagem Metodológica

2.2.1. Tipo de Estudo

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, uma vez que visa explorar as percepções, experiências e práticas relacionadas com a gestão de talentos no setor do retalho. A investigação qualitativa permite compreender fenómenos complexos através da recolha de dados subjetivos, privilegiando o contacto direto com os participantes, neste caso, chefias e talentos da organização em análise.

Um dos primeiros desafios consiste em definir como iniciar a investigação de forma organizada e coerente. O problema da investigação e as questões associadas são fundamentais para determinar o método de investigação mais adequado, a fim de responder às questões propostas. Considerando que os métodos de investigação (qualitativo e quantitativo), têm como objetivo fornecer respostas sobre determinadas situações ou fenómenos, a escolha do método dependerá da perspetiva que o investigador pretende adotar, das suas convicções e, principalmente, da natureza da questão de investigação, Reis (2022, cit. in Fortin, 2009).

O método qualitativo teve origem nos Estados Unidos, no século passado, com contexto behaviorista das ciências humanas. Segundo Bardin (2009, cit. in Araújo, 2022), este método enfatiza a vertente interpretativa e a importância de entender o todo, focando-se na análise de experiências subjetivas e na forma como as pessoas percebem e interpretam o mundo. É descrito como um método que procura responder às questões “como” e “porquê”, com o objetivo de alcançar uma compreensão abrangente do objetivo de estudo.

No âmbito do paradigma naturalista ou interpretativo, a investigação qualitativa reconhece a existência de múltiplas realidades, que se baseiam nas percepções dos indivíduos e podem mudar ao longo do tempo. Isto implica que o conhecimento obtido está profundamente ligado a contextos específicos e que as experiências humanas são únicas, variando consoante os diferentes contextos históricos e culturais. O principal objetivo da abordagem qualitativa é explorar, descrever e interpretar fenómenos a partir dos participantes, considerando as suas experiências subjetivas e o significado que atribuem a esses fenómenos (Fortin, 2009).

Seguindo esta linha, a investigação assenta num estudo de caso, entendido como uma investigação empírica que examina um fenómeno contemporâneo em

profundidade, no seu contexto de vida real, sobretudo quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se de um método particularmente útil quando se pretende captar de forma abrangente as condições contextuais que influenciam o objeto em estudo, distinguindo-se de outras metodologias, como experiências ou inquéritos, que tendem a isolar o fenómeno do ambiente em que ocorre (Yin, 2010).

Neste enquadramento, o presente estudo assume também um carácter exploratório, uma vez que procura aprofundar conceitos ainda pouco sistematizados no campo da gestão de talento. De Boeck et al. (2018) salientam precisamente a ausência de um corpo teórico consolidado nesta área, o que reforça a pertinência de investigações que contribuam para clarificar e desenvolver conhecimento científico. Tal como refere Gil (2008, cit in Reis, 2022), as pesquisas exploratórias permitem desenvolver e refinar conceitos, preparando terreno para estudos posteriores com maior grau de generalização.

Seguindo uma abordagem qualitativa, esta investigação assenta num estudo de caso. O estudo de caso é definido como uma investigação empírica que procura examinar um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente delineados. Este método é utilizado quando se pretende compreender de forma abrangente um fenómeno na vida real, captando as condições contextuais que são relevantes para o objetivo de estudo. Esta abordagem distingue-se de outros métodos de investigação, como experiências ou inquéritos, que podem isolar o fenómeno do seu contexto ou apresentar limitações na análise do ambiente em que ocorre (Yin, 2010).

Para Yin (2010), o estudo de caso tem a capacidade de confrontar uma ampla variedade de variáveis num contexto real é isso que o torna uma ferramenta valiosa na investigação em ciências sociais, permitindo uma análise mais rica e complexa do fenómeno estudado. Neste sentido, esta investigação não se limita à descrição das práticas de gestão de talento, mas procura igualmente compreender o modo como estas são percebidas e experienciadas pelos participantes, reconhecendo que o conhecimento é socialmente construído e dependente do contexto em que emerge.

2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados

Com o intuito de examinar os fenómenos no seu contexto natural e compreendê-los a partir dos significados que os participantes lhes atribuem, torna-se crucial que o investigador estabeleça contacto com as pessoas que vivenciam o estão a vivenciar o fenómeno em questão e/ou fontes documentais, sejam elas escritas ou audiovisuais. Assim, as técnicas de recolha de dados empregues neste estudo incluíram a entrevista e a análise documental.

2.2.2.1. Entrevista

A recolha de informação será realizada através de entrevistas semiestruturadas, permitindo obter dados qualitativos e captar as perceções dos entrevistados sobre o tema em estudo.

A entrevista semiestruturada, ao conjugar perguntas abertas e fechadas, permitem aos investigados tirar conclusões e explorar caminhos inesperados, proporcionando uma grande flexibilidade na abordagem dos temas e até a possibilidade de levantar novas questões relevantes que não estavam inicialmente previstas. Outra vantagem desta metodologia é o uso de recursos visuais, que possibilitam a análise de documentos e das próprias reações do entrevistado, incluindo aspetos simples como as variações no tom de voz Sellitiz (2005, cit. in Araújo, 2022).

De acordo com a natureza deste estudo, foi utilizada a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados, com um conjunto de questões-guia parcialmente abertas, definidas previamente com base na revisão da literatura, a fim de direcionar a recolha de informação para os objetivos estabelecidos (Fortin, 2009, cit. in Reis, 2022).

Foram elaborados dois guiões de entrevista (Apêndice 1), tendo em conta a necessidade de recolher informação diferenciada junto dos trabalhadores identificados como Talentos e das respetivas Chefias Diretas. Segundo Campenhoudt et al. (1998 cit in. Reis, 2022), a elaboração de um guião de entrevista deve assegurar que as questões sejam claras, objetivas e isentas de enviesamentos, permitindo que as respostas obtidas correspondam ao propósito da investigação. Para tal, recomenda-se a realização de um pré-teste, de modo a verificar a adequação do instrumento. Contudo, no âmbito deste estudo, não foi possível concretizar essa etapa, por falta de disponibilidade de recursos humanos, dentro do prazo definido.

Em consonância com as recomendações de Guerra (2006 cit. in Reis, 2022), procedeu-se, no início de cada entrevista, à explicitação do objeto de estudo, ao reconhecimento do papel dos entrevistados enquanto informadores privilegiados, à indicação da duração prevista e à solicitação de autorização para a gravação (Apêndice 2). Estas precauções metodológicas tiveram como finalidade assegurar a transparência do processo e reforçar a credibilidade da informação recolhida. A análise dos testemunhos permitiu, assim, aprofundar a compreensão sobre a relevância estratégica do Talento para a consecução dos resultados organizacionais e para a consolidação de vantagens competitivas, bem como sobre o impacto da gestão de talento na valorização, motivação e envolvimento dos trabalhadores identificados como Talentos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, com uma duração média aproximada de 45 minutos cada. O trabalho de campo decorreu entre os meses de julho e setembro de 2025, período selecionado por coincidir com a disponibilidade dos participantes. O agendamento das entrevistas foi feito de forma flexível, tendo em conta a agenda profissional dos entrevistados, de modo a assegurar a sua participação sem interferir nas atividades regulares da organização.

2.2.2.2. Análise Documental

A recolha e análise documental foram utilizadas principalmente para caracterizar a organização. Nesta pesquisa foi utilizada documentação interna da organização, como os modelos de feedback, os documentos de referência salarial, as matrizes de avaliação e a informação do site da empresa.

Parte da informação é de carácter interno e confidencial, razão pela qual não pode ser incluída em anexo. No entanto, o acesso a esses dados foi disponibilizado pela organização.

2.2.3. Análise e Tratamento de Dados

2.2.3.1. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo foi considerada o método mais adequado para tratar os dados recolhidos neste estudo, pois permitiu processar de forma sistemática as informações e os testemunhos com um certo nível de profundidade e complexidade. De acordo com Guerra (2006, cit in Reis, 2022), a Análise de Conteúdo não só descreve as

situações, como também interpreta o significado do que foi dito. Neste contexto, após a realização das entrevistas, seguiram-se várias etapas: (1) a transcrição completa das informações fornecidas pelos participantes; (2) a leitura minuciosa de cada entrevista; (3) a marcação com cores diferentes (factos, frases ilustrativas, temas inesperados); (4) a síntese da narrativa, tanto temática quanto problemática, com anotações nas margens. Para reduzir a quantidade de dados a ser analisada e facilitar a comparação de informações Guerra (2006, cit. in Reis, 2022), foi elaborada uma síntese das entrevistas, ilustrando o discurso de cada entrevistado com excertos das suas declarações.

Poupart et al. (2008, cit in Araújo, 2022) defendem, que embora a entrevista seja um método eficaz para explorar uma problemática, a sua análise pode ser complexa, especialmente quando se opta por uma abordagem qualitativa. Nesta abordagem, podem surgir novas questões que podem dar origem a estudos e reflexões adicionais. Assim, uma entrevista está longe de esgotar as possibilidades de reflexão, podendo, pelo contrário, abrir novas oportunidades para análises futuras.

Para a análise deste estudo, foram definidas seis categorias: (1) caracterização dos entrevistados; (2) o conceito de talento; (3) a gestão de talento na organização; (4) a atração de talentos; (5) o desenvolvimento desses talentos; (6) e por último a sua retenção.

Para a caracterização dos entrevistados incluíram-se questões relacionadas com o sexo, idade, função desempenhada na empresa, a antiguidade, as qualificações académicas, a área de formação e tipo de contrato.

Quanto ao conceito de talento, irá ser procurado entender o que define um talento, se é fácil identificá-lo, se existem talentos na organização, quais as suas características, se todos são considerados talentos e qual a distinção entre talentos e não talentos. Também se irá examinar a gestão de talento, abordando se a empresa tem uma política de gestão de talentos, que práticas adota para gerir esses talentos e se utiliza alguma ferramenta específica para o efeito.

A atração de talentos foi analisada com base na perceção das estratégias usadas pela empresa para identificar e atrair talentos.

A categoria relacionada com o desenvolvimento de talentos foi examinada a importância atribuída ao investimento no desenvolvimento desses profissionais, as práticas adotadas para esse fim, as formas de avaliação de desempenho, os tipos de

formação oferecidos e aqueles que são mais valorizados, e se existem talentos identificados para ocupar posições-chave no futuro.

Por fim, na categoria de retenção de talentos foram analisadas as práticas adotadas para reter talentos, verificando se a empresa implementa medidas específicas para esse propósito e quais as práticas que mais contribuem para essa retenção.

2.3 Procedimento da Investigação

O primeiro contacto com a empresa foi estabelecido em novembro, inicialmente através de uma responsável de mercado, que desempenhava funções de chefia. Posteriormente, este contacto foi alargado à Subdiretora e à responsável de Recursos Humanos da zona de vida, de forma a esclarecer o âmbito e os objetivos do estudo. Apesar de, numa fase inicial, a anterior responsável de Recursos Humanos ter manifestado a intenção de solicitar autorizações formais, a nova responsável não considerou necessário proceder a esse trâmite, pelo que o processo avançou sem essa exigência.

A seleção dos participantes foi realizada de forma aleatória, tendo como único critério a existência de pelo menos um talento identificado em cada equipa, garantindo assim a possibilidade de recolher perspetivas distintas de chefias e trabalhadores reconhecidos como talentos.

No total, foram realizadas oito entrevistas: quatro a chefias diretas e quatro a talentos. Todas as entrevistas decorreram presencialmente entre os meses de julho e setembro, com uma duração média aproximada de 45 minutos.

Antes do início de cada entrevista, foi solicitada a assinatura de uma autorização de consentimento informado (Apêndice 2), assegurando a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Adicionalmente, todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização expressa dos participantes, para posterior transcrição integral, de forma a preservar a fidelidade das respostas e garantir a qualidade da análise dos dados.

2.4 Caracterização da Organização

A organização em estudo é uma empresa do setor do retalho alimentar com presença consolidada no mercado português. Com várias décadas de atividade, construiu uma

rede nacional de lojas de diferentes formatos, que vão desde grandes superfícies a estabelecimentos de proximidade, complementados por serviços digitais. A sua atuação assenta numa lógica omnicanal, procurando responder de forma integrada às necessidades dos consumidores (website institucional, 2025).

2.4.1 Evolução e Principais Marcos Históricos

A presença desta empresa em Portugal remonta à década de 1970, num período em que o setor do retalho começava a sofrer transformações significativas. A abertura do primeiro espaço de grandes dimensões representou uma rutura com o comércio tradicional, ao introduzir o conceito de hipermercado que reunia, pela primeira vez, produtos alimentares e não alimentares no mesmo local.

Ao longo dos anos, a organização expandiu gradualmente a sua rede, procurando adaptar-se à diversidade do mercado nacional. Além das grandes superfícies, surgiram formatos de proximidade, mais adequados ao quotidiano urbano, permitindo chegar a diferentes perfis de clientes e consolidar a sua presença em várias regiões.

Durante as décadas de 1990 e 2000, a empresa distinguiu-se pela introdução de soluções inovadoras: a utilização de sistemas de leitura ótica, a implementação de programas de fidelização e o desenvolvimento de marcas próprias, que rapidamente conquistaram espaço junto dos consumidores. Paralelamente, iniciou a diversificação da sua atividade através da criação de postos de combustível e de outros serviços complementares, reforçando o seu posicionamento como um retalhista multifacetado.

Nos últimos anos, a estratégia evoluiu em duas direções centrais. Por um lado, verificou-se uma forte aposta na digitalização, com o lançamento de plataformas de comércio eletrónico, serviços de recolha em loja e integração entre os canais físico e digital. Por outro lado, a aquisição de uma cadeia concorrente de supermercados permitiu alargar a rede de proximidade e aumentar significativamente o número de pontos de contacto com os consumidores.

A trajetória da empresa mostra também uma crescente preocupação com a sustentabilidade. Para além de iniciativas no combate ao desperdício alimentar e no apoio a produtores locais, a organização tem investido em práticas de responsabilidade social e ambiental, procurando alinhar-se com as expectativas da sociedade e dos seus clientes.

Em síntese, a evolução desta entidade reflete a passagem de um modelo centrado em grandes superfícies para uma lógica mais diversificada, omnicanal e socialmente responsável, em sintonia com as tendências globais do setor do retalho.

2.4.2 Visão, Missão e Valores

A empresa assume como propósito *alimentar uma vida melhor e preservar o planeta*, procurando disponibilizar ao maior número de pessoas produtos e serviços acessíveis, saudáveis e amigos do ambiente (*website* institucional, 2025). Esta ideia central traduz-se na sua visão, que combina a ambição de ser uma referência no setor com o compromisso de transformar positivamente os hábitos de consumo, conciliando inovação, proximidade e sustentabilidade.

A missão passa por colocar o cliente no centro de todas as decisões, oferecendo qualidade e preços competitivos, mas também garantindo responsabilidade em toda a cadeia de valor. Apoiar produtores locais, reduzir desperdício, promover estilos de vida saudáveis e assegurar a acessibilidade dos bens essenciais são princípios que orientam a sua atuação diária (*website* institucional, 2025).

Quanto aos valores, a organização apresenta duas camadas complementares (*website* institucional, 2025):

- Valores estratégicos: Sustentabilidade, Inovação, Responsabilidade social, Foco no cliente e Valorização das pessoas.
- Valores institucionais (comunicados no site):
 - Confiança – base de relações duradouras e colaborativas.
 - Abertura – espírito de curiosidade e de adaptação à mudança.
 - Excelência – exigência e ambição de oferecer sempre o melhor.

Estes valores sustentam ainda a ambição da marca de ser a preferida não só dos clientes, mas também dos trabalhadores, parceiros e acionistas, reforçando uma identidade que se pretende sólida e diferenciadora no mercado.

2.4.3 Unidades de Negócio

A organização apresenta uma estrutura diversificada de unidades de negócio, que refletem a sua evolução e adaptação às diferentes necessidades dos consumidores. Esta pluralidade permite-lhe atuar de forma integrada no setor do retalho, combinando formatos distintos e serviços complementares (*website* institucional, 2025).

Em primeiro lugar, destaca-se a rede de hipermercados, que continua a ser o formato de maior expressão. Estes espaços de grande dimensão oferecem uma ampla variedade de produtos, alimentares e não alimentares, funcionando como pontos de referência para compras de maior volume e para consumidores que procuram diversidade e preços competitivos.

Paralelamente, a empresa desenvolveu uma forte aposta em supermercados e lojas de proximidade, com o objetivo de responder às exigências do quotidiano urbano. Estes formatos, de menor dimensão, privilegiam a conveniência e a rapidez no ato de compra, permitindo uma maior capilaridade territorial e uma ligação mais próxima às comunidades locais (*website* institucional, 2025).

Outro eixo relevante é o comércio eletrónico, que tem vindo a ganhar centralidade nos últimos anos. Através de plataformas digitais próprias, a organização oferece soluções de compra online, integradas com serviços como a entrega ao domicílio ou o modelo *click & collect*. Esta vertente traduz a aposta na digitalização e na criação de uma experiência omnicanal, que aproxima os universos físico e digital (*website* institucional, 2025).

A empresa diversificou ainda a sua atividade com a introdução de postos de combustível, que complementam a oferta nas grandes superfícies e reforçam a conveniência para os clientes. A estes juntam-se áreas de restauração e outros serviços associados, que visam prolongar a experiência de consumo e aumentar o tempo de permanência dos clientes nas suas unidades.

Finalmente, importa destacar o desenvolvimento de marcas próprias, que representam uma parte significativa da estratégia comercial. Estas marcas têm ganho notoriedade pela relação qualidade-preço, pelo contributo para a diferenciação face à concorrência e pela incorporação de princípios de sustentabilidade, nomeadamente através de gamas biológicas, saudáveis ou com menor impacto ambiental (*website* institucional, 2025).

Em síntese, as unidades de negócio da organização vão muito além do formato clássico de hipermercado, revelando uma lógica de diversificação e integração. Esta pluralidade garante uma maior resiliência perante os desafios do mercado e permite responder de forma segmentada às necessidades dos diferentes perfis de consumidores.

2.4.4 Estrutura Organizacional

A empresa em estudo apresenta uma estrutura organizacional de grande dimensão e elevada complexidade, reflexo da amplitude das suas áreas funcionais e da necessidade de coordenação entre diferentes níveis de gestão. O organograma (anexo 1), evidencia uma organização hierarquizada, composta por várias direções que asseguram o alinhamento estratégico e operacional da atividade.

No topo encontra-se o Diretor Geral, responsável pela orientação global e pela definição das linhas estratégicas da empresa, sob a sua dependência direta estão várias direções.

Tendo em conta a dimensão e complexidade da estrutura global, a análise empírica incide apenas sobre uma das lojas da empresa, pertencente à Zona de Vida da Margem Sul, integrada na Direção de Operações. Nesta unidade, a hierarquia local é composta pelo Diretor de Loja, pelo Responsável de Mercado (RMS) e pela Equipa Operacional, que garante o funcionamento diário e o contacto direto com os clientes. Contando ainda com o apoio do departamento de Recursos Humanos da Zona de Vida.

2.4.5 Recursos Humanos

A dimensão humana da organização constitui um dos pilares centrais da sua atividade em Portugal, reunindo um universo de cerca de doze mil trabalhadores distribuídos por diferentes regiões do país. Esta amplitude territorial garante não apenas a cobertura geográfica do negócio, mas também a presença quotidiana da empresa junto das comunidades locais (*website* institucional, 2025).

A política de gestão de pessoas assenta numa lógica de estabilidade contratual, evidenciada pela elevada proporção de vínculos sem termo. Esta opção estratégica demonstra uma preocupação em assegurar relações laborais sustentáveis e em reforçar o compromisso mútuo entre empresa e trabalhador. Paralelamente, existe uma aposta consistente em programas de valorização profissional, formação contínua e mobilidade interna, permitindo que os trabalhadores possam desenvolver trajetórias diversificadas dentro da organização (*website* institucional, 2025).

Outro aspeto digno de nota prende-se com a diversidade de género, assumida não apenas como indicador estatístico, mas como princípio de gestão ativa. A igualdade de oportunidades, em termos salariais e de progressão na carreira, é promovida de forma

explícita, refletindo o alinhamento da empresa com as orientações nacionais e europeias em matéria de inclusão e equidade no trabalho (*website* institucional, 2025).

2.4.6 Plano Estratégico de Recursos Humanos

O plano estratégico delineado para a área de recursos humanos estrutura-se em torno de três eixos fundamentais, que traduzem uma visão integrada da gestão do capital humano (*website* institucional, 2025):

1. Valorização e retenção de talento – concretizada através de políticas salariais competitivas, programas de participação nos resultados e a disponibilização de benefícios complementares que reforçam a atratividade da organização enquanto entidade empregadora.
2. Desenvolvimento e formação contínua – assegurado por iniciativas que fomentam a mobilidade interna, incentivam a aquisição de novas competências e criam condições para a progressão de carreira. Este investimento na qualificação permanente contribui para a adaptação da força de trabalho às exigências de um setor em transformação.
3. Cultura organizacional inclusiva – orientada para a promoção do bem-estar, da conciliação entre vida profissional e pessoal e da adoção de práticas de gestão sustentáveis, que visam a construção de ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos.

Este conjunto de linhas de ação revela a ambição da organização em consolidar-se como empregadora de referência no setor, capaz de atrair e reter profissionais qualificados. Ao alinhar os objetivos individuais com a estratégia empresarial de longo prazo, a empresa assegura não só a continuidade do seu projeto económico, mas também a construção de um capital humano comprometido, resiliente e inovador.

CAPÍTULO III

ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Participantes do Estudo

No âmbito do presente estudo, procedeu-se à recolha de informação junto de um conjunto de trabalhadores da organização, de forma a compreender diferentes perspetivas sobre a temática em análise. A amostra é composta por oito entrevistados, pertencentes a distintas categorias profissionais, com níveis de formação e percursos de carreira diversificados. Esta seleção permite obter uma visão abrangente que integra tanto funções de maior responsabilidade como funções operacionais, assegurando a representatividade necessária para a análise.

Tabela 1- Identificação dos Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade	Categoria Profissional	Formação Académica	Antiguidade na Organização	Tipo de Contrato
E1	F	37	Responsável de Mercado	Licenciatura	19 anos	Contrato sem Termo
E2	F	45	Responsável de Mercado	12ºano	25 anos	Contrato sem Termo
E3	F	23	Responsável de Mercado	Licenciatura	2 anos	Contrato sem Termo
E4	M	49	Responsável de Mercado	12ºAno	29 anos	Contrato sem Termo
E5	M	34	Trabalhador/ Talento	9ºAno	16 anos	Contrato sem Termo
E6	F	28	Trabalhador/ Talento	Licenciatura	5 anos	Contrato sem Termo
E7	F	34	Trabalhador/ Talento	12ºAno	15 anos	Contrato sem Termo
E8	M	45	Trabalhador/ Talento	11ºAno	25 anos	Contrato sem Termo

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidos nas entrevistas)

A amostra em análise é constituída por oito participantes, distribuídos entre diferentes funções e categorias profissionais dentro da organização. No que respeita à variável género, observa-se uma predominância feminina, com cinco mulheres (62,5%) e três homens (37,5%).

A idade dos entrevistados varia entre os 23 e os 49 anos, situando-se a média etária em torno dos 37 anos, o que denota uma combinação equilibrada entre trabalhadores mais jovens, em início de percurso profissional, e trabalhadores mais experientes, com carreiras consolidadas na organização.

Relativamente à categoria profissional, metade da amostra (50%) corresponde a responsáveis de mercado, ao passo que a outra metade é composta por trabalhadores identificados como talentos. Esta distribuição permite captar a perceção tanto de funções de liderança intermédia como de funções operacionais estratégicas para a empresa.

No que se refere à formação académica, verifica-se uma heterogeneidade significativa: três participantes possuem licenciatura, três apresentam escolaridade secundária (12.º ano) e dois possuem habilitações equivalentes ao 9.º/11.º ano de escolaridade. Esta diversidade formativa reflete a realidade da organização, onde coexistem perfis altamente qualificados com outros de carácter mais técnico-prático, igualmente relevantes para o funcionamento da empresa.

A antiguidade na organização constitui um dos aspetos mais marcantes desta amostra. O tempo de permanência varia entre 2 e 29 anos, registando-se uma antiguidade média de aproximadamente 17 anos. Tal facto demonstra a existência de trajetórias profissionais de elevada estabilidade, características de uma organização que privilegia a retenção e fidelização dos seus trabalhadores.

3.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Com o propósito de compreender e avaliar as políticas e práticas de Gestão de Talento numa organização do setor do retalho, assim como as perceções dos trabalhadores reconhecidos como Talentos relativamente a essas práticas, será apresentada a descrição e análise do caso, recorrendo ao cruzamento das diferentes fontes de informação, nomeadamente as entrevistas.

3.2.1. Conceptualização de Talento

3.2.1.1. Definição de Talento

A análise das entrevistas permitiu identificar diferentes visões sobre a definição de talento. Para alguns participantes, como o E3, o talento é algo universal e acessível a todos, ou seja, “todos nós temos a oportunidade de ser um talento, mas isso depende do interesse da pessoa e de gostar do que faz” (E3). Já o E5 apresenta uma perspectiva mais normativa e ética, sublinhando a seriedade profissional: “um talento define-se pelo profissionalismo, pela responsabilidade, pela lealdade e pela humildade” (E5).

Esta diversidade conceptual mostra que, para uns, o talento assenta no potencial e no esforço individual, enquanto para outros está associado a comportamentos e valores organizacionais.

A análise das entrevistas revelou que não existe uma definição única de ‘Talento’ entre os participantes, ainda que as suas perceções apresentem pontos de convergência. De forma geral, o conceito foi associado a um conjunto de competências e atributos pessoais, que abrangem tanto o domínio técnico como o comportamental, incluindo conhecimento, experiência, capacidade de julgamento, atitude e dinamismo, bem como a predisposição para aprender e evoluir. Esta visão aproxima-se da perspectiva de alguns autores como Axelrod et al. (2001 citado por Reis, 2022), que entendem o Talento como a combinação de diferentes dimensões: a ação no desempenho profissional, que implica a mobilização de competências específicas; a paixão, traduzida em motivação, energia e compromisso com a organização; e a visão, entendida como a capacidade de antecipar cenários, definir objetivos e orientar o percurso futuro.

3.2.1.2. Natureza do Talento

Da análise das entrevistas emergem diferentes perspectivas sobre a natureza do talento. Para alguns participantes, trata-se de uma predisposição inata, ou seja, uma capacidade natural que distingue determinados indivíduos e que apenas necessita de ser desenvolvida ao longo do tempo. Outros, contudo, consideram que o talento resulta sobretudo de fatores contextuais e relacionais, sendo algo que pode ser construído e aperfeiçoado através da experiência, do empenho e do enquadramento organizacional.

O E3 associa o talento à responsabilidade e curiosidade, destacando que *“um talento é uma pessoa responsável, que cumpre os objetivos que lhe são propostos e que demonstra interesse em compreender o que faz e como faz”*. Já o E4 reforça a ideia de aptidão natural, afirmando que *“para mim o talento resulta de uma aptidão... algo que a pessoa já traz consigo, mas que pode ser desenvolvido e melhorado”*.

Para E5, a natureza do talento revela-se na capacidade de automotivação e aprendizagem autónoma: *“... uma pessoa talentosa é aquela que consegue aprender sozinha, que se automotiva e procura sempre atingir mais.”* Na mesma linha, E6 acrescenta que *“um talento é alguém que consegue aprender de forma inata uma determinada habilidade”*.

Por outro lado, alguns entrevistados reforçam a importância do contexto. O E7 defende que *“um talento é um indivíduo que possui qualidades ou características que o fazem destacar-se dos demais.”* Já E8 valoriza sobretudo a forma como o trabalhador acrescenta valor em equipa: *“... um talento é alguém que, pelo seu empenho e forma de estar, consegue destacar-se e trazer resultados diferentes”*.

Em síntese, verificam-se duas linhas de interpretação: por um lado, uma visão essencialista, que concebe o talento como algo inato (E4, E6); por outro, uma perspetiva desenvolvimentista e contextual, que associa o talento à construção de competências e comportamentos (E3, E5, E7, E8). Esta dualidade confirma uma visão híbrida do conceito, alinhada com a literatura, que distingue entre talento como predisposição natural (Jericó, 2001) e talento como construção influenciada pelo contexto organizacional e pela aprendizagem (Tansley & Tietze, 2013).

3.2.1.3. Características de um Talento

As entrevistas evidenciaram um conjunto diversificado de características atribuídas a um trabalhador considerado talento, destacando tanto dimensões técnicas como comportamentais.

Para E1, um talento distingue-se pela sua entrega e empenho no trabalho. Nas suas palavras *“... um talento é alguém que não se limita a fazer o básico, mas procura sempre acrescentar valor e ir além do esperado”* (E1). Na perspetiva de E3, a curiosidade e a responsabilidade são fatores diferenciadores, ou seja, *“... é uma pessoa responsável, que cumpre os objetivos que lhe são propostos e que demonstra interesse em perceber o que faz e como faz”* (E3). Já o E4 associa o talento à existência de aptidões específicas, mas também a qualidades comportamentais como

a resiliência: “... o talento resulta de uma aptidão, mas também de uma atitude de superação e de resiliência face aos desafios” (E4).

O E5 reforça o papel da automotivação e da proatividade, nomeadamente “... a capacidade de aprender sozinho, de se automotivar para desenvolver conhecimento e atingir os objetivos” (E5). Já para E7, o talento manifesta-se na forma como um trabalhador se destaca em relação aos outros, ou seja, “... é um indivíduo que tem qualidades ou características que o fazem sobressair dos demais” (E7).

Por fim o E8 acrescenta a importância das competências relacionais e da orientação para resultados ao destacar que “... um talento é alguém que, pela forma como se envolve, cria impacto positivo na equipa e entrega resultados com qualidade” (E8).

Em síntese, os entrevistados identificaram como características centrais de um talento: responsabilidade, curiosidade, resiliência, proatividade, automotivação, compromisso, capacidade de aprendizagem e aptidão para estabelecer relações interpessoais eficazes. Estas perceções alinham-se com a literatura, nomeadamente com Jericó (2001), que defende que o talento resulta da conjugação de capacidades, compromisso e ação, e com Câmara et al. (2019 citado por Reis, 2022), que destacam atributos como pensamento estratégico, maturidade emocional, capacidade de comunicação e orientação para resultados.

3.2.1.4. Importância do Talento

Os entrevistados foram unânimes em reconhecer a relevância do talento para a sustentabilidade e desenvolvimento da organização. O talento foi descrito como um recurso estratégico que garante a qualidade do serviço prestado, contribui para a diferenciação no mercado e assegura a continuidade da empresa a longo prazo.

Para E1, os talentos são indispensáveis para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, “... são pessoas que acrescentam sempre algo mais, que fazem a diferença e que ajudam a empresa a manter-se competitiva” (E1). O E3 destaca a importância do talento para o cumprimento das metas e para o envolvimento da equipa, ao referir que “... quando temos pessoas talentosas, os resultados aparecem e a motivação da equipa aumenta” (E3).

Na perspetiva de E4, o talento representa um valor crítico para o negócio, não só pelo desempenho atual, mas também pelo potencial de crescimento: “... um talento é alguém que hoje já contribui de forma excepcional, mas que também poderá assumir desafios maiores no futuro” (E4). O E5 reforça a mesma visão, salientando que perder

talentos pode comprometer a estabilidade organizacional: “... são pessoas que não podemos deixar escapar, porque sem elas a empresa perde capacidade de resposta” (E5).

Já o E8 sublinha que a presença de talentos tem impacto direto na relação com os clientes e no posicionamento da empresa, pois “... o talento garante confiança, qualidade e diferenciação perante os clientes” (E8).

Assim, a análise mostra que os entrevistados reconhecem no talento um papel central tanto na performance individual como no desempenho coletivo e estratégico da organização. Esta visão converge com o que defendem Ashton et al. (2005), para quem os talentos são elementos fundamentais para enfrentar os desafios competitivos, e com Câmara et al. (2019 citado por Reis, 2022), que sublinham que a gestão eficaz destes profissionais é vital para garantir a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações.

3.2.1.5. Comunicação do estatuto de Talento

A questão da comunicação do estatuto de talento gerou opiniões distintas entre os entrevistados, refletindo diferentes concepções sobre a transparência organizacional e a gestão das expectativas dos trabalhadores.

Para o E1, a comunicação explícita pode ter riscos associados: “não sei se devemos dizer às pessoas que são talentos, porque isso pode criar acomodação ou expectativas que depois não conseguimos cumprir” (E1). Já o E2 defende a importância de reconhecer formalmente os talentos: “acho que devem saber, até para se sentirem valorizados e perceberem que a empresa conta com eles para o futuro” (E2).

Numa posição semelhante, o E5 reforça a relevância do reconhecimento para a motivação: “quando dizemos a alguém que é talento, essa pessoa sente-se especial e dá ainda mais de si ao trabalho” (E5).

Por outro lado, o E7 alerta para a necessidade de gerir cuidadosamente a forma como essa informação é transmitida: “é importante comunicar, mas também explicar o que isso significa e quais as perspetivas reais, caso contrário pode gerar frustração” (E7). Finalmente, o E8 acrescenta, ainda, que a comunicação deve estar associada a um

plano de desenvolvimento: “não basta dizer que alguém é talento, é preciso mostrar o caminho, dar oportunidades e acompanhamento” (E8).

Em síntese, a comunicação do estatuto de talento divide opiniões: enquanto alguns entrevistados a consideram fundamental para reforçar a motivação e o compromisso, outros veem riscos na criação de expectativas excessivas ou difíceis de gerir. Estas posições refletem debates encontrados na literatura (Ryan et al., 2013; Dries et al., 2014), onde se discute se a transparência deve prevalecer sobre a prudência, sendo essencial que a comunicação seja acompanhada por políticas consistentes de desenvolvimento e retenção, de forma a evitar desmotivação ou percepções de injustiça organizacional.

3.2.2. Conceptualização e Operacionalização da Gestão do Talento

3.2.2.1. Definição de Gestão do Talento

A análise das entrevistas permitiu concluir que a gestão do talento (GT) é percecionada como um processo integrado que vai além da simples identificação de trabalhadores de elevado desempenho. Para os participantes, trata-se de uma abordagem estratégica que combina o reconhecimento do potencial individual com a criação de condições que possibilitem o desenvolvimento, a motivação e a retenção desses profissionais.

Na perspetiva do E1, a gestão do talento deve assentar na proximidade e no acompanhamento contínuo: “... *é garantir que as pessoas certas estão nos lugares certos, acompanhá-las e criar oportunidades para crescerem dentro da empresa*” (E1). O E3 acrescenta que a GT não pode restringir-se a processos formais, mas deve refletir-se em práticas do quotidiano, ou seja, nas suas palavras “... *não é só ter programas ou formações, é olhar para as pessoas, perceber o que precisam e apoiá-las no dia a dia*” (E3).

Na visão do E4, a gestão do talento tem um carácter estratégico, associando-se ao futuro da organização, isto é, “... *se queremos que a empresa tenha continuidade, temos de preparar desde já quem tem potencial para assumir novas responsabilidades*” (E4). Também o E5 sublinha a importância de alinhar a gestão do talento com os objetivos do negócio: “... *a gestão do talento tem de estar ligada àquilo que a empresa precisa, porque só assim conseguimos garantir que o esforço investido tem retorno*” (E5).

Por fim, o E8 realça a ligação entre GT e motivação, ao referir que “... *quando a empresa mostra que acredita nas pessoas e investe nelas, o compromisso é maior e isso nota-se nos resultados*” (E8).

Em síntese, a gestão do talento é entendida pelos entrevistados como uma prática estratégica e contínua, que não se limita à avaliação de desempenho ou a planos formais de progressão, mas que envolve uma lógica de investimento mútuo: a organização reconhece e desenvolve os seus profissionais, e estes, em contrapartida, reforçam o seu compromisso e contribuição para os objetivos coletivos.

3.2.2.2. *Política e práticas de Gestão do Talento*

As entrevistas revelam que a política de gestão do talento na organização não está totalmente formalizada num documento estruturado, mas manifesta-se através de um conjunto de práticas consistentes que refletem a preocupação em identificar, desenvolver e reter os trabalhadores com maior potencial.

Segundo o E1, o foco está no acompanhamento próximo e na valorização individual, ou seja, segundo ele “... *não temos um manual escrito sobre isto, mas temos práticas claras, como dar oportunidades, ouvir as pessoas e apoiá-las no que precisam*” (E1). Para o E3, as práticas de GT passam sobretudo pela formação e pela possibilidade de assumir novas funções, pois “... *há sempre abertura para aprender coisas novas e para crescer dentro da empresa, mesmo mudando de área*” (E3).

O E4 salienta a importância da mobilidade interna como prática diferenciadora, ao destacar que “... *não se trata só de contratar fora, também há um esforço em olhar para dentro e perceber quem pode evoluir para novas funções*” (E4).

Já o E5 associa as práticas de gestão de talento a uma lógica de reconhecimento e recompensa, referindo que “... *há incentivos, há feedback e há uma preocupação em manter quem acrescenta valor*” (E5). Na mesma linha, o E8 (Élio) acrescenta que a gestão de talento se traduz na criação de condições que promovam motivação e estabilidade: “... *há políticas de flexibilidade, de apoio às famílias e de conciliação entre a vida pessoal e profissional que mostram que a empresa quer que as pessoas fiquem*” (E8).

Em termos gerais, a política de gestão de talento observada resulta, assim, de práticas que, embora não estejam formalmente institucionalizadas, refletem uma estratégia implícita: valorizar os trabalhadores que demonstram elevado desempenho e potencial, proporcionar-lhes oportunidades de desenvolvimento, e criar um ambiente

organizacional que favoreça o compromisso e a permanência. Esta abordagem está em linha com a perspectiva defendida por autores como Collings e Mellahi (2009), que associam a gestão de talento à identificação de funções críticas e ao desenvolvimento de trabalhadores capazes de assegurar a sustentabilidade organizacional.

3.2.2.3. Responsáveis pela implementação do sistema de Gestão do Talento

A implementação da gestão de talento (GT) é percebida como uma responsabilidade partilhada dentro da organização, envolvendo tanto a área de recursos humanos como os gestores de proximidade.

Na perspectiva do E1, a função de recursos humanos assume um papel central, mas não exclusivo, ou seja, *“... o departamento de RH dá as linhas orientadoras, mas depois somos nós, os gestores, que aplicamos e acompanhamos no terreno”* (E1). O E3 sublinha ainda o papel dos responsáveis de equipa como mediadores diretos da gestão de talento ao destacar que *“... quem está no dia a dia com as pessoas consegue perceber melhor quem tem potencial e como pode evoluir”* (E3).

Já o E4 destaca a articulação necessária entre diferentes níveis da hierarquia. Nas suas palavras, *“... não é só responsabilidade do RH, tem de ser um trabalho conjunto com os líderes das áreas, porque só assim conseguimos identificar e apoiar quem se destaca”* (E4). O E5 reforça a importância do envolvimento da liderança de topo, pois *“... a direção tem um papel essencial, porque é quem define as prioridades e dá espaço para que as pessoas cresçam”* (E5).

Por sua vez, E8 realça que todos têm responsabilidade, mesmo que em graus diferentes. Na sua opinião *“... a gestão do talento não é de uma só área, é de todos — desde o RH, às chefias intermédias e até aos colegas que ajudam a integrar e motivar”* (E8).

Observa-se, assim, que a implementação do sistema de gestão do talento é encarada como um processo partilhado e colaborativo, no qual os recursos humanos têm uma função de enquadramento estratégico, mas que depende fortemente da atuação das chefias intermédias no acompanhamento diário dos trabalhadores. Esta visão confirma a perspectiva de Collings et al. (2009), que salientam a importância de alinhar a gestão de talento em toda a estrutura organizacional, garantindo que o processo não se limita ao nível estratégico, mas se concretiza também no plano operacional.

3.2.3. Identificação e Atração do Talento

3.2.3.1. Práticas de identificação do Talento

As entrevistas evidenciam que a identificação do talento na organização se apoia sobretudo na observação direta do desempenho, na capacidade de aprendizagem e na forma como os trabalhadores se envolvem com a equipa e os objetivos da empresa.

Para E1, o talento revela-se pela consistência e pela entrega acima da média, isto é, *“... são as pessoas que não ficam pelo mínimo, que vão mais longe e que se destacam naturalmente no dia a dia.”* (E1). O E3 refere que a curiosidade e a vontade de aprender são sinais claros: *“... um talento nota-se na forma como quer sempre saber mais, questiona, procura melhorar”* (E3).

Na perspetiva do E4, o talento identifica-se através da resiliência e da capacidade de adaptação, pois *“... quando alguém enfrenta dificuldades, mas consegue dar a volta e continuar a entregar resultados, percebe-se que há ali algo diferente”* (E4). O E5 acrescenta que a automotivação é um dos indicadores mais fortes, pois *“... são pessoas que não precisam que lhes digam tudo, elas próprias procuram soluções e avançam”* (E5). Já o E8 realça a importância das relações interpessoais, ou seja, *“... um talento não é só técnico, é também quem consegue trabalhar bem em equipa e ser reconhecido pelos outros”* (E8).

Assim, a identificação de talentos é feita de forma prática e quotidiana, sem recurso a modelos formais estruturados, mas através da observação contínua do desempenho, da atitude e do potencial de desenvolvimento. Esta abordagem aproxima-se da perspetiva de Michaels et al. (2001), que entendem o talento como a combinação de competências técnicas, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo destacar-se e acrescentar valor à organização.

3.2.3.2. Práticas de atração do Talento

A atração de talento na organização é realizada através de diferentes estratégias, que combinam processos formais de recrutamento com iniciativas internas de valorização do ambiente de trabalho e de referência por parte dos trabalhadores.

Para o E1, a reputação da empresa e a forma como trata os trabalhadores são fatores decisivos, ou seja, “... *as pessoas procuram-nos porque sabem que aqui há estabilidade e reconhecimento*” (E1).

O E3 destaca a importância das oportunidades de progressão e aprendizagem como forma de atrair novos perfis: “... *quando mostramos que há espaço para crescer e aprender, isso atrai muita gente*” (E3). Já na visão de E4, a empresa aposta também em parcerias externas e na mobilização das redes de contacto, pois “... *para além dos anúncios formais, há muito a recomendação de quem já cá está e conhece pessoas com potencial*” (E4).

O E5 reforça a relevância do próprio clima organizacional: “... *a melhor forma de atrair é mostrar que as pessoas aqui estão satisfeitas. Isso passa cá para fora e chama outros*” (E5). Enquanto o E8 refere que a flexibilidade e os benefícios sociais têm um papel crescente na atração, já que “... *oferecer condições de conciliação entre vida pessoal e profissional tem sido essencial para captar talento*” (E8).

Deste modo, percebe-se que a empresa adota uma lógica de atração que não depende apenas de processos formais de recrutamento, mas que valoriza também a experiência interna dos trabalhadores como fator de recomendação e promoção da marca empregadora. Esta visão está em consonância com Cardoso (2006), que destaca a importância de conjugar estratégias de *employer branding*, condições de trabalho e redes de referência para captar e reter talento.

3.2.3.3. Dificuldade na atração do Talento

As dificuldades na atração de talento manifestam-se de diferentes formas, sendo destacadas pelos entrevistados tanto barreiras externas, ligadas ao mercado de trabalho, como limitações internas relacionadas com os próprios processos da organização.

O E4 realça a forte concorrência existente no setor, que limita a capacidade de captar os melhores profissionais, destacando que “há cada vez menos pessoas com o perfil que precisamos, e quando existem, recebem propostas de várias empresas ao mesmo tempo” (E4).

Na perspetiva do E7, a desigualdade em termos de capacidade financeira entre empresas é um fator crítico. Na sua palavras, “às vezes não conseguimos competir

com as grandes empresas que oferecem salários mais altos e benefícios muito apelativos” (E7).

O E3 identifica também constrangimentos internos ligados à eficiência dos processos de recrutamento, alertando para o facto de “por vezes demorarmos a dar feedback aos candidatos e isso leva-os a aceitar outras ofertas” (E3). Já o E5 aponta para a dificuldade em corresponder às expectativas de determinados perfis mais exigentes, referindo que “há pessoas que procuram algo muito específico e quando não conseguimos oferecer, acabam por desistir” (E5).

De forma complementar, o E8 refere o impacto da localização e da disponibilidade de recursos no processo de atração, ou seja, destacando que “em algumas zonas é difícil encontrar pessoas com as qualificações necessárias, e isso atrasa o recrutamento” (E8).

Assim, verifica-se que a dificuldade na atração de talento decorre de uma conjugação de fatores: a escassez de profissionais qualificados, a elevada competitividade do mercado, as limitações internas de gestão dos processos de recrutamento e as especificidades do contexto regional. Estas perspetivas encontram eco em estudos como os de Tansley (2011) e Cappelli (2008), que salientam a importância de alinhar a proposta de valor da organização com as expectativas dos candidatos e de otimizar as práticas de recrutamento para reduzir a perda de talento em fases críticas do processo.

3.2.4. Desenvolvimento do Talento

O desenvolvimento do talento surge como uma das prioridades da organização, refletindo-se em práticas que procuram promover tanto a evolução técnica como o crescimento pessoal dos trabalhadores.

3.2.4.1. Práticas de desenvolvimento do Talento

Nas entrevistas, emergem várias práticas adotadas pela empresa para potenciar o desenvolvimento dos seus profissionais. O E1 destaca a importância de manter os trabalhadores ligados à missão da organização e de criar planos de crescimento individuais, “... através das reuniões de feedback one on one, identificamos necessidades e traçamos objetivos específicos para cada pessoa, garantindo que evoluem na sua área” (E1).

De forma semelhante, o E2 salienta o papel da formação contínua, considerando que “... não é só fazer uma formação porque sim, é escolher cursos que desbloqueiem novas competências e ampliem a participação das pessoas” (E2). Por sua vez, o E7 sublinha a diversidade de oportunidades de formação, referindo que “... há cursos online, presenciais e até linguísticos, tudo pensado para nos fazer crescer não só tecnicamente, mas também em termos de soft skills” (E7).

Para o E3, o apoio informal entre colegas mais seniores e juniores é também essencial: pois “... há sempre alguém mais experiente que nos ajuda, mesmo sem estar programado, e isso faz toda a diferença no dia a dia” (E3). Já o E5 valoriza o sistema de acompanhamento de carreira destacando o papel do “... Career Advisor, que é uma ferramenta fundamental porque dá-nos direção e ajuda a perceber o caminho que podemos seguir” (E5).

3.2.4.2. Fatores promotores do desenvolvimento do Talento

Para além das práticas formais, surgem fatores que promovem o desenvolvimento de forma indireta. O E4 refere a importância da valorização do esforço pois “... quando sentimos que o nosso trabalho é reconhecido, ficamos mais motivados para evoluir” (E4). O E6 acrescenta a transparência e a adequação da função às preferências individuais, já que “... a empresa tenta colocar cada pessoa numa área onde se sinta motivada, e isso ajuda muito a desenvolver-nos” (E6). Por outro lado, o E8 destaca, ainda, o papel das equipas já que “... o trabalho em grupo e a partilha de experiências são talvez o que mais contribui para crescermos todos juntos” (E8).

De uma forma geral, a empresa aposta num modelo misto de desenvolvimento, combinando formação formal, acompanhamento individualizado e práticas informais de aprendizagem. Esta abordagem encontra eco em Garavan et al. (2012), que defendem que o desenvolvimento do talento deve integrar mecanismos formais de aprendizagem com oportunidades informais e práticas de mentoring, potenciando assim o crescimento sustentável das pessoas e da organização.

3.2.5. Retenção do Talento

A retenção do talento revela-se um desafio central para a organização, na medida em que os perfis especializados são muito procurados no mercado e facilmente aliciados

por propostas externas. Nas entrevistas, verificou-se que os trabalhadores valorizam não apenas a componente financeira, mas também fatores relacionais, organizacionais e de bem-estar.

3.2.5.1. *Importância da retenção do Talento*

Os entrevistados reconhecem unanimemente a relevância de manter os talentos na organização, pois *“o futuro da empresa depende de conseguir manter as pessoas certas”* (E1). De acordo com os entrevistados, reter profissionais qualificados é essencial para garantir continuidade, estabilidade e conhecimento acumulado na organização. Como refere o E5: *“não basta recrutar, é preciso manter as pessoas, porque a saída de alguém implica sempre perda de conhecimento e tempo de adaptação para os novos”* (E5).

À luz da literatura, a retenção de talento assume um papel estratégico na sustentabilidade das organizações. Segundo Collings e Mellahi (2009), a retenção de trabalhadores com elevado desempenho e potencial é determinante para assegurar a continuidade organizacional e preservar conhecimento crítico. Também Stahl et al. (2012) afirmam que a retenção é um pilar central da gestão de talento, pois a saída de colaboradores chave representa custos significativos, tanto financeiros como operacionais. Neste sentido, os resultados obtidos convergem com as perspectivas teóricas que defendem que a retenção não deve ser entendida apenas como uma prática de recursos humanos, mas como uma prioridade estratégica para manter a vantagem competitiva.

3.2.5.2. *Fatores que contribuem para a saída do Talento*

Alguns participantes referiram a questão salarial como um ponto crítico. O E4 observa que *“normalmente o que leva alguém a sair é a remuneração, porque o mercado paga muito e nem sempre conseguimos acompanhar”*. Por outro lado, o E7 destacou aspetos mais relacionais: *“para mim não é tanto o dinheiro, é mais o ambiente. Se as relações fossem hierárquicas e distantes, isso seria motivo para sair”* (E7). A este nível, a ausência de reconhecimento foi um fator recorrente, pois *“quando não há valorização, é normal que as pessoas acabem por sair”* (E8).

A literatura confirma que existem fatores múltiplos que influenciam a saída de talento, destacando-se tanto variáveis extrínsecas como intrínsecas. Para Hausknecht, Rodda e Howard (2009), a principal causa de turnover continua a ser a insatisfação com as condições de recompensa, especialmente a remuneração. Contudo, autores como

Buyens e De Vos (2001) salientam que fatores emocionais e relacionais, como o reconhecimento, a justiça organizacional e a qualidade das relações com a chefia, têm um peso crescente nas decisões de permanência ou saída. Assim, tal como evidenciado nas entrevistas, a saída de talento raramente resulta de um único motivo, emergindo como um processo complexo influenciado por motivações financeiras, relacionais e de progressão profissional.

3.2.5.3. Fatores que influenciam a retenção do Talento

As chefias e o ambiente de trabalho surgem como aspetos centrais. Para o E4 “se as pessoas sentirem que têm líderes atentos e justos, ficam mais tempo” (E4).

Entre os elementos que favorecem a permanência na empresa, destacam-se:

- O ambiente organizacional: “... o maior benefício é mesmo a abertura e a proximidade que sentimos” (E3).
- A motivação e adequação da função às expectativas pessoais: “... a empresa tenta alinhar o trabalho com o que gostamos de fazer, e isso retém-nos naturalmente” (E6).
- O reconhecimento e valorização: “... o salário da felicidade é tão importante como o salário financeiro, é sentir que a empresa olha para nós e nos valoriza” (E5).

Estes resultados encontram suporte na literatura, que aponta para um conjunto de fatores fundamentais na retenção de trabalhadores-chave. Segundo Meyer e Allen (1997), o compromisso organizacional está associado a fatores afetivos e relacionais, como o sentido de pertença e a identificação com a organização. De forma semelhante, Robinson (2006) destaca que a qualidade da liderança e a existência de relações de confiança são elementos decisivos na retenção. Já Buckingham e Coffman (2005) sublinham que os colaboradores permanecem mais tempo em contextos onde sentem reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Assim, confirma-se que a retenção de talentos depende de práticas que ultrapassam a compensação financeira, valorizando sobretudo o clima organizacional, a liderança e as oportunidades de crescimento.

3.2.5.4. Práticas de retenção do Talento

As práticas de retenção identificadas incluem políticas de flexibilidade, feedback regular e benefícios complementares. O E1 realça a proximidade e o acompanhamento contínuo, referindo que é “... *através das reuniões individuais que conseguimos perceber logo se há fatores de descontentamento e agir antes que a pessoa pense em sair*” (E1).

Já o E2 aponta para a importância da visão futura, evidenciando que “... *para a empresa me reter é preciso mostrar um caminho, dar perspectivas de evolução, não ficar sempre no mesmo ponto*” (E2). Adicionalmente, a oferta de benefícios como dias extra de férias, seguros de saúde extensíveis à família e a possibilidade de teletrabalho foram referidos por vários entrevistados (E6, E7 e E8) como elementos determinantes para a sua permanência.

Em síntese, a retenção do talento na organização depende de um equilíbrio entre fatores financeiros, motivacionais e relacionais. Enquanto o salário continua a ser um critério decisivo para alguns, a maioria dos entrevistados evidencia que o ambiente, o reconhecimento e a possibilidade de crescimento são elementos igualmente cruciais para assegurar a sua permanência.

De acordo com Allen, Bryant e Vardaman (2010), práticas eficazes de retenção combinam três dimensões: recompensas, desenvolvimento e relacionamento. Cappelli (2008) argumenta que, num mercado competitivo, a retenção depende da capacidade das empresas criarem propostas de valor atrativas para os trabalhadores. Por sua vez, Cardoso (2016) defende que a retenção deve ser acompanhada de planos de crescimento e reconhecimento contínuo, sob pena de se limitar a estratégias compensatórias de curto prazo. Assim, verifica-se que as práticas observadas na organização alinham parcialmente com as recomendações teóricas, embora careçam de maior sistematização estratégica.

3.2.6. Aspetos a melhorar nas práticas atuais de Gestão do Talento

Os entrevistados apontaram um conjunto coerente de lacunas que limitam a eficácia do sistema de gestão do talento. Em primeiro lugar, a **comunicação interna** e a visibilidade dos caminhos de carreira surgem como défices claros: “*acho que falta tornar mais visível os caminhos de crescimento, porque muitas vezes não sabemos ao certo como podemos evoluir*” (E2). Em segundo lugar, destaca-se a ausência de descrições de função detalhadas, que condiciona a transparência sobre requisitos e critérios de progressão: “... *não existe uma descrição muito detalhada de cada cargo,*

e isso podia ajudar a alinhar expectativas e a perceber o que é preciso para crescer dentro da empresa” (E7). A competitividade salarial foi igualmente mencionada como vulnerabilidade estratégica “o mercado paga cada vez mais e nós sentimos que ficamos vulneráveis” (E4), assim como a necessidade de ajustar a formação contínua às exigências do dia a dia profissional, “há formações, sim, mas às vezes não estão totalmente ajustadas ao que precisamos” (E6). Por fim, os entrevistados salientaram a importância de reforçar mecanismos de reconhecimento não financeiro: “não é só o salário, às vezes pequenos gestos ou incentivos simbólicos podem fazer a diferença na motivação” (E5).

Os resultados obtidos neste estudo articulam-se de forma consistente com o que tem sido discutido na literatura sobre gestão de talento. A falta de comunicação clara e de critérios partilhados para identificação e progressão é apontada como um dos fatores que fragiliza a perceção de justiça organizacional e, por consequência, o compromisso dos trabalhadores (Ulrich & Smallwood, 2012; Collings et al., 2009). A inexistência de descrições de função detalhadas dificulta o planeamento de carreiras e a construção de planos de desenvolvimento individualizados, práticas que a literatura recomenda como centrais para a retenção e para a mobilidade interna (Stahl et al., 2007; Gouveia, 2016). Relativamente à questão salarial, estudos mostram que a remuneração competitiva é necessária, mas insuficiente isoladamente: políticas de recompensa devem conjugar componente financeira com sinais de reconhecimento simbólico, progressão e autonomia (Berger & Berger, 2018; Câmara et al., 2007). No domínio da formação, autores como Cappelli (2008) salientam que o investimento em desenvolvimento deve ser alinhado com necessidades estratégicas e avaliável em termos de impacto, ou seja, isto explica a crítica dos entrevistados sobre cursos desajustados. Finalmente, a literatura sobre motivação e retenção sublinha a eficácia de práticas simples e simbólicas de reconhecimento, quando estas são sistemáticas e percebidas como justas (Palma & Cunha, 2009; Buyens et al., 2006).

Estas melhorias, a serem implementadas, poderão contribuir para aumentar o compromisso, reduzir riscos de saída e consolidar a atratividade da organização como empregadora de referência.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo central analisar as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos numa organização do setor do retalho alimentar, procurando compreender não apenas as políticas implementadas, mas também as percepções das chefias e dos trabalhadores identificados como talentos. Para responder à questão de partida, foram definidos quatro objetivos específicos: (1) compreender como é definido e identificado o talento; (2) compreender a importância da gestão de talentos; (3) identificar e analisar as práticas de gestão de talentos ao nível da atração, desenvolvimento e retenção; e (4) verificar de que forma estas práticas contribuem para o desenvolvimento dos trabalhadores e da organização.

Da análise realizada emergem várias conclusões relevantes. Em primeiro lugar, constatou-se que o conceito de talento não é uniforme dentro da organização. Para alguns participantes, o talento corresponde a uma predisposição inata, associada a competências pessoais e características distintivas. Para outros, está sobretudo relacionado com a dedicação, a aprendizagem contínua e a capacidade de gerar resultados. Esta diversidade de perspetivas aproxima-se das conceções híbridas propostas na literatura (Câmara et al., 2007; Ulrich, 2014), nas quais o talento resulta da conjugação entre competências individuais e o contexto em que estas se manifestam.

Em segundo lugar, verificou-se que a organização dispõe de práticas de gestão de talento, ainda que estas não estejam formalmente sistematizadas como um programa estruturado. Ao nível da atração, predomina a valorização de trajetórias internas e o recurso a mecanismos de recrutamento baseados na experiência prévia, refletindo uma estratégia mais reativa do que proativa. Quanto ao desenvolvimento, foram identificadas oportunidades tanto formais (formação, avaliação de desempenho) como informais (aprendizagem em contexto de trabalho, mobilidade interna), mas subsiste a percepção de insuficiência na comunicação e reconhecimento explícito do estatuto de talento. Já na retenção, destacam-se fatores como a estabilidade contratual, a confiança no relacionamento com a chefia e as oportunidades de progressão, ainda que algumas lacunas, como a ausência de planos de carreira claros, possam comprometer o compromisso a longo prazo.

Em terceiro lugar, a percepção dos entrevistados revelou-se ambivalente. Para a maioria, ser considerado talento significa reconhecimento pelo esforço, motivação e capacidade de superar desafios. Contudo, alguns participantes evidenciaram reservas, apontando que a diferenciação explícita entre talentos e não talentos pode criar

ensões internas ou expectativas difíceis de gerir, confirmando as advertências de autores como Dries et al. (2015) relativamente aos riscos de abordagens demasiado exclusivas à gestão de talentos.

De forma global, conclui-se que a organização reconhece a importância estratégica da gestão de talentos, mas encontra-se numa fase de maturidade intermédia, onde coexistem práticas consistentes e fragilidades. A ausência de uma política formalizada e de uma definição partilhada de talento constitui um desafio, uma vez que pode gerar desalinhamento entre as expectativas individuais e os objetivos organizacionais. Tal realidade reforça a necessidade de evoluir para modelos mais integrados, capazes de articular a atração, o desenvolvimento e a retenção de forma coerente e transparente.

Do ponto de vista académico, este estudo contribui para o debate em torno da gestão de talentos em Portugal, num setor ainda pouco explorado pela investigação empírica. Os resultados evidenciam a complexidade e multidimensionalidade do conceito de talento, confirmando que a sua gestão não pode ser reduzida a práticas isoladas, mas deve ser encarada como um processo contínuo, dinâmico e contextual.

Do ponto de vista prático, os resultados podem apoiar a organização na reflexão sobre as suas práticas de gestão de talentos, destacando a importância de formalizar processos, clarificar critérios de identificação e reforçar a comunicação com os trabalhadores. A valorização de percursos internos e o investimento no desenvolvimento contínuo revelam-se fundamentais para aumentar o compromisso e reduzir o turnover, especialmente num setor caracterizado por forte competitividade e exigência operacional.

Como principais limitações do estudo, destaca-se a sua natureza exploratória e o número restrito de participantes, que não permite generalizar os resultados. Além disso, o recurso exclusivo à perceção de chefias e talentos não possibilita captar outras visões relevantes, como a da direção estratégica da organização.

Para investigações futuras, sugere-se o alargamento da análise a outras empresas do setor do retalho alimentar, de modo a comparar práticas e identificar tendências comuns. Seria igualmente pertinente desenvolver estudos longitudinais que permitam avaliar o impacto das práticas de gestão de talentos ao longo do tempo, bem como aprofundar a relação entre a perceção dos trabalhadores e a eficácia das estratégias de atração, desenvolvimento e retenção implementadas.

Em suma, a investigação evidencia que, num contexto de crescente competitividade e escassez de mão de obra qualificada, a gestão de talentos constitui não apenas um

instrumento de valorização do capital humano, mas também uma condição indispensável para a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações.

BIBLIOGRAFIA

Araújo, P. A. (2022). *Gestão de talentos no setor das tecnologias de informação: estudo de caso na empresa Inspire IT*. Dissertação de Mestrado. ESCE-IPS Instituto Politécnico de Setúbal

Ashton C., & Morton L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Talking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000819>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13ª Ed. Kogan Page.

Berguer, L. A., & Berguer, D. R. (2004). *The Tallent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. Nova Yorque: McGraw-Hill

Bozma, K. e Karcioylu, F. (2023). *The Relationships Between Corporate Social Responsibility and Talent Management: An Analysis Through Human Resources Management*. *Tendências em Negócios e Economia*, 37(2), 81-90. <http://doi.org/10.5152/TBE.2022.2218382>.

Buyens, D., Vos, A., & Maganck, A. (2006). *The role of the Psychological contract in retention management*. Ghent: Ghent University.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81. Em: *Talent Management for the Twenty-First Century* (hbr.org)

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

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A re view and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Collings, D. & Minbaeva, D. (2013). Seven Mythes of Global Talent Management. *The International Journal of Human Resources Management*, 24(9), 1762-1776. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>

De 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.

- De Boeck, G., Dries, N., & Meyers, C. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2) 199-213. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.2254>
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" High Potential Careers. An empirical study into the perspectives of organizations and high potential. *Personnel Review*, (37)1, 85-108. Doi: <https://doi.org/10.1108/00483480810839987>
- Dries, N., Gallardo-Gallardo, E., & González-Cruz, F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Dries, N., Meyers, M., & Van Woerkom, M. (2013). Talent Innate or Acquired? Theoretical Consideration and their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*, (23)4, 305-321. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Dries, N., Gelens, J., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organizational Justice: Employee reactions to high potential identifications. *Human Resource Management Journal*, (24)2, 159-175. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em M. T. Fleury, & e. al, *As Pessoas na Organização*. Editora Gente.
- Fortin, M. (2009). As abordagens quantitativas e qualitativas. In M. Fortin (Org.), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, 26-43. Lusodidacta.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, pp. 5-24
- Gonçalves, I. M. C, (2021). *Gestão de talentos e comprometerimentos organizacionais: estudo de caso numa empresa de consultaria*. Dissertação de Mestrado. Setúbal. ESCE- IPS Instituto Politécnico de Setúbal.
- Gouveia, A. L. M. F. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento*. Lisboa. ISCTE- IUL Instituto Universitário de Lisboa.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentido e formas de uso*. Príncipia Editora Lda
- Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005). A players or a positions? - The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12)

Jericó, P. (2001). *Gestão del Talento: Del Profesional com Talento al Talento Organizativo*. Pearson Educación.

Madeira, J. J. (2013). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de trainees, Galp Energia*. Dissertação Mestrado. ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa.

Michaels, e., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard: Harvard Business School Press.

Meywer, K., & Xin, K. (2016). Managing Talent in Emerging Economy Multinational: Integrating Strategic Management and Human Resources Management, 1-37, *China Europe International Business School*. Em : (PDF) Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resource Management (researchgate.net)

Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. ID on line. *Revista de Psicologia*, 15(58), 391-409.

Pinheiro, S. J. (2015). *Gestão de talentos- como atrair e reter talentos em PMEs?*. *Dissertação de Mestrado*. ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

Rego, A.; Cunha, M. P.; Gomes, J. F.; Cabral-Cardoso. C. e Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3º Edição. Edições Sílabo.

Reis, M. A. (2022). *Políticas e Práticas de Gestão de Talentos: Estudo de Caso Numa Empresa Do Setor Aeronáutico*. Dissertação de Mestrado. ESCE-IPS Instituto Politécnico de Setúbal.

Ryan G., Scullion H., & Valverde M. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-852. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>

Santos, C.F, (2021). *Talento: captar, desenvolver e reter*. Coimbra. Instituto Superior de Contabilidade e Administração.

Silva, S. C. S. M. A, (2022). *Políticas e práticas de gestão de talentos nas organizações: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. ESCE-IPS Instituto Politécnico de Setúbal.

Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização. ISEG.

Smallwood, N., & Ulrich, D. (2012). *What is Talent? Leader to Leader*, 63, 55-61. Doi: <http://dx.doi.org/10.1002/ltl.20011>

Stahl, G.K., Morris, S., Bjorkman, I., Paauwe, J. (2007). *Global talento management: how leading multinational build and sustain their talent pipeline*. INSEAD - The Business School for the World.

Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of Passage through Talent Management Progression Stages: And Identity Work Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp. 1799-1815.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), pp. 1-9.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso- Planejamento e Métodos*, (4.^a ed), Bookman.

APÊNDICES

Apêndice 1- Guiões de Entrevistas

Guião de Entrevista 1

Entrevistado - Responsável de Área

Apresentação e Contextualização da Entrevista

Bom dia/tarde,

O meu nome é Joana Isabel Andrade Martins Mouta e sou estudante do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Desde já agradeço a sua disponibilidade para participar nesta entrevista, que integra a investigação que estou a desenvolver no âmbito da minha dissertação. O objetivo principal é compreender e analisar as políticas e práticas de gestão de talento numa organização, a partir da perceção dos diferentes intervenientes.

Gostaria de reforçar que toda a informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos. Está garantida a confidencialidade relativamente a dados pessoais e à identidade da organização, assegurando-se o anonimato total dos participantes.

A sua colaboração é inteiramente voluntária, podendo interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificação.

Por último, solicito a sua autorização para gravar esta entrevista, de forma a garantir a fidelidade na análise das suas respostas.

1 - CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1.1. Idade?

1.2. Sexo?

1.3. Habilitações académicas/ Área de formação?

- 1.4. Há quanto tempo trabalha na Empresa?
- 1.5. Quais são as suas funções?
- 1.6. Entrou diretamente ou evoluiu de outra posição?
- 1.7. Tipo de Contrato?

2 - CONCEPTUALIZAÇÃO DE TALENTO

- 2.1 Na sua opinião o que define uma pessoa com talento?
- 2.2 Acha que os talentos são pessoas que a organização não pode perder? Explícite.
- 2.3 Considera que existe talentos na Empresa? Explícite.
- 2.4 Todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? – Quais são os fatores diferenciadores entre um talento e um não talento? Explícite.
- 2.5 Esses talentos gozam de algum tratamento especial em termos de práticas, da parte da Empresa? Explícite.

3 - CONCEPTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE TALENTO

- 3.1 Sabe se a Empresa tem uma Política de GT implementada e em que consiste? Sente alguma dificuldade em perceber os objetivos da GT? Explícite.
- 3.2 A GT está implementada na sua UF? Se sim, qual é o seu papel neste processo? Explícite.
- 3.3 Quais são as práticas de GT que são desenvolvidas para gerir o talento na sua UF? Exemplifique.
- 3.4 Tem encontrado obstáculos na concretização? - Quais os mais relevantes e como têm sido ultrapassados? Exemplifique.

4 - CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO

- 4.1 Que estratégias são usadas pela organização para identificar o talento na sua UF? Explícite.

4.2 Na sua opinião o trabalhador deve saber que é um Talento? Justifique a sua escolha.

4.3 Como é planeada a atração de talento? Exemplifique.

4.4 Que estratégias tem para atrair talento para a sua UF? Através de que ações é concretizada? Explícite.

4.5 Tem um papel relevante na identificação e atração do talento? Qual?

4.6 Quais as principais dificuldades encontradas na atração de talento? Explícite.

5. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

5.1A que práticas recorre para o desenvolvimento do talento? Explícite.

5.2 Existem programas de gestão de desempenho só para os talentos?

São criados planos de desenvolvimento individual? Explícite.

São criados planos de carreira? Explícite.

5.3 Na sua opinião os talentos são bem esclarecidos em relação a este programas? Explícite e exemplifique com ações concretas.

5.4 Considera que estes programas vão ao encontro das expetativas dos talentos? Explícite.

5.5 Sente alguma responsabilidade pelo desenvolvimento do talento na empres? Explícite.

5.6 Que fatores promovem o desenvolvimento do Talento? Explícite.

6. CARATERIZAR AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DO TALENTO

6.1 Qual a importância em investir na retenção do talento? Explícite.

6.2 Tem alguma preocupação em identificar e atuar regularmente sobre os fatores que influenciam a retenção do talento? Explícite.

6.3 Que praticas de retenção do talento costuma utilizar? Explícite através de exemplos concretos.

6.4 Essas práticas vão ao encontro das expectativas/motivações de cada talento ou são generalizadas? Pode concretizar/explicitar?

6.5 Quando um talento opta por desvincular-se o que faz normalmente? Com que objetivo? (ex. entrevista offboarding)? Explicitar.

6.6 Na sua opinião quais são os fatores que contribuem para a saída do Talento? Explicitar-os.

6.7 Quais são os fatores que influenciam a sua retenção. Explicitar-os

Guião de Entrevista 2

Entrevistado – Talentos

Apresentação e Contextualização da Entrevista

Bom dia/tarde,

O meu nome é Joana Isabel Andrade Martins Mouta e sou estudante do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Desde já agradeço a sua disponibilidade para participar nesta entrevista, que integra a investigação que estou a desenvolver no âmbito da minha dissertação. O objetivo principal é compreender e analisar as políticas e práticas de gestão de talento numa organização, a partir da perceção dos diferentes intervenientes.

Gostaria de reforçar que toda a informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos. Está garantida a confidencialidade relativamente a dados pessoais e à identidade da organização, assegurando-se o anonimato total dos participantes.

A sua colaboração é inteiramente voluntária, podendo interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificação.

Por último, solicito a sua autorização para gravar esta entrevista, de forma a garantir a

1 - CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1.1 Idade?

1.2 Sexo?

1.3 Habilitações académicas/ Área de formação?

1.4 Há quanto tempo trabalha na Empresa?

1.5 Quais são as suas funções?

1.6 Entrou diretamente ou evoluiu de outra posição?

1.7. Tipo de Contrato?

2-CONCPTUALIZAÇÃO DE TALENTO

2.1 Na sua opinião o que define uma pessoa com talento?

2.2 Considera que os talentos são pessoas com muito valor que a organização não pode perder? Explícite.

2.3 Considera que existem talentos na Empresa? Explícite.

2.4 Que critérios são usados para identificar um Talento? Explícite.

2.5 Considera que ter o Estatuto de Talento permite ao trabalhador diferenciarse dos restantes colegas que não gozam deste estatuto e ter acesso a mais vantagens? Explícite.

2.6 Como é que um trabalhador que é identificado um talento reage ao saber disso? Explícite.

2.7 Na sua opinião a relação com a organização poderá mudar? Em que sentido?

2.8 Acha que todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? Quais são os fatores diferenciadores entre um talento e um não talento?

2.9 Se acha que apenas só alguns são talentos, na sua opinião como deve ser feita a gestão desses talentos?

3. CONCEPTUALIZAÇÃO DE GESTÃO DE TALENTO

3.1 O que entende por Gestão de Talento?

3.2 Sabe se a Empresa tem uma Política de GT implementada? Explícite.

3.3 Se sim, foi-lhe dado a conhecer? Os objetivos deste programa são claros para si?

3.4 Considera o programa adaptado às necessidades de cada talento ou apenas às necessidades da organização? Explícite.

3.5 Conhece as práticas de GT que fazem parte do programa? Pode mencionar algumas?

3.6 Quem são os responsáveis pela implementação do processo de GT?

4. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO

4.1 Que estratégias são usadas para identificar o talento interno/externo? Explícite.

4.2 Na sua opinião o trabalhador deve saber que é um Talento? Porquê?

4.3 Sabe se a empresa tem práticas de atração de talentos? Se sim, quais?

4.4 Considera que essas práticas têm contribuído para atrair talentos para a organização? Explícite.

4.5 No seu caso concreto, considera que estas práticas contribuíram para que viesse trabalhar para a Empresa? Explícite.

4.6 Na sua opinião quais são as principais dificuldades encontradas na atração de talento? Explícite.

5. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

5.1 Sabe se a empresa tem práticas de desenvolvimento de talentos? Se sim, quais?

5.2 Considera que essas práticas têm contribuído para desenvolver talentos para a organização? Explícite.

5.3 No seu caso concreto, existe um plano de desenvolvimento? Quais são as ações que fazem parte desse plano?

5.4 O seu plano de desenvolvimento foi discutido entre si e a organização? Em que medida satisfaz as suas expectativas?

5.5 Sabe que projetos para o futuro a empresa tem para si? Explícite.

5.6 Que fatores promovem o desenvolvimento do Talento? Explícite.

6. CARACTERIZAR AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DO TALENTO

6.1 Sabe se a empresa tem práticas para reter os talentos? Se sim, quais?

6.2 Considera que essas práticas têm sido eficazes para reter os talentos? Qual o motivo da sua resposta?

6.3 No seu caso em concreto, considera que estas práticas têm contribuído para que se mantenha a trabalhar na Empresa? Explícite.

6.4 Existem outros motivos além das práticas que referiu que o incentivam a permanecer na organização? Explícite.

6.5 Gostaria de sugerir outras práticas que na sua opinião poderiam contribuir para retenção dos talentos? Se sim, quais?

6.6 Na sua opinião quais são os fatores que contribuem para a saída do Talento? Explícite.

6.7 Quais são os fatores que influenciam a sua retenção? Explícite.

Apêndice 2 - Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista semiestruturada enquadra-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e tem como finalidade identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de talento, bem como compreender as perceções dos colaboradores de uma empresa do setor do retalho alimentar.

Os dados serão recolhidos através de uma entrevista que, com a devida autorização, será gravada exclusivamente para garantir a fidelidade das informações e facilitar a posterior análise. Toda a informação fornecida será tratada de forma rigorosa e confidencial, sendo assegurado o anonimato do(a) participante e da organização envolvida.

A participação é totalmente voluntária, podendo o(a) entrevistado(a) desistir ou solicitar a interrupção da entrevista em qualquer momento, sem que tal implique qualquer tipo de prejuízo ou consequência.

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos e procedimentos do estudo e, compreendendo os termos acima descritos, aceito participar nesta investigação de forma livre e esclarecida.

Assinatura:

___ Data: ___/___/___

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da empresa

