



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Ciências Empresariais

IRINA MARQUES
CHIBELES
GONÇALVES

**GESTÃO DE TALENTOS E
COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA DE
CONSULTADORIA**

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

ORIENTADOR

Professor Doutor João Pedro Cordeiro

novembro 2021

IRINA MARQUES
CHIBELES
GONÇALVES

**GESTÃO DE TALENTOS E
COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA DE
CONSULTADORIA**

JÚRI

*Presidente: Professor Coordenador José Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos, IPS*

*Orientador: Professor Adjunto João Pedro Pina
Cordeiro, IPS*

*Vogal: Professor Coordenador António José de
Sousa Almeida, IPS*

novembro de 2021

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, que sempre me apoiou em tudo.

RESUMO

Atualmente vivemos num mundo globalizado, marcado pelo crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), através do qual as atividades e serviços passaram a ser mais complexos, incentivando assim uma força de trabalho mais qualificada e especializada (Legge, 2005, *cit. in* Freitag e Fischer, 2017). Isto fez com que as empresas adaptassem as suas formas de gestão em prol da obtenção de vantagens competitivas, incentivando e estimulando o seu capital humano através do desenvolvimento de estratégias, competências, conhecimentos e inovação (Spinelli, 2015). Todo este cenário obrigou também a que as organizações começassem a competir pelos profissionais mais talentosos (Freitag e Fischer, 2017) e, com isto, a distinguir os talentos dos demais (Pinheiro, 2015). Paralelamente, o comprometimento deste tipo de profissionais garante às empresas uma maior produtividade, satisfação e motivação em prol dos resultados empresariais. Neste contexto, com o intuito de perceber qual a importância da Gestão de Talentos e qual a sua importância no Comprometimento Organizacional realizou-se um estudo de caso numa empresa de consultadoria de recrutamento e seleção, através de uma abordagem qualitativa com recurso à realização de uma entrevista, à análise documental e a aplicação de inquéritos. Os resultados sugerem que a implementação de práticas de Gestão de Talentos revela-se como algo fundamental e necessário para que sejam alcançados os resultados organizacionais, e que, por outro lado, tendem a influenciar a forma como os profissionais se comprometem com a organização através do aumento da motivação e da satisfação no local de trabalho.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Gestão de Talentos; Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

We currently live in a globalised world, highlighted by the growth of information and communications technology (ICT), from which these activities and services are more complexed, encouraging a more qualified work force (Legge, 2005, *cit. in* Freitag e Fischer, 2017). This makes companies adapt they're management to gain competitive vantages, encouraging and stimulating they're human capital thru the development of strategies, skills, knowledge, and innovation (Spinelli, 2015). This scenario forced organisations to start competing for the most talented professionals (Freitag e Fischer, 2017) and to distinguish they're talents (Pinheiro, 2015). Besides this the commitment from these types of professionals guarantee the companies a bigger productivity, satisfaction, and motivation from themselves in prol of business results. In this context, to understand the importance of Talent Management and its importance in Organizational Commitment, a case study was carried out in a recruitment and selection consultancy company, through a qualitative approach using realization from an interview, the document analysis, and the application of surveys. The results suggest that the implementation of Talent Management practices is fundamental and necessary to achieve organizational results, and that, on the other hand, they tend to influence the way professionals commit to the organization through the increased motivation and satisfaction in the workplace.

Key words: Strategic Human Resource Management; Talent Management; Organizational Commitment.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	12
REVISÃO DA LITERATURA	12
1.1. A Gestão do Talento	13
1.1.1. Conceito de “talento”	13
1.1.2. Gestão de talentos e comprometimento	15
1.2. Comprometimento organizacional.....	16
1.3. Atração, desenvolvimento, retenção de talentos e comprometimento organizacional	19
1.3.1. Atração de talentos e comprometimento	20
1.3.2. Desenvolvimento de talentos e comprometimento.....	23
1.3.3. Retenção de talentos e comprometimento	25
CAPÍTULO II	29
METODOLOGIA.....	29
2.1. Objetivos e tipo de estudo.....	29
2.2. Caracterização da empresa.....	31
2.2.1. Organograma	32
2.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	32
2.3. Amostra	33
2.4. Técnicas de recolha de informação.....	34
2.4.1. Entrevista semidiretiva	34
2.4.2. Inquérito	36
2.4.3. Recolha de informação documental	37
2.5. Técnicas de análise de informação.....	38
2.5.1. Análise de conteúdo	38
2.5.2. Análise estatística.....	39
2.5.3. Análise documental	40
CAPÍTULO III	41
ESTUDO EMPÍRICO.....	41
3.1. As práticas de Gestão de Talentos e o Comprometimento Organizacional na ótica dos entrevistados	41
3.2. As práticas de Gestão de Talentos e o Comprometimento Organizacional na ótica dos inquiridos	44
3.2.1. Fatores de retenção de talentos	44
3.2.1.1. A remuneração e o pacote de compensações.....	44

3.2.1.2. As características da função.....	47
3.2.1.3. A oportunidade de formação e desenvolvimento	49
3.2.1.4. O superior hierárquico	50
3.2.1.5. O desenvolvimento de carreira	52
3.2.1.6. A avaliação de desempenho.....	55
3.2.1.7. O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....	56
3.2.1.8. As compensações que fazem parte do pacote de benefícios/incentivos.....	58
3.2.2. Compromisso organizacional	60
3.2.2.1. Os fatores que influenciam o comprometimento organizacional	65
CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICES	77
Apêndice 1 – Sexo.....	77
Apêndice 2 – Idade.....	77
Apêndice 3 – Estado civil.....	78
Apêndice 4 – Naturalidade.....	78
Apêndice 5 – Habilitações literárias	79
Apêndice 6 – Cargo ocupado.....	79
Apêndice 7 – Tipo de vínculo contratual	80
Apêndice 8 – Antiguidade	80
Apêndice 9 – Guião de Entrevista.....	81
Apêndice 10 – Inquérito por questionário.....	84
ANEXOS	93
Anexo 1 – Organograma Departamento de RH Michael Page.....	93
Anexo 2 – PageGroup	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Os Valores da Marca.....	21
Figura 2 - Organograma Departamento de RH Michael Page	93
Figura 3 - PageGroup.....	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Práticas de gestão da Michael Page	43
Tabela 2 - A remuneração e o pacote de compensações.....	45
Tabela 3 - As características da função.....	47
Tabela 4 - A oportunidade de formação e desenvolvimento	49
Tabela 5 - O superior hierárquico	51
Tabela 6 - O desenvolvimento de carreira.....	53
Tabela 7 - A avaliação de desempenho	55
Tabela 8 - O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....	57
Tabela 9 - As compensações	59
Tabela 10 - Tipo de comprometimento	63

INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos na era do conhecimento, num mundo em constante transformação, onde é imprescindível que as empresas acompanhem e se adaptem a estas mesmas mudanças para sobreviverem no mercado.

Esta nova era marcada pelos avanços tecnológicos e pela globalização, que vieram transformar o cerne do ambiente organizacional, tem vindo a atribuir importância ao conhecimento e à valorização das competências. Nela integram-se transformações tanto no sistema produtivo como no próprio mercado de trabalho, através das quais acarretam-se mudanças no perfil dos trabalhadores e, conseqüentemente, na atuação na área Gestão de Pessoas (Legge, 2005, *cit. in Ferraza et al.*, 2015). Neste cenário surge a denominada guerra de talentos que se associa à transição da sociedade industrial para o pós-industrial (Almeida, 2004).

A gestão de pessoas, dentro das organizações, foi ganhando mais enfoque no quotidiano empresarial onde, as competências, mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes são valorizadas em prol da prossecução dos objetivos organizacionais (Cardoso, 2016).

O reconhecimento da importância em atrair, reter e desenvolver trabalhadores talentosos para que se consiga obter resultados permitiu uma mudança genérica de "Pessoal". Esta reconhece mais valor e utilidade aos recursos humanos das organizações.

Desta forma, e para fazer face a todas estas novas exigências que emergiram no mundo organizacional, a Gestão de Talentos surge na década de 90, enquanto estratégia de Gestão de Recursos Humanos, utilizada, bem como adaptada, pelas organizações à medida que estas se apercebem que com indivíduos talentosos são capazes de obter vantagens competitivas (Lewis e Heckman, 2006).

Assim, nos dias de hoje, atrair os trabalhadores certos, desenvolvê-los e retê-los consoante os seus objetivos pessoais de carreira e alinhando-os com os objetivos estratégicos da empresa, apresenta-se como um desafio de bastante complexidade (Cardoso, 2016).

Neste contexto, a elaboração deste relatório recaí não só sobre a Gestão de Talentos, bem como no impacto que esta tem no comprometimento organizacional, já que manter os trabalhadores satisfeitos, motivados e comprometidos com as organizações mostra-se como algo que é influenciado pela forma como estes são cativados e desenvolvidos pela empresa.

Devido ao aumento da estratégia competitiva no mercado de trabalho consequente do aumento de tendências como a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade e produtividade, o trabalho e o novo perfil de trabalhadores têm vindo a tornar-se em algo bastante complexo. Neste cenário, as empresas careciam de trabalhadores qualificados, com maiores capacidades de inovação: talentos, para fazer face a tais desafios (Freitag *et al.*, 2014). Para além disto, Freitag e Fischer (2017) indicam que o comprometimento organizacional é um dos princípios determinante e de extrema relevância para as organizações nos próximos anos e, por esse mesmo motivo, é necessário que exista a perceção, por parte das empresas, da importância do desenvolvimento deste tipo de vínculo ou relação psicológica entre o trabalhador e a empresa.

Assim, formulou-se a seguinte pergunta de partida: Que fatores contribuem para a Gestão de Talentos que se traduzem em variáveis significativas no aumento do Comprometimento Organizacional?

O objetivo geral deste estudo passará por perceber qual a importância da Gestão de Talentos nas organizações e qual o impacto que esta tem no comprometimento organizacional. Como objetivos específicos destacam-se:

- 1) Compreender a importância da Gestão de Talentos nas organizações;
- 2) Identificar as políticas/práticas de Gestão de Talentos nas três dimensões (atrair, desenvolver e reter talento);
- 3) Identificar e explicitar qual o tipo de comprometimento dos trabalhadores (afetivo, normativo ou instrumental);
- 4) Identificar e analisar quais as variáveis da Gestão de Talentos que influenciam o comprometimento organizacional.

A metodologia utilizada para realizar este estudo caracteriza-se por uma investigação qualitativa, com o intuito de explicar alguns fenómenos. Através da realização da entrevista à Diretora da empresa, pretende-se perceber quais as práticas utilizadas para atrair, desenvolver e reter os talentos. Posteriormente, com a aplicação de inquéritos por questionário aos profissionais tenciona-se compreender se estes se sentem comprometidos e satisfeitos com a organização. Em suma, este estudo procura analisar quais as práticas utilizadas e quais as maiores dificuldades sentidas na atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Em simultâneo, pretende-se ainda conhecer quais os motivos que levam os talentos a sentirem-se comprometidos com a organização e que práticas da Gestão de Talentos os incentiva a continuarem na organização.

Este estudo contribui para o aprofundamento do tema da Gestão de Talentos nas três dimensões (atrair, desenvolver e reter talentos) bem como da temática do Comprometimento Organizacional. Através da investigação teórica foi possível perceber que, nos dias de hoje, a implementação de práticas de Gestão de Talentos permite uma gestão eficaz da forma como são cativados os talentos, desenvolvidos e estimulados em prol dos resultados organizacionais, bem como da forma que estes podem ser retidos na empresa tendo em conta os seus interesses. Paralelamente, foi também possível reconhecer que este tipo de práticas fomentam o comprometimento organizacional, na medida em que os trabalhadores se sentem mais motivados, produtivos e satisfeitos com o seu trabalho e com a sua organização.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos:

- O capítulo I, de cariz teórico, apresenta a revisão de literatura sendo abordados os conteúdos teórico relativos ao estudo da Gestão de Talentos e ao Comprometimento Organizacional;
- O capítulo II, destinado à metodologia, explicita as diferentes metodologias utilizadas em prol do atingimento dos objetivos em estudo;
- O capítulo III, de natureza prática, sistematiza a apresentação e discussão dos resultados obtidos.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

O mundo moderno em que vivemos é caracterizado por diversas tendências: “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade” (Chiavenato, 2010, p.42). Todas estas afetam a maneira como as organizações gerem o seu capital humano e influenciam os estilos de gestão e administração de pessoas.

O aumento da partilha de informação, conseqüente da globalização, tornaram o capital humano particularmente predominante, daí que a produtividade e a sustentabilidade de uma empresa estejam associadas à qualidade do seu capital humano – capacidade de geração de novas ideias, produtos e/ou serviços (Ribeiro, 2017). Isto justifica o facto de que as pessoas “constituem não apenas a mão-de-obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização” (Peloso e Yonemoto, 2010, p.2).

Na atual sociedade do conhecimento, o talento humano e as suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho. Neste contexto é essencial que as organizações procurem e invistam em novas formas de gestão, para melhorarem o desempenho do seu capital humano pois, só assim serão alcançados os resultados estratégicos (Sovienski e Stigar, 2008).

O principal desafio para as organizações neste novo paradigma é investir nas pessoas e nos seus ativos intangíveis. O foco deixou de ser máquina passando a ser o capital humano que a compõe. Diante desta situação, importa olhar para os trabalhadores como um investimento e não como uma despesa, uma vez que a estratégia de uma organização se assenta nos relacionamentos, sejam eles internos ou externos (França Junior, 2010 *cit. in* Cristani e Fumagalli, 2017).

Nos dias de hoje as organizações não procuram apenas pessoas para incorporarem as suas equipas, mas sim profissionais talentosos com capacidades de desenvolverem e crescerem dentro da organização, a fim de alcançarem o sucesso empresarial (Peloso e Yonemoto, 2010).

Neste cenário, a Gestão de Talentos surge assim como uma das atuais e maiores prioridades dos Gestores de Recursos Humanos que tem vindo a ganhar importância nas políticas de

gestão organizacional, através da qual são desenhadas estratégias em prol da atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Tansley *et al.*, 2006, *cit. in* Gouveia, 2016). Este tipo de Gestão de Pessoas é atualmente considerado como o mais adaptado ao atual ambiente dinâmico e competitivo em que vivemos (Collings e Mellahi, 2009).

Outro tema também bastante relevante, e que será alvo de estudo neste trabalho, é o comprometimento dos trabalhadores. Atualmente identificar a existência, ou não, de comprometimento tem sido foco de inúmeras pesquisas que apresentam o tema como uma vantagem competitiva (Geleski *et al.*, 2016).

De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000, *cit. in* Geleski *et al.*, 2016) o comprometimento organizacional é entendido, de uma forma geral, como um vínculo forte do indivíduo para com a sua organização, que acaba por estimulá-lo a dar algo de si, resultando num crescimento de ambos.

Estudos de Medeiros *et al.* (2004, *cit. in* Geleski *et al.*, 2016) salientam que existe cada vez mais uma maior importância em procurar entender o indivíduo no seu ambiente de trabalho, identificando variáveis que possam motivar e incentivar a produtividade e o desenvolvimento do trabalhador (Medeiros e Albuquerque, 2005).

Nos últimos anos, as empresas têm vindo a investir esforços na busca pela retenção de pessoas qualificadas que estejam propensas a se comprometerem com a organização. Isto porque, de acordo com Andrade (1994), este tipo de vínculo correlaciona-se com a motivação, o envolvimento com o trabalho, o comprometimento ocupacional, a satisfação geral, o baixo nível de stress, entre outros. Neste contexto salienta-se a importância em estudar o compromisso organizacional pois, a presença deste traz retornos a longo prazo, elevando assim as empresas a patamares mais altos.

Tendo isto em conta, o intuito do atual estudo passa por perceber de que forma a Gestão de Talentos influencia o aumento do compromisso dos trabalhadores para com o seu trabalho e organização e, de que forma, estes são estimulados em prol do alcance dos resultados organizacionais.

1.1. A Gestão do Talento

1.1.1. Conceito de “talento”

Nos dias de hoje o talento é um dos temas mais abordados em Gestão de Recursos Humanos. O seu conceito tem vindo a ser estudado e desenvolvido por diversos autores ao longo dos

anos e, embora hajam bastantes perspetivas à cerca do mesmo, todas elas concordam que “os talentos são indivíduos com competências diferenciadoras dos demais e que através dessas competências podem ajudar a organização a atingir vantagem competitiva” (Pinheiro, 2015, p.1). De um modo geral, as concepções de talento acabam por se complementar umas às outras, pressupondo assim que um indivíduo talentoso é aquele que detém determinadas capacidades e que as põe em prática tendo em conta o alcance dos melhores resultados possíveis (Ferraza *et al.*, 2015).

Segundo Câmara *et al.* (2007) o talento apresenta-se como um papel importante na valorização do capital humano pois, o facto de uma organização possuir bons talentos é sinónimo de produção de ativos intangíveis. Estes autores ressaltam ainda que, o talento diz respeito a um conjunto de competências que permitem ao trabalhador desempenhar as suas funções e que um indivíduo talentoso tem a capacidade de antecipação e de saber até onde pode chegar.

Almeida (2004) diz-nos que o termo talento refere-se a pessoas que trazem na sua bagagem competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que os acaba por diferenciar de outras. Berger *et al.* (2004, *cit. in* Madeira, 2013, p.14) defendem que os trabalhadores talentosos “demonstram um desempenho superior e possuem as competências estratégicas da organização” e, por isso, cabe a esta desenvolver meios para reter esses mesmos indivíduos e utilizar assim essas capacidades para aumentar a performance organizacional.

De acordo com Tansley *et al.* (2006, *cit. in* Gouveia, 2016), o talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, seja através da sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial. Para Williams (2000, *cit. in* Pinheiro, 2015) o talento diz respeito a pessoas que regularmente demonstram habilidades excepcionais e que, na realização de um conjunto alargado de atividades e situações, demonstram elevadas competências e capacidades.

Para Cardoso (2016) os talentos são considerados pessoas comuns, com as mesmas ferramentas mentais que a maioria, o que os diferencia dos demais é a junção das competências, do gosto, da motivação, do potencial, entre outros, em prol do desenvolvimento e aquisição de novas competências.

Segundo Stuart-Kotze *et al.* (2008, *cit. in* Madeira, 2013), o talento apresenta duas componentes: capacidade e potencial de desenvolvimento. Sendo que, a capacidade traduz-se no que o indivíduo é capaz de fazer e o potencial de desenvolvimento no que o indivíduo pode vir a fazer futuramente. O talento é, assim, um bem escasso que é considerado

fundamental para o sucesso da organização, onde a gestão do mesmo pode ser um fator determinante para o crescimento do negócio (Madeira, 2013).

1.1.2. *Gestão de talentos e comprometimento*

A Gestão de Talentos é, de acordo com Barreto *et al.* (2011), um tema que tem sido abordado no campo da Gestão Estratégica de Pessoas, sendo considerado como uma das principais tendências da área. Apesar de ser um tema emergente e atual, observa-se uma verdadeira confusão nas definições dadas ao termo “Gestão de Talentos” uma vez que existem vários termos a ela associados: “estratégia de talento”, “gestão de sucessão” e “planeamento de recursos humanos” (Ferraça *et al.*, 2015).

Segundo Losey *et al.* (2005, *cit. in* Barreto *et al.*, 2011) a Gestão de Talentos tem ganho maior enfoque devido à globalização pois, através da redução de fronteiras e da mobilidade da força de trabalho, as organizações começaram a competir globalmente pelos mercados e pelos talentos.

De acordo com Lewis e Heckman (2006) existem três perspectivas acerca da Gestão de Talentos. A primeira, vista por eles como supérflua, define a Gestão de Talentos como um conjunto de práticas típicas da área de Recursos Humanos executadas de forma mais ágil. A segunda vertente sugere que a Gestão de Talentos é consequente do planeamento de Recursos Humanos, concentrando-se principalmente no conceito de *talent pools*. Já a terceira perspectiva foca a Gestão de Talentos como uma forma genérica de atrair e reter os profissionais talentosos, independentemente das suas funções específicas. Esta última abordagem sugere que as empresas devem de gerir a performance dos seus talentos de forma indiferenciada, cabendo esta responsabilidade ao departamento de Recursos Humanos.

Tendo em conta estas vertentes, Collings e Mellahi (2009) vieram acrescentar uma quarta, na qual sugerem a identificação de posições-chave que afetam de forma diferenciada a vantagem competitiva. Desta forma, a Gestão de Talentos passa a reconhecer quais as posições altamente relevantes, sugerindo para estas um *pool* de talentos, os quais devem assumir papéis relacionados com a estratégia da empresa, sendo necessária a diferenciação dos profissionais talentosos dos demais.

A Gestão de Talento é vista, assim, de uma forma genérica, como a atração, desenvolvimento e retenção de pessoas talentosas nas empresas, cabendo essa tarefa ao departamento de Recursos Humanos (Ferraça *et al.*, 2015).

De acordo com Chiavenato (2010) gerir talentos está a tornar-se algo indispensável para o sucesso das organizações. Este autor acrescenta, ainda, que nem todos os recursos humanos são talentos, para o serem precisam de ter algum diferencial.

Lorsch e Tierney (2003, *cit. in* Peloso e Yonemoto, 2010) afirmam que, a Gestão de Talentos diz respeito à capacidade que uma organização tem em atrair, desenvolver, reter e motivar pessoal talentoso. Tendo isto em conta, e segundo Peloso e Yonemoto (2010), é necessário que nos quadros das organizações existam não só pessoas, como também profissionais talentosos, pois é através destes que são geradas vantagens competitivas.

Centrando-nos nestes aspetos, de forma a que seja possível identificar o potencial de cada profissional são aplicadas diferentes práticas de gestão que se focam nas competências e na identificação de competências-chave de negócio, através das quais as organizações se baseiam para atrair e desenvolver trabalhadores, estimulando assim o negócio (Diório, 2002, *cit. in* Pinheiro, 2015).

Desta forma é possível destacar que, neste contexto é essencial que as organizações orientem a força de trabalho na sua totalidade em prol da alta performance, tentando com isto estimular/desenvolver o desempenho mediano tornando-o num de excelência, eliminando com isto qualquer desempenho insatisfatório (Ferraza *et al.*, 2015).

1.2. Comprometimento organizacional

Nos últimos anos as empresas têm vindo a preocupar-se cada vez mais com a procura e retenção de pessoas qualificadas e que estejam propensas a se comprometerem com a organização (O'Reilly Iii e Jeffrey, 2001). Isto relaciona-se com o facto de que, indivíduos comprometidos com o seu trabalho estão dispostos a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho exigentes e a atuarem como “patriotas” da organização. Consequentemente, trabalhadores empenhados representam modelos de atuação que os restantes membros podem imitar, sendo por isso considerados como exemplos a seguir na organização (Rego, 2003).

O comprometimento organizacional também é alvo de preocupação por parte das empresas porque tem implicações tanto na assiduidade, turnover, pontualidade, comportamentos de cidadania, aceitação das mudanças bem como no desempenho dos membros organizacionais (Rego, 2003).

Antes de esclarecer qual a importância do estudo do comprometimento organizacional é preciso perceber a relação de dependência que existe entre as pessoas e a empresa. Dutra (2002, *cit. in* Castro *et al.*, 2009) enfatiza tal dependência ao descrever essa relação com sendo uma de troca, na qual a organização transfere conhecimentos para os indivíduos, preparando-os para enfrentarem situações complexas. Por sua vez, esses mesmos indivíduos, mais tarde, transferem essa mesma aprendizagem de volta para a organização, aplicando-a nas situações presentes.

Segundo Fitz-Enz (1997, *cit. in* Medeiros e Albuquerque, 2005), existe uma ampla gama de características que influenciam o comprometimento dos trabalhadores: valores, estratégia, cultura, entre outros. Estes sistemas acabam por ser determinantes do comportamento dos indivíduos face à obtenção de resultados.

Diversos trabalhos sobre o comprometimento organizacional anteviram o período turbulento de grandes mudanças, principalmente decorrentes do início do processo de globalização, onde a sociedade de consumo e a fragilidade dos indivíduos perante as novas exigências das organizações, tais como a busca por qualificações e competências, já eram discutidas e criticadas (Medeiros e Albuquerque, 2005).

O estudo do comprometimento organizacional tem evoluído e, atualmente, este estado psicológico estuda a ligação/vínculo dos indivíduos com a organização de uma maneira mais complexa. Muitas são as pesquisas já realizadas, mas todas elas têm vindo a enfrentar dificuldades quanto à definição do conceito comprometimento.

O comprometimento pode ser interpretado como os diferentes vínculos entre pessoas e organizações, e a sua natureza pode afetar o desempenho e os resultados de ambos (Castro *et al.*, 2009). Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento, sendo que um deles identifica o comprometimento como um significado de engajamento, agregamento e envolvimento.

Chang (2001, *cit. in* Castro *et al.*, 2009, p.176) reforça a anterior definição conceituando-a da seguinte forma: “o desejo de permanecer como membro da organização, orgulho por pertencer a uma organização, a identificação com os objetivos, metas e valores da organização, o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.”

Importa, ainda, referir que as dimensões do comprometimento têm sido palco de diversos estudos sendo que, para alguns destes o comprometimento é multidimensional. A partir disto Meyer e Allen (1991) propuseram uma nova abordagem do comprometimento, destacando-o

como um estado psicológico que caracteriza a relação dos trabalhadores com a organização e que gera implicações na decisão do trabalhador continuar ou não a fazer parte da mesma.

Assim, este modelo tridimensional tem o intuito de diferenciar o estado psicológico em três dimensões básicas: a afetiva, a instrumental e a normativa (Meyer e Allen, 1991).

A primeira dimensão refere-se à ligação emocional do trabalhador com a empresa. Esta perspectiva é apresentada por indivíduos que têm um forte comprometimento afetivo com a organização e, por esse mesmo motivo, querem continuar a permanecer nela (Meyer e Allen, 1991). Entende-se assim que, para este tipo de ligação, existe identificação com os princípios e práticas da organização despertando a motivação e produtividade do trabalhador. Para além disto, o indivíduo irá realizar o seu trabalho sem conflitos internos sendo benéfico tanto para o mesmo como para a empresa.

O enfoque instrumental do comprometimento refere-se à persistência da ligação do indivíduo com a organização, devido aos custos associados à sua saída e pelos benefícios associados à sua permanência na empresa. Isto é, empregados que têm um comprometimento instrumental forte com a organização permanecem nela porque precisam (Meyer e Allen, 1991).

Por fim, na última dimensão do comprometimento, a normativa, existe um sentimento de obrigação por parte do trabalhador. Isto é, indivíduos que apresentam um alto nível de comprometimento normativo com a organização sentem-se obrigados a nela permanecerem (Meyer e Allen, 1991).

Neste contexto, Meyer e Allen (1991) ressaltam que estes três enfoques não devem ser associados a tipos de comprometimento, mas sim como componentes de comprometimento. Esta consideração permite que os enfoques aconteçam em simultâneo em diferentes níveis de intensidade.

De um modo geral, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos estratégicos (Rego, 2003), sendo por isso bastante procuradas pelas organizações. De acordo com Rego (2003), atualmente as empresas necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” e a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões inovadoras e criativas e que se identifiquem com a organização denotando “amor à camisola”.

Considerando que os recursos humanos de uma empresa influenciam de diferentes formas os resultados obtidos, é necessário apostar no estudo de temas como a motivação, cultura,

satisfação, comprometimento organizacional, entre outros, visto que através destas as organizações conseguem estabelecer uma boa relação com os seus trabalhadores obtendo, conseqüentemente, vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Castro *et al.*, 2009).

Apostar numa boa ligação com os trabalhadores tem o seu custo. Nos últimos anos as empresas têm despendido grande quantidade de esforços em busca da retenção de pessoas talentosas, com mais e melhores qualificações, produtividade e propensas a serem comprometidas com os objetivos organizacionais (Castro *et al.*, 2009). Os processos tanto de atração, desenvolvimento e retenção de talentos trazem custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações (O'Reilly *lii* e Jeffrey, 2001).

1.3. Atração, desenvolvimento, retenção de talentos e comprometimento organizacional

A expressão “atração e retenção de talentos” é hoje aceite e utilizada pela generalidade dos profissionais da área Gestão de Pessoas para designar uma prática fundamental para o sucesso das empresas, num tempo que só os melhores sobrevivem. Nesta perspetiva, torna-se essencial que as organizações criem um ambiente atrativo onde as pessoas desejem entrar e permanecer (Cardoso, 2016).

Este contexto remete-nos para uma ideia geral de que, nos dias de hoje, é essencial que as empresas se preocupem e invistam esforços na procura/atração bem como no “encantamento” de talentos, desenvolvimento de capacidades e competências inovadoras como também em diferentes estratégias que proporcionem uma correta retenção de talentos. Por sua vez, estas devem de ser capazes de garantir que os talentos se sentem motivados, comprometidos e que tem capacidades de crescer dentro da organização (Cardoso, 2016).

Num estudo realizado pela Deloitte, em 2006, feito a profissionais de Recursos Humanos de 1396 empresas de 60 países diferentes, concluiu-se que “80% das organizações em Portugal estão a debater-se, ou esperam debater-se, com níveis elevados ou moderados de escassez de talento”. Isto mostra que a importância em atrair, desenvolver e reter o talento seja cada vez maior (Gebelein, 2006, *cit. in* Gouveia, 2016).

Cada vez mais as organizações “lutam” por talentos. Esta guerra, de acordo com Aguinis *et al.* (2012, *cit. in* Vintém, 2020), é caracterizada por:

- Dificuldade em reter os talentos;
- Competição entre empresas para ver quem atrai o melhor talento;
- A dimensão das organizações deixou de significar maior talento pois, este é procurado por todo o tipo de organizações;
- Caso as políticas de retenção de talentos sejam ignoradas existe a possibilidade de a concorrência “atacar” e, por sua vez, atrair os seus trabalhadores talentosos.

Isto leva-nos a uma questão bastante pertinente: qual o papel da atração, desenvolvimento e retenção de talentos na melhoria do comprometimento organizacional com vista a contribuir para o alcance do sucesso organizacional?

1.3.1. *Atração de talentos e comprometimento*

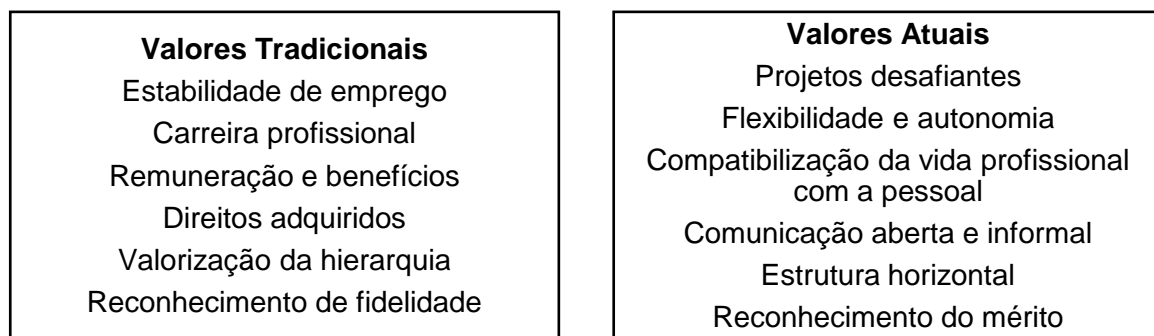
Atrair e identificar talentos remete-nos para a capacidade de identificar pessoas que acrescentam valor à organização (Barros, 2017; Gouveia, 2016). Barros (2017) defende que as empresas devem de criar um processo de Gestão de Talentos que inicie na atração, passe no desenvolvimento dos talentos atraídos e que garanta a retenção dos mesmos, através de um plano de carreiras eficaz.

Existem duas formas de atrair talentos: criando uma grande capacidade de atração junto dos profissionais qualificados ou conseguindo, de forma mais direcionada, atrair, recrutar e admitir para posições específicas. Os processos de *employer branding* (estratégias de marketing adaptadas ao posicionamento, imagem de marca e comunicação da organização), de recrutar, acolher e integrar os talentos são processos críticos neste aspeto. A existência de uma missão, valores, estratégias, cultura e objetivos explícitos e apelativos também facilitam a capacidade da organização em atrair talentos (Barros, 2017).

Relativamente ao *employer branding*, Cardoso (2016) adianta que, o seu conceito encontra-se suportado na definição da marca, utilizado para identificar as empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, tanto na mente dos seus trabalhadores bem como no próprio mercado de trabalho. Este tipo de processo, envolve uma perceção externa de reputação da empresa e uma perceção interna que assegura o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Assim, através dos seus valores, cultura e práticas de gestão organizacional são atraídos talentos com competências e estilos de trabalho alinhados com a identidade da organização, o que fortalece o seu comprometimento.

Ainda neste contexto, Cardoso (2016, p.29) afirma que “ao longo dos últimos cinquenta anos, os valores diferenciadores das organizações, enquanto entidades atrativas – quer para os trabalhadores, quer para o mercado de trabalho –, foram sofrendo alterações significativas.” Além disso, modificaram-se também as expectativas e motivações dos indivíduos relativamente à relação de trabalho e à aceitação da cultura organizacional vigente. As novas gerações que surgiram não têm receio da precaridade e insegurança no emprego pois, pretendem condições de trabalho mais flexíveis e que não comprometam o seu tempo livre. Por outro lado, neste tempo de globalização e mudanças vertiginosas, é cada vez mais difícil para as empresas garantirem emprego para toda a vida, manter regimes contratuais pautados pela rigidez nas rescisões e garantir direitos adquiridos. Tendo em conta a seguinte figura, é possível verificar que atualmente os trabalhadores procuram diferentes valores no local de trabalho.

Figura 1 - Os Valores da Marca



Fonte: Cardoso (2016)

Neste contexto, para que as organizações façam propostas de valor e, com isto, consigam atrair os melhores talentos, têm de ter em conta que na atual era do talento, os valores e fatores que motivam as pessoas são de ordem interna: “realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso” (Cardoso, 2016, p.27).

Ainda de acordo com Cardoso (2016) existem estratégias concretas que fomentam a atração e retenção de talentos – planos de desenvolvimento de competências, de progressão e sucessão ou de atração de jovens talentos –, porém é a própria empresa no seu todo que terá de assumir uma cultura orientada para o talento, fomentando nesta um ambiente atrativo para

o crescimento e desenvolvimento de talentos, comprometendo-os com a organização, garantindo assim que:

- Inspiram confiança – valorizam o alcance dos resultados, a flexibilidade e atitudes face à mudança e o compromisso a longo prazo;
- Reconhecem e valorizam o desempenho – medem os desempenhos dos seus trabalhadores diferenciando e promovendo os melhores;
- Dão suporte – apoiar e confiar no trabalho de equipa;
- Valorizam a inovação e a criatividade – dar liberdade de ação e fomentar desafios permitindo o risco prudente;
- São justas nas recompensas – praticar a equidade interna tendo sempre em conta a competitividade externa.

Segundo Câmara *et al.* (2007) existem duas formas possíveis de atrair talento humano: aproveitando o talento interno ou procurando-o externamente. Ainda de acordo com estes autores, quando existe a necessidade de se preencher uma vaga dentro da organização, a atração de talentos é reativa. Por outro lado, considera-se uma atração proativa quando se prevê uma eventual necessidade, de um determinado negócio ou projeto, que se irá traduzir no recrutamento externo de novos profissionais ou desenvolvimento do talento interno.

De acordo com Silzer *et al.* (2009, *cit. in* Gouveia, 2016), muitas organizações recorrem a uma série de ferramentas para conseguirem identificar e atrair talento, sendo que um dos principais mecanismos para esse efeito são os *assessment center*. Por outro lado, os programas de *trainees* também são considerados como métodos de atração de talentos que, por sua vez, são bastante utilizados pelas empresas. Através destes conseguem-se atrair jovens no início das suas carreiras para que, mais tarde as organizações apostem na formação, desenvolvimento e retenção dos mesmos (Gouveia, 2016).

Segundo Ramalho (2011), o facto de existir a possibilidade de progressão de carreira ajuda a que seja atingido o nível de satisfação e comprometimento dos trabalhadores, sendo este um dos aspetos mais importante para atrair os talentos.

Para Fernandes *et al.* (2001, *cit. in* Madeira, 2013) as organizações que são capazes de assegurar o futuro dos profissionais, promovendo a evolução e a aprendizagem, conseguem cativar os talentos e, conseqüentemente, atraí-los, pois, um local de trabalho que garanta a satisfação, motivação e compromisso dos seus trabalhadores é um sítio bastante atrativo para fazer carreira.

1.3.2. Desenvolvimento de talentos e comprometimento

Dentro das diferentes estratégias de atração e retenção de talento encontra-se agregada a necessidade de serem criadas condições para que os talentos se desenvolvam e mantenham motivados dentro das organizações. Atualmente apostar no desenvolvimento do talento é uma das melhores formas de garantir a sua posterior retenção. Para um talento desenvolvimento significa experiências desafiantes, orientação, feedback e aconselhamento, ou seja, uma permanente troca de experiências e o ativar de novas (Câmara *et al.*, 2007; Silvério, 2017).

Barros (2017) adianta que é essencial que as organizações apostem em estratégias e ações que aperfeiçoem o talento através de ações de desenvolvimento de competências, *coaching*, *mentoring*, exposição às melhores práticas de outros talentos ou de colegas seniores e partilha de conhecimentos e experiências através das estratégias de *knowledge management*.

Dries e Pepermans (2008) ressaltam que o talento pode ser adquirido e/ou potencializado. Estes autores salientam ainda que, as organizações devem ter como objetivo incrementá-lo, de forma eficaz e sistemática, com claros benefícios para a organização e para o indivíduo, de modo a que esse talento seja orientado ao nível da sua carreira, por meio de estratégias e práticas de atuação como: *job rotation*, *coaching*, *mentoring* ou aprendizagem no trabalho/formação e gestão de competências.

Assim, uma política de desenvolvimento de talento pressupõe um planeamento estratégico que promova o crescimento dos profissionais talentosos através da aplicação dos seus conhecimentos, formação seja em sala *e-learning*, *outdoor* ou *on the job*, sempre adequados às necessidades dos trabalhadores e objetivos da organização. Sendo essencial garantir o desenvolvimento permanente dos mesmos através de políticas de *mentoring* e *coaching* (Câmara, 2007). Tudo isto fará com que eles se sintam mais motivados e comprometidos com a organização.

Destacam-se assim quatro instrumentos que podem ser utilizados pelas organizações para desenvolverem talento (Câmara *et al.*, 2007; Dries e Pepermans, 2008):

- *Coaching* – Instrumento útil quando a complexidade da organização e as respetivas funções se encontram em expansão, onde é necessário feedback. O papel do *coach* poderá ser ocupado por colegas, gestores ou outras pessoas de nível hierárquico superior.
- *Mentoring* - Por vezes aliado ao *coaching*, assume-se como uma via fundamental que proporciona um processo de desenvolvimento permanente. Trata-se de um processo de relacionamento interpessoal entre o talento e aquele que ele selecionou como

mentor. Entre estes é desenvolvido um sentimento de lealdade e confiança proporcionando uma melhor identificação com os objetivos da organização e uma maior integração do trabalhador.

- *Job rotation* – Capaz de proporcionar ao trabalhador uma atitude de aprendizagem. Pelo cariz de desafio constante inerente a esta técnica que consiste em alternar um trabalhador entre funções e/ou departamentos de modo a dar-lhe a possibilidade de se familiarizar com várias atividades funcionais dentro da organização.
- *E-learning* – Saber como lidar com as tecnologias de informação permite maior flexibilidade de tempo para que se possa desenvolver o capital humano. O suporte técnico dos projetos de desenvolvimento torna-se cada vez mais importante.

Estes instrumentos têm o propósito de desenvolverem os talentos e as suas capacidades junto do seu trabalho.

Atualmente gerir o conhecimento é imprescindível visto que os trabalhadores necessitam de se atualizar tanto a nível de trabalho bem como a nível intelectual (Cadorin *et al.*, 2019, *cit. in* Cunha, 2020). Neste cenário, proporcionar a melhoria contínua, a transformação, a qualificação e a satisfação dos talentos acaba por estimular o comprometimento dos mesmos.

Quando a Gestão de Talentos é executada “de forma contínua e positiva, beneficia a eficiência, cria oportunidades para a criação e valor, aumenta a competitividade e diminui a perda de tempo” (Vural *et al.*, 2016, *cit. in* Cunha, 2020, p.40).

De acordo com Andrade (1994) destacam-se algumas consequências positivas de um maior comprometimento organizacional, são elas a baixa rotatividade, pouca intenção de procurar outro emprego, melhores avaliações de desempenho, pouca intenção de sair da atual organização, maior pontualidade, menor absentismo e maior produtividade.

Tendo isto em conta é notável o poder que o comprometimento tem, tanto nos indivíduos como na própria organização. Este consegue ter impactos a longo prazo na relação do trabalhador com o seu próprio trabalho, influenciando de forma positiva os resultados alcançados.

Bastos (1994) destaca três grandes conjuntos de práticas organizacionais que estimulam o comprometimento: produtos gerados pelos processos de seleção; treinamento e desenvolvimento de qualificações; política de reconhecimento e recompensas. Bandeira, Marques e Veiga (1999, *cit. in* Medeiros e Albuquerque, 2005) acrescentam que determinadas práticas de Recursos Humanos, tais como políticas de desenvolvimento e carreiras, estimulam tanto o comprometimento normativo como o afetivo.

A Gestão de Talentos não passa apenas pela atração de talentos, é também necessário saber geri-los eficaz e eficientemente, de forma a potencializar a motivação e o comprometimento, de modo que seja maximizado o desempenho e agregado valor. Visto que o comprometimento organizacional expressa-se nos trabalhadores que se identificam com a empresa, torna-se relevante implementar práticas que estimulem o desenvolvimento e a aprendizagem pois, só assim é desencadeada uma ligação/vínculo forte com a empresa, resultando num maior comprometimento organizacional (Medeiros e Albuquerque, 2005)

1.3.3. Retenção de talentos e comprometimento

A retenção de talentos é considerada como uma forma de valorizar os trabalhadores, isto é, quando uma empresa reconhece o talento de um indivíduo, este tem de ser retido na organização através de determinadas estratégias/condições que lhe são oferecidas (Cristani e Fumagalli, 2017). Neste cenário, Bohlander *et al.* (2003, *cit. in* Cristani e Fumagalli, 2017) referem que identificar e desenvolver o talento é um papel que todos os gestores devem de assumir e, à medida que conduzem as diferentes avaliações nesse mesmo sentido, devem preocupar-se com a incentivação e crescimento do potencial dos trabalhadores recompensando-os por isso.

A retenção de talentos é vista como uma oportunidade estratégica que possibilita as organizações de terem uma força de trabalho competitiva (De Long *et al.*, 2003; Schramm, 2006, *cit. in* Gouveia, 2016). Segundo Álvaro Fernández, Diretor Geral da Michael Page em Portugal, “encontrar bons profissionais é uma coisa, mantê-los é outra” (2013, *cit. in* Gouveia, 2016, p.17). Ainda de acordo com o mesmo, a retenção de talentos é tão importante quanto o recrutamento pois, é através da retenção de profissionais qualificados, considerados como talentos, que são alcançadas vantagens competitivas (Martins *et al.*, 2002, *cit. in* Gouveia, 2016).

Relativamente a esta temática, é possível encontrar opiniões distintas de diversos autores sobre a forma mais eficaz de reter os talentos nas organizações (Madeira, 2013). Gouveia (2016) destaca soluções mais tradicionais de retenção de talentos que promovem o compromisso dos trabalhadores: a formação e o desenvolvimento através do incremento de compensações e os benefícios. Já Buyens *et al.* (2006) referem que existem cinco categorias de incentivos que influenciam a retenção de talentos nas empresas: recompensas financeiras; oportunidades de desenvolvimento de carreira; conteúdo funcional; ambiente social; equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Relativamente às recompensas financeiras, estas são geralmente consideradas importantes mecanismos de retenção que, segundo Buyens *et al.* (2006) são capazes de satisfazer as necessidades materiais dos trabalhadores. De acordo com Fernandes *et al.* e Berger *et al.* (2005; 2001, *cit. in* Madeira, 2013), as organizações que pretendem vencer a guerra dos talentos necessitam de um pacote remunerativo apelativo com uma componente de remuneração variável, que tenha em conta o desempenho.

Apesar da recompensa financeira ser uma das mais importantes, alguns autores consideram-na como um fator motivacional fraco, apresentando as oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento de competências como as principais formas de retenção de talentos pois, ajudam a desenvolver os trabalhadores, reforçando assim o vínculo com a empresa (Madeira, 2013).

Relativamente ao terceiro fator referido por Buyens *et al.* (2006) o conteúdo funcional, passa pelos trabalhadores valorizarem a sua função. Isto é, quanto mais importante e desafiadora for a função maior será o interesse e a motivação do profissional talentoso a executá-la. Segundo Zonatto *et al.* (2018), quando os trabalhadores se encontram satisfeitos com as suas atividades laborais possuem um maior rendimento e comprometimento com a organização, gerando assim mais e melhores resultados.

O quarto fator referido pelos mesmos autores é o ambiente de trabalho. Este é bastante importante quando se fala na retenção de talentos, devido aos laços que são criados dentro da organização. De acordo com Donat (2017), o relacionamento dos trabalhadores com os colegas de trabalho, chefias e até mesmo com o próprio trabalho, afeta não só a satisfação como também o compromisso dos indivíduos para com a empresa.

A quinta e última forma de retenção referida por Buyens *et al.* (2006) é o ajustamento entre a vida profissional e familiar. Segundo Vintém (2020) a atual geração de trabalhadores atribuí uma grande importância à qualidade de vida. Tendo isto em conta, algumas organizações implementam políticas de teletrabalho, horários flexíveis, entre outras, de forma a satisfazer essas necessidades e com isto agradarem os seus profissionais (Vintém, 2020).

De acordo com Ramalho (2011), a implementação de diferentes estratégias que ajudem a equilibrar a vida profissional com a pessoal faz com que os trabalhadores se sintam felizes e comprometidos com a organização. Como exemplos de métodos, Martel (2007, *cit. in* Ramalho, 2011) destaca: horários de trabalho flexíveis, programas de assistência médica, parcerias com creches, farmácias, entre outros.

Cardoso (2016) afirma que, a retenção de talentos relaciona-se com ações que favoreçam o comprometimento, o *engagement* e o desenvolvimento de competências. O conceito de *engagement* associa-se ao compromisso, ao envolvimento ou até mesmo à ligação emocional do trabalhador com o seu trabalho e com a sua organização, que influencia a sua vontade em atingir os resultados pretendidos, de inovar, evoluir e ultrapassar as expectativas (Cardoso, 2016).

Quando se fala na valorização deste tipo de atitude positiva surge, quase de imediato, a associação às remunerações e benefícios proporcionados pelas empresas. Desta forma, há que integrá-las num conceito mais amplo de compensações. Estas representam um conjunto de benefícios, monetários ou não monetários, que têm a intenção de reconhecer e gratificar o trabalho desenvolvido. Assim, de acordo com Cardoso (2016), são considerados dois tipos de compensações:

- Compensações intrínsecas – estas são de natureza intangível que se materializam no prazer, satisfação e valor individual proporcionado pelo desempenho de determinada atividade. Destas destacam-se:
 - Reputação social fruto do valor da função e dos projetos;
 - Oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento profissional;
 - Reconhecimento no trabalho desenvolvido traduzido através de feedback positivo;
 - Perceção de confiança por parte dos responsáveis da organização.

- Compensações extrínsecas – estas são de natureza material através do pagamento do desempenho tido em determinada função ou tarefa. Dentro deste tipo de compensações salientam-se:
 - Salário-base;
 - Incentivos monetários: comissões, prémios, etc.;
 - Benefícios: subsídios, viatura, planos de pensão, entre outros.

Para que os sistemas de compensações influenciem o comprometimento e o *engagement* e, conseqüentemente, a atração e retenção de talentos, as empresas não se devem assentar na filosofia de “trabalho igual, salário igual” pois, os talentos não são identificados e estimulados em “rebanhos”, mas si através de sistemas que promovem a individualidade e que incentivem a equidade interna, a competitividade externa e a motivação individual bem como das diferentes equipas de trabalho (Cardoso, 2016).

De acordo com Mateus (2019), existem determinadas “regalias” que são mais valorizadas entre os profissionais do que outras: o seguro de saúde, o acesso a programas de formação e certificação, a flexibilidade de horários, o automóvel para uso pessoal e a possibilidade de trabalhar a partir de casa. Mas, por vezes, as compensações oferecidas pelas empresas nem sempre vão ao encontro com as desejadas pelos trabalhadores. Neste sentido, Cobêro e Daolio (2017), defendem a implementação de um plano de benefícios flexível, isto é, oferecer o pacote de benefícios que mais se adapta às necessidades de cada profissional, tendo em conta as suas preferências.

Neste cenário constata-se que, é cada vez mais difícil e complexo para as empresas reterem os seus talentos, visto que estes têm uma maior consciência das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho. Estes profissionais quando já não se sentem satisfeitos com o seu trabalho ou com a sua organização, decidem procurar uma nova oportunidade (Vintém, 2020).

Desta forma é possível concluir que, nos dias de hoje utilizar apenas um mecanismo de retenção de profissionais talentosos pode não ser suficiente. Para tal, as organizações devem de optar pelos mecanismos que achem mais adequados e que permitam incentivar os seus talentos, que os envolvam e comprometam em prol da concretização da sua estratégia (Madeira, 2013).

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

Quando se fala em investigação científica em ciências sociais, independentemente do método que se escolha, esta tem de ser pautada pelo rigor e adequada ao objeto de estudo (Coutinho, 2014). Este tipo de investigação, de acordo com Coutinho (2014), caracteriza-se não só pela multiplicidade, mas também pela dependência contextual. Isto é, existem métodos indutivos e dedutivos originados pelas técnicas qualitativas e quantitativas que geram discussão entre alguns aspetos da investigação, e existem também factos inquestionáveis, através dos quais o investigador não pode questionar. Assim, investigar caracteriza-se como uma atividade realizada com o propósito de estudar e pesquisar um determinado objeto de estudo com a ajuda de várias metodologias, técnicas e métodos de investigação, com o intuito de tornar públicos os resultados de todo o estudo levado a cabo (Meirinhos e Osório, 2010).

De acordo com Hill e Hill (1998), a investigação é considerada como um processo de aplicação de conhecimentos e como um processo de planificação e criatividade controlada. Após a revisão de literatura e estabelecida a hipótese geral do trabalho, é essencial a escolha dos métodos de investigação, de forma a dar seguimento à investigação. Neste cenário, o próximo passo a ser dado é a definição do objetivo geral e específicos, escolher a abordagem de estudo, escolher as técnicas de recolha de informação e selecionar a amostra à qual irão ser aplicadas as técnicas de recolhas de dados nomeadas (Freitas e Jabbour, 2011).

2.1. Objetivos e tipo de estudo

A presente investigação tem como principal objetivo a análise das práticas de Gestão de Talentos que são aplicadas nas organizações nas três dimensões (atrair, desenvolver e reter talentos). Paralelamente, pretendeu-se, ainda, perceber de que forma estas têm impacto no comprometimento dos trabalhadores.

Este objetivo de estudo surgiu devido ao facto de ser através de práticas como a Gestão de Talentos que as organizações conseguem alcançar vantagens competitivas e, consequentemente, o sucesso empresarial.

Neste contexto, e de forma a atingir o objetivo geral desta investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender a importância da Gestão de Talentos nas organizações;
2. Identificar as práticas de Gestão de Talentos ao nível da atração, do desenvolvimento e da retenção;
3. Identificar e explicitar qual o tipo de comprometimento organizacional dos trabalhadores (afetivo, normativo ou instrumental);
4. Identificar e analisar quais e de que forma as variáveis da Gestão de Talentos influenciam o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo assenta numa investigação de tipo qualitativa. Segundo Bell (2004, *cit. in* Bento, 2012, p.42), os “investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles, enquanto os investigadores qualitativos estão mais interessados em compreender as perceções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa”.

De acordo com Wiersma (1995, *cit. in* Coutinho, 2014), não é fácil de encontrar uma definição para a investigação qualitativa, sendo que alguns consideram-na como um tipo de investigação não quantitativa e outros como um paradigma que descreve os diferentes fenómenos por palavras em vez de números.

A nível conceptual, o objeto de estudo não são os comportamentos dos indivíduos, mas sim as suas intenções, ou seja, a intenção é investigar as ideias e descobrir os significados nas ações individuais e sociais dos atores (Coutinho, 2014). Já a nível metodológico a investigação qualitativa baseia-se no método indutivo, através do qual o investigador desvenda a intenção e o propósito da ação estudando-a (Pacheco, 1993, *cit. in* Coutinho, 2014). Desta forma entende-se que na abordagem qualitativa o investigador constrói uma teoria, de acordo com a realidade que estuda (de modo indutivo e sistemático), a partir da interpretação e fundamentação dos dados recolhidos e da observação (Miles e Huberman, 1994, *cit. in* Coutinho, 2014).

Na investigação qualitativa o estudo é feito a partir de palavras, pontos de vista, teorias emergentes, compreensão do contexto, dados profundos, significados, conjuntura natural, etc. (Martins e Belfo, 2011). O objetivo deste tipo de investigação é “descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência” (Fortin, 2009, p.32), tendo em conta o ponto de vista dos participantes, de maneira a poder, posteriormente, interpretar este mesmo fenómeno no seu meio (Parse, 1996, *cit. in* Fortin, 2009).

A abordagem qualitativa procura penetrar no mundo pessoal dos sujeitos de forma a perceber como estes interpretam as diversas situações e, qual o significado destas para eles. De uma forma geral, a abordagem qualitativa pretende “substituir” as noções científicas de explicação, previsão e controlo pelas de compreensão, significados e ação (Coutinho, 2014).

No presente estudo será utilizada a abordagem qualitativa, numa primeira fase, com o intuito de validar e explicar determinados fenómenos através da recolha de informação pertinente junto da amostra selecionada. Seguidamente, pretende-se compreender e explicar quais as práticas envolvidas na Gestão de Talentos e qual o seu impacto no comprometimento organizacional em termos das suas dimensões e níveis.

2.2. Caraterização da empresa

O objeto de estudo alvo desta investigação foi a empresa Michael Page. Esta é uma empresa de recrutamento e seleção especializados de quadros médios e superiores, considerada como líder na consultoria de recrutamento. Há quatro décadas que esta organização desenvolve a sua atividade recrutando os “melhores candidatos qualificados para as empresas mais prestigiadas” (www.michaelpage.pt).

Os muitos anos de experiência fizeram da Michael Page uma das empresas líderes do setor. A mesma conta com mais de 150 escritórios em 35 países de todo o mundo, posicionando-se de forma a ajudar os “candidatos a encontrarem os seus empregos de sonho e ajudar clientes a encontrarem candidatos altamente qualificados para ocuparem cargos vagos” (www.michaelpage.pt).

Esta empresa faz parte do Page Group, uma rede global de 7.500 trabalhadores em 36 países de todo o mundo especializados num vasto leque de funções e setores: Page Executive, Michael Page, Page Personnel e Page Outsourcing. Está presente na Europa, na América e na região da Ásia-Pacífico, ocupando o primeiro lugar no mercado europeu, com mais de 5.300 trabalhadores dedicados a garantir a colocação de especialistas qualificados em funções altamente cobiçadas através da utilização de diversos canais e contactos (www.michaelpage.pt).

Uma das chaves de sucesso desta organização é a insistência em trabalhar apenas com os melhores. Os seus consultores possuem vários anos de experiência nos setores para os quais recrutam. Esta experiência e o seu know-how garantem um posicionamento estratégico para recrutar candidatos de topo para excelentes funções numa ampla variedade de setores. Em

simultâneo, a empresa aposta na melhoria contínua como fator diferenciador. A Michael Page trabalha constantemente com o intuito de melhorar o processo de seleção de candidatos, o que resulta num método ainda mais eficiente para recrutar os profissionais ideais para as funções certas (www.michaelpage.pt).

2.2.1. Organograma

De acordo com a figura 2 em anexo (anexo 1), o organograma do Departamento de Recursos Humanos é simples, estando no topo o Diretor Geral que dirige, planeia, organiza e controla as atividades do Departamento e, posteriormente, 3 Diretores Operacionais responsáveis por monitorizar todo o funcionamento operacional da empresa, reportando diretamente ao Diretor Geral.

Existem 5 funções de Suporte, que apoiam todas as outras funções, e 23 Consultores responsáveis por toda a gestão de Recursos Humanos. Os restantes assumem funções de Gestores. Destes profissionais, 20 incidiram no presente estudo: 1 Diretor Geral e 19 Consultores de Recursos Humanos.

2.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos

A Michael Page insere-se no PageGroup que, atualmente, é composto por quatro focos (figura 3, anexo 2). Esta divisão permite a descentralização de responsabilidade e de atividades de recrutamento.

A Michael Page está atualmente presente em 35 países e conta com mais de 150 escritórios e 3.500 trabalhadores por todo o mundo.

De acordo com a entrevista realizada, atualmente a média de idades da Michael Page em Portugal situa-se entre os 30 e os 32 anos de idade. Quanto à antiguidade, em média ronda os 6 anos.

Tendo em conta o departamento de Recursos Humanos, e de acordo com as informações recolhidas durante a entrevista, este é composto essencialmente por mulheres. Quanto à média de idades ronda os 30 anos. Relativamente às habilitações literárias, a maioria detém licenciatura e/ou mestrado. Em relação à antiguidade, a média situa-se entre os 3 e os 5 anos.

2.3. Amostra

Uma investigação empírica lida normalmente com um conjunto de casos, que podem ser pessoas, empresas, sectores da indústria, países ou qualquer outra entidade que o investigador queira considerar (Hill e Hill, 1998).

Ao conjunto total de casos dá-se o nome de população ou universo. Acontece que, para que se consiga realizar o estudo num determinado tempo, previamente estipulado, e com determinados recursos, que por vezes são insuficientes, recorre-se a uma amostra da população (Hill e Hill, 1998).

Neste caso, recorreu-se a um método de amostragem não causal, mais concretamente uma amostragem por conveniência. Neste método os casos escolhidos para estudo são os casos facilmente disponíveis. Possui como vantagens a rapidez e a facilidade de acesso, e como desvantagem o facto de os resultados obtidos não poderem ser extrapolados para o universo, isto porque não existe a garantia de que a amostra em questão seja razoavelmente representativa da população (Hill e Hill, 1998).

Este estudo incide no departamento de Recursos Humanos da Michael Page em Portugal. O mesmo é composto por 55 pessoas. Para a presente investigação optou-se por realizar a entrevista semidiretiva aos profissionais de Recursos Humanos da empresa, responsáveis pela Gestão de Talentos. Por sua vez, aplicaram-se os inquéritos por questionário a uma amostra de 20 trabalhadores, que a empresa em estudo considera como profissionais talentosos, de forma a analisar, não só, quais as práticas utilizadas pela empresa em questão para atrair, desenvolver e reter os talentos, mas também para perceber qual o tipo de comprometimento dos trabalhadores e quais as variáveis pertinentes para essa mesma análise.

Da amostra estudada, 14 pertencem ao sexo feminino e 6 ao sexo masculino (apêndice nº1).

De acordo com o gráfico 2 (apêndice 2), 7 têm até 25 anos de idade, 9 pertencem à faixa etária dos 26 aos 34 anos e 4 têm entre 35 e 44 anos de idade.

Tendo em conta o gráfico 3, em apêndice 3, 14 são solteiros e 6 são casados ou estão numa união de facto.

Os 20 inquiridos são de nacionalidade portuguesa e pertencem maioritariamente ao distrito de Lisboa (apêndice 4). Relativamente às habilitações literárias, 5 possuem licenciatura e os restantes 15 mestrado (apêndice 5).

Quanto à função que exercem dentro da organização, 1 ocupa o cargo de Diretor Geral, 2 Gestores de Recursos Humanos e 17 assumem o lugar de Consultores de Recursos Humanos (apêndice 6).

Dos 20 inquiridos, 11 têm um contrato com termo e 9 sem termo (apêndice 7).

Quanto aos anos de antiguidade, segundo o gráfico 8 em apêndice 8, 6 trabalham na empresa em estudo à menos de um ano, 11 estão na organização entre um a três anos, 2 entre quatro a dez anos e, apenas 1 indivíduo está na empresa à mais de onze anos.

2.4. Técnicas de recolha de informação

De acordo com Hill e Hill (1998), a aplicação de questionários, a realização de entrevistas e a recolha documental são os métodos mais utilizados para efetuar a recolhas de dados. Destes, os questionários são, sem dúvida, os mais vulgares, provavelmente pela facilidade de aplicação. Também as entrevistas (bem preparadas) têm bastantes vantagens na realização de um estudo.

A utilização das técnicas de entrevista, de inquérito e de análise documental possibilitou uma compreensão mais global do fenómeno em estudo, consubstanciado na triangulação dos dados a qual é uma das formas de assegurar a validade dos dados recolhidos. Isto é, combinar dois ou mais métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa para que possamos obter um resultado final mais fidedigno (Miranda, 2009).

A recolha de dados para o presente estudo foi feita, essencialmente, através da realização da entrevista e da aplicação de inquéritos. O primeiro contacto surgiu através da plataforma *LinkedIn* e, posteriormente, por correio eletrónico com a diretora da empresa. Através deste foi possível não só a realização da entrevista, mas também a aplicação dos inquéritos a 20 membros da equipa de Recursos Humanos da organização.

2.4.1. Entrevista semidiretiva

Qualquer instrumento de recolha de dados representa, ao mesmo tempo, um apoio da capacidade de entendimento do investigador na procura de sentido (Chanfrault-Duchet, 1988, *cit. in* Barbosa, 2012).

A realização de uma entrevista permite “ver/conhecer a realidade” na medida que o investigador esclarece, junto do entrevistado, os objetivos do seu estudo (Barbosa, 2012).

Para este estudo a recolha da informação foi efetuada com recurso à realização de entrevistas semidiretivas. Estas são, normalmente, conduzidas com base num conjunto de questões-chave definidas à priori. Para tal, será construído um guião flexível com o intuito de assegurar a obtenção de toda a informação pretendida.

Durante a realização da entrevista é importante colocar o entrevistado à vontade, podendo ser utilizada a gravação desde que previamente autorizada, para facilitar todo o processo.

A entrevista efetuada teve por base um guião estruturado em cinco categorias principais:

1. Caracterização do entrevistado;
2. Caracterização da organização;
3. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos;
4. Práticas de Gestão de Talentos:
 - a. Caracterização do profissional talentoso;
 - b. Identificação e atração de talento;
 - c. Desenvolvimento de talento;
 - d. Retenção de talento.
5. Comprometimento Organizacional.

A construção deste guião teve por base a importância da identificação tanto do perfil de um talento bem como das práticas de Gestão de Talentos que são aplicadas na organização em estudo. Através desta estrutura foi possível compreender qual a importância da Gestão de Talentos para o alcance de resultados da organização, qual o papel da Gestão de Talentos no comprometimento organizacional dos profissionais da organização, percebendo igualmente de que forma os talentos são impulsionados e motivados em prol desses mesmos resultados (apêndice nº9).

Neste cenário entrevistou-se a Diretora da Michael Page Portugal já que está relacionada com a Gestão de Talentos e possui conhecimentos da importância da mesma para a empresa. A mesma tem 42 anos de idade, há 16 anos que trabalha na empresa e, como habilitações literárias, possui Licenciatura em Gestão de Empresas. O primeiro contacto foi através do *LikedIn* através de uma mensagem privada e, após a aceitação foi marcada a entrevista via Skype.

Para a realização da entrevista foi importante construir um guião. O mesmo foi construído de forma a que fossem respondidas as seguintes perguntas chave: quais as características de um profissional talentoso; quais as práticas que o melhora caracterizam; quais as práticas de Gestão de Talentos que são aplicadas na organização em estudo nas três dimensões; quais

as maiores dificuldades sentidas na aplicação dessas práticas; qual o papel da Gestão de Talentos no comprometimento organizacional dos profissionais da organização; e de que forma os talentos são impulsionados e motivados em prol desses mesmos resultados.

2.4.2. Inquérito

O inquérito é um método de pesquisa que é utilizado “quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada” (Manzato e Santos, 2008, p.7).

Um inquérito é constituído por um conjunto de questões escritas que irão ser colocadas a determinadas pessoas que proporcionem conhecimentos importantes para o investigador (Barbosa, 2012). Essas perguntas podem ser de carácter fechado ou aberto. As perguntas fechadas são compostas por um conjunto de respostas alternativas à escrita que compõem um método quantitativo (Hill e Hill, 1998), já as abertas constituem um modelo de pesquisa qualitativa pois, não restringem a resposta do entrevistado (Manzato e Santos, 2008).

De acordo com Almeida e Pinto (1995, *cit. in* Barbosa, 2012, p.84), as vantagens deste tipo de técnica de recolha de dados incidem na “possibilidade de atingir grande número de pessoas, garantir o anonimato das respostas, permitir que as pessoas respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não expõe os questionados sob influência do questionador”.

Construir inquéritos não é uma tarefa nada fácil, mas a aplicação dos mesmos pode favorecer o crescimento de qualquer investigador (Barbosa, 2012). De acordo com Manzato e Santos (2008), um inquérito deve obedecer a algumas regras básicas. A sua construção deve de seguir uma lógica interna na representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, tabulação e interpretação.

Na elaboração de um inquérito é importante formular as questões de forma cuidada e ter em atenção a forma como o mesmo é apresentado. As questões devem ser adequadas à pesquisa, claras, concisas e unívocas. Devem corresponder à intenção da própria pergunta e devem ter o intuito de libertar o inquirido do referencial de juízos de valor ou do preconceito por parte do próprio autor (Barbosa, 2012).

Para a elaboração deste estudo, os questionários serão compostos por quatro partes:

1. Apresentação e contextualização do estudo;
2. Caracterização sociodemográficas dos inquiridos;

3. Identificação dos fatores de atração, desenvolvimento e retenção de talentos;
4. Comprometimento organizacional dos profissionais.

Explicitando, com a primeira parte do inquérito fez-se a apresentação do entrevistador e da investigação em causa. Na segunda parte foi solicitado aos inquiridos um conjunto de informação relacionada com os seus dados sociodemográficos, como: idade, sexo, naturalidade, estado civil, habilitações literárias, função e antiguidade na empresa. Na terceira parte pretendeu-se analisar os fatores de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Por fim, na quarta e última parte procurou-se recolher informação sobre o comprometimento organizacional dos inquiridos com a organização.

Em todas as partes forma utilizadas questões de resposta fechada pois, apesar de recolherem informação menos detalhada, permitem uma maior facilidade no tratamento (Frankenthal, 2017).

Com o intuito de perceber o posicionamento dos inquiridos relativamente a um determinado assunto foi utilizada uma escala de Likert. Esta costuma ser apresentada como uma espécie de tabela de classificação composta por duas partes. Na primeira é identificado o objeto em avaliação, já na segunda parte, são apresentadas as categorias que podem ir desde o “discordo totalmente” até ao “concordo totalmente” (Frankenthal, 2017).

A quantidade de categorias que compõem a escala diferem consoante o necessário. Neste caso foram utilizados cinco itens para analisar os fatores de atração, desenvolvimento e retenção de talentos: 1. Muito insatisfeito; 2. Insatisfeito; 3. Nem satisfeito nem insatisfeito; 4. Satisfeito; 5. Muito satisfeito. Para analisar o comprometimento organizacional dos trabalhadores forma utilizados os seguintes itens: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo em parte; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo em parte; 5. Concordo totalmente.

Em suma, esta técnica de recolha de informação permite obter dados acerca das práticas de Gestão de Talentos aplicadas na organização, bem como analisar qual o grau de comprometimento dos inquiridos e quais as variáveis que estes consideram que influenciam o seu comprometimento com a empresa em estudo (apêndice nº10).

2.4.3. Recolha de informação documental

Nesta investigação foi também feita recolha de informação documental. A informação documental incidiu na pesquisa bibliográfica e em documentação relacionada com a empresa de forma a caracterizá-la. Ao nível da pesquisa bibliográfica, o contacto inicial com alguns livros

bem como artigos de revistas e documentos relacionados com a temática em estudo, ajudaram na recolha de informações importantes bem como na consolidação do objeto de estudo. No que se refere aos documentos da empresa destacam-se o site da mesma bem como alguns e-mails trocados com a Diretora da Michael Page Portugal e com a responsável do Departamento de Marketing acerca não só da caracterização da própria empresa bem como dos Recursos Humanos da mesma.

2.5. Técnicas de análise de informação

De acordo com a *Grounded Theory*, após a recolha de informação é necessário analisá-la em três fases. O primeiro passo será a codificação aberta – analisar as respostas adquiridas e categorizá-las: desagregar os dados, compará-los entre si para que posteriormente possam ser agrupados em categorias semelhantes (Walker e Myrick, 2006 *cit. in* Pinheiro, 2015).

O segundo passo será a codificação axial – estruturar relações entre as categorias organizadas anteriormente. Por fim, destaca-se a codificação seletiva, que se resume à construção de um modelo. Para realizar este último passo é importante “selecionar um núcleo central e definir quais as categorias que constituem os seus antecedentes e os seus consequentes” (Walker e Myrick, 2006 *cit. in* Pinheiro, 2015, p.25).

2.5.1. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é definida como um método empírico que consiste num conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a qualquer tipo de discurso e que permitem classificar e esclarecer as causas da mensagem ou as consequências que nela podem vir a provocar (Bardin, 2016)

No presente estudo, a análise de conteúdo foi utilizada com o intuito de analisar e interpretar os dados recolhidos pela entrevista realizada.

Segundo Bardin (2016), uma entrevista é um método de investigação complexo e específico. Para a sua análise Bardin propõe três fases: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase inicial, pré-análise, o material recolhido é organizado. Escolhem-se os documentos, formulam-se as hipóteses e elaboram-se indicadores com o intuito de orientar a interpretação

final. Nesta fase é fundamental ter em atenção algumas regras como a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, a pertinência e a exclusividade.

O contacto inicial com os documentos, chamada de “leitura flutuante”, acaba por ser uma das fases mais importantes pois, é através desta que se formulam hipóteses para que posteriormente seja construído um índice organizado em indicadores (Bardin, 2012).

Na seguinte fase, exploração de material, codificam-se os dados, transformando-os sistematicamente e agregando-os em unidades. Na codificação dos dados restringe-se à escolha de unidades de registo, ou seja, é o recorte que é dado à pesquisa. Para além disto, Bardin (2012) apresenta também os critérios de categorização – escolha de categorias (classificação e agregação). Na perspetiva da análise do conteúdo, as categorias são vistas como classes que agrupam determinados elementos comuns.

Por fim, a interpretação dos resultados pode ser feita por meio de inferência. Para Bardin (2012) a inferência apoia-se em elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: a mensagem e o seu suporte ou canal e o emissor da mensagem e o recetor da mesma.

Tendo isto em conta, a análise à entrevista realizada iniciou-se com uma leitura flutuante. De seguida, escolheu-se as categorias que serão posteriormente organizadas em temas. Os temas forma repetidos com muita frequência são recortados.

Na fase de exploração do material, escolheu-se as unidades de codificação – classificando e agrupando as informações tendo em conta o sentido das mesmas.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação, procurou-se verificar se os resultados atingidos são perceptíveis, significativos e válidos.

2.5.2. Análise estatística

Os inquéritos foram realizados no *Google Forms*, de forma a facilitar a partilha bem como a resposta por parte dos participantes. Para analisar os dados estatísticos foi utilizado o software SPSS (Pestana e Gageiro, 2004).

Após recolher todos os dados estatísticos existe a necessidade de os analisar. Para isso são utilizadas várias técnicas estatísticas. Estas, de acordo com Ferreira (1996), constituem uma parte integral de uma pesquisa pois, auxiliam na organização, tratamento e simplificação dos dados recolhidos.

2.5.3. Análise documental

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa e que se inicia com a recolha dos materiais e informações pertinentes para o estudo em si (Junior *et al.*, 2021). Os documentos são uma base de conhecimento que registam princípios, objetivos e metas de um objeto em análise, que revelam concepções explícitas e subjacentes de determinados objetos (Junior *et al.*, 2021).

Segundo Lakatos e Marconi (2003, *cit. in* Junior *et al.*, 2021, p.45), existem dois grupos de tipos de documentos, os documentos escritos e os documentos iconográficos: “os escritos são aqueles documentos parlamentares, documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas, documentos particulares, entre outros. Os documentos iconográficos são aqueles compostos por imagens, desenhos, pinturas. Além deles, há ainda as fotografias, os objetos, as canções folclóricas, o vestuário e o folclore”.

Ao consultar os documentos é importante definir o que está a ser analisado; esclarecer todos os conceitos e termos; ler e interpretar toda a informação e significados; fazer uma relação entre a interpretação realizada e os conceitos definidos na pesquisa; e reelaborar os conceitos e termos face à interpretação realizada (Junior *et al.*, 2021).

No presente estudo foi feita análise documental a várias fontes escritas como livros, artigos de revista e outras teses de mestrado com o mesmo objeto de estudo, especialmente a dados estatísticos nestas contidos, e documentos para caracterizar a empresa desde e-mails trocados com a Diretora da Michael Page Portugal e com a responsável do Departamento de Marketing e alguma informação adquirida através do site e outras Dissertações de Mestrado realizadas na mesma empresa.

CAPÍTULO III

ESTUDO EMPÍRICO

Atualmente a competitividade no mercado de trabalho é algo visível e constante. Isto faz com que as organizações invistam na procura e retenção de pessoas talentosas para incorporarem as suas equipas. O comprometimento deste tipo de profissionais assume-se também como uma prioridade quando se fala em alcançar o sucesso empresarial.

Tendo em conta este quadro, foi realizado um estudo na empresa Michael Page com o intuito de perceber, numa primeira fase, quais as estratégias aplicadas na Gestão de Talentos e, posteriormente, compreender o que tende a comprometer os trabalhadores àquela empresa.

3.1. As práticas de Gestão de Talentos e o Comprometimento Organizacional na ótica dos entrevistados

Os Talentos constituem uma parte importante de uma empresa e, por isso mesmo, precisam de ser atraídos, desenvolvidos e devidamente retidos em prol dos objetivos organizacionais. Ter um compromisso com este tipo de profissionais, e fazer com que estes também se sintam satisfeitos e motivados dentro da empresa, faz com que o sucesso seja alcançado.

Na Michael Page Portugal, o departamento de Recursos Humanos é responsável por diversas atividades: training, e-learning, gestão de carreias, compensações e benefícios, avaliação de desempenho, gestão de talentos, entre outras. Relativamente à Gestão de Talentos, este departamento desenvolve um conjunto de medidas desde a gestão *onboarding*, formação, gestão dos planos de carreira, avaliação de desempenho, etc.

Segundo a entrevistada, e tendo em conta o atual cenário de Pandemia, um dos maiores desafios que a Michael Page enfrenta na implementação de práticas de Gestão de Talentos é a manutenção da motivação e do comprometimento pois, o trabalho passou a ser algo remoto, e com isto surge a dificuldade de garantir a motivação dos trabalhadores, seja a nível individual bem como no trabalho em equipa. Outro desafio, que por sua vez pode ser encarado como uma oportunidade, é o facto dos jovens talentos darem cada vez mais importância à Gestão de Talentos e aos seus benefícios, obrigando as empresas a implementarem práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos com o intuito de incentivarem o comprometimento destes.

Relativamente à caracterização de um profissional talentoso, a diretora caracteriza-o como “alguém com a capacidade de resiliência, escuta ativa, curiosidade, responsabilidade, autonomia e confiança”. Isto acaba por ir ao encontro com alguns dos tantos conceitos dados à definição de talento pois, um indivíduo talentoso é aquele que detém determinadas capacidades e que as põe em prática tendo em conta o alcance dos melhores resultados possíveis (Ferraza *et al.*, 2015).

Para a Michael Page é importante não só atrair profissionais com talento como também desenvolvê-los em prol dos objetivos estratégicos e retê-los através das estratégias mencionadas na tabela 1. Assim, como primeira instância, é fundamental garantir uma boa imagem exterior, ou seja, deter uma dinâmica na área de negócio bem definida e visível no mercado de trabalho como forma de atrair profissionais talentosos. De acordo com Barros (2017) e Cardoso (2016), os processos de *employer branding* são bastante utilizados como forma de atrair os talentos pois, a existência de uma missão, valores, estratégias, cultura e objetivos explícitos e apelativos cativam os trabalhadores, corroborando assim os resultados obtidos.

De seguida, apostar num plano de formação contínuo, avaliação de desempenho e num acompanhamento constante. Todo o apoio/feedback dado é importante para que os trabalhadores se sintam integrados e motivados em adquirirem mais e melhores resultados. Isto vai ao encontro com o que Câmara *et al.* (2007) e Silvério (2017) afirmam: para um talento, desenvolvimento significa experiências desafiantes, orientação, feedback e aconselhamento, ou seja, uma permanente troca de experiências e o ativar de novas.

Por fim, assegurar a retenção dos talentos através de várias políticas de compensações e benefício pois, o comprometimento deste tipo de trabalhadores é, para a Michel Page, visto como algo fundamental. Estes profissionais quando têm boas condições de trabalho, oportunidades de progressão de carreira e de desenvolvimento acabam por alcançar a satisfação no local de trabalho que, conseqüentemente gera motivação, uma maior produtividade e comprometimento com a organização. Com isto a organização ganha pois, irá ter o seu retorno em forma de crescimento organizacional e os trabalhadores também, logo a partir do momento que se sentem satisfeitos com aquilo que lhes é oferecido. Segundo Buyens *et al.* (2006) as recompensas financeiras; oportunidades de desenvolvimento de carreira; conteúdo funcional; ambiente social; equilíbrio entre vida profissional e pessoal são capazes de reter e comprometer os talentos, corroborando em parte o que é aplicado na empresa em estudo.

Tabela 1 - Práticas de gestão da Michael Page

Práticas de Gestão de Talentos	
Identificar e atrair talento	<p>A atração de talentos é feita maioritariamente pelo contacto direto com os candidatos, seja através de <i>networking</i> ou presencialmente.</p> <p>Não existem técnicas específicas de atração, quando é identificada uma potencial entrada é lhe apresentado o projeto na integra, com aquilo que tem de muito bom e o que tem de não tão bom, ser o mais transparente possível é o que importa, “de forma a expor, de uma forma completamente verdadeira e transparente aquilo que nós somos, aquilo que nós fazemos e como fazemos, para que a pessoa consiga perceber se se identifica com a nossa forma de ser e de estar”.</p> <p>Um ponto fundamental na atração é o que a empresa transparece para o mercado de trabalho, neste sentido a Michael Page acaba por conseguir atrair os melhores devido à sua dinâmica na área de negócio, à sua forma de gestão do plano de carreira, às diferentes políticas que são implementadas e orientadas em prol do trabalhador e à sua antiguidade no mercado de trabalho.</p> <p>Uma das dificuldades sentidas na atração de talentos resume-se a identificar as <i>soft skills</i> do talento pois, por vezes, “é difícil de perceber se naquele momento aquela pessoa se vai adequar à função, ou não”.</p>
Desenvolver talento	<p>Relativamente ao desenvolvimento de talentos a empresa aposta não só num plano de formação contínuo, independentemente da posição que o individuo ocupe, bem como num acompanhamento constante pós-formação.</p> <p>Uma das grandes chaves é a avaliação de desempenho, que é feita trimestralmente. Através desta pretende-se medir o desempenho de cada trabalhador. Após esta avaliação é dado feedback e, consoante a avaliação realiza-se o acompanhamento necessário. Tudo isto irá influenciar não só a forma de trabalhar dos trabalhadores bem como a forma como estes se comprometem com a organização.</p> <p>Uma das dificuldades sentidas é a predisposição das pessoas para tal exercício.</p>
Reter talento	<p>Neste cenário destacam-se várias políticas de compensações e de benefícios desde: ginásio, seguro de saúde, cheque de infância, flexibilidade de horário, diversos descontos associados à saúde e bem-estar, planos flexíveis de remuneração, telemóvel, entre outros.</p> <p>Uma das dificuldades em reter deve-se ao facto de os trabalhadores da Michael Page serem constantemente “assediados” quer pela concorrência quer por clientes. Mesmo assim as perdas são quase nulas, demonstrando assim a eficácia das políticas implementadas.</p>

Fonte – Entrevista via Skype à Diretora da Michael Page Portugal

3.2. As práticas de Gestão de Talentos e o Comprometimento Organizacional na ótica dos inquiridos

Através da aplicação de inquéritos procurou-se perceber, junto dos profissionais talentosos da empresa: o que sentem relativamente aos fatores de retenção de talentos; quais os pacotes de benefícios que são aplicados pela empresa; qual o tipo de compromisso que cada um tem com a empresa em estudo.

Numa segunda parte, e quanto aos fatores de retenção de talentos, perceber o seu grau de satisfação com a remuneração e o pacote de compensações, bem como qual a sua perceção sobre determinadas características da função que executam; as ações do superior hierárquico; as práticas de desenvolvimento de carreira; a forma de avaliar o desempenho; o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

3.2.1. *Fatores de retenção de talentos*

Nesta primeira parte do inquérito foi importante reunir uma série de informações sobre os principais fatores de retenção de talentos como: a remuneração e o pacote de compensações; as características da função; a oportunidade de formação e desenvolvimento; o superior hierárquico; o desenvolvimento de carreira; a avaliação de desempenho; o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

As informações recolhidas foram devidamente tratadas, através do software SPSS, com o intuito de serem destacadas as respostas por cada pergunta, bem como a média para cada uma delas, para que fosse possível perceber, de uma forma mais clara, se o nível de satisfação ou de concordância era superior ou inferior à média (2,5).

3.2.1.1. *A remuneração e o pacote de compensações*

Com o intuito de avaliar a satisfação dos inquiridos relativamente à sua remuneração base e ao seu pacote de compensações foi utilizada a seguinte escala de Likert: 1. Muito insatisfeito; 2. Insatisfeito; 3. Nem satisfeito nem insatisfeito; 4. Satisfeito; 5. Muito satisfeito.

Através da tabela 2 é possível observar-se, de forma agregada, as respostas dadas pelos 20 inquiridos e a média geral para cada questão colocada.

Tabela 2 - A remuneração e o pacote de compensações

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito			
Pacote salarial	0	4	3	12	1	20	3,50	0,889
Mais recente aumento	2	3	9	6	0	20	2,95	0,945
A competitividade do pacote salarial relativamente a outras empresas	0	2	5	11	2	20	3,65	0,813
A determinação dos aumentos salariais	0	3	10	6	1	20	3,25	0,786
Como a empresa gere as remunerações	0	5	7	7	1	20	3,20	0,894
O pacote de compensações	0	3	3	10	4	20	3,75	0,967
O número de benefícios facultados	0	2	3	11	4	20	3,85	0,875
O valor dos benefícios atribuídos	0	3	3	10	4	20	3,75	0,967
O atual incentivo financeiro	0	5	4	9	2	20	3,40	0,995

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela 2 constata-se que, em termos médios, as respostas apresentam valores acima da média (2,50), situando-se nos 3,5. A grande maioria dos inquiridos está satisfeito (12 trabalhadores) com o seu pacote salarial, havendo apenas 4 trabalhadores que estão insatisfeitos. De referir ainda que nenhum trabalhador se manifestou muito insatisfeito, havendo ainda 1 que indicou estar muito satisfeito.

Relativamente ao mais recente aumento, a média de respostas dos inquiridos continua a ser superior à média (2,95), através da qual 9 trabalhadores dizem estar nem satisfeitos nem insatisfeitos, 2 indivíduos estão muito insatisfeitos, 3 insatisfeitos e 6 satisfeitos. Tendo em conta estes resultados é visível que, apesar do pacote salarial ser apelativo, os aumentos do mesmo não são frequentes e/ou o valor do aumento não é significativo o suficiente para estimular a satisfação dos trabalhadores.

Seguindo a tabela 2, em relação à competitividade do pacote salarial comparando-o com os pacotes salariais de outras empresas, a média das respostas mantém-se acima da média, situando-se nos 3,65. A maioria dos inquiridos afirma estar satisfeito, 5 neutros e 2 insatisfeitos. Isto revela que, em comparação com outras empresas do mesmo setor, a Michael Page apresenta um valor de mercado superior, incentivando dessa forma a atração e retenção dos talentos

Quanto à determinação dos aumentos salariais, a frequência das respostas dadas compreende-se entre o nível 3 e 4 da escala, constatando-se assim que 10 dos inquiridos dizem-se nem satisfeitos nem insatisfeitos e 6 satisfeitos. Verifica-se ainda que a média de respostas se mantém acima da média, apresentando um valor de 3,25. Neste contexto, as respostas dadas podem estar relacionadas com o facto de os trabalhadores não saberem ao certo de que forma são determinados os aumentos salariais.

De acordo com a tabela 2 constata-se que, a média de respostas dadas situa-se nos 3,20. Cerca de 7 dos inquiridos dizem-se satisfeitos com a forma como a empresa gere as remunerações. Já 5 encontram-se insatisfeitos e 1 demonstra-se muito satisfeito.

No que diz respeito ao pacote de compensações, mais de 50% dos inquiridos encontra-se satisfeito ou muito satisfeito com o pacote de compensações atribuído (14 trabalhadores). Apenas 3 responderam insatisfeitos. Mais uma vez a média de respostas mantém-se acima da média (3,75).

Verifica-se ainda através da tabela 2 que, 10 dos inquiridos encontram-se satisfeitos com o número de benefícios facultados. Apenas 2 encontram-se insatisfeitos. Já 4 dizem-se muito satisfeitos contribuindo assim para uma média de respostas, mais uma vez, acima da média (3,85).

Relativamente ao valor dos benefícios, mais de 50% encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os mesmos (14 trabalhadores). A média de respostas situa-se nos 3,75 onde apenas 3 dos inquiridos se encontram insatisfeitos.

Por fim, quanto ao atual incentivo financeiro, existe uma maior discrepância de valores visto que 5 encontram-se insatisfeitos com o atual incentivo financeiro, 4 neutros, 9 satisfeitos e apenas 2 muito satisfeitos. Mesmo assim, a média de respostas encontra-se acima da média, situando-se nos 3,40.

Nesta perspetiva é possível observar-se que, em todas as questões, as respostas dadas apresentam um valor acima da média (2,5), mostrando a satisfação por parte dos inquiridos. Estes resultados acabam por influenciar, de forma positiva, a motivação dos talentos

desencadeando, conseqüentemente, não só a atração de novos talentos bem como a retenção dos atuais.

Posto isto importa salientar que, os resultados alcançados vão ao encontro com o que diz Cardoso (2016) pois, para que sejam atraídos talentos é importante que sejam definidos um salário e um pacote de recompensas equitativo a nível interno tendo sempre em conta a competitividade externa. Visto que os resultados obtidos foram bastante satisfatórios demonstra que, a empresa em estudo preocupa-se com a atribuição de compensações como forma de satisfazer os seus trabalhadores, o que acaba por ajudar na atração e na retenção de talentos.

3.2.1.2. As características da função

Para analisar as diferentes características da função foi utilizada a seguinte escala de Likert: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo em parte; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo em parte; 5. Concordo totalmente.

Tabela 3 - As características da função

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
A exigência da função	0	1	1	13	5	20	4,05	0,686
A complexidade da função	1	2	2	14	1	20	3,60	0,94
O uso da iniciativa ou julgamento pessoal no trabalho	0	0	7	10	3	20	3,80	0,696
O tipo de trabalho	3	9	5	2	1	20	2,45	1,05
A independência aplicada no exercício da função	0	0	1	9	10	20	4,45	0,605

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela 3 é visível que, cerca de 80% dos inquiridos (18 trabalhadores) concorda em parte ou totalmente com o facto do seu trabalho exigir o uso de um número

elevado de habilidades e conhecimentos. Apenas 1 discorda em parte e 1 não concorda nem discorda. A média de respostas encontra-se acima da média (4,05) constatando-se assim que, de um modo geral, a função exercida pelos inquiridos é exigente.

Relativamente à complexidade da função, 15 trabalhadores concordam totalmente ou em parte com a questão. Apenas 2 não concordam nem discordam, 2 discordam em parte e 1 discorda totalmente. De um modo geral, e tendo em conta a média de respostas (3,60), é visível que, para além de exigente, a função exercida pelos inquiridos é também complexa.

Quanto ao uso da iniciativa ou julgamento pessoal no local de trabalho, 10 concordam em parte, 3 concordam totalmente e 7 não concordam nem discordam. É notável que, nenhum dos inquiridos discordou em parte ou totalmente com a questão, o que demonstra que os trabalhadores são livres de dar a sua opinião no local de trabalho.

Em relação ao tipo de trabalho, a maioria dos inquiridos discorda em parte com o facto do trabalho executado ser simples e repetitivo (9 trabalhadores), 5 não concordam nem discordam, 3 discordam totalmente e apenas 1 concorda totalmente. A média de respostas apresenta-se abaixo da média (2,45) verificando-se assim que, a função exercida pelos inquiridos é composta por tarefas complexas e que caricia de diferentes conhecimentos e habilidades para a sua execução.

Por fim, 10 dos trabalhadores concordam totalmente com o facto de terem independência e liberdade na maneira como fazem o seu trabalho, 9 concordam em parte e apenas 1 não concorda nem discorda. A média de respostas situa-se acima da média o que demonstra, mais uma vez, a liberdade que é dada aos trabalhadores quando estes desempenham as suas funções.

Tendo em conta esta perspetiva, constata-se que os inquiridos desempenham tarefas complexas e exigentes, mas que lhes é dado, em contexto de trabalho, a oportunidade de expressarem a sua opinião, de utilizarem o julgamento pessoal e ainda de terem liberdade no desempenho das suas atividades laborais.

Segundo Buyens *et al.* (2006), é essencial que os trabalhadores valorizem a sua função, isto é, quanto mais importante e desafiante for a função maior interesse e motivação do profissional talentoso em executá-la. Mas, por outro lado, se as tarefas realizadas atrapalham a vida dos trabalhadores acabam por ter exatamente o efeito contrário.

Quanto à liberdade de expressão dentro do local de trabalho Cardoso (2016) refere que, as empresas que valorizam a inovação e a criatividade, dando a liberdade de ação de fomentar

desafios permitindo o risco prudente acabam por criar um ambiente atrativo para o crescimento e desenvolvimento de talentos.

3.2.1.3. A oportunidade de formação e desenvolvimento

Segue-se a tabela 4 que agrega as respostas dadas relativamente às oportunidades de formação e desenvolvimento existentes na empresa em estudo.

Tabela 4 - A oportunidade de formação e desenvolvimento

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
A formação dada	0	2	1	7	10	20	4,25	0,967
O tempo da formação dada	0	5	3	3	9	20	3,80	1,281
A aplicação da formação dada	0	1	1	8	10	20	4,35	0,813
As oportunidades existentes dentro da organização	0	2	0	12	6	20	4,10	0,852
A oportunidade de desenvolvimento profissional	0	1	2	10	7	20	4,15	0,813

Fonte: Elaboração própria.

Através da tabela 4 podemos verificar que, 10 trabalhadores concordam totalmente que a formação dada pela empresa se enquadra com o trabalho desempenhado na organização. Apenas 2 discordam em parte, 1 não concorda nem discorda e 7 concordam em parte. É visível que as respostas dadas superam a média de 2,50 pois, correspondem ao valor de 4,25. Com isto é possível constatar-se que, para além da empresa apostar na formação dos seus trabalhadores, esta vai de encontro com o posto de trabalho de cada um.

No que se refere ao tempo de formação, 9 dos inquiridos concordam totalmente com o facto do tempo estipulado ser o suficiente. Mesmo assim, 5 dos trabalhadores discordam em parte, 3 apresentam-se imparciais com a questão e 3 concordam em parte. As respostas dadas encontram-se acima da média (3,80).

Relativamente à aplicação da formação dada verifica-se que 18 dos inquiridos concordam em parte ou totalmente que os conhecimentos adquiridos nas diferentes formações podem ser aplicados no dia a dia de trabalho, concordando assim que a mesma vai ao encontro das tarefas realizadas pelos profissionais. Apenas 1 discorda em parte e 1 encontra-se imparcial à questão. A média de respostas situa-se acima da média apresentando um valor de 4,35.

Seguindo a tabela 4 observa-se que, 12 dos talentos concordam em parte com a ideia de que existem oportunidades de desenvolvimento suficientes dentro da empresa, 6 concordam totalmente com esta questão. Apenas 2 discordam em parte e nenhum discordou totalmente. Posto isto, e mais uma vez, as respostas dadas encontram-se acima da média (4,10) demonstrando assim que, de um modo geral, os trabalhadores concordam que existem oportunidades de desenvolvimento dentro da Michael Page.

Quanto a existir oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da empresa, 7 dos inquiridos concordam totalmente com a afirmação, 10 concordam em parte e apenas 2 não concordam nem discordam. Apenas 1 discorda em parte. Demonstrando mais uma vez que, e tendo em conta a média de respostas (4,15), existem oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa em estudo.

Nesta perspetiva é visível que, na Michael Page, existem oportunidades de formação e de desenvolvimento. Para além de ser dada bastante formação, esta vai ao encontro com o trabalho de cada profissional. Quanto às oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as respostas dos inquiridos, verifica-se que as mesmas existem dentro da empresa e que os trabalhadores podem se envolver em atividades que promovam o seu próprio desenvolvimento profissional.

Dries e Pepermans (2008) afirmam que práticas como a formação, gestão de competências e o desenvolvimento profissional estimulam a aquisição de conhecimentos e aprendizagens necessários no contexto de trabalho de cada profissional. Estas acabam por desenvolver os talentos e retê-los na organização, corroborando de certa forma os resultados obtidos.

3.2.1.4. O superior hierárquico

Através da tabela 5 é possível analisar-se qual a opinião dos inquiridos acerca do seu superior hierárquico.

Tabela 5 - O superior hierárquico

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
O reconhecimento dado por parte do supervisor	0	0	1	9	10	20	4,45	0,605
A valorização por parte do supervisor	6	6	2	2	4	20	2,60	1,536
O feedback dado por parte do supervisor	0	0	2	7	11	20	4,45	0,686
A validação dada pelo supervisor	0	1	2	7	10	20	4,30	0,865
O reconhecimento de um bom trabalho por parte do supervisor	12	4	1	2	1	20	1,80	1,24

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao reconhecimento dado por parte do supervisor apenas foram utilizados os níveis 3, 4 e 5 como resposta, verificando-se assim que, de um modo geral o supervisor procura oportunidades para elogiar o desempenho dos profissionais, tanto em privado como em frente a outros. Posto isto, 10 dos inquiridos concordam totalmente que o supervisor dá o devido reconhecimento aos seus subordinados, 9 concordam em parte e apenas 1 indivíduo demonstrou-se imparcial à questão. A média de respostas encontra-se acima da média geral, apresentando um valor de 4,45.

A tabela 5 mostra-nos que, 6 dos inquiridos discordam totalmente com a questão “sinto-me desvalorizado pelo meu supervisor” e outros 6 discordam em parte. Já 4 dos inquiridos concordam totalmente com esta afirmação, 2 não concordam nem discordam e 2 concordam em parte. É visível que as respostas dadas se encontram abaixo da média, mas como a questão foi feita de forma inversa podemos constatar que os inquiridos, de um modo geral, se sentem valorizados dentro da organização.

Observa-se ainda que, 11 trabalhadores concordam totalmente que o supervisor dá o feedback após a conclusão do trabalho, seja ele positivo ou negativo. 7 trabalhadores concordam em parte e apenas 2 não concordam nem discordam. Não existiu nenhuma

respostas nos níveis 1 e 2 da escala. Quanto à média de respostas encontra-se acima da média, apresentando um valor de 4,45.

Relativamente à validação dada pelo supervisor, 10 dos inquiridos concordam totalmente com o facto do supervisor recompensar uma boa ideia, implementando-a e dando crédito ao funcionário responsável pela mesma. Apenas 1 indivíduo discorda em parte com a afirmação, 2 não concordam nem discordam e 7 concordam em parte. Mais uma vez a média de respostas apresenta-se acima da média (4,30).

Por fim verifica-se que, a maioria dos profissionais discordam totalmente com o facto do supervisor raramente reconhecer um funcionário pelo trabalho bem feito (12 trabalhadores). Apenas 1 concorda totalmente, 2 concordam em parte, 1 não concorda nem discorda e 4 discordam em parte. A média de respostas apresenta-se abaixo da média (1,80) devido ao facto de a pergunta ter sido feita de forma inversa pois, a maioria dos trabalhadores concorda que o supervisor dá o devido reconhecimento quando assim o é necessário.

Posto isto, no que se refere ao superior hierárquico, de um modo geral, os inquiridos admitem que o mesmo valoriza o trabalho dos seus subordinados, dá o devido feedback e o devido crédito, implementa as ideias dos trabalhadores e reconhece o bom trabalho dos mesmos. Isto faz com que os trabalhadores se sintam integrados e valorizados no local de trabalho.

Os resultados obtidos vão ao encontro com o que Griffeth (2007 *cit in*. Ramalho, 2011) constata sobre o bom relacionamento com o superior hierárquico pois, este tem um papel muito importante na satisfação e motivação dos trabalhadores. Quanto maior for a satisfação com o supervisor, menores serão as intenções de abandonar a organização. Assim, garantir relacionamentos saudáveis que promovam a satisfação e a equidade no local de trabalho ajudam não só no desenvolvimento dos talentos como também na retenção dos mesmos.

3.2.1.5. O desenvolvimento de carreira

Através da tabela 6 são vivíveis as respostas dos inquiridos quanto ao desenvolvimento de carreira que existe dentro da Michael Page.

De acordo com a tabela 6 é possível verificar-se que, 12 trabalhadores concordam totalmente com o facto de existirem, dentro da organização, hipóteses de progressão de carreira. Apenas 8 concordam em parte e não existe nenhuma resposta nos níveis 1, 2 e 3 da escala utilizada. Quanto à média de respostas, esta encontra-se nos 4,60, sendo bastante superior à média (2,5).

Tabela 6 - O desenvolvimento de carreira

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
As hipóteses de progressão de carreira	0	0	0	8	12	20	4,60	0,503
A existência de oportunidade de carreira	0	2	3	9	6	20	3,95	0,945
O recrutamento interno	5	6	5	4	0	20	2,40	1,095
A facilidade de trabalhar noutra setor da empresa	2	5	9	3	1	20	2,80	1,005
As oportunidades de conseguir um cargo noutra função dentro da empresa	2	3	6	5	4	20	3,30	1,261
A importância do desenvolvimento de carreira	0	0	3	10	7	20	4,20	0,696

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à existência de oportunidades de desenvolvimento de carreira, 9 dos inquiridos concordam em parte com a questão, 6 concordam totalmente. A esta pergunta, apenas 2 discordam em parte e 3 não concordam nem discordam. Posto isto, a média de respostas encontra-se ligeiramente mais perto da média (3,95).

A tabela 6 mostra-nos também que, 11 dos inquiridos discordam totalmente ou em parte que as ofertas de emprego que surgem na organização são maioritariamente ocupadas por pessoas de fora. Apenas 4 concordam em parte e 5 não concordam nem discordam com a questão colocada. Tendo em conta este cenário, a média de respostas apresenta um valor de 2,40, sendo este abaixo da média. Sendo que a questão foi feita de forma inversa, isto revelar que na Michael Page existe a possibilidade de progredir internamente, isto porque antes de procurarem alguém de fora, procuram indivíduos que já estão na empresa para ocuparem o lugar vago como forma de progredirem internamente.

Quanto à facilidade de trabalhar noutra setor da empresa nota-se que, 9 dos inquiridos não concordam nem discordam. Apenas 4 concordam em parte ou totalmente com a questão e os restantes 7 discordam em parte ou parcialmente. Desta forma a média de respostas situa-se nos 2,80.

Neste cenário é visível que, na questão feita anteriormente, 11 dos trabalhadores discordam totalmente ou em parte que as vagas existentes na empresa são maioritariamente ocupadas por pessoas de fora. Já na atual questão, apenas 4 trabalhadores concordam totalmente ou em parte que existe uma maior facilidade em ocupar cargos noutra departamento. Isto demonstra que, na organização em estudo, existem uma maior possibilidade em ocupar as vagas disponíveis no próprio departamento, evidenciando de certa forma a progressão de carreira ou a probabilidade de esta existir.

À questão “um funcionário que se candidata a outra função nesta organização tem mais oportunidade de conseguir esse cargo do que alguém de fora?” 6 não concordam nem discordam, 5 concordam em parte, 4 concordam totalmente, 3 discordam em parte e apenas 2 discordam totalmente. Posto isto, a média de respostas apresenta um valor de 3,30.

No que concerne à última questão do tema, 10 dos inquiridos concordam em parte que o desenvolvimento de carreira é importante para a organização, 7 concordam totalmente e apenas 3 não concordam nem discordam com a questão. Não existindo assim respostas nos níveis 1 e 2 da escala. Posto isto, a média de respostas situa-se acima do normal, apresentando um valor de 4,20.

Assim, no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, os inquiridos reconhecem a importância da mesma, que existem muitas oportunidades nesse sentido dentro da organização e ainda que lhes é dada a oportunidade de colocação noutra cargo dentro da empresa, especialmente em cargos dentro do próprio departamento, promovendo assim a progressão de carreira.

Ramalho (2011) corrobora os resultados obtidos neste ponto pois, o facto de existir a possibilidade de progressão de carreira ajuda a que seja atingido o nível de satisfação e comprometimento dos trabalhadores, sendo este um dos aspetos mais importante para atrair os talentos.

3.2.1.6. A avaliação de desempenho

Em baixo segue a tabela 7 que mostra qual a opinião dos inquiridos sobre a avaliação de desempenho que lhes é feita.

Tabela 7 - A avaliação de desempenho

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
A avaliação do desempenho	0	0	1	7	12	20	4,55	0,605
O feedback dado pelo supervisor relativamente ao desempenho	0	0	1	8	11	20	4,50	0,607
O resultado da última avaliação de desempenho	0	0	4	9	7	20	4,15	0,745

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a tabela 7 verifica-se que, 12 dos trabalhadores concordam totalmente com a questão “o meu desempenho é medido/avaliado pela organização”. Apenas 1 não concorda nem discorda com a questão e 8 concordam em parte. Existindo assim uma média de respostas de 4,55.

Observa-se que, mais de 80% dos inquiridos concordam em parte ou totalmente com o facto de que o feedback que o supervisor dá relativamente à forma como cada um dos profissionais desempenha a função acaba por influenciar a produtividade e a satisfação dos mesmos ao executar a função (19 trabalhadores). E, apenas 1 não concorda nem discorda com a questão colocada. Quanto à média de respostas situa-se acima da média (4,50).

Quanto ao resultado da última avaliação de desempenho, 9 trabalhadores concordam em parte com o mesmo, 7 concordam totalmente e apenas 4 não concordam nem discordam. Apresentando assim uma média de respostas de 4,15.

Face a isto, conclui-se sobre a avaliação de desempenho que, para além da mesma ser feita trimestralmente, é dado o devido feedback e é feito o acompanhamento necessário após a avaliação.

Os inquiridos, de um modo geral, concordam com as questões levantadas acerca do tema “avaliação de desempenho” revelando assim que, estão a ser implementadas as devidas condutas laborais por parte da empresa. Constata-se ainda que, a organização importa-se bastante com o nível de profissionalismo dos seus trabalhadores e com a satisfação dos mesmos, o que acaba por influenciar, positivamente, o alcance dos diferentes objetivos organizacionais.

Estes resultados vão ao encontro com o que Ferraza *et al.* (2015) afirmam aquando abordam este tema. Os mesmos ressaltam que no contexto organizacional é essencial orientar a força de trabalho na sua totalidade em prol da alta performance, tentando com isto estimular/desenvolver o desempenho mediano tornando-o num de excelência, eliminando com isto qualquer desempenho insatisfatório.

Cardoso (2016) evidencia também que, existem estratégias que fomentam a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, sendo uma delas o reconhecimento e valorização do desempenho dos trabalhadores, corroborando também com os resultados alcançados.

3.2.1.7. O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Por fim, através da tabela 8, são analisadas as respostas dos inquiridos acerca do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Na tabela 8 observa-se que, 11 dos inquiridos concordam em parte que tem muito trabalho a seu cargo, 4 concordam totalmente e apenas 5 não concordam nem discordam com a questão. Não existindo assim nenhuma resposta nos níveis 1 e 2. A média de respostas assume assim um valor de 3,95. Como esta questão apresenta-se como algo que impacta negativamente a vida das pessoas, os valores apresentados não são os melhores.

Para a maioria dos inquiridos o horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a vida pessoal pois, 12 dos trabalhadores concordam em parte ou totalmente com esse facto. Apenas 6 não concordam nem discordam e 2 discordam totalmente ou em parte. A média de respostas dadas, mais uma vez, encontra-se acima da média (3,65) mas por maus motivos.

Tabela 8 - O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Dimensão	Respostas					N	Média	Desvio Padrão
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
A quantidade de trabalho	0	0	5	11	4	20	3,95	0,686
O conflito causado entre o trabalho e a vida pessoal	1	1	6	8	4	20	3,65	1,04
O trabalho afeta, ou pode vir a afetar, o meu papel como cônjuge e/ou como pai ou mãe	3	3	5	6	3	20	3,15	1,309
O meu trabalho tem efeitos negativos na minha vida pessoal	4	7	3	3	3	20	2,70	1,38
A empresa preocupa-se com o equilíbrio entre o meu trabalho e a minha vida pessoal	0	0	5	10	5	20	4,00	0,725

Fonte: Elaboração própria.

À questão “o trabalho afeta, ou pode vir a afetar, o meu papel como cônjuge e/ou como pai ou mãe”, 9 dos inquiridos concordam em parte ou totalmente. Apenas 6 discordam totalmente ou parcialmente com a questão em causa e 5 não concordam nem discordam. Quanto à média de respostas apresenta um valor de 3,15, ligeiramente acima da média.

Em relação aos efeitos negativos na vida pessoal causados pelo trabalho, 7 trabalhadores discordam em parte, 4 discordam totalmente, 3 não concordam nem discordam e, apenas 6 concordam totalmente ou parcialmente com a questão colocada. A média de resposta apresenta assim um valor de 2,70 devido à questão ter sido feita de forma reversa. Isto demonstra que, de um modo geral o trabalho, apesar de muito, ainda não afeta o quotidiano dos inquiridos.

Relativamente à questão “a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre o meu trabalho e a minha vida pessoal” 10 trabalhadores concordam em parte e 5 concordam totalmente com a questão. Apenas 5 não manifestaram opinião (não concordam nem discordam). Não existindo respostas nos níveis 1 e 2 da escala utilizada. Posto isto, constata-se que em termos médios as respostas apresentam valores acima da média (2,50), situando-se nos 4.

Assim, no que diz respeito ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, é possível concluir que existe um maior descontentamento por parte dos trabalhadores acerca deste tema pois, para além de terem muito trabalho a cargo, sentem que por vezes o horário de trabalho entra em conflito com a vida pessoal. Para além disso, afirmam ainda que o trabalho acaba por afetar, ou poderá vir a afetar, o papel como cônjuge e/ou como pai ou mãe, o que influencia, de forma negativa, a satisfação dos trabalhadores.

De acordo com Ramalho (2011), o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é fundamental para a retenção dos trabalhadores. A implementação de diferentes estratégias que ajudem nesse sentido fazem com que os trabalhadores se sintam comprometidos e satisfeitos com a organização. Posto isto, os resultados alcançados neste ponto não foram os melhores devido a não se verifica que, nesta organização, sejam implementadas estratégias suficientes para que haja um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores.

3.2.1.8. As compensações que fazem parte do pacote de benefícios/incentivos

Neste ponto pretendeu-se perceber quais as compensações que fazem parte do pacote de benefícios dos inquiridos.

Através da tabela 9 é possível verificar-se que, das 15 compensações mencionadas, as que mais foram assinaladas foram: os planos de saúde, de seguros ou de pensões; telemóvel; oportunidade de progressão de carreira e desenvolvimento profissional; e computador.

Segundo Mateus (2019), as “regalias” mais valorizadas entre os profissionais são o seguro de saúde, o acesso a programas de formação e certificação, a flexibilidade de horários, o automóvel para uso pessoal e a possibilidade de trabalhar a partir de casa. Estas acabam por não ir ao encontro com as compensações que, maioritariamente, as empresas oferecem: a atribuição de cartões de refeição, seguro de saúde, telemóvel para uso pessoal e na existência de pelo menos um espaço de refeições. Esta divergência demonstra que, de um modo geral, as empresas acabam por influenciar uma má atração e retenção de talentos com o facto de não oferecerem o que os profissionais realmente querem/precisam.

De acordo com o estudo de Cobêro e Daolio (2017), foi implementado um plano de benefícios flexíveis numa empresa através do qual as diferentes recompensas eram agregadas por blocos. Cada bloco era ajustado à situação atual de cada trabalhador (casado, não casado, quantidade de dependentes). Desta forma foi possível agradar a maioria dos trabalhadores pois, como existe uma grande variedade de benefícios, oferecer o pacote de benefícios que mais se adapta às necessidades de cada profissional acaba por influenciar, de forma positiva,

a satisfação dos mesmos. Neste estudo, os recompensas mais escolhidas pelos trabalhadores foram: ajuda com a creche, assistência médica, subsídio de transporte e cartão de refeição.

Tabela 9 - As compensações

As compensações	Respostas	
	N	Percentagem
Reputação social	7	4,7%
Oportunidade de progressão de carreira e desenvolvimento profissional	14	9,3%
Reconhecimento no trabalho	11	7,3%
Perceção de confiança por parte dos responsáveis da organização	5	3,3%
Comissões	13	8,7%
Prémios de desempenho e/ou produtividade	13	8,7%
Distribuição de lucros	1	0,7%
Subsídios	10	6,7%
Viatura	7	4,7%
Planos de saúde, de seguros ou de pensões	19	12,7%
Telemóvel	19	12,7%
Computador	14	9,3%
Descontos	5	3,3%
Parcerias	11	7,3%
Apoios para a formação/educação	1	0,7%
Total	150	100,0%

Fonte: Elaboração própria

É de se notar que, nenhum destes estudos foram ao encontro com os resultados alcançados mas ajudam a perceber que, repensar a forma como os talentos são recompensados pode ser a chave para garantir o maior nível de satisfação possível.

3.2.2. *Compromisso organizacional*

Com o intuito de perceber qual o tipo de comprometimento organizacional que os inquiridos têm com a organização, foi solicitado aos mesmos para responder às diferentes questões através de uma escala de Likert de 5 itens: de 1 “Discordo totalmente” até 5 “Concordo totalmente”.

As questões B1, B2, B3, B4, B5 e B6 relacionam-se com o comprometimento afetivo, no qual os indivíduos demonstram um forte comprometimento com a organização e, por se identificarem com os seus objetivos e cultura, nela pretendem continuar (Meyer e Allen, 1991).

Analisando a tabela 10 verifica-se que, as questões referentes ao comprometimento afetivo que apresentam o maior valor de média são a B2 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”, B4 “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” e a B5 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”, correspondendo, respetivamente, a 3,95; 3,15; e 2,85.

É de se referir que, em todas as questões levantadas acerca deste tipo de comprometimento, apenas duas apresentaram um valor abaixo da média (2,5): B1 “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa” e B6 “Não sinto que faça parte desta empresa”. Curiosamente estas questões foram colocadas de forma reversa e, apesar de apresentarem valores positivos em termos de média na tabela 10, estes foram contabilizados de forma contrária, correspondendo realmente a 2,35 e 2,20, respetivamente.

Tendo em conta esta análise, é possível observar-se na tabela 10 a média por dimensão, isto é, o valor médio para cada tipo de comprometimento. Posto isto, e tendo ainda em conta o comprometimento afetivo, verifica-se que alguns dos inquiridos apresentam-se afetivamente ligados à empresa pois, o valor apresentado corresponde a 3,88, sendo este superior à média (2,5).

Relativamente às questões B7, B8, B9, B10, B11, B12 e B13 caracterizam um tipo de comprometimento calculativo ou instrumental, através do qual o indivíduo decide permanecer ligado à organização devido aos custos associados à sua saída e pelos benefícios associados à sua permanência na empresa. De acordo com a tabela 10, de um modo geral os inquiridos demonstram discordância com as questões relacionadas com este tipo de comprometimento, à exceção da questão B10 “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”.

Observa-se assim que, as questões que apresentam um maior valor médio são: B8 “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que

o pudesse fazer” (3,10); B10 “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (3,50); e B12 “Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta empresa neste momento” (3,30). Através da tabela 10 é visível que, apenas as questões B7 “Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa” e B11 “Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” apresentaram valores inferiores à média (2,45; 2,15).

Neste cenário, a média geral do tipo de comprometimento em análise corresponde a 3,14, sendo este superior à média, mas inferior ao valor apresentado para o tipo de comprometimento anterior (afetivo). Assim sendo, conclui-se que existem trabalhadores que se comprometem com a organização instrumentalmente, ou seja, apenas por interesse monetário.

Por fim, quanto às perguntas B14, B15, B16, B17, B18 e B19, estas relacionam-se com o comprometimento normativo, através do qual existe um sentimento de obrigação por parte do trabalhador em permanecer na organização. Analisando as respostas nota-se uma maior disparidade de valores onde é visível que os mesmos concordam com certas questões e discordam com outras.

Através da tabela 10 constata-se que, as questões B14 “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui” (3,20), B18 “Esta empresa merece a minha lealdade” (3,80) e B19 “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” (3,15) apresentaram os valores, em termos médios, superiores. Já a questão B15 “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde trabalho” foi a que apresentou o valor mais baixo, em termos médios. É importante referir que, neste tipo de comprometimento, nenhum das questões levantadas apresentou um valor inferior à média. Apesar disto não foi suficiente para superar os valores apresentados pelo comprometimento afetivo.

Tendo em conta todo este cenário é visível que, o comprometimento afetivo apresenta uma média de 3,88, o comprometimento instrumental 3,14 e comprometimento normativo 3,45. Conclui-se assim, através da tabela 10, que a grande maioria dos profissionais detêm um comprometimento afetivo para com a organização mas também sentem: uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham naquela empresa; culpados caso decidissem sair agora; que a empresa merece lealdade; que têm um grande dever para com a empresa. Revelando assim algum tipo de comprometimento normativo para com a organização.

Nota-se também que, existem trabalhadores comprometidos a nível instrumental com a organização sendo que para estes seria: muito penalizador, em termos monetários, sair da empresa; uma questão de necessidade material continuar; e muita coisa iria ser afetada caso saíssem.

Apesar de não terem sido alcançados valores exatos de quantos trabalhadores apresentam determinado tipo de comprometimento é visível que a grande maioria detém um comprometimento afetivo. Seguidamente normativo e por fim de natureza instrumental. Importa por fim notar que, cada trabalhador poderá sentir-se comprometido de duas formas para com a empresa, justificando assim os resultados obtidos.

Tabela 10 - Tipo de comprometimento

Dimensão		Respostas					Média por item	Média por dimensão
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente		
Comprometimento afetivo	B1 – Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa ®	6	7	3	3	1	4,35	3,88
	B2 – Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	0	5	7	7	3,95	
	B3 – Nesta organização não sinto que “faça parte da família” ®	5	3	8	3	1	4,80	
	B4 – Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	2	3	4	9	2	3,15	
	B5 – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	0	5	7	6	2	2,85	
	B6 – Não sinto que faça parte desta empresa ®	8	5	3	3	1	4,20	
Comprometimento instrumental	B7 – Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa ®	5	5	6	4	0	4,45	3,14
	B8 – Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	0	7	9	4	0	3,10	
	B9 – Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a minha saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	4	10	3	2	1	2,60	

	B10 – Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	8	7	2	3,50	
	B11 – Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	7	8	1	3	1	2,15	
	B12 – Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta empresa neste momento	3	7	3	5	2	3,30	
	B13 – Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	2	8	7	3	0	2,85	
Comprometimento normativo	B14 – Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	3	4	3	6	4	3,20	3,45
	B15 – Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde trabalho ®	1	3	4	7	5	4,60	
	B16 – Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	3	5	4	7	1	3,00	
	B17 – Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	3	3	5	9	0	3,00	
	B18 – Esta empresa merece a minha lealdade	1	0	4	12	3	3,80	
	B19 – Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	2	3	6	8	1	3,15	

Fonte: Elaboração própria

3.2.2.1. Os fatores que influenciam o comprometimento organizacional

Com o intuito de identificar quais os fatores que influenciam o comprometimento foram escolhidos determinados fatores para que os inquiridos pudessem escolher o que mais impacta o comprometimento que cada um deles tem para com a organização.

Tabela 11 - Os fatores que influenciam o comprometimento dos trabalhadores

Dimensão		Respostas	
		N	Porcentagem
Os fatores que influenciam o comprometimento	A satisfação no trabalho	5	25,0%
	O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	2	10,0%
	O bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e chefias	8	40,0%
	Perspetivas de carreira	3	15,0%
	Salário base atrativo	1	5,0%
	Pacote de compensações atrativo	1	5,0%
Total		20	100,0%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 11 observa-se que, 8 dos inquiridos concorda que o bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e chefias influencia o comprometimento. A satisfação no trabalho também é um dos fatores mais escolhido, reunindo um total de 5 respostas. Os fatores menos escolhidos foram a atratividade do salário base (1) e a atratividade do pacote de compensações (1).

Face a estes resultados é possível verificar que, o que é auferido pelos trabalhadores, seja através de compensações intrínsecas ou extrínsecas, pode não influenciar o comprometimento dos trabalhadores.

De acordo com Donat (2017), fatores como a cultura e práticas de Recursos Humanos têm um grande impacto no comprometimento dos trabalhadores. Também o salário, estabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional e progressão de carreira são fulcrais quando se fala no compromisso organizacional, em especial atenção para o de tipo afetivo. Todos

estes fatores influenciam o vínculo trabalhador-empresa mas, de acordo com a autora, a oportunidade de progressão de carreira acaba por ter um impacto superior no comprometimento dos indivíduos pois, é capaz de fazer com que o trabalhador tenha intenção de permanecer na organização por mais tempo com o intuito de crescer a nível profissional.

Considerando esta perspectiva, os resultados obtidos não vão ao encontro com o que Donat (2017) afirma pois, apenas 15% dos inquiridos escolheram a perspectiva de carreira como fator que mais influencia o seu comprometimento com a organização. Mas, Donat (2017), reconhece ainda que, o relacionamento dos trabalhadores com os colegas de trabalho, chefias e até mesmo com o próprio trabalho, afeta o compromisso dos indivíduos, corroborando assim os resultados alcançadas tendo em conta que 40% dos inquiridos escolheram “o bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e chefias” como sendo o fator que mais afeta o comprometimento dos mesmos.

Segundo Zonatto *et al.* (2018) os trabalhadores com motivação ocasionada pela satisfação em realizar as suas atividades laborais possuem um maior comprometimento com a organização. Isto vai ao encontro com os resultados obtidos visto que, de acordo com a tabela 11, 25% dos trabalhadores concordam que a satisfação no trabalho é o fator que mais influencia o comprometimento.

Neste cenário, e considerando os resultados explícitos na tabela 11, constata-se que, por vezes apostar em boas condições de trabalho, que ajudem a fomentar o bom relacionamento entre trabalhadores e chefias, bem como a satisfação e motivação em prol dos resultados organizacionais, são consideradas melhores opções para comprometer os profissionais ao trabalho exercido e à organização em que trabalham.

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como principal objetivo analisar das práticas de Gestão de Talentos nas três dimensões (atrair, desenvolver e reter talentos). Paralelamente, pretendeu-se, ainda, perceber de que forma estas determinam o comprometimento dos trabalhadores.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral desenvolveu-se estudo numa empresa de consultadoria de Recrutamento e Seleção (Michael Page Portugal) através da aplicação de duas técnicas de recolhas de dados: a entrevista e o inquérito.

Com a entrevista pretendia-se compreender qual a importância da Gestão de Talentos para o alcance de resultados da organização, qual o papel da Gestão de Talentos no comprometimento organizacional dos profissionais da organização, percebendo igualmente de que forma os talentos são impulsionados e motivados em prol desses mesmos resultados.

Através da realização da entrevista à Diretora da Michael Page Portugal, foi possível perceber que a Gestão de Talentos é uma área muito importante para a empresa, sendo preconizadas, de forma constante e contínua, diferentes práticas relacionadas com a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Sistematizando, ao nível da atração, estas práticas: pretendem atrair os melhores profissionais, daí que seja importante para a empresa ter uma “boa imagem” no mercado de trabalho. Ao nível do desenvolvimento, pretendem desenvolver esses mesmos profissionais, através da criação de condições para que todos possam participar em ações de formação e para que todos possam ser avaliados, daí que a interligação de forma coerente entre a avaliação do desempenho e a formação é fundamental para a empresa; pretendem criar mecanismos de acompanhamento e feedback permanentes ao nível do seu desempenho para que possam evoluir/progredir na carreira. Ao nível da retenção, é importante preconizar um conjunto de práticas que valorizem estes profissionais, por exemplo através de esquemas de compensações e de benefícios que garantem a satisfação e o comprometimento dos talentos.

Importa destacar que, as três dimensões da Gestão de Talentos devem de ser implementadas em simultâneo, para que estes profissionais se sintam, de forma permanente, satisfeitos e motivados com vista a contribuírem para o alcance dos melhores resultados organizacionais. A falta ou quebra de alguma destas dimensões pode ter implicações no nível de comprometimento dos indivíduos.

Relativamente ao inquérito realizado a uma amostra de 20 profissionais da organização em estudo, considerados como talentos, foi possível obter dados acerca das práticas de Gestão

de Talentos aplicadas na organização, bem como analisar o seu grau de comprometimento e as variáveis que influenciam o seu comprometimento com a empresa.

Foram considerados os seguintes fatores de atração, desenvolvimento e retenção de talentos: remuneração; pacote de compensações; características da função; oportunidade de formação e desenvolvimento; superior hierárquico; desenvolvimento de carreira; avaliação de desempenho; equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; compensações que fazem parte do pacote de benefícios/incentivos.

No que diz respeito à remuneração e ao pacote de benefícios, os inquiridos encontram-se satisfeitos com o que lhes é auferido e com a competitividade dos mesmos no mercado de trabalho. A empresa concede vários benefícios aos seus trabalhadores, que vão desde o telemóvel, a planos de saúde, entre outros.

Em relação às características da função, é visível que as tarefas desempenhadas pelos profissionais são complexas e que carecem de diferentes habilidades e conhecimentos.

Quanto às oportunidades de formação e desenvolvimento, a maioria dos inquiridos concorda que elas existem e que a empresa desenvolve atividades laborais que promovem o desenvolvimento pessoal de cada um.

A cerca do superior hierárquico, os inquiridos concordam que o superior valoriza o trabalho dos seus subordinados, dá o devido feedback e credibiliza as ideias de cada trabalhador quando necessário.

Relativamente ao desenvolvimento de carreira, constatou-se que a empresa valoriza muito esta área, concedendo boas oportunidades progressão aos seus trabalhadores, priorizando o recrutamento interno quando surge uma vaga de emprego (recorre ao recrutamento externo apenas quando não existe outra opção).

No que concerne à avaliação de desempenho, que é feita trimestralmente, os inquiridos manifestaram a sua concordância com a importância da mesma, destacando a importância do acompanhamento permanente do feedback oportuno e atempado.

Acerca do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, verificou-se que, de um modo geral, os trabalhadores concordam ter demasiado trabalho a cargo, sentindo, por vezes, que o seu horário de trabalho está em conflito com a sua vida pessoal.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, constatou-se que a maioria dos inquiridos possui um comprometimento afetivo com a organização, revelando que pretendem permanecer na empresa. Este tipo de comprometimento sugere que os trabalhadores se

identificam com os princípios e práticas da organização, fomentando a sua motivação, satisfação e produtividade.

Para além disto, os inquiridos confessam ainda uma obrigação pessoal em permanecer na organização, na medida em que esta merece toda a lealdade dos mesmos revelando também níveis de comprometimento normativo.

Por fim, os resultados dos inquéritos revelaram que os fatores que mais influenciam o comprometimento dos trabalhadores são “o bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e chefias” e a “satisfação no trabalho”. Isto confirma que, por vezes, o salário não é a chave para o comprometimento dos trabalhadores, existindo outros fatores bastante relevantes que as pessoas valorizam no local de trabalho.

Através deste estudo verificou-se que as diferentes práticas da Gestão de Talentos auxiliam, não só na atração de profissionais ditos talentosos, como, também, contribuem para que estes se sintam motivados, produtivos e satisfeitos. Paralelamente, estas práticas tendem a estar relacionadas com o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Por outras palavras, investir no desenvolvimento profissional dos talentos, avaliar o desempenho de forma trimestral, estimular a aprendizagem, garantir o bom relacionamento entre subordinados e chefias, bem como conceder um leque de compensações intrínsecas e extrínsecas, constituem fatores que tendem a estar relacionados com uma perceção mais positiva sobre o trabalho, alavancando os níveis de comprometimento dos profissionais com a organização.

Neste cenário conclui-se que, nos dias de hoje, é fundamental procurar os melhores profissionais, desenvolvê-los em prol dos resultados organizacionais e retê-los na organização. Isto pode ser conseguido através da implementação de um conjunto de práticas direcionadas para a Gestão de Talentos, as quais, por sua vez, irão contribuir para ter profissionais mais comprometidos organizacionalmente.

A presente investigação contribui, tanto a nível teórico como prático, para a área da Gestão de Talentos no sentido de reunir informações acerca da forma como esta é capaz de impactar o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores. Visto que este tema é cada vez mais atual e presente no mundo organizacional, investigar sobre as diferentes formas de atrair, desenvolver e reter os profissionais em prol da felicidade e comprometimento dos trabalhadores torna-se imprescindível pois, só assim são alcançados, da melhor forma possível, os resultados organizacionais desejados.

Como limitações ao estudo ressalta-se o próprio delineamento metodológico, por utilizar apenas um único caso para análise e, por isso, os resultados obtidos não podem ser

generalizados a outros contextos. Destaca-se ainda a utilização dos inquéritos por questionários que, também pode não ser o mais indicado para analisar a verdadeira perceção dos inquiridos visto que o comprometimento de cada indivíduo pode estar ligado a fatores bastante emocionais, difíceis de entender e captar através do uso de questões quantitativas.

Por fim, para futuras pesquisas sugere-se a aplicação do estudo mais empresas, com o intuito de abordar mais pessoas e em ambientes diferentes de trabalho pois, só assim se poderá verificar qual o ambiente organizacional mais propício à satisfação e ao comprometimento dos trabalhadores. Recomenda-se ainda, o estudo mais detalhado da influência que determinadores fatores de Gestão de Talentos (relações interpessoais, recompensas intrínsecas e extrínsecas, ambiente de trabalho, formação, progressão de carreira, entre outros) causam no comprometimento dos trabalhadores e perceber de que forma os profissionais de Recursos Humanos podem implementar, nas diferentes empresas, este tipo de gestão para que sejam estimulados a satisfação e comprometimento dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, J. B. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*(1), 37-47. Consultado em 08 de fevereiro de 2021, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a04.pdf>
- Barbosa, A. d. (2012). *A relação e a comunicação interpessoais entre o supervisor pedagógico e o aluno estagiário*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus, Ciências da Educação, Lisboa. Consultado em 09 de fevereiro de 2021, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2472/1/AnaMariaBarbosa.pdf>
- Barbosa, A. d. (2012). *A relação e a comunicação interpessoais entre o supervisor pedagógico e o aluno estagiário*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus, Ciências da Educação, Lisboa. Consultado em 22 de maio de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2472/1/AnaMariaBarbosa.pdf>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barreto, L., Silva, M., Fischer, A., Albuquerque, L., & Amorim, W. (2011). Temas emergentes em Gestão de Pessoas: uma análise da produção académica. *Revista da Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(1), 215-232. Consultado em 26 de dezembro de 2020, de https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/19042/1/TemasEmergentesGest%c3%a3o_2011.pdf
- Barros, C. (2017). *Gestão integrada de talento: da atração à retenção - por Carlos Sezões (Partner da Stanton Chase Portugal)*. Consultado em 17 de janeiro de 2021, de RH Magazine: <https://rhmagazine.pt/gestao-integrada-de-talento-da-atracao-a-retencao-por-carlos-sezoes-partner-da-stanton-chase-portugal/>
- Bastos, A. B. (1994). O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Revista Organizações & Sociedade*, 1(2), 77-103. Consultado em 19 de janeiro de 2021, de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/1666/2/O%26S-2010-911.pdf>
- Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 7(64), 40-43. Consultado em 11 de fevereiro de 2021, de <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Investigacaoqualequan.pdf>
- Buyens, D., Meganck, A., & Vos, A. (2006). *The role of the psychological contract in retention management: confronting HR - managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay*. Universiteit Gent - Faculteit Economie En Bedrijfskunde, Bélgica. Obtido em 23 de janeiro de 2021, de

https://www.researchgate.net/publication/23646712_The_role_of_the_psychological_contract_in_retention_management_Confronting_HR-managers'_and_employees'_views_on_retention_factors_and_the_relationship_with_employees'_intentions_to_stay/link/00463529c6c187

- Câmara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lisboa: Lidel.
- Castro, M. B., Leite, N. P., Scalfi, V. B., Silva, M., & Vieira, A. d. (2009). Enfoques do comprometimento dos membros dos grupos PET da USP: um estudo comparativo entre grupos da capital e do interior. *RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 174-185. Consultado em 28 de dezembro de 2020, de <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/577/458>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cobêro, C., & Daolio, L. A. (2017). Implantação de um plano de benefícios flexíveis de uma empresa de transporte no interior de São Paulo. São Paulo. Consultado em 17 de outubro de 2021, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/5925339.pdf>
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 304-313. Consultado em 2 de janeiro de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Cristani, S., & Fumagalli, L. W. (2017). Como reter talentos nas organizações. *Revista Gestão e Conhecimento*, 10(2), 1-17. Consultado em 29 de dezembro de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/318107550_COMO_RETER_TALENTOS_NAS_ORGANIZACOES
- Cunha, L. M. (2020). *Gestão de Talentos e Comprometimento Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Gestão de Potencial Humano, Lisboa. Consultado em 28 de novembro de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33056/1/Lara%20-%20Tese.pdf>
- Donat, M. (2017). *Comprometimento organizacional: elementos que influenciam o vínculo colaborador-empresa*. Universidade Federal do Paraná, Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba. Obtido em 29 de setembro de 2021, de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/53019/R%20-%20E%20-%20MICHELE%20DONAT%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108. Consultado em 17 de janeiro de 2021, de <https://www.researchgate.net/publication>

/235434534_Real_high-potential_careers_An_empirical_study_into_the_perspectives_of_organisations_and_high_potentials

- Ferraza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *Revista eletrônica de administração*, 21(1), 222-247. Consultado em 09 de dezembro de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/277626307_O_que_as_organizacoes_entendem_por_gestao_de_talentos
- Ferreira, D. F. (1996). *Análise Multivariada*. Universidade Federal de Lavras, Ciências Exatas, Lavras. Consultado em 20 de junho de 2021, de <https://docs.ufpr.br/~niveam/micro%20da%20sala/Aulas%20-%20Internet/multivariada/multivariada.pdf>
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (3º ed.). Loures: Lusodidacta.
- Frankenthal, R. (2017). *Entenda a escala Linkert e como aplicá-la em sua pesquisa*. Consultado em 09 de fevereiro de 2021, de MindMiners: <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>
- Freitag, B. B., Ohtsuki, C. H., Ferreira, M. A., Fischer, A. L., & Almeida, K. T. (2014). A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? *Revista de Administração da UFSM*, 7(4), 629-643. Consultado em 17 de dezembro de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/287852350_A_Gestao_de_Talentos_no_campo_da_Gestao_de_Pessoas_tema_emergente
- Freitag, B., & Fischer, A. (2017). Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. *Revista Eletrônica da Administração*, 23, 158-187. Consultado em 22 de novembro de 2020, de <https://www.scielo.br/pdf/read/v23nspe/1413-2311-read-23-spe-158.pdf>
- Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando Estudo de Caso(s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 07-22. Consultado em 11 de fevereiro de 2021, de <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>
- Geleski, P., Zampier, M., & Stefano, S. (2016). Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública. *Acta Scientiarum*, 38(1), 1-12. Consultado em 08 de fevereiro de 2021, de <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/27076/pdf>
- Gouveia, A. M. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Economia Política, Lisboa. Consultado em 23 de novembro de 2020, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13614/1/2016_ECSH_DEP_Dissertacao_Lu%3%adsa%20Gouveia.pdf

- Hill, M., & Hill, A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório*. Consultado em 11 de fevereiro de 2021, de https://moodle.ips.pt/2021/pluginfile.php/110248/mod_resource/content/0/Hill%20e%20Hill%20-%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20emp%C3%ADrica%20em%20ci%C3%A4ncias%20sociais.pdf
- Junior, E. B., Oliveira, G. S., Santos, A. O., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Funcamp*, 20(44), 36-51. Consultado em 24 de julho de 2021, de <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/issue/view/145/showToc>
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*(16), 139-154. Consultado em 14 de dezembro de 2020, de <https://scinapse.io/papers/2140833700>
- Madeira, J. J. (2013). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de trainees, Galp Energia*. Projeto de Mestrado, ISCTE Business School, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa. Consultado em 14 de novembro de 2020, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6433/1/Atra%C3%A7%C3%A3o%2C%20Desenvolvimento%20e%20Reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20Talentos%20Programa%20de%20Trainees%2C%20Galp%20Energia_JoaoMadeira_ISCTE-IUL_2013-Mestrado.pdf
- Manzato, A., & Santos, A. (2008). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa - IBILCE - UNERC. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística*. Consultado em 9 de fevereiro de 2021, de http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf
- Martins, J., & Belfo, F. (2011). Métodos de Investigação Qualitativa Estudos de Caso na Investigação em Sistemas de Informação. *Proelium: Revista da Academia Militar*, 39-71. Consultado de <file:///D:/Transfer%C3%A4ncias/MartinsBelfo2011MtodosdeInvestigaoQualitativa-EstudosdeCasosnaInvestigaoemSI.pdf>
- Mateus, C. (2019). Benefícios extrassalarias: o que os profissionais querem as empresas não dão. *Expresso*. Consultado em 14 de outubro de 2021, de <https://expresso.pt/economia/2019-01-05-Beneficios-extrassalariats-O-que-os-profissionais-querem-as-empresas-nao-dao>
- Medeiros, C. F., & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 5(2), 35-84. Consultado em 7 de janeiro de 2021, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v5n2/v5n2a03.pdf>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49-65. Consultado em 9 de fevereiro de 2021, de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como>

%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. Consultado em 25 de janeiro de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>
- Michael Page. (2020). *Quem Somos*. Obtido em 13 de abril de 2021, de Michael Page: <https://www.michaelpage.pt/consultoria-de-recrutamento>
- Miranda, R. P. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?* Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências, Educação, Lisboa. Consultado em 04 de junho de 2021, de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328_3_metodologia.pdf
- O'Reilly lii, C., & Jeffrey, P. (2001). *Talentos Ocultos - como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro: Campus.
- Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *Revolução na ciência - ciências e profissões em transformação*, 6(6), 1-22. Consultado em 09 de dezembro de 2020, de <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS (4ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinheiro, S. J. (2015). *Gestão de talentos - como atrair e reter talentos em PMEs?* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa. Consultado em 27 de novembro de 2020, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11473/3/TESE%21.pdf>
- Ramalho, L. (2011). *Atitudes e práticas de Gestão de Talentos: estudo exploratório no contexto organizacional português*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora: Escola de Ciências Sociais, Psicologia, Évora. Consultado em 9 de outubro de 2021, de http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/15297/1/Tese%20de%20Mestrado_Luciana%20Ramalhoo%5B1%5D.pdf
- Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica - afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. Consultado em 28 de dezembro de 2020, de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a03.pdf>
- Ribeiro, A. L. (2017). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva UNI.
- Silvério, Z. d. (2017). *Gestão e retenção de talentos: uma análise com abordagem em capacidades dinâmicas*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Consultado em 05

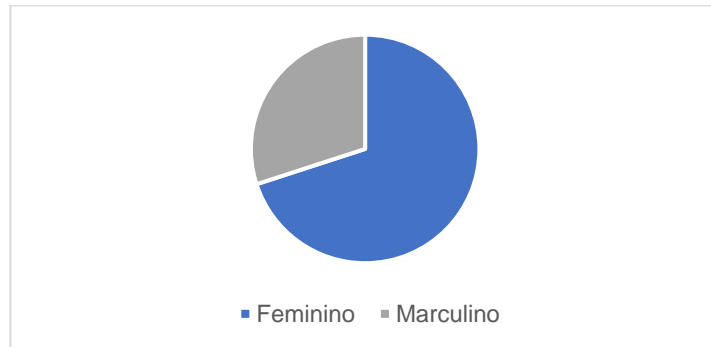
de novembro de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>

- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão - Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61. Consultado em 4 de dezembro de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52595376/Gestao_de_Pessoas_x_Recursos_Humanos.pdf?1492008992=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS_HUMANOS_X_GESTAO_DE_PESSOAS.pdf&Expires=1611249056&Signature=PsxihUCI7xCDjLPGS2qJQHn~wNSsSYOaRH6
- Spinelli, I. A. (2015). *Formação, desenvolvimento do capital humano e vantagem competitiva*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto - Faculdade de Economia, Porto. Consultado em 09 de fevereiro de 2021, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80141/2/36397.pdf>
- Vintém, T. R. (2020). *Gestão internacional de talentos: estudo de caso no setor tecnológico*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa. Consultado em 13 de novembro de 2020, de <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/5211>
- Zonatto, V. C., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. Obtido em 30 de setembro de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/326955064_Influencia_da_Motivacao_para_o_Trabalho_no_Comprometimento_Organizacional/link/5b6e614da6fdcc87df7138f0/download

APÊNDICES

Apêndice 1 – Sexo

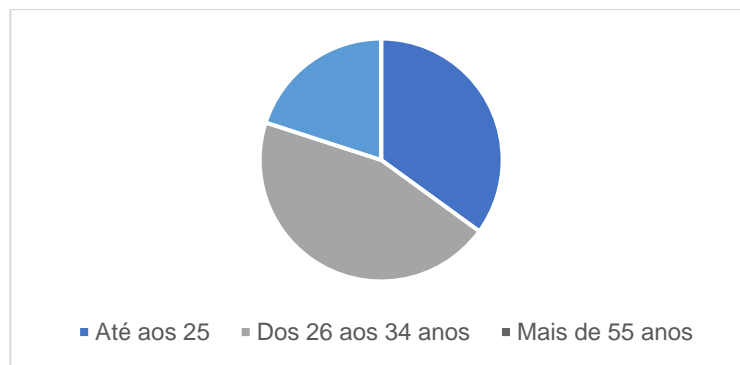
Gráfico 1 - Sexo



Fonte- Google Forms

Apêndice 2 – Idade

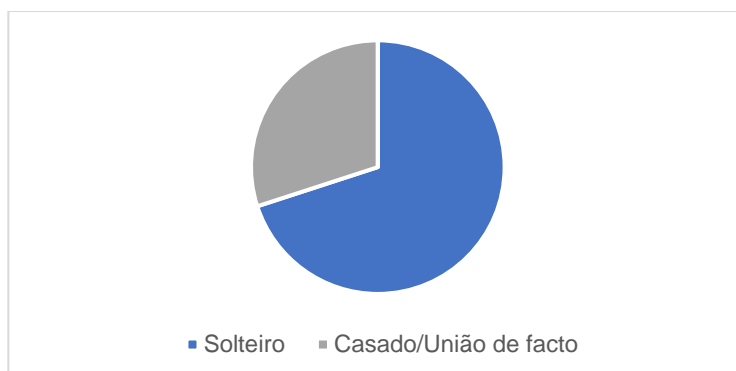
Gráfico 2 - Idade



Fonte- Google Forms

Apêndice 3 – Estado civil

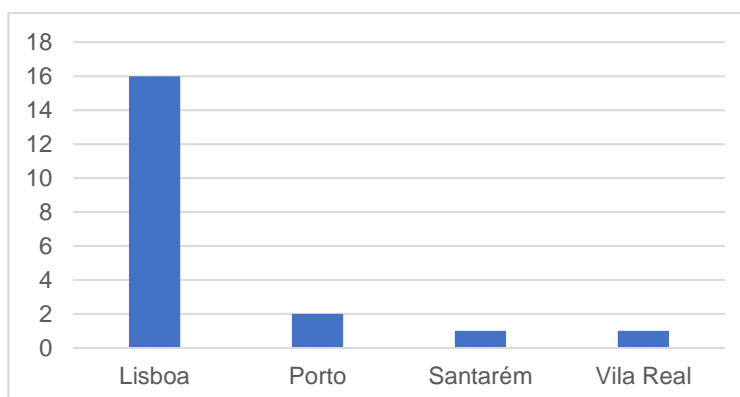
Gráfico 3 - Estado civil



Fonte- Google Forms

Apêndice 4 – Naturalidade

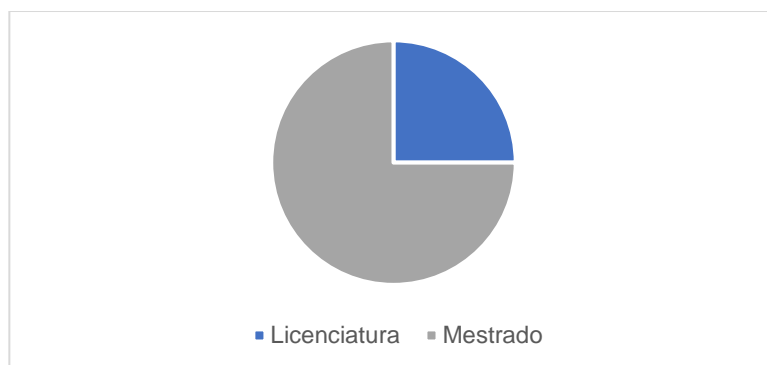
Gráfico 4 - Naturalidade



Fonte- Google Forms

Apêndice 5 – Habilitações literárias

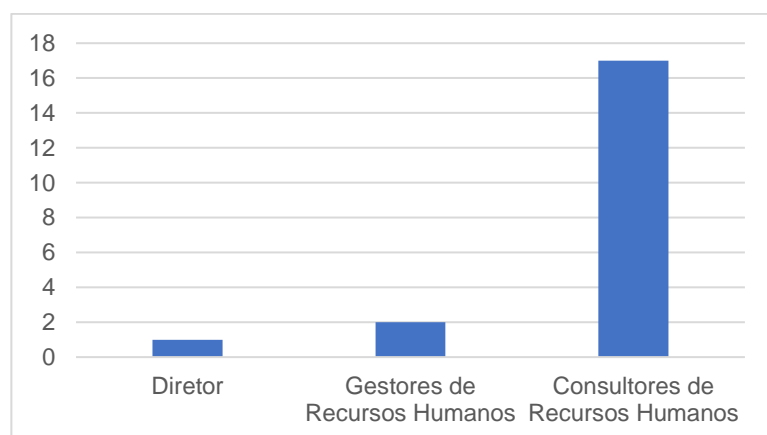
Gráfico 5 - Habilitações literárias



Fonte- Google Forms

Apêndice 6 – Cargo ocupado

Gráfico 6 - Cargo ocupado



Fonte- Google Forms

Apêndice 7 – Tipo de vínculo contratual

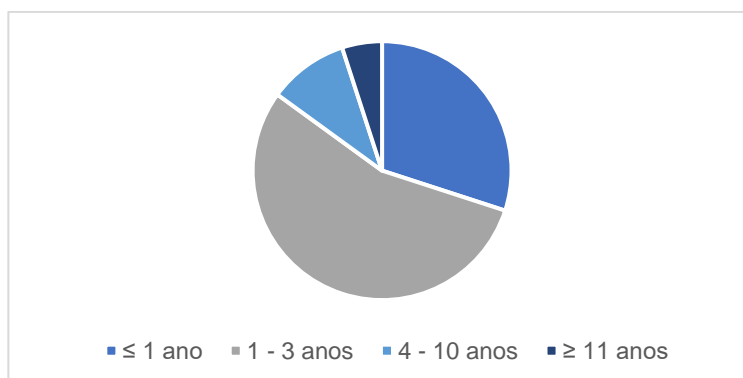
Gráfico 7 - Tipo de vínculo contratual



Fonte- Google Forms

Apêndice 8 – Antiguidade

Gráfico 8 - Antiguidade



Fonte- Google Forms

Apêndice 9 – Guião de Entrevista

No âmbito da dissertação de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, sob a orientação do professor Doutor João Pedro Cordeiro, encontro-me a estudar o tema “*A Gestão de Talentos: sua importância e impacto no comprometimento organizacional*”.

O presente guião de entrevista tem o intuito de reunir respostas de um ou mais profissionais do departamento de Recursos Humanos responsáveis pela Gestão de Talentos. O objetivo principal deste método de estudo passa por conhecer algumas das práticas/políticas de Gestão de Talentos utilizadas pela organização, compreender qual a importância da Gestão de Talentos para o atingimento de resultados e de que forma os talentos são impulsionados e motivados em prol desses mesmos resultados.

1. Caracterização do entrevistado

- Idade
- Sexo
- Habilitações literárias
- Cargo que ocupa
- Antiguidade na organização

2. Caracterização da organização

- Qual o sector de atividade?
- Qual o número total de trabalhadores?
- Qual a média de idade e antiguidade dos trabalhadores?
- Qual o número aproximado de entradas e de saídas de trabalhadores por ano?

3. Caracterização do departamento de Recursos Humanos

- Qual a dimensão do departamento de Recursos Humanos?
- Funções dos trabalhadores do departamento de Recursos Humanos?

- Qual o posicionamento do departamento de Recursos Humanos na estrutura da organização?

- Papel do departamento de Recursos Humanos na Gestão de Talentos? Existe alguma área e/ou algum responsável deste departamento que se dedique à Gestão de Talentos? Se sim, quantas pessoas, de que forma estão organizadas e que responsabilidades têm?

4. Práticas de Gestão de Talento

- Pode considerar-se que existe Gestão de Talentos nesta organização? Se sim, por que motivo?

- Todos os trabalhadores conhecem as estratégias de Gestão de Talentos?

- Quais os objetivos e quais os principais motivos na implementação de um modelo de Gestão de Talentos?

- Na sua opinião, qual o maior desafio que, na atualidade, as organizações enfrentam?

- Na sua opinião, o que acha que motiva a implementação de práticas de Gestão de Talentos nesta organização?

a) Caracterização de um profissional talentoso

- Quais as características de um profissional com talento?

- Quais as competências que melhor caracterizam um trabalhador talentoso e porquê?

b) Identificar e atrair talento

- Como é feita a identificação de um profissional talentoso e a de que forma este é atraído?

- Existe distinção entre os considerados profissionais talentosos e os trabalhadores tradicionais na implementação de medidas?

- Quais os principais meios utilizados para a atração de talentos?

- O que torna esta organização atrativa no mercado de trabalho?

- Quais são as principais dificuldades sentidas na identificação e atração de talento?

c) Desenvolver talento

- Quais as principais políticas de desenvolvimento de talentos implementadas nesta organização?
- Quais as tecnologias utilizadas para desenvolver e monitorizar as práticas de Gestão de Talentos?
- Quais as principais dificuldades sentidas no desenvolvimento de talentos?

d) Reter talento

- Quais as principais medidas/estratégias utilizadas para reter os talentos?
- Quais os pacotes de compensações atribuídas aos talentos?
- É implementada alguma política de Gestão do Desempenho nesta organização? Se sim, qual o seu intuito e como funciona?
- Quais os métodos utilizados para avaliar o desempenho dos talentos?
- Na sua opinião, a avaliação do desempenho dos talentos acaba por influenciar, posteriormente, a forma destes trabalharem?
- Qual o meio considerado como o mais importante e eficaz na hora de reter os profissionais talentosos?
- Já foi perdido um profissional com talento para a concorrência? Se sim, quantos no último ano e quais os principais motivos?
- Quais as principais dificuldades sentidas na retenção de talentos?

5. Compromisso organizacional

- O compromisso organizacional é algo relevante para a organização? Se sim, o que é feito de forma positiva para garantir que os trabalhadores se sentem satisfeitos e comprometidos com a organização?
- Qual o papel da Gestão de Talento no comprometimento dos trabalhadores? Na sua opinião, acha que uma política eficaz de Gestão de Talentos pode ter impacto no comprometimento dos seus trabalhadores? Se sim, porquê?
- De entre os aspetos caracterizados da Gestão de Talento, quais considera ter maior influência no comprometimento dos trabalhadores? Porquê?

Apêndice 10 – Inquérito por questionário

QUESTIONÁRIO

Eu sou a Irina Marques Gonçalves e atualmente encontro-me a desenvolver, sob a orientação do Professor Doutor João Pedro Cordeiro, a dissertação na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

O tema que estou a estudar recai sobre “*A Gestão de Talentos: sua importância e impacto no comprometimento organizacional*”. Para a viabilidade desta investigação, a sua contribuição é muito importante.

O presente questionário encontra-se dividido em três partes. Na primeira será solicitado o preenchimento dos seus dados sociodemográficos. Na segunda parte pretende-se analisar os fatores de retenção de talentos. Na terceira e última parte, estudar a sua relação de compromisso com a organização.

A sua participação é voluntária e a confidencialidade dos seus dados será garantida. O questionário é anónimo, não devendo colocar a sua identificação. Não existem respostas certas ou erradas, por isso responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Agradeço a sua colaboração e disponibilidade!

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO INQUIRIDO

Idade:

Até 25 anos

Dos 26 aos 34 anos

Dos 35 aos 44 anos

Dos 45 aos 54 anos

Mais de 55 anos

Sexo: Feminino Masculino

Naturalidade: _____

Estado Civil: Solteiro Casado/União de Facto Divorciado Viúvo

Habilitações Literárias:

Ensino básico 1º (4º ano)

Ensino básico 2 e 3º ciclo (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Qual a função que exerce: _____

Tipo de vínculo: Contrato de trabalho com termo Contrato de trabalho sem termo

Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

≤ 1 ano

1 ano a 3 anos

4 a 10 anos

11 a 20 anos

≥ 20 anos

A – FATORES DE ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o que sente em relação aos fatores de retenção de talentos na organização onde trabalha.

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Quanto à remuneração...

A1 – O meu atual pacote salarial	1	2	3	4	5
A2 – O meu mais recente aumento	1	2	3	4	5
A3 – A competitividade do meu pacote salarial relativamente a outras empresas	1	2	3	4	5
A4 – Como os meus aumentos são determinados	1	2	3	4	5
A5 – Como a empresa gere as remunerações	1	2	3	4	5

Quanto ao pacote de compensações...

A6 – O meu pacote de compensações	1	2	3	4	5
A7 – O número de benefícios que recebo	1	2	3	4	5
A8 – O valor dos meus benefícios	1	2	3	4	5
A9 – O tamanho do meu incentivo financeiro atual	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Quanto às características da função...

A10 - O trabalho que desempenho exige que eu use um número elevado de habilidades e conhecimentos	1	2	3	4	5
A11 - As habilidades e conhecimentos utilizados no meu trabalho são complexos	1	2	3	4	5
A12 - O meu trabalho permite que use a minha iniciativa ou julgamento pessoal	1	2	3	4	5
A13 - O meu trabalho é bastante simples e repetitivo	1	2	3	4	5
A14 - Tenho independência e liberdade na maneira como faço o meu trabalho	1	2	3	4	5

Quanto à oportunidade de formação e desenvolvimento...

A15 - A empresa oferece-me formação específica para o trabalho que desempenho	1	2	3	4	5
A16 - É atribuído tempo suficiente para a formação	1	2	3	4	5
A17 - Posso aplicar a formação que recebo no meu dia a dia de trabalho	1	2	3	4	5
A18 - Existem oportunidades de desenvolvimento suficientes para mim nesta empresa	1	2	3	4	5
A19 - Tenho a oportunidade de me envolver em atividades que promovam o meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5

Quanto ao superior hierárquico...

A20 - O meu supervisor procura oportunidades para elogiar o meu desempenho, tanto em privado como em frente a outros	1	2	3	4	5
A21 - Sinto-me desvalorizado pelo meu supervisor	1	2	3	4	5
A22 - O meu supervisor dá-me feedback após a conclusão do meu trabalho, seja este positivo ou negativo	1	2	3	4	5
A23 - O meu supervisor recompensa uma boa ideia, implementando-a e dando crédito ao funcionário responsável	1	2	3	4	5
A24 - O meu supervisor raramente reconhece um funcionário pelo trabalho bem feito	1	2	3	4	5

Quanto ao desenvolvimento de carreira...

A25 – A empresa dá-me hipótese de progredir na carreira	1	2	3	4	5
A26 - Existem oportunidades de carreira suficientes para mim nesta organização	1	2	3	4	5
A27 - As ofertas de emprego nesta organização são normalmente preenchidas por pessoas de fora da organização	1	2	3	4	5
A28 - Seria fácil encontrar um emprego noutra departamento desta empresa	1	2	3	4	5
A29 - Um funcionário que se candidata a outra função nesta organização tem mais oportunidade de conseguir esse cargo do que alguém de fora	1	2	3	4	5
A30 - O desenvolvimento de carreira é importante para a organização	1	2	3	4	5

Quanto à avaliação de desempenho...

A31 – O meu desempenho é medido/avaliado pela organização	1	2	3	4	5
A32 – O feedback que o meu supervisor me dá relativamente à forma como desempenho a minha função acaba por influenciar a minha produtividade e satisfação ao executar o meu trabalho	1	2	3	4	5
A33 – Quanto ao resultado da minha última avaliação de desempenho	1	2	3	4	5

Quanto ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal...

A34 – Tenho sempre muito trabalho a meu cargo	1	2	3	4	5
A35 - O meu horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a minha vida pessoal	1	2	3	4	5
A36 - O meu trabalho afeta, ou poderá vir a afetar, o meu papel como cônjuge e/ou como pai ou mãe	1	2	3	4	5
A37 - O meu trabalho tem efeitos negativos na minha vida pessoal	1	2	3	4	5
A38 – A empresa preocupa-se com o equilíbrio entre o meu trabalho e a minha vida pessoal	1	2	3	4	5

Assinale com uma cruz (X) as compensações que fazem parte do seu pacote de benefícios/incentivos:

- A39 – Reputação social
- A40 – Oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento profissional
- A41 – Reconhecimento do trabalho
- A42 – Perceção de confiança por parte dos responsáveis da organização
- A43 – Comissões
- A44 – Prémios de desempenho e/ou produtividade
- A45 – Distribuição de lucros

- A46 – Subsídios
- A47 – Viatura
- A48 – Planos de saúde, de seguros ou de pensões
- A49 – Telemóvel
- A50 – Computador
- A51 – Descontos
- A52 – Parcerias
- A53 – Apoios para a formação/educação

B – COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o que sente em relação ao compromisso que tem com a organização onde trabalha.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

B1 – Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
B2 – Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
B3 – Nesta organização não sinto que “faça parte da família”	1	2	3	4	5
B4 – Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
B5 – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
B6 – Não sinto que faça parte desta empresa	1	2	3	4	5
B7 – Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5

B8 – Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5
B9 – Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a minha saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
B10 – Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
B11 – Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
B12 – Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
B13 – Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5
B14 – Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
B15 – Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde trabalho	1	2	3	4	5
B16 – Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
B17 – Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
B18 – Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
B19 – Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)

Assinale com uma cruz (X) os fatores que considera que melhor influenciam o seu comprometimento com a organização:

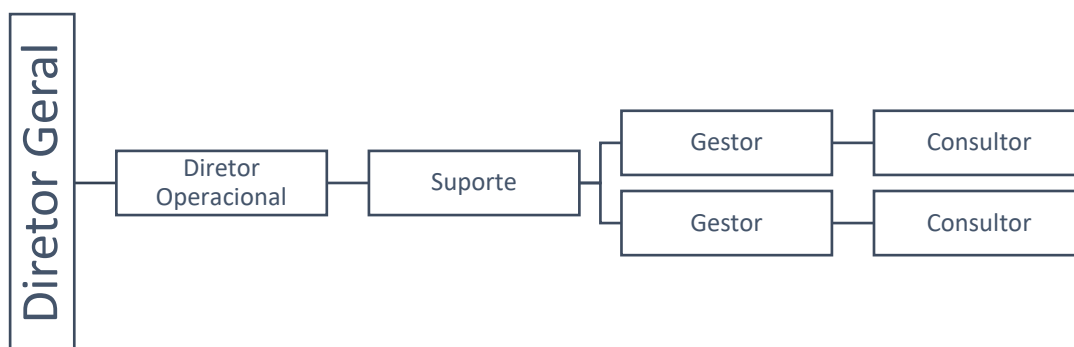
- | | |
|--|--------------------------|
| B20 – A satisfação no trabalho | <input type="checkbox"/> |
| B21 – O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal | <input type="checkbox"/> |
| B22 – Bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e chefias | <input type="checkbox"/> |
| B23 – Exigências da função | <input type="checkbox"/> |
| B24 – Perspetivas de carreira | <input type="checkbox"/> |
| B25 – Salário-base atrativo | <input type="checkbox"/> |
| B26 – Pacote de compensações atrativo | <input type="checkbox"/> |

Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma Departamento de RH Michael Page

Figura 2 - Organograma Departamento de RH Michael Page



Fonte: Michael Page (adaptado)

Anexo 2 – PageGroup

Figura 3 - PageGroup



Fonte - Website Michael Page: www.michaelpage.pt