



Lília Vanessa
Ferreira da Silva

**Os motivos de saída dos
trabalhadores: o caso de uma
consultora no setor de TI**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

Professora Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 15 novembro 2019

Lília Vanessa
Ferreira da Silva

**Os motivos de separação dos
trabalhadores: o caso de uma
consultora no setor de TI**

JÚRI

Presidente: (Grau, Nome, Instituição)

Orientador: (Grau, Nome, Instituição)

Vogal: (Grau, Nome, Instituição)

Vogal: (Grau, Nome, Instituição)

(Fonte Arial, regular, corpo 11)

Data da realização da prova (mês e ano)

(Fonte Arial, regular, corpo 10)

RESUMO

Os motivos de saída dos trabalhadores de qualquer organização são um tema sensível para a mesma. A envolvente organizacional é cada vez mais competitiva e dinâmica, e por esse motivo atualmente as organizações consideram que o capital humano é uma verdadeira vantagem competitiva.

A retenção dos trabalhadores, tal como a atração, é um dos aspetos fulcrais na gestão de recursos humanos no setor das TI dada a elevada competitividade deste setor e as múltiplas ofertas de trabalho. Começando pela pergunta de partida: “Quais os motivos invocados pelos profissionais de TI para saírem das organizações onde se encontram?”, foram definidos objetivos que nos permitissem chegar perto da resposta a esta questão, sendo o objetivo principal do estudo perceber quais são os motivos que levam os trabalhadores de TI a deixarem as organizações onde se encontram, mais concretamente na perspetiva destes mesmos profissionais.

A identificação dos motivos de saída dos trabalhadores poderá ser um meio para as empresas trabalharem no sentido de criar práticas de recursos humanos e de retenção mais adequadas, uma vez que a satisfação dos trabalhadores leva consequentemente à sua retenção.

Para isso, neste estudo foi analisado o caso de uma grande empresa na área das tecnologias de informação da região de Lisboa. Esta investigação diz respeito a um estudo qualitativo, sendo que terá uma vertente de análise qualitativa e quantitativa para trabalhar os dados recolhidos, e a técnica utilizada para os dados foi a análise documental de uma amostra por conveniência. O objeto de estudo desta investigação são os profissionais de TI de uma empresa do ramo da consultoria presente no mercado português desde 2005, sendo que atualmente tem cerca de 470 trabalhadores. O estudo é constituído pela análise de 297 entrevistas de saída realizadas entre os anos de 2010 e 2018.

O resultado da investigação indica que os principais motivos de saída dos trabalhadores desta empresa na área das tecnologias de informação após a análise das entrevistas de saída, foi constante ao longo do tempo, apenas diferindo em três anos, mas sendo congruente com o crescimento e desenvolvimento deste mercado. Os principais motivos parecem estar ligados à remuneração e à evolução na carreira profissional.

Palavras chave: Separação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Retenção.

ABSTRACT

The reasons for the departure of workers from any organization are a sensitive theme for it. The organizational environment is increasingly competitive and dynamic and for this reason organizations today consider even more that human capital is a true competitive advantage.

Worker retention, as well as attraction, is one of the key aspects of human resources management in the IT sector considering its high competitiveness and multiple job offers. Starting with the question: "What are the reasons given by IT professionals to leave their organizations?" were defined objectives that would allow us to come close to answering this question. The main objective of the study was to understand what make IT workers to leave the organizations where they are, more specifically from the perspective of these same professionals.

Identifying the reasons for leaving may be a way for companies to work towards creating more appropriate human resources and retention practices, as employee satisfaction leads to their retention.

For that reason, this study analyzed the case of a large company in the area of information technology from Lisbon region. This research concerns a qualitative study, which will have a qualitative and quantitative analysis strand to work the collected data, and the technique used for the data was the documentary analysis of a convenience sample.

The object of study of this investigation is the IT professionals of a consulting company present in the Portuguese market since 2005, which currently has about 470 workers. The study consists of the analysis of 297 exit interviews conducted between 2010 and 2018.

The result of the investigation indicates that the main reasons for leaving this company in the area of information technology workers after the analysis of exit interviews was constant over time, only differing by three years, but being congruent with growth and development of this market. The main reasons seem to be linked to salary and career development.

Keyword: Quitting, Human Resources Management, Talent Management, Retention.

ACRÓNIMOS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

PDA - *Personal digital assistants*

PC – *Personal Computers*

UCs – Unidades Curriculares

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento que quero fazer após a conclusão desta investigação é a mim mesma. A decisão de continuar os estudos para complementar a minha formação foi minha e todo o esforço feito, quer pessoal, quer profissional, quer financeiro também foi da minha responsabilidade. Esta investigação exigiu da minha parte uma enorme dedicação e esforço, bastantes lutas e obstáculos, em conjunto com a exigência profissional que não pude descurar.

Mas apesar de este ser um trabalho bastante solitário na sua plenitude, existiram outras pessoas que contribuíram para que o mesmo fosse realizado com sucesso, que passarei a mencionar.

Agradeço à minha orientadora, **Professora Doutora Maria Amélia Marques** pela sua disponibilidade, orientação e incentivo ao longo de toda a investigação.

Agradeço à organização pela sua disponibilidade em colaborar com esta investigação e pela disponibilidade em fornecer os dados dos quais precisei para a realização desta investigação.

Agradeço aos meus colegas de Mestrado, pela partilha de experiências, dificuldades e orientações, que nos faz pensar que estamos todos a remar, ainda que em barcos diferentes, para o mesmo objetivo.

Por fim, um **agradecimento especial à minha família e amigos**. À família pela paciência em aturar-me nas fases mais difíceis e no ânimo que sempre me deram. Aos meus amigos pela compreensão da minha ausência em muitos momentos nestes últimos dois anos.

Dedico esta dissertação de Mestrado ao meu pai, que apesar de já não se encontrar entre nós, sempre foi o mais orgulhoso da “sua menina”, sempre me apoiou nas minhas decisões, fossem certas ou erradas, e sempre quis que eu fosse mais, o melhor de mim. Amo-te Pai, sei que estás orgulhoso de mim.

ÍNDICE

Introdução.....	1
1. CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 OS DESAFIOS DO SETOR DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO.....	4
1.1.1 <i>Definição do conceito de tecnologia</i>	5
1.1.2 <i>A evolução e o setor de TI em Portugal e no mundo</i>	5
1.1.3 <i>Caracterização dos profissionais de TI</i>	11
1.1.4 <i>A consultoria de TI</i>	15
1.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	16
1.2.1 <i>Definição de Talento</i>	17
1.2.2 <i>Definição de retenção de Talentos</i>	20
1.2.3 <i>A importância das Práticas de Recursos Humanos</i>	23
1.2.3.1 <i>A atração</i>	27
1.2.3.2 <i>O recrutamento</i>	29
1.2.3.3 <i>A formação</i>	31
1.2.3.4 <i>As práticas de remuneração</i>	33
1.2.3.5 <i>A avaliação de desempenho</i>	34
1.2.3.6 <i>A separação</i>	35
1.3 A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO TRABALHO.....	38
1.3.1 <i>Definição dos conceitos</i>	38
1.3.2 <i>A satisfação e a motivação no trabalho: estudos sobre os conceitos</i>	39
1.3.3 <i>Teorias Comportamentais</i>	41
1.3.3.1 <i>Fatores intrínsecos e extrínsecos de Frederick Herzberg</i>	41
1.3.3.2 <i>Teoria ERC (ERG) de Clayton Alderfer</i>	41
1.3.3.3 <i>Teoria das Necessidades de McClelland</i>	42
1.3.3.4 <i>Teoria de Determinação de Metas</i>	42
1.3.3.5 <i>Teoria da equidade</i>	43
1.3.3.6 <i>Teoria da expectativa de Victor Vroom</i>	43
1.3.3.7 <i>Hierarquia das necessidades de Maslow</i>	44
2. CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS E QUADRO METODOLÓGICO	45
2.1 OBJETO DE ESTUDO	45
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	46
2.3 METODOLOGIA	47
2.3.1 <i>Objetivos da investigação</i>	48
2.3.2 <i>Técnica e fonte de recolha de informação</i>	48

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	52
3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PERFIS DE SAÍDA POR CATEGORIA PROFISSIONAL.....	54
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PERFIS DE SAÍDA POR ANTIGUIDADE	56
3.4 OS MOTIVOS DAS SAÍDAS DOS PROFISSIONAIS DAS TI	60
Conclusão.....	66
Referências Bibliográficas.....	68
Anexos.....	76

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Programador de Java.....	77
Anexo 2 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Programador de .NET	78
Anexo 3 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Programador de PHP.....	79
Anexo 4 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Administrador de Sistemas.....	80
Anexo 5 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Programador de Base de Dados.....	81
Anexo 6 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Integrador Web.....	82
Anexo 7 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Web Designer.....	83
Anexo 8 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Analista de Negócios.....	84
Anexo 9 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Analista de Software.....	85
Anexo 10 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Arquiteto de Software.....	86
Anexo 11 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Gestor de Projetos.....	87
Anexo 12 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Engenheiro de Qualidade.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do uso de redes sociais.....	8
Figura 2 - Motivos para as empresas usarem redes sociais.....	11
Figura 3 - Caracterização dos perfis TI com base nas UC's.....	14
Figura 4 - Tabela resumo da definição de Talento.	19
Figura 5 - Preenchimento de vagas de TI por país na EU em 2016.....	30
Figura 6 - Definição das categorias profissionais	47

Figura 7 - Saídas da empresa e relatórios de saída.....	53
Figura 8 - Percentagem de Relatórios feitos	54
Figura 9 - Percentagem de saídas por categoria profissional.....	55
Figura 10 - Nº de saídas por categoria profissional e por ano.....	58
Figura 11 - Nº de saídas por antiguidade.....	58
Figura 12 - Saídas por categorias profissionais no primeiro ano.....	60
Figura 13 - Motivos de saída – resultados anuais	61
Figura 14 - Motivos de saída – resultados totais	63

INTRODUÇÃO

Numa sociedade competitiva como a que encontramos nos dias de hoje, as organizações procuram definir estratégias e práticas para se destacarem no mercado. Para isso, as empresas precisam de acompanhar as tendências de evolução tecnológica crescente que permite otimizar processos, agilizar tarefas e que, inevitavelmente, faz parte do dia a dia de qualquer cidadão, quer seja através de um simples pagamento por multibanco, até a uma compra efetuada através da Internet. Esta mudança de paradigma nas empresas, que obriga que todas elas detenham elementos tecnológicos no seu dia a dia, faz surgir uma nova corrente de profissionais nas áreas das tecnologias que é necessária para dar apoio a todas estas novas vertentes. Apesar da necessidade deste tipo de profissionais ter sido acompanhada com uma oferta formativa e conseqüente formação estas áreas, o mercado de trabalho continua muito competitivo e as empresas, em alguns setores, parecem ter começado a ter consciência que é necessário não só saber atrair, mas também reter estes trabalhadores. Segundo um estudo feito pela IDC em parceria com a ACEPI em 2018, designado por “Economia Digital em Portugal, 2009-2017”, referia que já no ano de 2012 era possível identificar que existiam 2.5 milhões de internautas no mundo, 850 mil milhões de euros eram gastos em compras online em todo o mundo, sendo que destes, 300 mil milhões representavam o dinheiro gasto em compras online na Europa, a nível do Produto Interno Bruto (PIB) 20% do crescimento ocorrido na Alemanha, Suécia e Reino Unido, derivavam da Economia Digital e foram vendidos 2 mil milhões de dispositivos móveis (computador pessoal, tabletes e telefones) em todo o mundo. Fazendo o paralelismo deste estudo com a pertinência do tema, só nos dados citados anteriormente identificamos o número de utilizadores da internet (internautas) em 2012, ou 2.5 milhões de pessoas que usam o mundo digital, plataforma essa que é suportada por profissionais de TI; as compras online que são realizadas em plataformas criadas por profissionais de TI; e a venda de dispositivos móveis, tais como pc, tabletes e telefones que são mais uma vez suportados e programas respetivos criados por profissionais de TI. Só neste parágrafo, é possível identificar rapidamente que qualquer dispositivo ou plataforma tecnológica é criada e suportada por estes profissionais, daí o crescimento abrupto da necessidade deste tipo de profissionais no mercado. Este motivo faz com que haja uma grande preocupação por parte das empresas não só no desenvolvimento dos seus recursos humanos, mas também na sua retenção, principalmente quando estamos a falar de elementos chave da organização (Kazmi e Ahmad, 2001). A preocupação da retenção dos trabalhadores no setor das TI, cujas razões serão mais explanadas a seguir, levou-nos a colocar a seguinte pergunta de partida: “Quais os motivos invocados pelos profissionais de Tecnologias de Informação para saírem das empresas onde se encontram.

Entende-se por retenção como sendo a capacidade que determinadas organizações têm de manter determinados grupos de profissionais a trabalhar nelas, com o propósito de com isso alcançarem os objetivos estratégicos (Kazmi e Ahmad, 2001).

A presente investigação possui uma pertinência teórica e empírica identificada em seguida. No enquadramento teórico temos os desafios do setor de TI, o mercado de TI em Portugal e no mundo, e a definição do setor e das empresas que se enquadram no mesmo, com foco na consultoria de TI. Apresentam-se em seguida os desafios da gestão e retenção de talentos, a importância das práticas de recursos humanos na retenção e a sua relação. Finaliza-se este capítulo com as teorias comportamentais que relacionam as práticas de recursos humanos com a retenção de pessoas, e ainda com as saídas das empresas e a rotatividade. No que diz respeito ao enquadramento empírico, através desta investigação será possível identificar os motivos pelos quais este tipo de profissionais deixam as organizações onde se encontram e com isso será possível às organizações promoverem políticas e práticas internas que façam com que os mesmos continuem na organização. Só identificando estes motivos será possível às organizações agir por antecipação e prevenção, e não reactivamente. Com o surgimento urgente de profissionais de TI nas organizações, a área de gestão começa a deparar-se com a preocupação da manutenção destes trabalhadores nas suas organizações, enquanto todas as empresas têm urgência dos serviços dos mesmos. Qualquer organização precisa que as pessoas que dela fazem parte se empenhem e comprometam, isto porque uma organização que não consegue atingir bons índices de desempenho por parte dos seus quadros, perde a competitividade em relação aos seus concorrentes.

O objetivo geral desta investigação é identificar os motivos de saída dos profissionais de TI de uma empresa de consultoria tecnológica. Este objetivo foi concretizado tendo como objetivos específicos:

- Caracterização dos perfis de saída;
- Caracterização dos motivos de saída invocados pelos profissionais no momento de saída.

A relevância do presente estudo parece ser reforçada pelo dados do estudo que foi desenvolvido pela Eurostat, designado por “Digital economy and society statistics - enterprises” (2018), foi possível verificar que em 2016, 8% das empresas da UE recrutaram ou tentaram recrutar pessoas para empregos que exigem competências em TI, e 4% declararam ser difícil preencher este tipo de vagas. Mais de 42% das grandes empresas recrutaram ou tentaram recrutar profissionais de TI em 2016, sendo que 22% relataram ter

tido dificuldades em preencher vagas específicas que requerem determinadas habilidades por parte destes profissionais. No que diz respeito a médias empresas, 17% recrutaram ou tentaram recrutar profissionais de TI em 2016, e 8% referem ter tido dificuldades em encontrar estes profissionais, sendo que no que diz respeito a pequenas empresas, 6% recrutaram ou tentaram recrutar profissionais de TI em 2016 e 3% referem ter tido dificuldades em encontrar estes profissionais.

Esta investigação diz respeito a um estudo qualitativo, sendo que terá uma vertente de análise qualitativa e quantitativa para trabalhar os dados recolhidos. O objeto de estudo é uma empresa de consultoria de TI, tendo como fonte os relatórios de saída dos trabalhadores. A técnica de análise e tratamento de dados será através da análise de conteúdo categorial, de uma amostra por conveniência.

A presente investigação encontra-se estruturada em três capítulos principais. O primeiro capítulo é constituído por um enquadramento teórico, onde são analisados os desafios do setor das tecnologias de informação, os desafios da gestão e retenção de talentos e as teorias comportamentais.

O segundo capítulo diz respeito a uma apresentação do objeto de estudo, caracterização da organização de onde provém os dados desta investigação e a metodologia que orienta a investigação.

O terceiro capítulo diz respeito à análise e discussão dos resultados obtidos na investigação, onde é realizada uma interpretação e contextualização da mesma, bem como limitações ao estudo e sugestões para futuras investigações.

Na conclusão, os resultados são sintetizados, é feito um balanço dos mesmos e apresentam-se sugestões para futuros estudos.

1. CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área que tem vindo a sofrer várias transformações ao longo do tempo, seja no que diz respeito à definição do seu conceito, como na definição da sua abordagem e definição das áreas que a constituem. Esse facto ocorre pela da necessidade que as organizações têm sentido de se adaptarem às mudanças constantes e à exigência do mercado. O mercado atual, cada vez mais tecnológico na sua génese, está a caminhar para uma mudança de paradigma no que diz respeito aos profissionais de TI que são perfis de Recursos Humanos (RH) específicos que devem ser geridos pelas suas particularidades

1.1 Os desafios do setor das tecnologias de informação

Em Portugal e no mundo, assiste-se nos dias de hoje a uma globalização da era digital e tecnológica, obrigando as organizações a seguir esta tendência, sob pena de não conseguirem acompanhar quer as gerações, quer sobreviver no mercado onde estão inseridas. Apesar do *boom* tecnológico ser associado numa primeira mão aos dispositivos que fazem cada vez mais parte do dia a dia de qualquer pessoa, tudo o que se encontra por detrás desse dispositivo despoleta uma necessidade crescente de profissionais técnicos que saibam dar resposta a estas necessidades tecnológicas.

Consequentemente, as empresas têm de se adaptar a esta nova realidade, seja a realidade digital, seja aos profissionais dos quais estamos a falar. Esta adaptação ao nível da GRH deve ser feita de acordo com as necessidades dos trabalhadores. Para melhor compreender o que procuram estes profissionais talentosos para si e considerando as práticas de RH existentes, neste capítulo serão ainda exploradas definições do conceito de talento, a atração e retenção de talentos, as restantes práticas de GRH existentes e as diversas teorias comportamentais relacionadas com a satisfação e retenção de pessoas.

Para compreendermos melhor esta questão, neste capítulo iremos iniciar com uma reflexão relativamente ao mercado de TI e à sua evolução em Portugal e no mundo, iremos perceber quais são os meios digitais mais utilizados e a quantidade de pessoas que atualmente já aderiu ao mundo digital.

1.1.1 Definição do conceito de tecnologia

A evolução e o avanço da tecnologia têm vindo a tornar-se cada vez mais numa realidade constante nos dias de hoje. Mas afinal o que é que podemos definir como sendo tecnologia, este termo que se tornou tão banal atualmente?

Descobrimo a origem do conceito, existem diferentes conotações e formas de interpretação para o mesmo. Tanto a palavra “técnica” como “tecnologia” derivam da palavra grega *techné* que se traduzia muito mais na alteração do mundo, do que em compreendê-lo (Kneller, 1978). O significado original do termo *techné* remete-nos para designações como a transformação, modificação, construção ou produção, do verbo *teuchô* ou *tictēin*, sentido este que vem de Homero. Por outro lado, temos *teuchos*, que significa ferramenta ou instrumento (Tolmasquim, 1989; Lion, 1997). Após esta reflexão de origens, chegamos finalmente à definição da palavra tecnologia, que deriva de uma junção do termo tecno, do grego *techné* (saber fazer), com logia, do grego *logus* (razão). Se juntarmos os dois conceitos, tecnologia significa a razão do saber fazer, e se formos mais longe, para diversos autores este conceito remete-nos para o estudo da técnica, ou o estudo da atividade, modificar, transformar e agir (Serrano, Caldeira e Guerreiro, 2004).

No que diz respeito ao termo de tecnologias de informação (TI), é possível ser definido como o conjunto de processos cognitivos (*software*) e materiais (*hardware*) que são necessários para a realização da atividade de captação, processamento, memorização ou emissão de informação (Serrano, Caldeira e Guerreiro, 2004).

A IDC Portugal (2009) realizou um estudo designado por «*Outsourcing* de Serviços de TI e BPO em Portugal: Análise e Previsões 2004-2009», onde a definição de TI está diretamente relacionada com as vertentes de gestão de aplicações, tecnologia, software e sistemas de informação.

1.1.2 A evolução e o setor de TI em Portugal e no mundo

A evolução que as tecnologias da informação (TI) têm sofrido nos últimos anos tem sido bastante significativa, sendo possível através disto aperfeiçoar o funcionamento dos sistemas de informação organizacionais. As empresas começaram a identificar que as TI permitem não só um aumento da eficiência dos seus sistemas de informação, mas que também permitem obter vantagem competitiva comparativamente com os seus concorrentes, e desta forma contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização. Tal como é referido por O'Brien e Marakas (2008), fazem parte das TI não só a componente tradicional de informática

(*hardware* e *software*), mas também a gestão de base de dados e dos sistemas de telecomunicação e redes (TIC). Com isto, é possível perceber que o investimento em SI/TI poderá passar pela aquisição de *hardware*, *software*, serviços de comunicação ou serviços de desenvolvimento de soluções à medida, seja através de recursos internos, ou recorrendo a fornecedores externos (*outsourcing*), com a finalidade de melhoria do sistema de informação das organizações (Serrano et al, 2004). Esta tendência digital e a resposta imediata a problemas ou novos desenvolvimentos dentro da área de TI, dita que as organizações terão de dispor de profissionais capacitados e disponíveis dentro desta área, tornando-se desta forma a detenção destes profissionais uma vantagem competitiva para as organizações.

Laudon e Laudon (2007) identificam os principais componentes da infra-estrutura de TI: as plataformas de *hardware*, tais como computadores, *PDA* e servidores; plataformas de sistemas operativos, como é o exemplo do *Windows* ou *Linux*; redes e telecomunicações, tais como telefones ou internet; e por fim serviços de consultoria, uma vez que estas empresas integram e implementam sistemas, e prestam serviços de *outsourcing*.

Como referido, as empresas usam as TI para desenvolver a integração de sistemas empresariais que alteram as funções tradicionais de negócio para promover a reengenharia e otimização dos processos de negócio vitais da organização (O'Brien et al. 2008). As empresas reconhecem que as aplicações empresariais são um meio estratégico de partilha de informação, aumento de eficiência dos processos de negócio e desenvolvimento de relações estratégicas com os clientes, fornecedores e parceiros de negócio (Applegate, Austin e McFalan, 2007).

Considerando o que foi citado anteriormente, é perceptível que o crescimento tecnológico ao qual assistimos nos dias de hoje atinge um ritmo acelerado e constante. Este crescimento tecnológico constante e a ritmo acelerado ao qual se assiste, é notório tanto a nível mundial, como em Portugal. No caso de Portugal, temos que mais de metade das empresas do setor das TI (54%) cresceu o seu volume de negócios entre 2013 e 2016, semelhante ao que aconteceu ao restante tecido empresarial (56%). Neste mesmo período, importa saber que o crescimento do volume de negócios das empresas neste setor foi mais do dobro do verificado no tecido empresarial. Se estivermos a falar dos últimos 10 anos, o surgimento de novas empresas no setor das TI quase duplicou: em 2017 nasceram cerca de 1500 empresas, o que significa mais 21% do que no mesmo período em 2016, comparativamente com o tecido empresarial no geral, que cresceu 10%. Curiosamente, este setor não deixou de crescer com

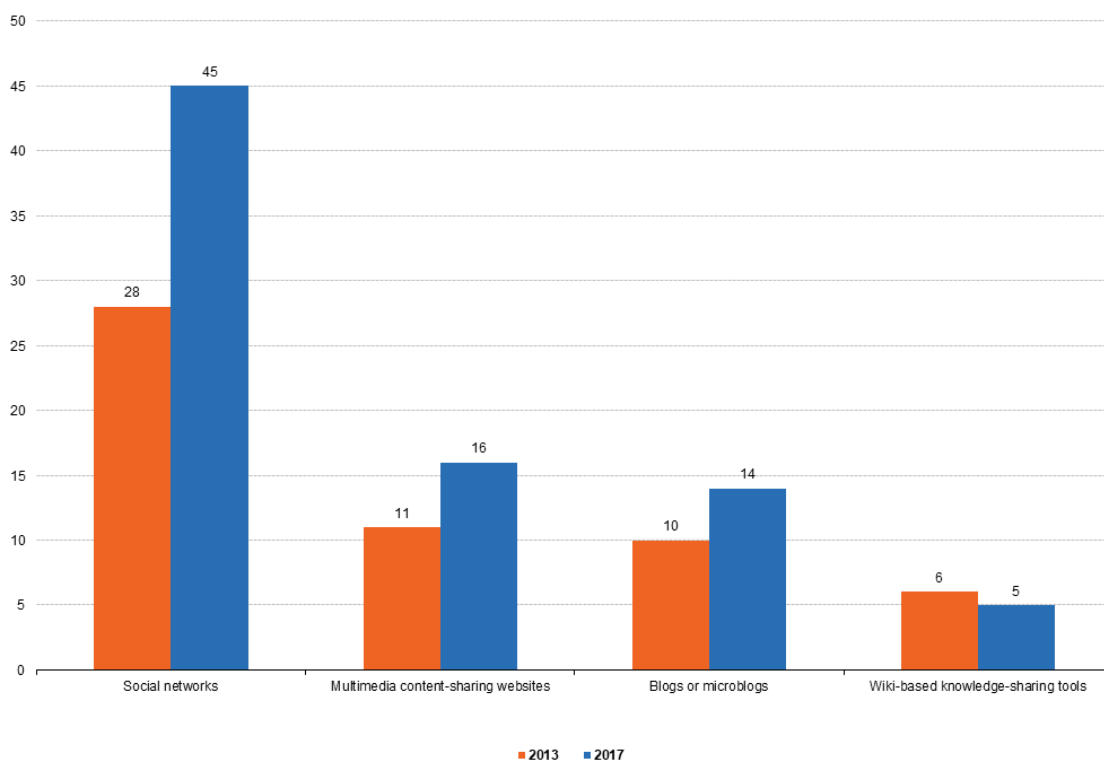
o passar do tempo, e no primeiro trimestre de 2018 já tinham nascido 508 novas empresas, mais 24% do que no mesmo período em 2017 (Informa, 2018).

Deste crescimento de empresas no setor das TI, cresce a necessidade deste tipo de profissionais, que preencham as diversas vagas tecnológicas que surgem neste ramo. Com esta reflexão nos dados apresentados, é possível perceber que se estamos a falar apenas de empresas novas dentro do setor de TI, que necessitam destes profissionais, não estamos a incluir todas as empresas não tecnológicas que também precisam destes profissionais.

O crescimento deste mercado é justificado não só pela necessidade das empresas acompanharem as tendências, mas também porque os hábitos da população em geral se tem vindo a alterar e se tem tornado cada vez mais dependente das TI, tal como verificado através dos dados referidos anteriormente. Neste mesmo estudo desenvolvido pela IDC e ACEPI (2018) sobre a economia digital do mercado Português, foi possível identificar que em 2012 mais de 60% dos equipamentos vendidos foram *smartphones*, e estimavam que em 2017 se atingisse os 5 mil milhões de unidades vendidas. Ainda neste estudo, foi possível identificar mais de 1 milhão de domínios ativos no ano de 2012 e um crescimento de mais de 30% entre 2009 e 2012 de utilizadores de Internet em Portugal, estimando-se nesta altura ascender aos 8 mil milhões de utilizadores no ano de 2017. Torna-se interessante perceber que neste estudo a penetração da Internet Portuguesa está próxima dos EUA em 2017, sendo superior ao resto do mundo durante o período em questão, de 2009 a 2017. No que diz respeito às compras online, houve um crescimento de 45% entre 2009 e 2012 e era esperado um crescimento de mais 42% até 2017, atingindo valores superiores a 3 milhões e 500 mil euros. Era estimado ainda que em 2017 os adeptos de compras online fossem perto de 40% da população portuguesa, ainda muito abaixo dos EUA que atinge os 69% da população, mas acima da média da população mundial, que se fica pelos 25%. A exploração da temática dos equipamentos tecnológicos vendidos, dos domínios ativos de internet e dados de vendas online têm o propósito de explicitar toda a vertente tecnológica englobada em cada uma das vertentes, seja através do simples software que o aparelho eletrónico tem que ter para funcionar, que terá de ser desenvolvido e mantido pelos profissionais de TI, como a criação de sites no geral, a criação de sites corporativos, a criação ou exploração de motores de busca, os sites de vendas online que terão de ser adaptados a esse propósito, todas estas vertentes têm de ser tal como referido criadas e mantidas por profissionais de TI.

Ao analisarmos dados do Eurostat, através do artigo “*Digital economy and society statistics - enterprises*” (2018) é possível identificar que em 2017, 45% das empresas da União Europeia

(UE) utilizavam redes sociais profissionais (Fig.1). Através destes dados é possível identificar uma presença cada vez mais assídua das empresas nas redes sociais profissionais, o que nos indica que a presença digital é relevante para as organizações como forma de destaque, uma vez que o mundo é cada vez mais digital. A ligação à internet extra rápida duplicou pela necessidade das empresas estarem um passo mais à frente, dá-lhes vantagem uma vez que conseguem trabalhar de forma mais eficiente. Mais uma vez, este dado refere-se à vantagem tecnológica que as empresas identificam nas novas tendências digitais.



Source: Eurostat (online data code: isoc_cismt)

Figura 1 - Evolução do uso de redes sociais¹

Na última década observou-se uma alteração de páginas estáticas para aplicações *web* que utilizam os dados do utilizador. As empresas decidiram não só adotar progressivamente esta nova geração de aplicações dinâmicas da *web*, mas também adotaram novos comportamentos. As empresas que já possuem sites, têm procurado uma melhoria da sua presença na Internet utilizando as redes sociais profissionais na forma como administram os seus negócios, e ainda utilizam estas ferramentas para organizar comunicações internas ou interagir com os seus clientes. Estas redes sociais profissionais são aplicações utilizadas

¹ Dados consultados na página: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises

através da Internet, tais como blogs, sites de partilha de conteúdo multimédia, *wikis*, entre outros nas quais grande parte das empresas trabalham para a construção de uma imagem ou produto coeso de marketing no mercado, com o objetivo de alcançar a maior amplitude possível de público alvo. Estas redes sociais profissionais são atualizadas com frequência, várias vezes ao dia, com publicações que podem conter texto, imagens, áudios ou vídeos, e tal como referido, permitem a comunicação dentro da empresa ou com terceiros, tais como clientes, parceiros de negócios e outras organizações. No ano de 2017 já eram perto de metade (45%) as empresas que utilizavam algum tipo de rede social. O ritmo de crescimento foi tão alto que entre o ano de 2013 e 2017 houve um aumento de 17 pontos percentuais (Fig.1.) (Eurostats,2018). Estes dados permitem-nos perceber que as empresas valorizam cada vez mais a interação com o cliente e a divulgação da sua marca, estando presente. Todas as ferramentas mencionadas anteriormente, podem ser dinamizadas através de redes pré-existentes, como por exemplo páginas no Facebook, ou LinkedIn, mas uma organização que se queira destacar pelas suas particularidades irá preferir criar de raiz a sua página corporativa e fazer várias partilhas que consigam ir ao encontro do público-alvo. Todas estas páginas dinâmicas criadas de raiz, precisam de profissionais de TI que as desenvolvam e sejam soluções feitas à medida da necessidade da organização. O objetivo das organizações chegar ao seu cliente de uma forma cada vez mais rápida, simplificada, otimizada e personalizada.

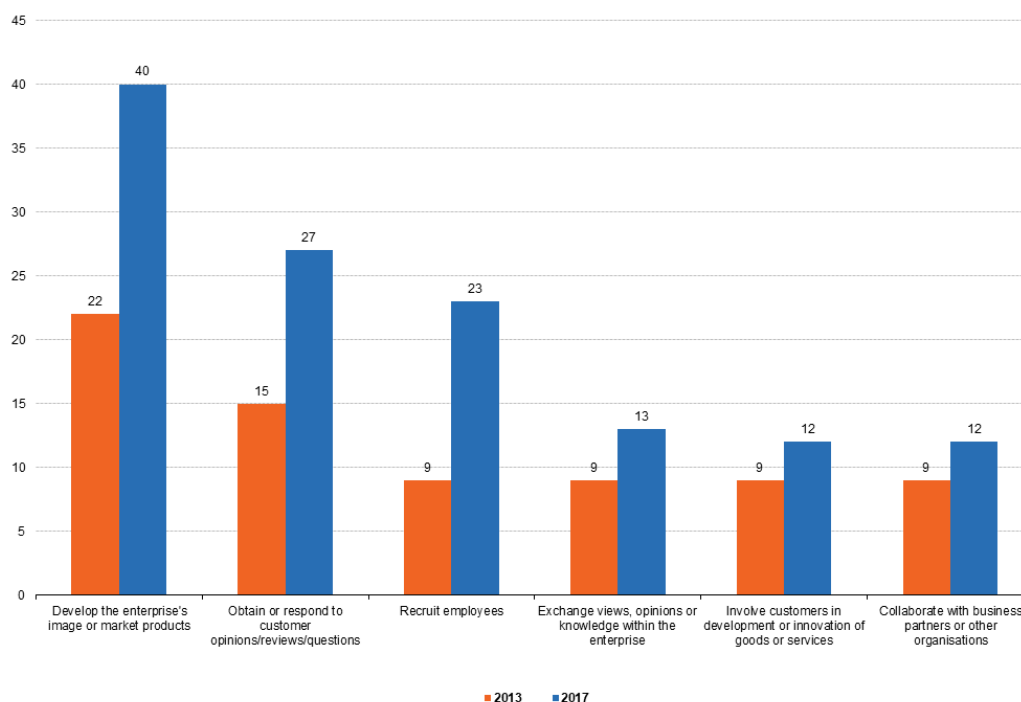
No artigo em questão ainda é possível verificar dados estatísticos recentes sobre vários aspetos da economia digital e sociedade na UE, com foco no uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) pelas empresas. O progresso e desenvolvimento da economia digital torna-se nos dias de hoje fulcral para a melhoria da competitividade da economia da UE. Mais uma vez é possível através deste artigo perceber o papel e a importância das TIC nas empresas, uma vez que estas se tornaram rapidamente em parte integrante do funcionamento de qualquer organização, sendo referido até que o seu uso extensivo teve um impacto profundo na forma como as empresas são geridas. Este impacto refere-se ao facto das empresas terem passado a abordar diversos aspetos que antes não era tão relevante para as mesmas, tais como a organização da comunicação interna, a partilha das suas informações com os parceiros comerciais ou a comunicação com os seus clientes (Eurostats,2018). Na organização da comunicação interna podemos encontrar a difusão da mesma através do email corporativo, que terá que ter profissionais de TI a dar suporte ao mesmo caso ocorra alguma situação, uma vez que é uma das ferramentas de trabalho principais hoje em dia. Ou caso exista alguma plataforma interna de divulgação de informação, esta também terá que ser mantida por profissionais de TI.

A utilização das TIC nas organizações vem potencializar mudanças significativas no modo como estas operam, e o facto de adotarem soluções baseadas em TIC nos seus processos de negócio é habitualmente designado genericamente como *e-business* (Eurostats,2018). A existência de um site corporativo e sua manutenção implica a existência de profissionais de TI nas diversas organizações, ou a contratação externa do mesmo, através do *outsourcing*, conceito que será melhor explanado mais à frente neste estudo.

Como referido, na última década tivemos uma mudança de páginas *web* estáticas nos primeiros sites, para o maior uso de aplicações *web* baseadas nos dados do utilizador, e aplicações armazenadas na “nuvem”. Surgem uma quantidade enorme de serviços que utilizam a Internet, aplicações *web* colaborativas e sites interativos. Os utilizadores foram incentivados a assinar determinados serviços para criar, publicar e partilhar conteúdo gerado pelo utilizador e para criar ligações a outros sites através de *links*. Estas alterações e adaptações à tecnologia, trouxeram consigo uma mudança de paradigma. As empresas não adotaram apenas esta nova geração de aplicações *web* extremamente dinâmicas, como também adotaram novos comportamentos: integraram a “*social media*” na forma como gerem os seus negócios, organizaram formas de comunicação interna através deste meio, e ainda, integraram a comunicação e interação com os clientes desta forma. Esta interação com os clientes é bastante benéfica para as organizações uma vez que influencia as decisões de negócios, o comercio dos produtos e a partilha de decisões com os clientes (Eurostats,2018). Todas esta dinâmicas justificam mais uma vez a urgência de profissionais da área de TI para darem resposta a estas necessidades crescentes das organizações, dos clientes, dos utilizadores e do mundo tecnológico.

Na figura 2 deste estudo é possível verificar os motivos pelos quais as empresas estavam a usar as redes sociais. É possível verificar que em toda a UE, 40% das empresas usam o “*social media*” primeiramente para desenvolver a sua imagem, ou comercializar os seus produtos, sendo possível verificar um aumento de 18 pontos percentuais comparativamente com 2013. O segundo motivo mais comum para o uso do “*social media*” (27%), foi para obter ou responder a questões dos clientes, opiniões ou perguntas, sendo esta participação praticamente o dobro quando comparada com 2013. Outra vertente que subiu bastante foi o recrutamento de funcionários, que passou de 9% em 2013 para 23% em 2017 (Eurostats,2018). Os exemplos apontados neste estudo desenvolvidos pela Eurostats, são um pequeno nicho de exemplos tecnológicos utilizado pelas organizações. Estes dados

pretendem justificar a necessidade latente de profissionais de TI em todas estas vertentes que são o dia a dia de uma sociedade cada vez mais tecnológica.



Source: Eurostat (online data code: isoc_clsm)

Figura 2 - Motivos para as empresas usarem redes sociais²

Esta utilização generalizada das TIC no local de trabalho despoletou um aumento da procura de profissionais de TI, que são considerados profissionais talentosos pelas competências que têm de possuir e não só. Mais à frente neste estudo iremos explorar as informações que este artigo da Eurostat nos pode facultar a nível do seu recrutamento, principalmente no que diz respeito às dificuldades enfrentadas por algumas empresas no preenchimento de vagas (Eurostat, 2018). Teremos ainda uma definição mais detalhada em seguida de que tipo de profissionais nos estamos a referir.

1.1.3 Caracterização dos profissionais de TI

Os RH em qualquer organização tornaram-se fator chave e por esse motivo têm despertado cada vez uma preocupação mais presente para qualquer organização. Como mencionado, estamos perante um contexto turbulento de competitividade que é caracterizado por

² Dados consultados na página: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises

mudanças tecnológicas e com estas alterações na envolvente surge a necessidade de termos nas organizações RH que sejam adequados para a função que desempenham, competentes nas tarefas que lhes são incumbidas e motivados para que permaneçam na organização e sejam um ativo valioso (Neves cit in Caetano e Vala, 2007).

Na área de TI, estamos a falar de profissionais talentosos e com conhecimentos específicos que provém da sua base de estudos, ou experiência profissional. Referimo-nos a profissionais que não só têm de ser qualificados e deter as competências específicas da função tecnológica que desempenham, mas também necessitam de uma atualização continua de conhecimentos, uma vez que a tecnologia está em constante modificação e atualização e por isso exige a este tipo de profissionais um estudo continuo da sua área de especialização técnica. Para além disso, sendo este mercado tecnológico global, é necessário ainda que os profissionais de TI detenham um conjunto de certificações muitas das vezes que comprovem os seus conhecimentos técnicos em determinadas tecnologias, certificações estas que podem variar nos seus valores, mas que por norma são caras (Batista, Lima, Viana, Soares e Machado, 2015).

O setor TI é considerado como um dos mais importantes dinamizadores de emprego qualificado do mundo e é esta nova configuração assumida no mercado laboral que permite às TI várias oportunidades de crescimento. Apesar das várias oportunidades, nem todas possuem capacidade de concretização, porque os profissionais que detêm as competências adequadas para determinadas funções dentro do mundo tecnológico, estão em número diminuto. Contrariamente aos números de desemprego que se observam em outras áreas de estudo tanto em Portugal como na Europa, o Jornal Económico a 03.06.2014, no setor TI as previsões eram para cerca de 5000 vagas em Portugal e um valor que ascendia a 900 mil vagas na Europa até ao ano de 2020. Estes números são um claro desalinhamento entre a oferta e a procura, fazendo com que este setor tenha o desafio de capacitar estes profissionais, capta-los e retê-los. As empresas têm tido dificuldades em atrair e reter talentos, uma vez que as condições oferecidas pelas empresas portuguesas não conseguem superar as de outros países, o que dificulta a identificação de perfis específicos (Batista et al., 2015). No guia de mercado laboral elaborado pela Hays (2014), relativamente aos perfis tecnológicos mais solicitados, os Programadores aparecem na liderança do recrutamento em 2013, para as linguagens de programação Java, C# e .NET, vertente de Mobile, ou onde a procura é superior à oferta. Esta diferença tem tendência a agravar-se quando estamos a referir-nos a conhecimentos muito específicos, tais como Ruby, Rails, Outsystems ou Phyton. Os perfis menos solicitados foram gestores de projeto e arquitetos de software e a justificação dada é que se tratam de perfis mais estratégicos nas organizações, com mais senioridade e portanto, perfis que se mantêm ou não querem mudar de funções a menos que a oferta salarial ou

condições contratuais não sejam mais atrativas (Hays, 2014). Neste guia é ainda destacado que em 2014 mantém-se a enorme procura por programadores, e com o crescimento do mercado Mobile, acresce à lista o interesse por programadores com conhecimentos de iOS e Android.

A própria comissão Europeia para Coligação “*Digital jobs*” em 2014 lançou o desafio e advertiu para a importância do compromisso com a capacitação de pessoas em *eSkills*, destacando as seguintes 5 dimensões:

1. Formação adequada na área das TI;
2. Mobilidade de profissionais entre os Estados-Membro;
3. Certificações das qualificações na área das TI;
4. Comunicação e sensibilização para as carreiras na área das TI;
5. Ensino e formação inovadores nestas áreas.

O desafio lançado emerge como forma de promoção da colaboração entre o setor económico (com foco para o setor TI), entidades governamentais e entidades educativas, públicas e privadas, com o objetivo de facilitar a tomada de decisão estratégica de medidas, tais como promover a formação de jovens na área de TI e requalificar a força de trabalho desempregada (Coligação “*Digital jobs*”, 2014).

Batista (et al, 2015), realizaram um estudo que englobou a análise da oferta formativa de diversos cursos do ensino superior dentro do âmbito das TI, nas licenciaturas e mestrados integrados. Esse estudo permitiu chegar à figura 3 que nos indica não só os diferentes perfis de TI com base nas Unidades Curriculares (UCs), mas também quais das UCs são imprescindíveis para aquele perfil ou quais são apenas desejáveis.

	Arquitetura e Organização de Computadores	Interação Homem-Máquina	Gestão da Informação	Redes e Comunicações	Conceitos Fundamentais de Programação e Desenvolvimento de Software	Administração e Manutenção de Sistemas	Gestão de Projetos	Qualidade de Software	Engenharia de Requisitos	Análise e Conceção de Sistemas	Gestão de Processos de Negócio	Sistemas e Tecnologias Web	Tecnologias Proprietárias	Prática Profissional
● cobertura imprescindível ○ cobertura desejável														
1. Programador (JAVA/PHP/.NET)	●	○	○		●									●
2. Administrador de Sistemas	●			○		●								●
3. Programador de Bases de Dados	○		●		●									●
4. Integrador Web	○	○	●		●							●		●
5. Web Designer		○	○										●	●
6. Analista de Negócios			●		○		○		●		●			●
7. Analista de Software	○		●		●		○	○	●	●	○			●
8. Arquiteto de Software	○	○	○		●	○	○	●	●	●	○			●
9. Gestor de Projetos			○		○		●	●	●	○	○			●
10. Engenheiro da Qualidade	○				●	○	○	●	●	○				●

Figura 3 - Caracterização dos perfis TI com base nas UC's

Fonte: Batista *et al.*, (2014, p.34)

Neste estudo desenvolvido por estes autores, foi possível ainda caracterizar estes vários perfis de RH em TI de acordo com as hard e soft skills, que é possível analisar em anexo (anexo 1 a 12). Se formos analisar cada um dos perfis com detalhe, é fácil perceber que cada a cada um destes profissionais é exigido um vasto conjunto de competências para o desenvolvimento do seu trabalho, o que justifica claramente a designação de profissionais talentosos e de conhecimento, com competências determinantes, chave, estratégicas e de difícil aquisição no mercado. Estamos a referir-nos a perfis muito específicos com um conjunto de capacidades muito detalhadas, e que exigem ao profissional uma dedicação escolar e formativa bastante grande, ou seja, um investimento diferenciado se comparado com outros profissionais de outros setores.

Após percebermos de que tipo de profissionais nos estamos a referir no presente estudo, vamos debruçar-nos sobre as práticas de recursos humanos (PGRH), para percebermos que práticas podem ser valorizadas e destacadas por estes profissionais, de forma a verificarmos se existe relação entre estas práticas e a saída destes profissionais das organizações quando estas não são proporcionadas.

1.1.4 A consultoria de TI

A consultoria surge para muitas empresas como um meio de implementação e integração de sistemas, sendo o *outsourcing* um dos meios para que esta implementação seja feita. Este *outsourcing* é feito através de empresas que empregam profissionais de TI.

Laudon e Laudon (2007) referem que apesar dos custos de equipamentos informáticos terem descido, o peso dos custos em TI nos orçamentos das empresas tem aumentado bastante. Este facto é justificado com o aumento dos custos relacionados com *software* e serviços de consultoria. As aplicações tecnológicas estão em constante atualização e são cada vez mais sofisticadas, e por esse motivo é preciso que as empresas detenham um *know-how* superior, com soluções mais eficientes e mais robustas. Hoje em dia as empresas enfrentam vários desafios tecnológicos, como é exemplo a necessidade de integração de informação armazenada em diversas aplicações e plataformas, ou a implementação de soluções seguras. Só desta forma conseguem melhorar os serviços prestados e corresponder às necessidades dos seus clientes (Laudon e Laudon, 2007). As respostas a todas estas necessidades citadas anteriormente são dadas através dos RH talentosos que as empresas de consultoria em TI possuem: os profissionais de TI.

Ainda conseguimos encontrar hoje em dia diversas empresas a utilizar sistemas que apesar de estarem de acordo com as necessidades do seu negócio, são muito dispendiosos e cujos custos de mudança são ainda mais elevados. O'Brien et al. (2008) referem que as empresas vão procurar cada vez mais alocar o desenvolvimento de *software* a entidades externas, tais como empresas de *software* que fornecem soluções desenhadas à medida das necessidades das organizações. Estamos a falar não apenas na implementação de aplicações externas, mas também existe a tendência para as empresas procurarem o desenvolvimento, controlo e acompanhamento deste *software* e soluções tecnológicas (Applegate et al., 2007).

Como é referido por Laudon e Laudon (2007), os *packages* de *software* de aplicações empresariais fazem parte de uma das partes mais relevantes das infraestruturas de TI hoje em dia. Chama-se package de *software* à solução constituída por programas de *software* que normalmente têm de ser alvo de parametrização para que se possam adaptar à realidade empresarial (O'Brien et al., 2008). Como exemplo deste tipo de *packages* de *software*, temos o SAP ou o Primavera, mais comumente usados na GRH, e são estes sistemas robustos que dão suporte aos processos de negócio da organização, permitindo uma gestão eficiente das diversas áreas da empresa.

Levy e Powell (2005) referem que estes sistemas de *software* empresarial caracterizam-se por uma elevada complexidade que exige que as empresas detenham recursos com elevados níveis de conhecimentos técnicos e experiência em relação aos mesmos. Por esse motivo, as organizações recorrem frequentemente a entidades externas, tais como são o exemplo das consultoras especializadas na área de TI, que estão responsáveis pela implementação e manutenção destas soluções empresariais e ainda da adaptação destas ferramentas aos processos de negócio das empresas.

Para Laudon e Laudon (2007), as razões para o *Outsourcing* são as seguintes:

- Permite a libertação de recursos organizacionais, sendo possível desta forma o foco da empresa nas suas atividades core;
- Permite uma afetação mais racional e eficiente dos recursos, onde estes apenas são utilizados quando é necessário, onde os custos fixos são transformados em custos variáveis;
- Permite o aumento da flexibilidade e rapidez de adaptação às alterações constantes do meio envolvente;
- Permite à empresa a retenção e formação dos seus recursos para necessidades emergentes;
- Permite uma rentabilização superior na empresa, uma vez que leva a redução de custos operacionais;
- Permite à empresa a aquisição de um know-how superior, novas competências e possibilita o risco partilhado.

1.2 Os desafios da gestão e retenção de Talentos

Neste momento é perceptível que o setor de Ti está em crescimento constante, já faz parte da realidade organizacional de todas as empresas a nível nacional e internacional, e que estamos perante uma nova realidade, cuja adaptação é precisa ser feita pelo mercado para se adaptar a esta tendência. Este desafio, é propulsor de uma análise detalhada relativamente aos RH dos quais estamos a tratar, considerando o seu perfil específico e relativamente à GRH adaptada a uma nova realidade.

Como mencionado por Camara, Guerra e Rodrigues (2010), a GRH é a valorização e aproveitamento do talento humano a vários níveis da organização, com o objetivo de criar vantagens competitivas para a mesma e permitir a sustentabilidade do negócio. Considerando o mencionado, gerir RH significa mais do que cumprir apenas funções administrativas: trata-

se de uma gestão eficaz e da criação de uma parceria estratégica entre a organização e as pessoas que dela fazem parte.

Quando nos referimos aos profissionais de TI, estamos a referir-nos a profissionais talentosos, que têm de deter um conhecimento específico para desenvolver o seu trabalho. Neste capítulo iremos definir o conceito de talento, caracterizar estes profissionais e abordar PGRH que nos irão ajudar a perceber a valorização que estes profissionais dão às mesmas e a sua influência na decisão de ficar ou sair de uma organização.

1.2.1 Definição de Talento

Sabemos através do que já foi descrito anteriormente, que o setor das TI emprega profissionais do conhecimento que são designados por talentos.

Podemos encontrar hoje em dia na literatura o uso do termo talento, sendo este um termo bastante comum na GRH para se referirem a pessoas que se destacam de alguma forma, seja no campo do fazer ou do saber. Ao recorrermos à etimologia e à origem latina do termo, *talentum* deriva do grego *tálanon* (Cunha, 1982). Como referido por Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), o talento apresenta um papel fundamental na valorização do capital humano, uma vez que a existência de bons talentos nas empresas pode representar a produção de ativos intangíveis. Este é um conceito de difícil definição, mas existem diversos autores que contribuem para esta definição com inspiração no perfil de competências, características e resultados alcançados pelos talentos.

Este mesmo autor define o talento como sendo uma interação positiva entre a ação, a paixão e a visão: a ação diz refere-se ao conjunto de competências que permitem ao trabalhador desempenhar as suas funções; a paixão diz respeito ao entusiasmo do trabalhador ao desempenhar as suas funções, ao respeito e ao compromisso que tem com a organização onde trabalha; e a visão que possibilita ao talento ter a capacidade de antecipar situações ou de saber até onde pode levar um determinado projeto no qual esteja envolvido (Câmara et al, 2007)

DeLucca Neto (1999) afirma que definir talento não é uma tarefa simples, toda a gente sabe o que é uma pessoa talentosa, mas para o universo empresarial era premissa não suficiente porque o objetivo das organizações passa por atingir os objetivos programados com a inexistência ou a mínima margem de erro possível. Verifica-se, portanto, que o conceito de talento é bastante específico e sujeito a idiosincrasias que dificultam a definição exata do mesmo.

Segundo Berger e Dorothy (2003), os trabalhadores talentosos demonstram um desempenho superior e detêm competências estratégicas para a organização. Por esse motivo, devem ser vistos como trabalhadores modelo para os restantes colegas, e têm um papel fundamental no sucesso da organização. O autor defende ainda que a organização deve criar medidas para reter os seus trabalhadores mais talentosos e usar as capacidades que estes têm para o aumento da performance organizacional.

Para Mendonça (2002), empregados talentosos são aqueles que fazem diferença na organização. São profissionais que possuem competências de difícil aquisição e de importância estratégica para a competitividade, continuidade e até para a sobrevivência de determinadas organizações.

De acordo com Michaels, Hanfield Jones e Axelrod (2002), o talento pode ser definido como um conjunto de habilidades que alguém tem, tais como os seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, bem como a sua capacidade de aprender e desenvolver-se.

Para Neto (2002) ser talentoso inclui na sua definição ser visionário: ele vê mais além, investe hoje com objetivos futuros.

Os talentos procuram ocupações que lhes proporcionem desafios e espaço para o desenvolvimento de novas competências, e para isso a PGRH da formação ganha um foco relevante. Ao procurarem esses desafios são percebidos como pessoas com visão, como referido por Michaels et al (2002).

Segundo Lemann (2001), a pessoa talentosa é definida como sendo ética e honesta. Esta pessoa é capaz de trabalhar corretamente com os seus pares, pertençam eles ou não à organização, não se envolve em políticas pré-definidas internamente, tem as próprias ideias e energia. Estas não são pessoas passivas e por isso demonstram iniciativa em todos os momentos, uma vez que procuraram constantemente a perfeição e contribuem para o resultado global da equipa. Estão constantemente a esmerar-se, procuram orientar os mais jovens e têm prazer no trabalho que desenvolvem em equipa e para a equipa.

Stuart-Kotze e Dunn (2008) dão-nos a perspetiva de que o talento apresenta duas componentes: capacidade e potencial de desenvolvimento. A capacidade diz respeito ao que o trabalhador é capaz de fazer no imediato e o potencial de desenvolvimento refere-se ao que o individuo poderá vir a fazer no futuro.

Em seguida, e após todas as reflexões feitas pelos diversos autores, temos um quadro resumo onde se pode verificar as semelhanças e diferenças entre as diferentes definições de talentos dadas:

Definição de Talento	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - Produção de ativos intangíveis - Interação positiva entre ação, paixão e visão 	Camara et al (2007)
<ul style="list-style-type: none"> - Atingir objetivos com mínima margem erro 	De Lucca Neto (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Possuem competências de difícil aquisição e importância estratégica 	Mendonça (2002)
<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de habilidades que alguém possui (dons, conhecimento, experiência...) - Pessoas com visão 	Michaels, Hanfield Jones e Axelrod (2002)
<ul style="list-style-type: none"> - Ser visionário (ver mais além) 	Neto (2002)
<ul style="list-style-type: none"> - Talentoso: ético, honesto, ideias próprias, energia, iniciativa, buscam perfeição, contribuem para o resultado global 	Lemann (2001)
<ul style="list-style-type: none"> - Têm capacidade e potencial de desenvolvimento 	Stuart-Kotze et al (2008)

Figura 4 - Tabela resumo da definição de Talento.

Fonte: Elaboração própria

Através das diversas definições citadas anteriormente, podemos perceber que as várias perspectivas se completam e transformam este conceito numa premissa bastante complexa.

Camara et al (2007), e Michaels, Hanfield Jones e Axelrod (2002) concordam nos ativos intangíveis que são criados pelos talentos, tais como atributos, reconhecimento de opiniões, e habilidades que estes possuem. Michaels, Hanfield Jones, Axelrod (2002) e Neto (2002) abordam ambos o facto dos talentos serem visionários. Stuart-Kotze et al (2008) destacam o desenvolvimento de competências constante que estes talentos procuram. Mendonça (2002) e Lemann (2001) concordam na contribuição para o resultado global da organização. Mas após esta vasta definição de talentos e a sua comparação entre os diversos autores, afinal a que profissionais talentosos nos estamos a referir? Em seguida iremos explorar o perfil destes profissionais de TI.

1.2.2 Definição de retenção de Talentos

No que diz respeito à retenção de talentos, encontramos na comunidade científica opiniões diversas de vários autores relativamente a qual a forma mais eficaz de o fazer.

Como é afirmado por Mendonça (2002), reter talentos é esforço despendido pela organização no sentido de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da empresa onde trabalham, e a capacidade de gerar motivação para que estes não a deixem. Reter talentos é a habilidade que determinada organização possui para manter trabalhadores que irão ajudar essa empresa a permanecer competitiva, e a manter-se competitiva num universo de mudanças rápidas Mendonça (2002).

Para Buyens, De Vos e Megank (2005), é possível encontrarmos diversos incentivos que influenciam a retenção de trabalhadores talentosos. Estes incentivos encontram-se agrupados em cinco grandes categorias: recompensas financeiras; oportunidades de desenvolvimento de carreira; conteúdo funcional; ambiente social; equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

As recompensas financeiras habitualmente são aquelas que são vistas como o mecanismo mais importante na retenção. Buyens et al (2005) reconhecem que a existência de um pacote remunerativo confortável satisfaz as necessidades materiais dos trabalhadores e ainda têm um significado social. O nível salarial permite ainda ter uma noção acerca da posição relativa do colaborador dentro da empresa em termos de poder e estatuto. Conforme referido por Fernandes (2001), as empresas que queiram vencer a chamada guerra pelo talento, terão que saber remunerar o potencial e a performance superior, bem como incluir os trabalhadores no rumo dos negócios, para que o sucesso empresarial seja um objetivo comum entre todos. De acordo com Berger et al (2003), trabalhadores talentosos precisam que o seu pacote remunerativo apresente uma componente variável de remuneração, que considere o seu desempenho. Uma das formas possíveis para verificar se o trabalhador é ou não talentoso, é perceber de que forma é que estes conseguem negociar as componentes da sua remuneração. Se o candidato estiver à procura de incentivos variáveis baseados no atingir de objetivos e na sua performance, a empresa poderá assumir que tem na sua presença um candidato talentoso.

Mesmo que a recompensa financeira seja considerada uma das mais importantes, existe muita controvérsia em torno deste tema, existindo diversos autores que a consideram um fator

motivacional fraco. Considerando isso, é perceptível que as oportunidades de desenvolvimento de carreiras se tornem uma das principais formas de retenção de trabalhadores talentosos. Esta forma de retenção procura criar oportunidades de promoção na carreira dentro das organizações, mas também oferece oportunidades de formação e desenvolvimento de novas competências. Assim sendo, apostar no desenvolvimento dos trabalhadores permite reforçar o vínculo com a empresa (Buyens et al., 2005).

No que diz respeito ao fator do conteúdo funcional referido por Buyens et al (2005), diz respeito às funções que os trabalhadores talentosos têm na empresa, uma vez que estes valorizam uma função onde lhes seja permitido desempenhar um papel importante e desafiador. Assim sendo, é possível refletir que trabalhadores talentosos não irão trabalhar apenas por dinheiro, mas também pela satisfação de obter resultados acima do expectável, e ultrapassando diversos desafios. Quando isso não acontece e estes trabalhadores desempenham tarefas rotineiras, pode surgir a desmotivação (Buyens et al., 2005).

Outro fator que foi referenciado por estes autores foi o ambiente de trabalho, uma vez que este fator tem relação direta com os laços que se criam na organização entre os trabalhadores. A lealdade que se cria entre os colegas torna-se num meio eficaz de retenção de talentos, uma vez que quando um trabalhador decide abandonar a empresa, perde não só o seu trabalho, mas também a rede social que criou lá dentro (Buyens et al, 2005). De acordo com Roehling, Cavanaugh, Moynihan e Boswell (2000), as empresas têm um papel fundamental neste caso, porque possuem os meios e formas que permitem um ambiente de trabalho positivo, com comunicação aberta nos vários graus hierárquicos, e estimulando desta forma interação e cooperação entre colegas.

Por fim temos o ajustamento entre a vida profissional e familiar, e aqui podemos estar perante uma questão geracional, uma vez que estes autores referem exatamente isso. A geração atual atribui grande importância à qualidade de vida, e por esse motivo tem crescido o conflito entre a carreira e a vida familiar. Para que haja este equilíbrio, as organizações que têm vindo a adotar PGRH que permitem a existência de um equilíbrio entre a vida profissional e familiar são bastante valorizadas por estes profissionais talentosos, uma vez que são consideradas fundamentais (Buyens et al, 2005).

Outros autores reforçam e completam o que foi referido anteriormente. De acordo com Câmara et al (2007), são diversos os fatores que podem influenciar a retenção de um

trabalhador talentoso, tais como sistemas de recompensas adequados, espaço para desenvolvimento permanente, estilo de gestão e estrutura adequada ao nível do trabalhador. Podemos desta forma concluir que a utilização de apenas um mecanismo de retenção de trabalhadores pode revelar-se ineficiente, uma vez que existem vários mecanismos a ter em consideração quando se trabalha na retenção destes trabalhadores. Dito isto, as empresas devem adaptar-se aos trabalhadores que possuem e optar por mecanismos que mais se adequem à sua realidade e que permitam a concretização da estratégia organizacional.

Como é referido por Kanaane (1999), as organizações devem ter em consideração um novo estágio de desenvolvimento organizacional, tendo em conta a qualidade de vida do trabalhador e o seu grau de integração relativamente ao trabalho e organização à qual pertence. O autor refere algo bastante interessante, quando diz que todos os gestores devem considerar que as pessoas que lhe são subordinadas e inclusive ele próprio, são seres inacabados, incompletos, com um potencial de crescimento e aprimoramento constante no que diz respeito a relacionamento humano e interpessoal, para além da capacitação técnica.

Para que seja possível a manutenção dos talentos numa organização, é essencial que os especialistas de RH tomem algumas medidas, tal como já foi mencionado. Estas medidas podem estar relacionadas tanto a fatores materiais, como espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança no trabalho ou salário, mas também podem estar relacionadas com a organização social do trabalho, tal como o estilo de liderança, a delegação de tarefas, participação na tomada de decisão, sinergia entre setores e departamentos, e outros fatores relacionados com a dinâmica da organização. Ao considerarmos este cenário, torna-se urgente romper com os métodos tradicionais de RH em função de uma redefinição das técnicas de gestão da empresa e administração de RH. Só quando passamos a ter a Administração de RH inserida no processo de decisão organizacional é que é possível clarificar políticas e estratégias adequadas à nova realidade. A partilha das responsabilidades de Administração de RH com todos os indivíduos na organização, sobretudo com aqueles que ocupam cargos de liderança, faz com que a empresa rume na mesma direção como um todo Kanaane (1999).

Para Massi e Bissani (2015), a retenção de pessoas é um objetivo que resulta da gestão de pessoas, e é ainda a consequência da atração exercida pela organização sobre as pessoas, que podemos relacionar com a PGRH do recrutamento e seleção. Gerir pessoas quando o objetivo é a retenção das mesmas, é um caminho de ganhos mútuos a fim de alcançar

objetivos em comum: por um lado temos a organização que pretende atingir as metas de produtividade e lucro, e por outro lado, temos os funcionários, que procuram reconhecimento das suas atividades e qualidade de vida, seja dentro ou fora da organização, o que podemos relacionar com a PGRH da avaliação de desempenho, por exemplo.

Existe uma relação direta entre a retenção dos trabalhadores e os fatores relacionais destes com a organização, que ocorrem mesmo antes da concretização do contrato. Como referido por Oliveira (2005), este processo tem início mesmo antes da pessoa ter algum vínculo contratual com a organização, uma vez que está interligada com a relação e imagem da empresa na comunidade, ou seja, com os fatores que criam a atração relativamente àquela empresa.

Os ambientes externos e internos também influenciam e são fatores de motivação ou desmotivação dos trabalhadores, e desta forma contribuem para o desenvolvimento ou não da organização, e a retenção ou não dos mesmos. A literatura tem vindo a referir ganhos na atração e retenção de talentos, através da adoção de uma postura socialmente responsável, práticas estas que já mencionamos a relação no parágrafo anterior, e que irão ser exploradas em seguida. Para Grayson e Hodges (2002) e Greenwood e Suddaby (2006), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é vista como um fator importante para a atração e retenção de talentos, que permite melhorias na imagem da organização, aumento de vendas, acesso a capital, gestão de riscos e acesso a mercados, o que favorece por sua vez, o fortalecimento dos negócios, principalmente quando é uma estratégia da organização. É possível desta forma se partir da premissa que não são apenas as organizações que escolhem os melhores profissionais, são estes também que escolhem as organizações que lhes apresentam propostas mais atrativas.

Como referido, é importante para a retenção de talentos, perceber quais são as práticas que devem estar em sintonia com estes profissionais. Estas práticas tornam-se fundamentais para motivar, manter e reter os profissionais de TI nas organizações onde estes se encontram. Iremos perceber isso, não só através das práticas mencionadas em seguida, mas também através das diversas teorias comportamentais mencionadas mais à frente neste estudo.

1.2.3 A importância das Práticas de Recursos Humanos

O pilar de qualquer organização são os seus RH, e por esse motivo podemos considerar que são ao mesmo tempo uma força e uma fraqueza. Considerando isto, é razoável afirmarmos

que investir tempo e dinheiro em PGRH dentro das organizações se torna um fator chave para a construção e manutenção de empresas competitivas no futuro.

São vários os autores que defendem que existe vantagem competitiva nas PGRH, principalmente se alinharmos as práticas com as estratégias da empresa (Ulrich, 1997; Huselid, 1997; Boselie, 2005). Esta ideia é reforçada por Huselid (1997), quando refere que para que as PGRH sejam mais do que ações isoladas, é necessário que os profissionais de RH consigam fundamentar as razões pelas quais um conjunto de práticas se traduz num determinado resultado. Boselie (2005) dá-nos uma possível definição de PGRH, como sendo as atividades funcionais, observáveis e atuais que são experienciadas pelos empregados. Gurbuz (2009) e Kaya, Koc e Topcu (2010) referem ainda que as PGRH devem ser assim vistos quer como uma forma de aquisição ótima do desempenho dos trabalhadores, como na obtenção de resultados, isto porque só assim será possível para as empresas terem benefícios significativos. Consequentemente, conseguem fazer face aos constantes desafios, sobreviver e manter-se competitivas numa realidade em constante mudança.

Apesar de existirem modelos que nos permitem analisar a GRH nas diversas empresas, existem autores que referem que as PGRH não podem ser desassociadas da organização à qual se referem: existem várias influências a estas práticas, nomeadamente o tipo de organização, a região onde se encontra e até o país onde se encontra inserida (Caetano, 1999).

Em 2002 Wood e Wall (cit in Esteves, 2008) destacam o facto de existirem práticas de elevado desempenho que apesar de parecerem desassociadas PGRH, na verdade não o estão uma vez que seguem a mesma linha orientadora: recrutar e selecionar pessoas, desenvolver as suas competências, motivar e reter os trabalhadores na organização. O conceito de *High Performance Work* (HPWP), foi introduzido por Huselid (1995), e diz respeito aos processos de Recrutamento e Seleção, Sistemas de Gestão de Desempenho, Incentivos e Compensações, Formação e Desenvolvimento dos trabalhadores, que permitem despoletar a motivação, conhecimentos e capacidades dos trabalhadores, potenciando deste modo as competências que estes têm, com o objetivo final de enriquecer assim a empresa. Este autor faz menção ainda ao facto de a vantagem competitiva ser obtida através de PGRH eficazes, que se complementam entre si e criam sinergias, bem como através da implementação de uma prática estratégica competitiva.

Como é afirmado por Way e Johnson (2005, cit in Veloso, 2007), para as práticas de GRH serem eficazes, devem estar alinhadas com a estratégia da empresa. É de referir que nas organizações poderá até nem existir um grupo de melhores práticas, uma vez que estas serão aquelas que melhor servirem o propósito de cumprimento de objetivos estratégicos para determinada empresa, mas exigindo desta forma um planeamento e intensão em cada ação tomada e na definição do sistema de RH. Se definirmos o conceito de gestão estratégica de recursos humanos (*Strategic Human Resources Management SHRM*) à luz do que nos é dito por Chang e Huang (2005, cit in Veloso, 2007) temos que esta consiste na implementação e delineação de um conjunto de políticas e práticas internas, que façam com que todas as pessoas contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, e para uma influência positiva no desempenho da organização. Esteves (2008) realça o facto de existirem estudos que nos demonstram existir uma relação positiva entre a perceção que os trabalhadores têm em relação às práticas de GRH que são utilizadas na sua empresa, e a satisfação, motivação, intenção de saída e compromisso com a organização. Esta autora refere que quanto mais os trabalhadores têm a perceção de que as práticas utilizadas são justas e claras, mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a empresa, e conseqüentemente terão menos vontade de deixar a organização, demonstrando baixos valores no índice de turnover. Afirma ainda que as PGRH têm a capacidade de influenciar o conhecimento e a motivação dos colaboradores, e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Outros autores vão mais longe quando referem que as organizações com os melhores resultados são aquelas que têm as seguintes práticas: uma cultura em que existe uma preocupação real com os trabalhadores; comunicação aberta e transparente; horários flexíveis, se possível, para responder às necessidades dos trabalhadores; inovação quando se trata de atrair, selecionar e reter pessoas que são consideradas competentes e leais à organização; investimento em programas de formação; sistemas de gestão de desempenho em concordância com os objetivos organizacionais; e programas de compensação que reflitam os valores da empresa e que estejam alinhados com a ideia de compensar pelo bom desempenho (Hinkin e Tracey, 2010).

O que é referido por Esteves (2008) é que são diversos os conceitos adicionados por investigadores a esta área, que à partida pode parecer que se referem a temáticas diferentes, mas que no fundo não o são. Conceitos como boas práticas de GRH (Pfeffer, 1998), práticas de elevado desempenho (Huselid, 1995), práticas estratégicas (Delery e Doty, 1996), práticas de implicação (Arthur, 1994; Lepack e Snell, 1999) e práticas de elevado envolvimento (Bae

e Lawler, 2000; Guthrie, 2001), possuem as mesmas práticas na sua gênese: recrutamento e seleção minucioso, sistemas de gestão de desempenho com respectiva avaliação, sistema de incentivos/compensações, formação e desenvolvimento, autonomia e participação na tomada de decisão, e a partilha de informação. Com esta afirmação feita pela autora, percebe-se que apesar dos vários termos usados pelos diversos investigadores, as práticas retratadas são idênticas entre si (Esteves, 2008).

O'Reilly e Pfeffer (2001) referem que as organizações precisam de talentos, mas também é preciso que existam culturas e sistemas nos quais estas pessoas possam utilizar os seus talentos e práticas de gestão que permitam obter resultados da maioria dos seus trabalhadores. Esta articulação com as práticas, referem-se às diferentes PGRH que devem ser consideradas pelas organizações para atrair, gerir e manter talentos.

Neste capítulo é ainda importante introduzir o conceito de “isomorfismo”, uma vez que as PGRH são moldadas por fatores de contexto interno e externo à organização.

Segundo DiMaggio e Powell (1983, cit in Marques, 2010), o isomorfismo surge para descrever em que medida é que as organizações utilizam estruturas e processos que já existem em outras organizações da envolvente. Por isomorfismo tratamos um processo que força uma determinada população a tornar-se similar a outras que enfrentam uma série de condições semelhantes na envolvente na qual estão inseridas. Neste caso, as organizações tecnológicas, deparando-se com os mesmos desafios, tendem a assemelhar-se bastante entre si. Para complementar esta ideia, temos os dois tipos de isomorfismo definidos por DiMaggio e Powell (1983, cit in Marques, 2010): o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo exige um ajustamento com as lógicas e exigências de competitividade e do mercado, neste caso uma adaptação das organizações tecnológicas às suas semelhantes. O isomorfismo institucional surge como uma alternativa explicativa da mudança organizacional em três pontos: o isomorfismo coercivo, com base de influência política, e com necessidade de conformação com a legislação ou requisitos das associações profissionais; o isomorfismo mimético, que surge das repostas estandardizadas, tais como a imitação de estratégias e práticas dos concorrentes ou referências no ramo para conseguir ultrapassar a incerteza; e o isomorfismo normativo, que surge associado à profissionalização, ou seja, à relação entre as políticas de gestão e a trajetória profissional dos trabalhadores, em termos de qualificações, experiência profissional e competências (Marques, 2010).

As organizações tendem a adotar práticas isomórficas, e Meyer e Rowan (1983, cit in Marques, 2010) referem duas razões: a primeira é porque esta adoção permite às

organizações a garantia de legitimidade externa e a segunda razão é porque o isomorfismo garante a estabilidade das organizações, uma vez que estas estão dependentes das instituições envolventes no que diz respeito à imposição de normas e procedimentos.

A introdução do isomorfismo neste capítulo prende-se ainda com a importância do contexto institucional na definição de PGRH, que é referida por Whipp (1992) e Brewster (1995) (Marques, 2010). Esta noção de isomorfismo torna-se importante para perceber algumas das práticas e a concorrência existente no setor.

Neste momento, que já temos uma visão global das PGRH, vamos debruçar-nos sobre as mesmas, para melhor entender estas práticas à luz dos talentos dos quais temos vindo a falar. Iremos debruçar-nos sobre a atração, recrutamento, formação, práticas de remuneração, avaliação de desempenho e a separação.

1.2.3.1 A atração

As pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo das organizações, mas para isso as organizações têm de as encontrar e diferenciá-las para que as escolhas feitas sejam adequadas às necessidades (Faissal, Mendonça, Almeida e Walnice, 2015). É neste momento que entra o processo de atração e seleção de pessoas, uma vez que são as empresas que têm os melhores profissionais que vão ter mais chance de competir nos seus mercados, neste referimo-nos ao mercado de TI. Mas para que a empresa tenha os melhores profissionais, terá de atraí-los e também ser atraente: oferecer-lhes algo que valha a pena. Empresas atraentes não têm falta de bons candidatos, uma vez que estes vão até elas (Faissal et al., 2015).

Câmara et al (2007) referem que as organizações têm duas formas de atrair o talento: uma dessas formas passa por desenvolver o talento que já possuem no seio organizacional e a outra forma é procurar externamente novos talentos. Habitualmente, a atração de novos talentos provém da necessidade do preenchimento de uma vaga, ou pela exigência específica do negócio, e isto significa que esta forma de atração de talento é reativa. Quando existe uma previsão que é feita sobre uma eventual necessidade de recrutamento de talentos, esse recrutamento é proactivo. Os mais talentosos e melhores profissionais acabam por procurar e optar pelas melhores organizações, onde consideram ser possível ter experiências em vários setores de negócio, e com isto evoluir e aprender mais, uma vez que tanto administram novos recursos como abordam novos negócios. Como já verificamos anteriormente através da definição de talentos e da definição dos perfis dos profissionais de TI, sabemos que estes

profissionais procuram organizações onde possam fazer mais e melhor, onde possam crescer e desenvolver as suas competências, onde sejam desafiados e possam crescer. Segundo ainda Camara et al (2007), quando recorremos ao talento interno, é pressuposta a existência de uma incubadora de talentos que irá permitir o desenvolvimento das capacidades dos talentos existentes e desta forma dar resposta às necessidades organizacionais com o objetivo de melhorar o seu desempenho. No que diz respeito à atração externa, é importante que a empresa tenha uma imagem atrativa no mercado de trabalho onde opera, e sempre que possível deve ir de encontro aos interesses e expectativas do talento. Mas tal como ainda é referido por estes autores, nem só as questões financeiras importam para a criação de uma boa imagem. A empresa deve ter em conta fatores como tipo de trabalho, relação trabalho-família, qualidade dos líderes, cultura, crescimentos e desenvolvimento permanente, uma vez que estes são alguns fatores decisivos para os talentos no momento em que têm de optar por uma organização (Câmara et al, 2007). Assim sendo, é possível refletir que as condições que a organização oferece para tentar atrair os melhores, são fatores diferenciadores da concorrência e acabam por influenciar a decisão dos talentos (Câmara et al, 2007).

Ao estarmos a referir-nos à atração de talentos a nível externo, temos de inevitavelmente referir uma das áreas centrais de RH, o recrutamento e seleção. Como é defendido por alguns autores, um processo de recrutamento bem desenhado tem como objetivo atrair candidatos talentosos (Holbeche, 2001). Este autor refere ainda que a atração do talento depende de vários fatores, tais como a proposta de valor da empresa, as políticas de remuneração internas, políticas de desenvolvimento e configuração do trabalho, tais como objetivos ou horário de trabalho, isto é, tal como mencionado, são as mais valias que distinguem uma empresa da sua concorrência.

Fernandes (2001) referem que as organizações conseguem assegurar o futuro das suas principais linhas e assumem responsabilidade de topo, têm tendência a atrair novos talentos. Outros autores referem que em situações de crise económica é uma das melhores alturas para recrutar novos trabalhadores talentosos, uma vez que nestas alturas estes têm tendência a estarem recetivos a novos desafios (Berger et al., 2003).

Antes de qualquer organização poder recrutar profissionais para fazerem parte da sua força de trabalho, estas têm de ser atrativas. Após refletirmos sobre os fatores que influenciam a atração dos profissionais talentosos, estamos em posição de explorar a temática do recrutamento. Note-se que tal como referido através do conceito de isomorfismo, as

organizações têm tendências a ter os mesmos fatores de atração, o que significa que as organizações que quiserem ter os melhores profissionais, terão de se diferenciar.

1.2.3.2 O recrutamento

Antes de explorarmos o estudo novamente o estudo “*Digital economy and society statistics - enterprises*” (2018) desenvolvido pelo Eurostats, é importante refletir de forma breve o conceito de recrutamento para que se possa compreender melhor a temática abordada.

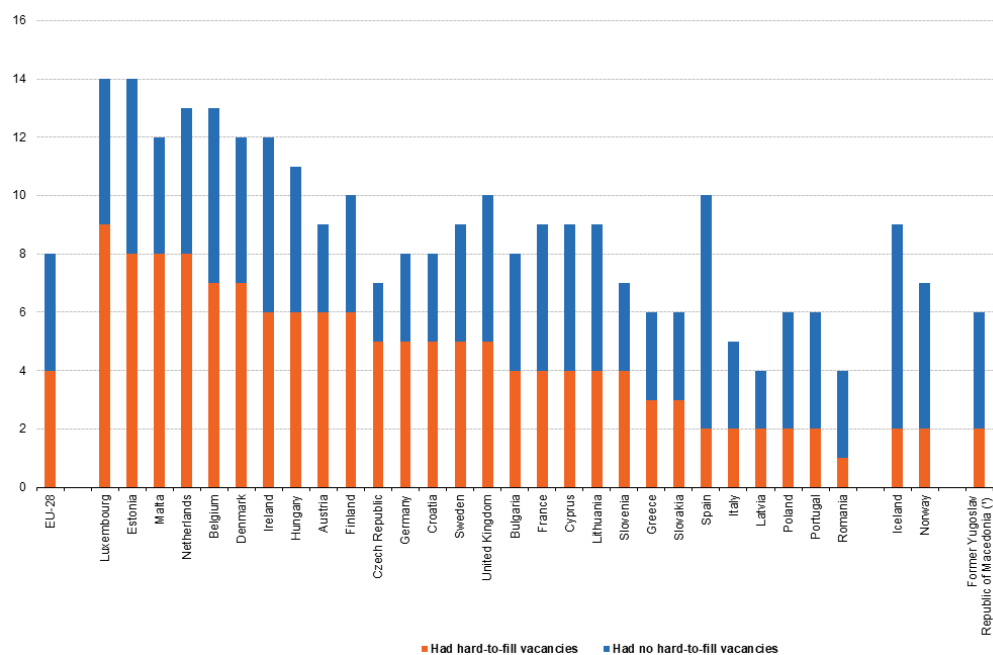
Lodi (1992) refere que o recrutamento é um conceito operacional, cujo objetivo é procurar trabalhadores para a organização, com o objetivo de preencher as diversas vagas existentes. Para Lacombe e Heilborn (2003), o recrutamento utiliza um conjunto específico de práticas e processos para atrair candidatos para vagas potenciais ou que já existam na organização. De acordo com Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis e Bayad (2009), pode-se referir ao recrutamento como um conjunto de medidas tomadas pela organização cujo objetivo é atrair candidatos que detenham competências específicas, para que possam preencher de imediato ou no futuro, uma vaga de trabalho que esteja aberta.

Se nos estivermos a referir às práticas de recrutamento e seleção, estas são práticas cujo objetivo é assegurar a atração dos candidatos mais qualificados para um determinado posto de trabalho, escolhendo a pessoa certa para o lugar certo (Bilhim, 2009). Estas práticas podem ter um carácter determinante do ponto de vista estratégico das organizações. Como é referido por Taylor e Collins (2000 cit Cunha *et al.*, 2010), os RH criam valor, são raros, inimitáveis, insubstituíveis e se estiverem integrados nas políticas e práticas da empresa, tornam-se uma vantagem competitiva.

Tal como já referido, tornou-se comum ao longo do tempo, principalmente em empresas grandes, a existência de uma equipa ou departamento de TI. As soluções de TI exigem especialistas para desenvolver, adaptar, manter ou suportar sistemas de TI. Com sistemas de TI estamos a referi-nos a soluções web para sites corporativos e comércio eletrónico, planeamento de recursos empresariais, gestão da cadeia de abastecimento, aplicações de gestão da relação com o cliente, ou uso de serviços em nuvem. Relativamente aos dados apresentados na figura 5, estes dizem respeito ao ano de 2016. Podemos definir especialista de TIC como sendo pessoas cujo trabalho principal envolve as TI e que são capazes de lidar com uma ampla gama de tarefas relacionadas com sistemas corporativos de TI (Eurostats,2018).

No estudo que foi desenvolvido pela Eurostat, designado por “Digital economy and society statistics - enterprises” (2018), como já foi mencionado, podemos encontrar as dificuldades sentidas pelas empresas em recrutar profissionais de TI. Empresas que fazem parte dos países Benelux e Estónia são aqueles que reportaram mais dificuldades em recrutar profissionais de TI.

Na figura 5 é possível identificar dois grupos: empresas que tiveram dificuldades em preencher vagas de TI, e empresas que não tiveram essa dificuldade. De entre as empresas que recrutaram ou tentaram recrutar profissionais de TI em 2016, o rácio entre as que tiveram dificuldades para as que não tiveram dificuldades foi menor em Espanha, Roménia, Polónia e Portugal, onde pelo menos duas vezes o número de empresas recrutara profissionais de TI. Já no que diz respeito a países como República Checa, Malta e Áustria a situação era diferente, e havia o dobro das empresas com vagas difíceis de preencher comparativamente com as que eram preenchidas (Eurostats,2018).



(*) 2015.
Source: Eurostat (online data code: isoc_ske_itrcm2)

Figura 5 - Preenchimento de vagas de TI por país na EU em 2016³

Os dados irão ser novamente atualizados no ano que vem, e sendo dados que remontam ao ano de 2016, acreditamos que 3 anos depois o cenário já tenha alterado, considerando os dados citados anteriormente relativamente ao crescimento de empresas de TI em Portugal.

³ Dados consultados na página: [-https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises)

Ao considerarmos o cenário apresentado anteriormente, conseguimos perceber que se tornou um fator crítico para as empresas contratar cada vez mais profissionais desta área, e ainda mais crítico é neste momento conseguir reter os seus trabalhadores. Isto porque apesar de existirem profissionais para preencher estas vagas, a quantidade de empresas que precisa destes profissionais está a crescer em grande escala, seja aqui em Portugal, ou pela Europa. Isso representa para a GRH, o enorme desafio da retenção destes profissionais nas organizações onde se encontram. Ao analisarmos estes dados é possível perceber que Portugal não é o país que teve mais dificuldades em recrutar perfis tecnológicos, contudo é importante recordar o que foi citado quando estávamos a definir estes perfis: quando nos referimos a profissionais de TI, estamos a mencionar profissionais “globais”, que tanto podem estar a exercer as suas competências em Portugal, como facilmente se adapta a realizá-las noutro país qualquer, porque a função desempenhada será igual aqui ou em outro qualquer país. Contudo, esses países podem servir-se da sua economia para os atrair a nível monetários ou de projetos, como já foi mencionado. O que significa que rapidamente, estamos a competir não só com outras empresas a nível nacional por estes profissionais, mas também com as várias empresas tecnologias que precisam destes profissionais a nível global, e que facilmente o irão aliciar, sem que consigamos dar resposta. Isto pode traduzir-se no médio ou longo prazo, em resultados bastantes diferentes do que estes gráficos apresentaram (Eurostats,2018).

1.2.3.3 A formação

Quando nos estamos a referir a talentos em TI, tal como referido, estamos a falar de profissionais que procuram uma atualização constante e ainda o desenvolvimento de novas competências.

Ao definirmos o conceito de formação, temos que esta permite responder a um duplo objetivo segundo Peretti (2001), seja ele a adaptação dos trabalhadores a mudanças estruturais ou modificações das condições de trabalho, ou permitir o desenvolvimento para assegurar o desenvolvimento da empresa. Quando as empresas acreditam que os RH lhes podem acrescentar mais valor, desenvolver e valorizar as suas competências passa a ser uma ação estratégica (Cunha *et al.*, 2010). São diversas as vantagens e os benefícios que a formação traz para as empresas, que se refletem ao nível do desempenho dos trabalhadores, na medida em que os indivíduos são dotados de competências que promovem o seu aperfeiçoamento. Refletem-se ainda na motivação dos trabalhadores, porque estes percebem a formação como um sinal de interesse da empresa no seu crescimento e desenvolvimento, e ainda na resolução de problemas organizacionais, porque a a formação pode reduzir a rotatividade, acidentes de trabalho e conflitos (Cunha *et al.*, 2010). A capacidade das organizações

proporcionarem formações aos seus profissionais de Ti são uma oportunidade de promover a retenção junto dos mesmos.

As TI têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante tanto no setor público como no privado. Este setor é considerado atualmente como tendo importância estratégica para o desenvolvimento socioeconómico, o que obriga o setor a uma reorganização para se fortalecer e responder competitivamente. A solução passa pela capacitação de profissionais de TI, através da exploração de competências de valor, que são reconhecidas a nível nacional e internacional. Assim sendo, a capacitação de profissionais surge como forma de posicionamento estratégico no desenvolvimento e fortalecimento do setor TI e das organizações respetivas. Esta capacitação traduz-se numa gestão inteligente dos RH, para que desta forma seja possível ter vantagem competitiva na empresa, isto porque os objetivos organizações atingem-se através dos seus trabalhadores, na medida em que estes são os propulsores estratégicos da transformação (Batista et al., 2015).

Num relatório elaborado sobre “*E-Skills jobs in Europe*” (2014), é feita uma monitorização entre a oferta e a procura de *eSkills* na Europa, com o objetivo de perceber a evolução destas competências nos últimos dez anos e ainda para perceber:

- O impacto das iniciativas lançadas a nível nacional europeu no âmbito destas competências;
- Propor outras abordagens para a resolução do problema desajustado entre oferta e procura;
- Identificar métodos de sucesso e instrumentos eficazes na promoção de várias parcerias, com o objetivo de diminuir a escassez de *e-Skills* e o desalinhamento entre oferta e procura.

Dois anos depois da concretização deste relatório, conseguiu-se observar um grande progresso, através de abordagens inovadoras e ainda através de parcerias que surgiram com vários *stakeholders*, e que habitualmente não fazem parte do sistema de educação. Contudo, considera-se extremamente relevante fortalecer o ensino e formação nas áreas da ciência, tecnologia, engenharia e matemática (Batista et al., 2015).

Neste caso não estamos só a falar da formação que é proporcionada aos trabalhadores após a sua formação base estar completa, e ao longo da sua carreira profissional, mas também na formação base, que existe e que deve ser repensada de forma a dar resposta às necessidades atuais no que diz respeito a estes profissionais.

O estudo realizado por Batista *et al.* (2015) é muito importante e interessante no sentido de perceber dentro dos vários perfis técnicos já mencionados anteriormente, quais são as *hard* e *soft skills* que são necessárias em cada perfil, de acordo com as UC analisadas dos diversos cursos da área tecnológica (Batista *et al.*, 2015 ,Anexos 1-12). Este estudo dá-nos uma visão global dos perfis e das competências que são esperadas dos mesmos, competências essas que estes profissionais devem ser detetores no setor TI. Ao analisarmos os diferentes perfis, é possível perceber a complexidade e a variedade de competências que estes profissionais devem deter, e justifica mais uma vez o motivo pelo qual estes profissionais são considerados profissionais talentosos, e tal como já referido por Mendonça (2002), possuem competências de difícil aquisição e de importância estratégica. Justifica ainda o facto destes profissionais exigirem uma capacitação constante das suas competências, daí a relevância desta PGRH para estes profissionais.

1.2.3.4 As práticas de remuneração

Quando estamos a referir-nos a profissionais talentosos, existem vários fatores que podem comprometer a continuidade destes profissionais nas organizações onde se encontram.

Como referido no guia de mercado laboral elaborado pela Hays (2014), perfis de TI mais estratégicos têm a tendência a permanecer nas organizações onde se encontram e apenas terão tendência a sair por questões de salário ou projeto. O fator remuneração torna-se chave neste tipo de perfis, bem como nos perfis tecnológicos em geral. Já verificamos que esta PGRH se torna fundamental na retenção de perfis que são procurados a nível internacional, porque é difícil o mercado português competir com o mercado internacional, e como iremos ver através das teorias comportamentais que iremos explorar em seguida, pode ser percecionado como fator de equidade (Teoria da Equidade) entre os profissionais ou de desigualdade e levar desta forma à desmotivação, e conseqüente intenção de saída da organização.

Quando nos estamos a referir a práticas de remuneração, estas dizem respeito às estratégias que são usadas pela empresa no que diz respeito à definição da matriz de salários a pagar, considerando os diferentes trabalhos ou competências. É ainda o conjunto de práticas definidas pela organização para recompensar o trabalho que foi desenvolvido pelos seus trabalhadores. A natureza destas recompensas pode ser intrínseca, ou seja, relacionadas com a realização pessoal, ou extrínsecas, neste caso relacionadas com questões tangíveis, que podem ser de natureza monetária ou não (Kessler, 2005).

Esta prática poderá estar diretamente ligada ao fator de recompensar o desempenho, que tem ainda relação direta com a PGRH que iremos apresentar em seguida, a avaliação de desempenho.

1.2.3.5 A avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho para um profissional talentoso torna-se num momento de balanço do seu desempenho ao longo do último ano.

Podemos definir avaliação de desempenho como sendo um sistema de avaliação onde estão reunidas todas as informações necessárias e fundamentais para criar sistemas de promoção, remuneração ou formação de um trabalhador, e que permite a fundamentação de decisões que dizem respeito às carreiras dos trabalhadores (Peretti, 2001). A avaliação de desempenho pode assumir funções diferentes, tais como administrativa e de desenvolvimento, sendo que a primeira está relacionada com questões remunerativas e de promoção, e a segunda está relacionada com identificação de áreas a desenvolver por serem fracas. Tais como as restantes áreas apresentadas, a avaliação de desempenho assume uma função determinante em termos estratégicos uma vez que por um lado permite medir o desempenho face aos objetivos traçados e por outro, permite traçar decisões estratégicas para o futuro (Bilhim, 2009).

Esta avaliação é fundamental para perceber se os objetivos que foram traçados para aquele profissional foram cumpridos e para corresponder às expectativas do mesmo relativamente à evolução salarial e profissional, fatores fundamentais quando nos estamos a referir a profissionais talentosos, comum busca constante pelo desenvolvimento e crescimento. É ainda normalmente neste momento que estes profissionais talentosos analisam a valorização que as empresas dão ao seu trabalho, se irão ter ou não espaço para desafios e ainda se têm espaço para o desenvolvimento de novas competências. Isto é percecionado através das oportunidades de formação que as empresas decidem neste momento atribuir a estes profissionais, ou das oportunidades de crescimento de carreira, atribuição de novos objetivos, de novas tarefas e crescimento profissional, que habitualmente é informado ao profissional neste momento.

Quando o profissional de TI observa que terá mais oportunidades, ou irá obter o que ambiciona fora da organização, irá deixar a mesma. Em seguida, faremos uma reflexão sobre esta mesma atitude dos profissionais relativamente às organizações onde se encontram.

1.2.3.6 A separação

Para que possa existir uma política dinâmica do emprego, tem de existir um fluxo regular de saídas que permita uma adaptação permanente, tanto qualitativa quanto quantitativa, dos efetivos às necessidades da empresa. Tendo isto em consideração, é importante que as empresas desenvolvam ações para promover a mobilidade externa (Peretti, 2001).

As causas que levam à cessação de um contrato de trabalho são várias, pode acontecer por demissão, fim de contrato a termo certo, despedimento, reforma, entre outros. De acordo com a origem da cessação de contrato, as regras a aplicar são também diferentes, e todas essas regras podem ser consultadas na legislação portuguesa. Seguem alguns exemplos que constam na lei e que determinam as possíveis formas através das quais um contrato de trabalho pode cessar: caducidade, pré-reforma, morte ou extinção da entidade empregadora, revogação por acordo das partes, entre outras (Peretti, 2001).

Mas para que haja um equilíbrio em qualquer organização, estas devem ter em consideração não apenas as saídas, mas também as entradas.

Segundo Burgees (1998, cit in Cunha *et al.*, 2010), a rotatividade define-se como sendo a rotação ou movimentação de trabalhadores: no mercado; entre empresas, lugares e ocupações; e entre os estados de emprego e desemprego. Podemos considerar que esta definição é mais ampla do que a que Morrell et al (2001, cit in Cunha *et al.*, 2010) citam, uma vez que consideram a rotatividade como apenas a saída do trabalhador da empresa (Cunha *et al.*, 2010). O conceito de turnover é ainda definido por Silveira (2011) como o movimento de entrada e saída dos trabalhadores de uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou pelo empregado.

Em ambas as definições que o citam, conseguimos encontrar o carácter voluntário da rotatividade, mas não podemos deixar de considerar os casos em que a saída do trabalhador não é voluntária, como é o caso de processos de reestruturação na empresa ou processos de *downsizing*, que é o conjunto de atividades levadas a cabo pela gestão de uma organização, tendo como fito melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade (Bergstrom, 2007, cit in Cunha *et al.*, 2010). Contudo, nem sempre é fácil fazer esta distinção, uma vez que podem existir pessoas a deixar a organização que alegam determinados motivos, mas esses não corresponderem aos motivos reais (Cunha *et al.*, 2010).

Como é referido por Eckert, Mecca, Denic e Giacomet (2011), atualmente quando existem muitas vagas de emprego, a procura por melhores oportunidades e salários aumenta, fazendo com que os trabalhadores troquem de emprego.

A rotatividade pode ser classificada de voluntária (iniciativa do trabalhador) ou involuntária (iniciativa da empresa), sendo que neste caso iremos focar-nos na voluntária. Yves Turquim, diretor geral da Lee Tech Harrison em Portugal afirma numa notícia lançada no Diário de Notícias Online que “a rotatividade passou a ser uma estratégia de carreira” (Graça, 2006). Com esta afirmação, é possível perceber que os trabalhadores mudam de emprego com a intensão de contruir uma carreira assente no desenvolvimento de competências e de contactos, e não tanto por razões específicas relacionadas com a organização onde se encontravam. Neste caso o carácter voluntário mantém-se, mas surge outra variável: a inevitabilidade. Quando a motivação de um trabalhador é ascender na carreira, mas não dentro da organização, a empresa pouco pode fazer nestes casos. Pode acontecer ainda o trabalhador ter que acompanhar o cônjuge numa mudança de residência ou país, e também neste caso, a organização pouco pode fazer (Graça, 2006).

Assistimos atualmente a um fenómeno de rotatividade de pessoal entre as empresas, o que se revela uma fonte de preocupação para as mesmas, e um cenário de competição globalizada. Por este motivo, competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando desta forma uma política de administração de pessoal que proporcione a permanência dos trabalhadores na empresa. As razões que levam os trabalhadores a deixarem as organizações podem ser várias, tais como descontentamento com políticas da empresa, falta de motivação, ou a procura por uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também tem o direito de procurar profissionais que considerem que são mais capacitados para integrar o seu quadro funcional, auxiliar na inovação ou mesmo a reforma profissional dos seus trabalhadores (Medeiros, Alves e Ribeiro, 2012).

Chiavenato (2010) refere que a rotatividade não é uma causa, mas um efeito de determinadas variáveis internas e externas. Nas variáveis externas encontramos a situação da oferta e procura do mercado, a conjuntura económica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, entre outros. Nas variáveis internas encontramos a política salarial e de benefícios que a empresa oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, desenho dos cargos, relacionamento humano, e as condições físicas/psicológicas do trabalho. Neste caso temos ainda a estrutura e a cultura organizacional, que é responsável por grande parte

das variáveis internas. Estamos aqui a mencionar as diversas PGRH que influenciam a retenção do profissional.

A satisfação é considerada como um dos fatores da rotatividade (*turnover*). Para Staw (1984, cit in Cunha *et al.*, 2007), a insatisfação é considerada como a principal causa de rotatividade, sendo que a variável mais correta para o estudo da rotatividade aparenta ser a intensão de saída e não a insatisfação. Lee e Mowday (1987, cit in Cunha *et al.*, 2007) referem ainda uma possível relação entre satisfação e rotatividade, sem deixar de considerar outros fatores que tornam o quadro teórico mais consistente, tais como a possível influência de fatores como a política de RH, a cultura organizacional e o empenho individual.

O fator satisfação pode ter peso no que diz respeito a indicadores de *turnover*, mas não podemos considerá-la como fator único, tal como já referido: a liderança, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira, as “seduções” geradas por outras empresas e a necessidade de mudar por razões familiares, podem ser outros fatores a ter em consideração (Cunha *et al.*, 2007).

É importante também para as organizações antes de considerarem qualquer medida para combater a saída de empregados, compararem os níveis de desempenho dos trabalhadores que saem com os dos trabalhadores que ficam, isto porque caso os trabalhadores que saem sejam os que habitualmente apresentam piores resultados a nível do desempenho, trata-se de uma rotatividade funcional e por isso não problemática (Cunha *et al.*, 2007).

É fornecida uma lista de antecedentes de rotatividade por Morrell e os seus colaboradores (2001), seja voluntária ou involuntária, com base nas duas escolas que têm analisado este fenómeno: a escola do mercado de trabalho e a escola psicológica. No caso da primeira, podemos incluir fatores como: a oferta e a procura de RH, o desemprego e o emprego, as oportunidades no mercado de trabalho, o nível salarial no mercado de trabalho e o custo dos empregos. No caso da escola psicológica, os fatores que aqui podem ser incluídos são: a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, as carreiras, o stress ocupacional, o clima organizacional, as características das funções e o estilo de liderança (Cunha *et al.*, 2010).

Quando estamos a falar de rotatividade voluntária, esta poderá ser contrariada pela organização se forem identificadas as causas subjacentes quando um trabalhador deixa a organização. Se a organização identificar esses motivos, poderá estar em posição de

antecipação e talvez evitar futuras saídas. Em primeiro lugar, para que seja possível identificar estas causas, devem ser realizadas as entrevistas de saída, que consistem em questionar o trabalhador pelo motivo que o leva a deixar a empresa. Hom *et al.* (1992) menciona que esta técnica permite identificar indícios sobre outro conceito relacionado com a rotatividade, que é a intensão de saída (Cunha *et al.*, 2010).

Outro fator a ter em consideração e que é uma consequência deste fenómeno, diz respeito aos custos associados à rotatividade: se por exemplo tivermos uma taxa de 25% de saídas, ao implicar os custos de recrutamento, seleção e posterior formação, estamos a falar de um quarto dos trabalhadores da empresa para substituir, sendo que os custos reais podem ser superiores. A saída e a entrada constante de trabalhadores, acaba por afetar o trabalho daqueles que permanecem e pode prejudicar o clima e a satisfação no trabalho. Esta consequência pode escalar para fora da organização, e comprometer a relação com os clientes, fornecedores, ou *stakeholders* porque se vêm confrontados com interlocutores diferentes num curto espaço de tempo, e porque pode afetar a qualidade de entrega do serviço devido a atrasos, por exemplo. Somado ao citado anteriormente, temos de considerar o que é citado por Abbasi e Hollman (2000), que por norma são os melhores trabalhadores e mais talentosos aqueles que normalmente deixam a organização (Cunha *et al.*, 2010).

Em seguida, serão abordados alguns estudos relativos à satisfação no trabalho e ainda algumas teorias comportamentais de uma forma sintética relacionadas com a motivação, com o objetivo de destacar as necessidades motivacionais do ser humano no campo organizacional, uma vez que tal como referido anteriormente, existe uma ligação entre a satisfação e a retenção dos trabalhadores. Para Wagner e Hollenbeck (2000), é perceptível o crescimento do conhecimento do campo comportamental nas organizações, principalmente através da área de GRH, quando se trata da colaboração nas soluções dos problemas motivacionais. Estes autores referem ainda que a administração de RH, ao aplicar o conhecimento que possui no campo do comportamento organizacional, torna-se num recurso fundamental para criar e manter a vantagem competitiva.

1.3 A satisfação e a motivação trabalho

1.3.1 Definição dos conceitos

A análise da problemática apresentada, implica que sejam abordados outros estudos, que não só técnicos, mas sim relacionados com as ciências humanas. A abordagem destes estudos permite uma reflexão sobre o que é valorizado pelas pessoas no contexto de trabalho,

e se existem relações entre determinadas variáveis. Ao analisarmos as diversas variáveis que ditam a satisfação no trabalho e as teorias comportamentais, é possível fazer uma comparação entre o que é que os trabalhadores procuram e identificam como sendo motivador, para também perceber que a ausência destes fatores, poderá levar à desmotivação ou insatisfação, e conseqüentemente, à saída da organização. Mas antes de analisarmos os diversos estudos, é importante definir os conceitos abordados neste capítulo, já mencionados em capítulos anteriores, e que irão ser abordados neste estudo: a satisfação e a motivação.

No que diz respeito à satisfação profissional, esta é uma das variáveis mais estudadas nas organizações, uma vez que representa os sentimentos dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho. Se por um lado para temos Cunha (2007) que referem que a satisfação é uma resposta ao trabalho desenvolvido, como uma emoção ou conjunto de sentimentos, e por outro temos Spector (2003) que define a satisfação como sendo uma atitude. Mas a definição deste conceito remete-nos ainda para o facto da satisfação profissional não depender apenas da natureza do trabalho, mas também das expectativas individuais dos trabalhadores relativamente a condições de trabalho (Cunha, 2007).

Quanto à motivação, Bock, Furtado e Teixeira (2002) definem-na como sendo o processo que mobiliza para a ação, e que provém de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação. Para Lieury e Fenouille (1996), a motivação é um conjunto de mecanismos quer biológicos, quer psicológicos que permitem desencadear uma ação, seja para atingir uma meta ou para se afastar da mesma, e a intensidade e persistência da mesma: quanto mais persistente a motivação, maior é a atividade.

1.3.2 A satisfação e a motivação no trabalho: estudos sobre os conceitos

Marques (2010) num estudo sobre modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos, no qual reflete sobre os impactos dos mesmos na satisfação mencionou os seguintes estudos que irei refletir em seguida.

Os autores Miller e Monge (1986 *cit in* Marques, 2010) realizaram um estudo que dizia respeito à relação entre participação, satisfação e produtividade. Estes autores chegaram à conclusão que existe uma relação entre participação e produtividade, e entre participação e satisfação, sendo que neste último caso o efeito é maior. Com este estudo, foi possível perceber ainda

que a participação na definição de objetivos não tem uma relação elevada com a produtividade. Foi verificado que estes efeitos não são diferentes quando estamos a falar de empresas de produção, com trabalhos rotineiros e com trabalhadores de nível de qualificação mais baixos.

Outros autores, como é o caso de Walsh e Tseng (1998 *cit in* Marques, 2010) verificaram que a participação e o reconhecimento são fatores motivacionais, e como fatores de satisfação referem as recompensas sociais e estilos de chefia. Estes autores puderam verificar que a participação e o reconhecimento tinham efeitos sobre o active effort, e por outro lado as recompensas sociais e estilo de chefia, influenciavam a satisfação e não o active effort. Entende-se por active effort como sendo o trabalho que alguém realiza para a organização, que ultrapassa aquele que é pretendido da pessoa.

Quando refletimos sobre a relação entre funções desempenhadas e o active effort, os estudos de Walsh e Tseng (1998 *cit in* Marques, 2010) permitiram perceber que os trabalhadores que desempenhavam cargos de gestão ou de chefia, eram os que possuíam mais active effort. A justificação que estes autores dão para um maior active effort prende-se com a visão global que estes trabalhadores têm da organização e ainda da perceção que têm da necessidade de participação na vida organizacional como forma de obtenção de reconhecimento social.

Para Iles et al. (1990 *cit in* Marques, 2010) referem fatores que podem elevar o compromisso da pessoa para com a organização, tais como a liberdade de escolha ou escolha individual do emprego, e a coerência deste com as expetativas do candidato. Estas expetativas surgem como fator de envolvimento dos trabalhadores e das suas atitudes no trabalho. Os fatores que são referidos por estes autores estão em concordância com o que é referido por Starr e Fondas (1992 *cit in* Marques, 2010) relativamente a fatores de socialização antecipatória. Os autores fazem alusão a uma junção nas práticas de recrutamento e seleção, entre os valores e oportunidades que são oferecidas pela organização, as expetativas que os candidatos têm e os programas de planeamento de carreiras.

Como referido por Godard (2001 *cit in* Marques, 2010), considerando que os modelos de organização do trabalho traduzem-se em diferentes graus de adoção de práticas de trabalho, o autor verificou que existe uma relação entre os graus de adoção das práticas e os efeitos das mesmas nas perceções que os trabalhadores têm sobre o trabalho. Este autor considerou como sendo modelos de organização do trabalho diferentes dos tradicionais modelos individuais, os seguintes: trabalho em equipa; grupo tradicional; modelo lean production; modelo lean individualizado; e modelo pós-lean ou equipas semi-autónomas. Para Godard (2001 *cit in* Marques, 2010), a introdução do trabalho em equipa e o trabalho de grupo tradicional são graus moderados de adoção de práticas alternativas, onde é mantida a supervisão tradicional. O autor considera graus elevados de adoção de práticas alternativas

de trabalho as que se ajustam ao modelo lean production ou lean individualizado. Estes dois modelos estão associados ao just-in-time, mas o segundo modelo distingue-se do primeiro pelo recurso inferior ao trabalho em equipa. Godard (2001 *cit in* Marques, 2010) percebeu que a adoção de práticas alternativas de trabalho, tais como o trabalho de grupo tradicional e trabalho em equipa, aumentava o sentimento de pertença, o empowerment e o envolvimento da tarefa desenvolvida. Para além disso, conduz segundo o autor ao aumento da satisfação no trabalho, compromisso e comportamento de cidadania. Foi constatado ainda por Godard (2001 *cit in* Marques, 2010) que o trabalho em equipa e acesso à informação tinham efeitos positivos, mas o trabalho em equipas semi-autónomas poderia conduzir à incerteza e gerar conflitos nas equipas por falta de supervisão, produzindo efeitos negativos e consequentemente ao aumento do stress.

Para completar a reflexão que está a ser feita relativamente à satisfação e motivação, iremos analisar algumas teorias comportamentais.

1.3.3 Teorias Comportamentais

1.3.3.1 Fatores intrínsecos e extrínsecos de Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores, como também é designada, foi desenvolvida a partir de um estudo onde foram realizadas entrevistas a 200 engenheiros e contabilistas da indústria Pittsburgh, para identificar os fatores de felicidade e infelicidade dos trabalhadores. Como referido por Caravantes (1993), os estudos que foram desenvolvidos por Herzberg permitiram concluir que o oposto de satisfação profissional não era a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional, da mesma forma que o oposto de insatisfação profissional, seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. São motivadores os fatores que permitem à pessoa sentir-se bem no seu trabalho. Estes fatores são inerentes à própria pessoa ou ao trabalho em si, ou seja, intrínsecos: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento. São higiénicos os fatores cuja ausência causam o mal-estar das pessoas, sendo que estes estão relacionados com a organização e ambiente externo, ou seja, extrínsecos: diretrizes e administração da empresa, supervisão, relação com os superiores hierárquicos, relação com os colegas, relação com subordinados, condições de trabalho, salário, status, segurança e vida pessoal.

1.3.3.2 Teoria ERC (ERG) de Clayton Alderfer

Robins (1999) no livro que desenvolveu sobre Comportamento Organizacional, refere que segundo Alderfer, existem três grupos de necessidades centrais: existência (*existence*),

relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*grow*), daí a origem do nome Teoria ERC. Este mesmo autor refere que estes três fatores podem estar a ser necessárias ao mesmo tempo: quanto à existência, refere-se à passagem de exigências básicas para a existência material, o que equivale aos elementos fisiológicos e de segurança referidos por Maslow (1987); quanto ao relacionamento, refere-se à necessidade de relacionamentos interpessoais significativos, que equivalem aos fatores sociais e componente de auto-estima e realização citada por Maslow (1987); por fim temos o crescimento, que está associado ao desejo de desenvolvimento pessoal e inclui aspetos intrínsecos da auto-estima e realização, referido por Maslow (1987).

Como referido por este autor, quando uma pessoa é bloqueada na satisfação de um nível mais alto da pirâmide, ela regride e aumenta a necessidade de satisfazer o nível mais baixo. Dando o exemplo do crescimento profissional, caso este não aconteça, a pessoa irá preocupar-se mais com o salário, mas é importante referir que os fatores culturais podem influenciar os fatores, dependendo do que é mais importante para determinadas culturas Robins (1999).

1.3.3.3 Teoria das Necessidades de McClelland

Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland (1961) e os seus associados, numa pesquisa feita sobre necessidades de realização. Nesta sua pesquisa descobriu que pessoas realizadas diferenciavam-se dos seus pares pelo seu desejo de fazer mais e melhor. Este autor complementa ainda que as pessoas possuem maior ou menor grau de três tipos de motivação: realização, poder e a vinculação. No que diz respeito à necessidade de realização, dita que as pessoas desejam sucesso nas atividades que desempenham e que para elas, a realização pessoal é mais importante do que as recompensas. Querem fazer as coisas da melhor forma possível, com o objetivo de se superarem a si mesmas e aos outros. Quanto à necessidade de poder, as pessoas têm como objetivo causar impacto em outras pessoas, e por isso querem influenciar e controlar o comportamento dos outros. Valorizam o prestígio, a competição e o status, e a sua preocupação com o desempenho é secundária. Relativamente à vinculação, as pessoas querem ser apreciadas, estimadas e aceites pelos outros, sendo que para isso procuram a criação de laços de amizade, preferem a cooperação em vez da competição e dão valor a situações onde a compreensão é mútua.

1.3.3.4 Teoria de Determinação de Metas

No termino dos anos 60, Edwin Locke citava que as intenções de se trabalhar em relação ao alcance de uma meta são a principal fonte de motivação do trabalho (Robins, 1999). Este

autor defendia que as pessoas são motivadas pelas metas que lhe são estabelecidas: metas bem definidas e não genéricas. Se a meta for bem construída e aceite pelo trabalhador, quanto mais ambiciosa for, maior será o desempenho para a alcançar. Para Robins (1999), a participação dos trabalhadores no estabelecimento de metas, faz com que estas sejam aceites e elimina resistências, porque as pessoas comprometem-se quando participam nas decisões quanto às metas. Outro fator diferenciador que é citado por este autor, é o facto dos trabalhadores terem um melhor desempenho quando recebem feedback, sendo que neste caso o efeito é superior quando o feedback é gerado por elas próprias, ou seja, a sua perceção e avaliação dos resultados do seu trabalho, relativamente ao efeito do feedback de terceiros.

1.3.3.5 Teoria da equidade

A teoria da Equidade, que foi desenvolvida por Stacey Adams (1965) diz respeito à capacidade de perceber tratamento igual perante um comportamento ou ação semelhante. Esta perceção é determinante para que os indivíduos se possam colocar ao mesmo nível de outros indivíduos, principalmente no que diz respeito ao seio organizacional. Neste caso, os trabalhadores observam o que possuem na organização, o salário, os benefícios, as promoções e os méritos, e comparam-nos com as suas competências, a experiência, a escolaridade, o empenho, e comparam-nos ainda com funcionários que exercem a mesma função ou similar. Ao fazerem esta comparação, os trabalhadores procuram perceber qual nível de equidade entre eles e os seus pares, quando comparam todos estes fatores, e perceber se a consideram justa. É exatamente isso que Adams (1965) refere, que uma pessoa considera uma determinada ação ou comportamento justo quando existe equidade entre os benefícios, isto é, quando na sua perceção consegue encontrar igualdade entre os benefícios quando comparado com os restantes colegas, porque caso o contrário aconteça, a tensão pode surgir e com esta tensão, a ideia de mudar de emprego. Se o trabalhador considerar que os seus benefícios estão a ser sub-compensados relativamente aos dos colegas, esta tensão gera um sentimento de injustiça; caso considere que existe o excesso de recompensas relativamente aos colegas, pode acontecer o inverso e surgir o sentimento de culpa no trabalhador.

1.3.3.6 Teoria da expectativa de Victor Vroom

Para Robbins (1999), esta é uma das teorias atualmente que é mais amplamente aceite. A pesquisa feita por Victor Vroom argumenta que a força de uma tendência para atuar de determinada maneira depende da força da força exercida pela expectativa de que aquele ato irá reverter-se num resultado que é o esperado pelo individuo. Este autor explica ainda que a motivação vai depender da forma como a pessoa vê estas três relações de causa efeito:

esforço x desempenho, em que a pessoa acredita que com mais esforço consegue melhorar o seu desempenho; desempenho x recompensa, em que a pessoa acredita que o seu desempenho irá traduzir-se numa determinada recompensa; recompensa x metas pessoais, quando é perceptível para a pessoa que as recompensas que vão sendo oferecidas, são atraentes para ela. Através desta teoria é possível perceber porque é que existem muitos trabalhadores que se esforçam pouco e que acabam mesmo por fazer o mínimo. Em seguida temos exemplos de três perguntas que os trabalhadores costumam fazer a si mesmos para perceber a vantagem ou não do seu esforço: “se eu me esforçar mais, serei recompensado?”; “Se o meu desempenho for reconhecido, serei recompensado por isso?”; “Se for recompensado, as recompensas valerão a pena?” Robbins (1999).

1.3.3.7 Hierarquia das necessidades de Maslow

Como referido por Wagner e Hollenbeck (2000), o psicólogo Abraham Maslow criou um modelo de motivação humana que tem uma grande influência no pensamento administrativo. O modelo apresentado por Maslow apresenta-se na forma de uma hierarquia em pirâmide, onde da base para o vértice temos as necessidades: fisiológicas, segurança, associação, status e auto-realização, sendo que as necessidades que estão na base prevalecem sobre as que estão no nível mais alto. As necessidades fisiológicas são a base de todas as necessidades humanas, e por esse motivo são as mais importantes. Dizem respeito à alimentação, ao sono, ao obrigo, à respiração fora do trabalho, e a nível do trabalho dizem respeito ao horário de trabalho, intervalo para descanso e conforto físico. As necessidades de segurança ou estabilidade, dizem respeito à procura de proteção em relação a alguma ameaça ou privação, fugir do perigo e liberdade. Surgem quando as necessidades anteriores estão satisfeitas, e têm muita importância no comportamento humano, por causa da relação de dependência do trabalhador com a empresa. Ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem despoletar incerteza ou insegurança no trabalhador e fazê-lo refletir sobre a sua permanência ou não naquele emprego. As necessidades sociais, surgem após as etapas anteriores (fisiológicas e de segurança) se encontrarem satisfeitas. Estas necessidades são de associação, participação, aceitação por parte da família, amigos, grupos sociais, comunidade, de afeto e amor. Se por algum motivo estas necessidades não estiverem a ser totalmente satisfeitas, a pessoa tem tendência a tornar-se resistente e hostil relativamente às pessoas que a cercam, uma vez que a falta de amor e afeição conduz à falta de adaptação social e à solidão. Fazendo a ponte com esta necessidade no trabalho, refere-se à amizade com os colegas, interação com os clientes e relação amigável com a chefia. A necessidade de estima tem relação com a forma que a pessoa se vê e avalia, e por isso tem a ver com a autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito,

status, prestígio e consideração. Quando surge a frustração, podem surgir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo. A necessidade de auto-realização são as necessidades que se encontra no topo, as mais elevadas. Estão ligadas ao facto da pessoas realizar o seu próprio potencial e autodesenvolver-se continuamente. Esta tendência traduz-se no impulso da pessoa querer ser mais do que aquilo que é, e poder vir a ser o que quiser. Dentro do trabalho, diz respeito ao trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões e crescimento pessoal. Segundo Wagner e Hollenbeck (2000), as pessoas possuem mais do que uma motivação, sendo que neste caso todos os níveis atuam em conjunto, onde as necessidades mais elevadas, dominam as mais baixas, desde que as anteriores estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas. As frustrações ou ameaças à satisfação passam a ser consideradas ameaças psicológicas, que inevitavelmente se traduzem em reações gerais de emergência no comportamento humano.

Tanto a atração como a retenção de trabalhadores, bem como as diversas teorias citadas anteriormente são fundamentais para definir das práticas que fazem parte da GRH, quais as mais adequadas para os trabalhadores que se encontram nas organizações, porque tal como foi mencionado, nem todos procuram o mesmo. É urgente para as organizações perceberem o que é que os seus RH querem, de modo a que seja possível reter os melhores talentos.

2. CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS E QUADRO METODOLÓGICO

Neste capítulo, após a introdução das diversas temáticas a refletir para a melhor compreensão deste estudo, iremos explicitar e caracterizar o objetivo da investigação e as opções metodológicas que orientaram a mesma.

2.1 Objeto de estudo

Nesta investigação, o objeto de estudo da investigação são os profissionais de TI de uma empresa do ramo da consultoria presente na área metropolitana de Lisboa desde 2005, sendo que atualmente tem cerca de 470 trabalhadores. A empresa não irá ser identificada na presente investigação, mas mostrou total disponibilidade para o acesso às informações necessárias para a realização do estudo, que foi facultada pela Direção de RH da empresa.

Foram disponibilizados os relatórios das entrevistas de saída para análise dos mesmos e para que fosse possível a realização desta investigação.

2.2 Caracterização da organização estudada

Para a elaboração da caracterização da organização, foram fornecidos relatórios de dados facultados pela Direção de RH da organização em estudo, extraídos através de documentos Excel do “Primavera” (software de gestão). O estudo desenvolvido diz respeito a uma consultora no setor das TI, com mais de 10 anos de existência, que atua nos setores da banca, seguros, telecomunicações, indústria, farmacêutica, energia e outros. Está presente em diversos países da Europa e tem como foco principal o *outsourcing*. Com cerca de 470 trabalhadores, apenas 1,9% destes têm um contrato de prestação de serviços com a empresa, 1,7% têm contrato a termo certo, sendo que neste tipo de contrato estão incluídos os estágios profissionais, e os restantes 96,4% dos trabalhadores possuem um contrato por tempo indeterminado, os designados contratos sem termo. No que diz respeito às categorias profissionais, são um total de 5 categorias diferentes com 8 níveis de progressão (de zero a oito), e com requisitos genéricos para cumprimento de objetivos. Em seguida, encontra-se um quadro ilustrativo relativamente a estas categorias:

Categoria Profissional	Nível Interno	Requisitos do Nível
Estagiário	Nível 0 - “N0”	Não aplicável.
Consultor Júnior	Nível 1 - “N1”	N1 - Sem experiência profissional até 2 anos de experiência
	Nível 2 - “N2”	N2 - + 1 ano de Experiência Profissional (obrigatoriamente); Capacidade de adaptação a novos ambientes
Consultor	Nível 3 - “N3”	N3 - Além dos acima mencionados: + 3 anos de Experiência Profissional (obrigatoriamente); Pelo menos 2 anos de experiência na sua área técnica; Pelo menos um nível de certificação (quando aplicável).
	Nível 4 - “N4”	N4 - Além dos acima mencionados: + 4 anos de Experiência Profissional; Demonstra capacidade de planeamento do seu trabalho.
	Nível 5 - “N5”	N5 - Além dos acima mencionados: + 6 anos de Experiência Profissional; Pelo menos 4 anos de experiência efetiva na sua área técnica; Pelo menos 2 níveis de certificação (quando

		aplicável); Demonstra capacidade de transmissão de conhecimento.
Consultor Sênior	Nível 6 – “N6” Nível 7 – “N7”	N6 - Além dos acima mencionados: + 7 anos de Experiência Profissional; Pelo menos 3 níveis de certificação (quando aplicável); Pelo menos 5 anos de experiência efetiva na sua área técnica. N7 - Além dos acima mencionados: + 8 anos de Experiência Profissional; +1 ano de antiguidade na agap2IT; Pelo menos 7 anos de experiência efetiva na sua área técnica; Pelo menos 4 níveis de certificação (quando aplicável); Demonstra capacidade técnica de arquitetura
Consultor Especialista	Nível 8 – “N8”	N8 - Além dos acima mencionados: + 10 anos de Experiência Profissional; + 5 anos de antiguidade na AGAP2IT; + 8 anos experiência na mesma área ou tecnologia; Caminho de certificações terminado (quando aplicável)

Figura 6 - Definição das categorias profissionais

Fonte: Elaboração própria com base no Manual Níveis de Carreira da organização profissional e acadêmica do trabalhador, bem como de acordo com a função que está a desempenhar. Atualmente a organização tem 22,9% de trabalhadores do sexo feminino e 77,1% de trabalhadores do sexo masculino.

2.3 Metodologia

Para a realização de qualquer investigação, é importante a tomar decisões metodológicas, porque serão estas que irão guiar toda a investigação e permitirão atingir os objetivos traçados. Em cada método de investigação, é possível encontrar um determinado paradigma e estratégia a partir dos quais se pretende alcançar os objetivos da investigação (Norwood, 2000 cit. in Fortin, Côté e Fillion, 2006).

Como referido por Bryman e Bell (2015), a definição de perguntas de investigação é importante porque estas servem de linha condutora para toda a investigação. Tendo esta consideração presente, e com o objetivo de permitir a coerência entre o objetivo e o objeto de estudo desta investigação, definiu-se a seguinte pergunta de partida: “Quais os motivos invocados pelos profissionais de TI para saírem das empresas?”

2.3.1 Objetivos da investigação

Fortin *et al.* (2006) referem que o objetivo da investigação deve ser claro, comunicar as variáveis-chave do estudo, deve indicar a população à qual se dirige e as ações que definem a orientação da investigação.

No presente estudo, foi definido como objetivo geral da investigação identificar os motivos de saída que são invocados pelos profissionais de TI de uma empresa de consultoria tecnológica para deixarem a mesma. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- Caracterização dos perfis de saída;
- Caracterização dos motivos de saída invocados pelos profissionais no momento de saída.

2.3.2 Técnica e fonte de recolha de informação

São diversas as técnicas de recolha de dados que podemos encontrar na literatura. Neste estudo, a técnica de recolha de dados foi a análise documental, sendo esta recolha feita através de uma amostra por conveniência.

A análise documental tem sido definida por diferentes autores ao longo do tempo, sendo que os seus aspetos centrais e matizes se têm mantido nas últimas décadas. Para Vickery (1970), esta técnica diz respeito a três necessidades informativas dos utilizadores: conhecer o que os outros investigadores têm feito relativamente a um determinado assunto; conhecer segmentos específicos de informação constante em algum documento em particular; e conhecer a totalidade de informação de relevância sobre um determinado tema. Carmo e Ferreira (1998) definem a análise documental como um processo que diz respeito à seleção, tratamento e interpretação da informação existente em documentos (escrito, áudio ou vídeo), com a finalidade de atribuir-lhe um sentido. Neste processo de investigação, torna-se fundamental que o investigador acrescente algum valor e o transmita à comunidade científica para que outros possam fazer o mesmo no futuro. No caso de Quivy e Campenhoudt (1992), os autores usam o termo “recolha de dados pre-existent” para enquadrar a definição de análise documental. Estes autores referem que o investigador pode fazer a recolha de dados com a finalidade de os estudar, ou para encontrar informações úteis para o estudo de outros casos.

No que diz respeito à análise documental, independentemente dos estudos, existe uma necessidade de examinar jornais, relatórios, estudos, para se poder recolher dados (Quivy e Campenhoudt, 1992). A análise de documentos, segue a mesma lógica da observação e da entrevista, é necessário estarmos organizados no que diz respeito à informação que se pretende recolher, mas ao mesmo tempo ter a mente aberta para informação inesperada. O potencial dos documentos, tal como as entrevistas de investigação, devem ser antecipadamente formulados e deve ser estabelecida uma linha orientadora para manter a informação necessária devidamente definida. A utilidade e o potencial de cada documento, idealmente também deve ser avaliado antecipadamente, bem como o tempo gasto a analisar cada documento, se bem que este último é algo subjetivo de ser definido. No caso da análise documental, o plano raramente funciona, mas ter um plano ajuda o investigador a estar em alerta para contrariedades e revelações. Os documentos podem ser analisados em busca de frequências ou contingências, e muitas vezes servem como substitutos de registos de atividades que o investigador não poderia observar diretamente (Stake, 2012). Os documentos que serão analisados nesta investigação são os relatórios das entrevistas de saída realizadas aos trabalhadores de uma empresa consultora de TI.

Quanto à amostra por conveniência, pertence à categoria de amostragem não-probabilística e tem como principal característica usar formas aleatórias de seleção, o que torna impossível a aplicação de cálculos estatísticos. Esta amostra é caracterizada por conveniência porque irão ser analisados os relatórios das entrevistas de saída que já foram realizados, ou seja, já estão prontamente disponíveis para serem analisados (Oliveira, 2001).

Normalmente esta amostragem é utilizada quando não temos conhecimento do tamanho do universo, e os indivíduos são selecionados por critérios subjetivos do pesquisador (Aribomi e Perito, 2004; Gil, 1999; Marconi e Lakatos, 1996). A amostra por acessibilidade ou também designada por conveniência está destituída de rigor estatístico, isto porque o pesquisador seleciona elementos aos quais tem acesso, assumindo que estes possam representar um universo (Levy e Lemeshow, 1980; Lwanga e Lemeshow, 1991). Este tipo de amostra é mais adequada e frequentemente utilizado em pesquisas exploratórias (Oliveira, 2001). Por esse motivo é usado na forma de justificação e como base na criação de hipóteses e insights, ou para estudos conclusivos quando o investigador assume o risco da imprecisão dos resultados que apresenta (Churchill e Iacobucci, 1998; Kinnear e Taylor, 1979). A principal vantagem da amostra por conveniência, tal como o nome o refere é o facto de ser simples e rápida de obter, e oferecer informações valiosas para o estudo realizado, ainda mais quando existem poucas razões para considerar que existem um grande distanciamento entre a informação obtida através destes indivíduos e o total da população. A principal desvantagem tem a ver com a falta de representatividade, o que impossibilita a realização de conclusões efetivas sem correr

riscos devido ao critério de amostra aplicado. Poderá no pior dos cenários, apresentar um desvio em relação à totalidade da população, levando a conclusões distorcidas. A margem de erro e nível de confiança, apesar de ser algo que normalmente é feito, não é correto de se fazer. Quando é usada uma amostra por conveniência, os resultados deverão ser acompanhados da descrição de como a amostra foi obtida, para que o leitor possa avaliar a credibilidade que pode atribuir aos resultados (Kinnear e Taylor, 1979).

O número de participantes de uma das técnicas de tratamento de dados escolhidas, a metodologia qualitativa, também não é definido previamente porque depende dos dados que foram recolhidos. Neste caso, recorre-se ao princípio da saturação para restringir o número de participantes, e o que acontece é que os temas e categorias começam a tornar-se repetitivas, e a partir desse momento, a colheita de dados já não nos fornece novas informações (Fortin *et al.*, 2006). Considerando ainda o facto de não se poder estudar toda a população e sim uma parte dela, Erickson (1986) chamou de asserções à generalização que resulta da interpretação dos dados, isto porque se sabe que os dados podem ser interpretados de várias formas e têm várias interpretações. Para dar credibilidade às suas interpretações, os investigadores atribuem-nas a uma fonte real ou a uma fonte genérica (Erickson, 1986, cit in Stake, 2012).

Para que o investigador escolha a técnica que quer utilizar, tem de refletir que orientação quer dar ao seu trabalho, as suas crenças e a natureza da questão levantada (Fortin *et al.*, 2006). Os investigadores devem assegurar-se de que os resultados e os dados da sua investigação são a reflexão do ponto de vista dos participantes e não do seu ponto de vista. E para validar se as interpretações do investigador são as que os participantes quiseram passar, o investigador tem que apresentar as interpretações prévias aos participantes e validar com eles se estas estão de acordo com as suas experiências (Polit e Beck 2004, cit in Fortin *et al.*, 2006). Por outro lado, na opinião de Stake (2012), o investigador sabendo que existem várias interpretações, apresenta mais do que uma hipótese de interpretação, mas não refere a validação com os participantes da qual falam Polit e Beck (2004).

A presente investigação teve um tratamento de dados misto: quantitativo descritivo e qualitativo. O tratamento quantitativo descritivo diz respeito à análise de dados qualitativos, através de tabelas de frequência e gráficos, para relacionar o nº de relatórios feitos em relação às saídas e respetiva percentagem, a percentagem de saídas por categoria profissional e por ano e o nº de saídas por antiguidade. O método qualitativo foi utilizado na definição de

categorias de resposta para a temática mais repetida ao longo da análise dos relatórios de entrevista de saída, tal como mencionado no ponto anterior que era característica deste método. Para que a análise dos relatórios de saída destes trabalhadores pudesse resultar em dados possíveis de ser interpretados, foi necessário transformar o discurso dos trabalhadores relativamente aos motivos de saída apontados, em categorias uniformes de acordo com o que este discurso tinha em comum entre si. Assim sendo, sempre que surgia um novo motivo, este era acrescentado à listagem de forma uniformizada, sendo esta a listagem final dos motivos apontados pelos trabalhadores:

- sair do outsourcing;
- desafio;
- financeiro;
- evolução carreira;
- familiar;
- escolar;
- desmotivação;
- sair do país.

Como referido por Fortin *et al.* (2006), o método quantitativo é caracterizado pela medição de variáveis e obtenção de resultados numéricos que podem ser generalizados a outras populações e outros contextos. É assumido neste método que os fenómenos humanos são previsíveis e passíveis de controlo, e seu propósito passa por explicar, prever e estabelecer relações causa-efeito entre variáveis (Burns e Grove, 2011 cit. in Fortin *et al.*, 2006)

As investigações qualitativas têm o objetivo de dar conta da experiência humana no meio natural, mas apesar disso, podem diferir entre elas no que diz respeito à orientação filosófica, estilo de escrita, precisão do objetivo, métodos de colheita e de análise de dados. Como referido por Parse (1996), pretende-se descobrir, explorar, descrever vários fenómenos e dar significado à sua essência. Para isso, é necessário ter em conta vários aspetos do fenómeno do ponto de vista dos participantes e interpretar este fenómeno no seu meio (Parse, 1996, cit. in Fortin *et al.*, 2006). O estudo que está a ser desenvolvido não pode ser desassociado do seu contexto, sob pena de não fazer sentido. É por isso que os motivos de saída dos trabalhadores de TI devem ser analisados dentro do contexto do setor TI.

Pelo motivo mencionado anteriormente, é que o estudo qualitativo, evolui num movimento circular: o investigador examina e interpreta os dados à medida que os recolhe e posteriormente, baseando-se nas suas descobertas, decide que caminho seguir. Neste caso,

há uma compreensão global e alargada do fenómeno em estudo, cujo objetivo é descritivo ou interpretativo no que diz respeito às questões quotidianas dos participantes do estudo (Deslauries e Kérisit, 1997, *cit in* Fortin *et al.*, 2006). Esta compreensão mencionada anteriormente, tem a ver com o tratamento descritivo dos dados qualitaivas que é feita nesta investigação.

A revisão da literatura no estudo qualitativo é feita à medida que a investigação vai evoluindo, mas não existe um consenso entre os investigadores no que diz respeito ao momento em que faz sentido incluir a revisão da literatura neste tipo de investigação (Fortin *et al.*, 2006). No estudo qualitativo, percebe-se até agora que a sua gestão vai variando ao longo do estudo. E é também por isso que a estratégia utilizada neste tipo de investigação pode ser alterada várias vezes ao longo da investigação, tal como a amostragem, recolha de dados, a sua análise e interpretação, são repetidas várias vezes. Esta alteração ocorre porque o investigador descobre progressivamente temas que lhe permitem descrever melhor o fenómeno e vai-se adaptando a esta realidade que vai encontrando.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase do estudo, temos reunidas as condições necessárias para apresentar as conclusões da análise feita. Para isso, inicialmente iremos caracterizar a organização cujos relatórios de entrevista de saída estão a ser analisados neste estudo. Será caracterizada a amostra no que diz respeito ao tipo de contrato, sexo e antiguidade. E posteriormente faremos uma reflexão relativamente aos motivos de saída que são apontados por estes trabalhadores.

3.1 Caracterização da amostra

Relativamente à amostra por conveniência usada na presente investigação, foram analisados 297 relatórios de entrevistas de saída aos profissionais de TI de um universo de 810 saídas de trabalhadores que possuíam contrato sem termo com a empresa. Apresentando a amostra por conveniência utilizada no presente estudo, todos os trabalhadores que tiveram entrevista de saída tinham contrato sem termo, uma vez que este processo só é aplicado neste caso. Nos restantes casos, são iniciativa da organização a não continuidade do contrato de trabalho com o trabalhador, pelo que o motivo de saída neste caso é iniciativa da empresa. Estas entrevistas não têm carácter obrigatório e por esse motivo elas não são realizadas à totalidade dos trabalhadores que saem da organização e que possuem contrato sem termo. Pode acontecer que este não a queira fazer, ou até não haver possibilidade por parte da equipa de

GRH, que é a equipa responsável por este processo, para as conseguir fazer. Assim sendo, encontramos na Figura 6 a totalidade de trabalhadores que saíram da organização e o total de relatórios que foram feitos por ano.

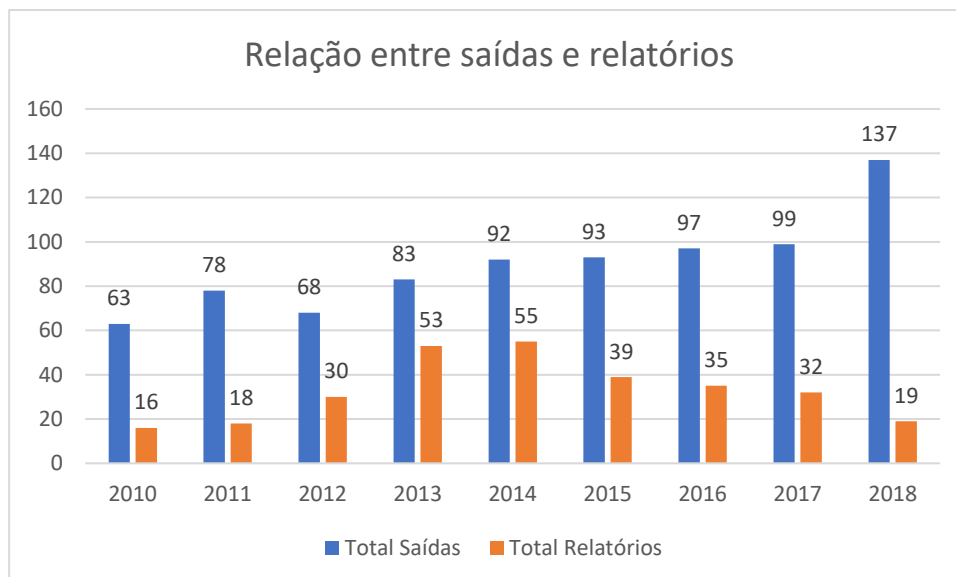


Figura 7 - Saídas da empresa e relatórios de saída

Fonte : ficheiros de suporte facultados pela empresa

Na Figura 7 é possível perceber qual a percentagem de relatórios que foi feita em cada ano, sendo possível identificar o ano de 2013 como o ano em que mais se fizeram relatórios de entrevistas de saída nesta organização.

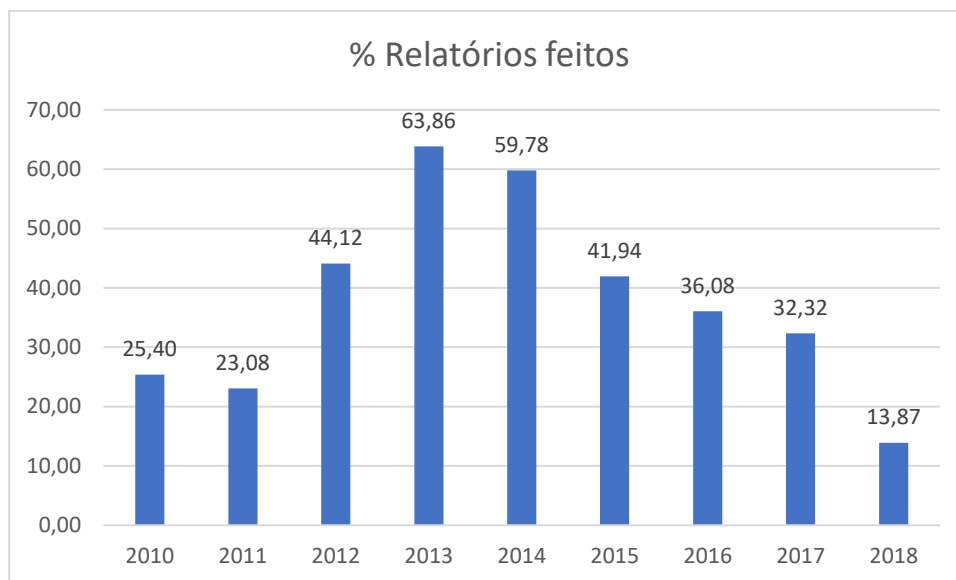


Figura 8 - Percentagem de Relatórios feitos

Fonte : ficheiros de suporte facultados pela empresa

3.2 Caracterização dos perfis de saída por categoria profissional

Numa primeira fase da análise dos resultados obtidos através da leitura e organização dos dados constantes nos relatórios de entrevistas de saída, foram caracterizados os profissionais de TI quanto à sua categoria profissional. Esta análise permitirá perceber que perfil de profissionais de TI estão a sair da organização. Para melhor compreender a análise feita, serão explicadas em seguida as diferentes categorias existentes.

Ao lembrarmos a figura 6 e o que foi explicado anteriormente, as categorias profissionais são organizadas níveis, sendo que o N0 corresponde ao “nível 0” – consultor estagiário; N1 e N2 corresponde ao “nível 1” e “nível 2” – consultor júnior; de N3 a N5 corresponde ao “nível 3, 4 e 5” – consultor intermédio; N6 e N7 correspondem ao “nível 6 e 7” – consultor sénior; e N8 corresponde ao “nível 8” – consultor especialista.

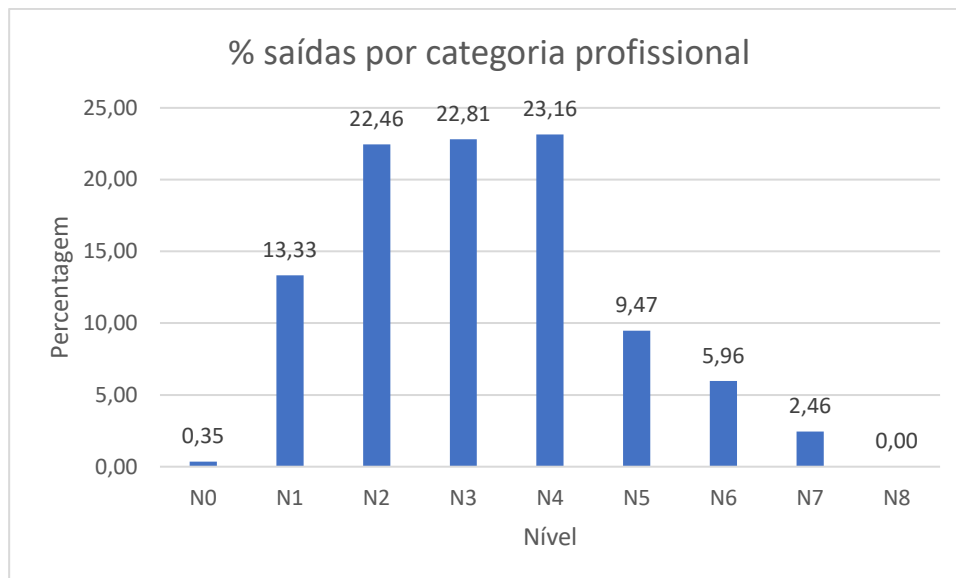


Figura 9 - Percentagem de saídas por categoria profissional

Fonte : relatórios de entrevista de saída

Analisando as categorias profissionais, aquela que apresentou mais saídas foi o N4 com o total de 23,16%, que corresponde à categoria de “consultor intermédio”. A diferença relativamente aos dois lugares seguintes é muito pouca, pelo que é importante destacar: em segundo lugar temos o N3 com 22,81% que corresponde ainda à categoria de “consultor intermédio” e em terceiro lugar temos o N2, com 22,46% que corresponde à categoria de “consultor júnior” (Fig.9). Através destes dados, é possível identificar que o perfil de saída por categoria profissional é a categoria de “consultor intermédio”.

Se considerarmos o que a literatura nos diz, nomeadamente através de Buyens et al (2005), sabemos que profissionais talentosos procuram sempre o crescimento, desenvolvimento de novas competências e conseguimos identificar que a saída mais frequente se encontra na categoria “consultor intermédio”. A relação deste resultado com o crescimento pode dever-se às oportunidades de crescimento e desenvolvimento que estes trabalhadores procuram numa carreira mais estável a nível de projetos do que a consultoria. Temos ainda o segundo e terceiros lugares para as categorias de “consultor intermédio e júnior”, que podem ser explicadas à luz do que foi referido na caracterização destes RH: habitualmente são os perfis mais séniores e mais específicos que se mantém nas organizações por mais tempo, segundo o guia de mercado laboral elaborado pela Hays (2014). Outra reflexão que podemos fazer, é que segundo Walsh e Tseng (1998, *cit in* Marques, 2010), a participação e o reconhecimento no trabalho são fatores motivacionais, e que as recompensas sociais são consideradas fatores de satisfação. O perfil N4 já é considerado como intermédio na carreira, o que considerando o citado anteriormente, pode significar uma procura por esse reconhecimento de carreira fora

da organização, considerando que o outsourcing remete para um modelo de negócio muito específico, onde as oportunidades dependem das necessidades. Para complementar esta reflexão, estes mesmos autores destacam que os trabalhadores que desempenhavam cargos de gestão ou chefia, eram os que possuíam mais *active effort*. E esta justificação provém da visão global que estes trabalhadores têm da organização, cenário este que se torna mais complicado quando nos referimos ao outsourcing, onde a resposta a necessidades de desenvolvimento em TI não se encontram na organização “mãe”, mas sim nas diversas empresas que contratam estes serviços.

3.3 Caracterização dos perfis de saída por antiguidade

Se fizermos a mesma análise por ano, é interessante perceber que o padrão se repete, com a exceção de três anos (Fig.10). A maioria das saídas concentram-se nas categorias N2, N3 e N4, com a exceção dos anos de 2015 e 2017, em que a categoria N2 é ultrapassada pela N1, passando a estar no top 3 com as restantes duas categorias (Fig.10). Esta análise anual é relevante para perceber se houveram alterações ao longo dos anos, porque tal como referido, o setor de TI tem vindo a alterar-se e a crescer exponencialmente ao longo dos anos (Eurostats,2018). Com esta análise anual é possível perceber se os padrões de saídas se alteraram ao longo dos anos, ou se se mantiveram. Como podemos verificar com os dados apresentados na figura seguinte, os padrões de saídas por categorias profissionais não se alteraram ao longo dos anos, e foram sempre as mesmas categorias que foram saindo ao longo do tempo. Apesar de ter existido um maior volume de saídas entre os anos de 2015 e 2017 da categoria N1, esta categoria está na mesma posição de perfil profissional que a categoria N2 “consultor júnior”. Isto pode levar-nos a colocar a hipótese que se o perfil que está sempre a sair é o mesmo, podem estar à procura no mercado algo que não conseguem encontrar na consultoria em TI, que considerando a definição dos talentos referida por Câmara et al (2007) pode ser: sistemas de recompensas adequados, espaço para desenvolvimento permanente, estilo de gestão e estrutura adequada ao nível do trabalhador. Temos ainda de considerar os dados apresentados no enquadramento teórico relativamente ao mercado TI. Entre os anos de 2013 e 2016, tínhamos que em Portugal, mais de metade das empresas do setor das TI, cerca de 54%, tinha crescido no seu volume de negócios (Informa, 2018). O que significa que se o volume de negócios cresceu, cresceram com ele as necessidades de profissionais de TI, o que implica uma procura superior destes profissionais. E considerando os dados da Eurostats (2018), o crescimento de empresas que utilizavam algum tipo de rede social era perto de metade, sendo que entre o ano de 2013 e 2017, o aumento foi de 17%. Isto significa um aumento de utilizadores, que têm de ser acompanhados por profissionais

capazes de as gerir, ou de as criar em muitos dos casos. Se olharmos ainda para dados da Eurostats (2018), temos a prova do que foi mencionado anteriormente: o recrutamento de funcionários do setor TI passou de 9% em 2013, para 23% em 2017, crescimento este que é compatível com os anos em que os profissionais de TI mais júniores abandonaram as empresas onde se encontravam, a urgência por estes profissionais pode ter gerado uma procura por profissionais que fossem de alcance mais “fácil” porque se encontrarem provavelmente ainda em período de fidelização para com a empresa. Finalizando esta reflexão, temos o estudo realizado pela Hays (2014), em que é dito que no ano de 2014 mantém-se a enorme procura por programadores, mas que com o crescimento do mercado Mobile, acresce à lista o interesse por programadores com conhecimentos iOS e Android. Sendo uma necessidade emergente, pode querer dizer que as pessoas existentes no mercado com estas competências, sejam perfis mais juniores, que podem justificar o facto deste perfil ter saído durante os anos de 2015 a 2017. Contudo, uma vez que nestes relatórios não é feito o levantamento da especialização tecnológica dos profissionais de TI, não podemos concluir com certeza absoluta.

Podemos considerar ainda aqui a questão do tipo de organização na qual o estudo foi feito: Caetano (1999) refere que as PGRH não podem ser desassociadas da organização à qual se referem porque existem várias influências a estas práticas, tais como o tipo de organização, a região onde se encontra e até o país onde se encontra inserida. Estamos a referir-nos a uma consultora de TI, o que pode influenciar esta questão congruente de perfis de saídas. Ou ainda, haver uma relação direta o facto do perfil mais sénior, ser aquele que mais permanece nas organizações (Hays, 2014). Não podemos deixar de mencionar facto de existirem determinados perfis tecnológicos que são mais requisitados pelo mercado, não sabemos quais as tecnologias mais requisitadas em 2018 ou 2019, mas sabemos que em 2013 segundo o relatório da Hays (2014), os programadores de Java, C# e .NET, e a vertente de Mobile, verificavam uma procura superior à oferta. Esta diferença agravava-se em conhecimentos muito específicos, tais como Ruby, Rails, Outsystems ou Phyton. Com isto, é possível perceber que não é só a categoria profissional que tem influencia nas saídas, e é possível responder ao primeiro objetivo específico do trabalho, indicando que a categoria que mais sai na globalidade é a categoria profissional N4 – “consultor intermédio” e por ano são semelhantes ao top 3 global (N2, N3 e N4), com a exceção de 2015 a 2017, em que no top 2 passa a existir o N1.

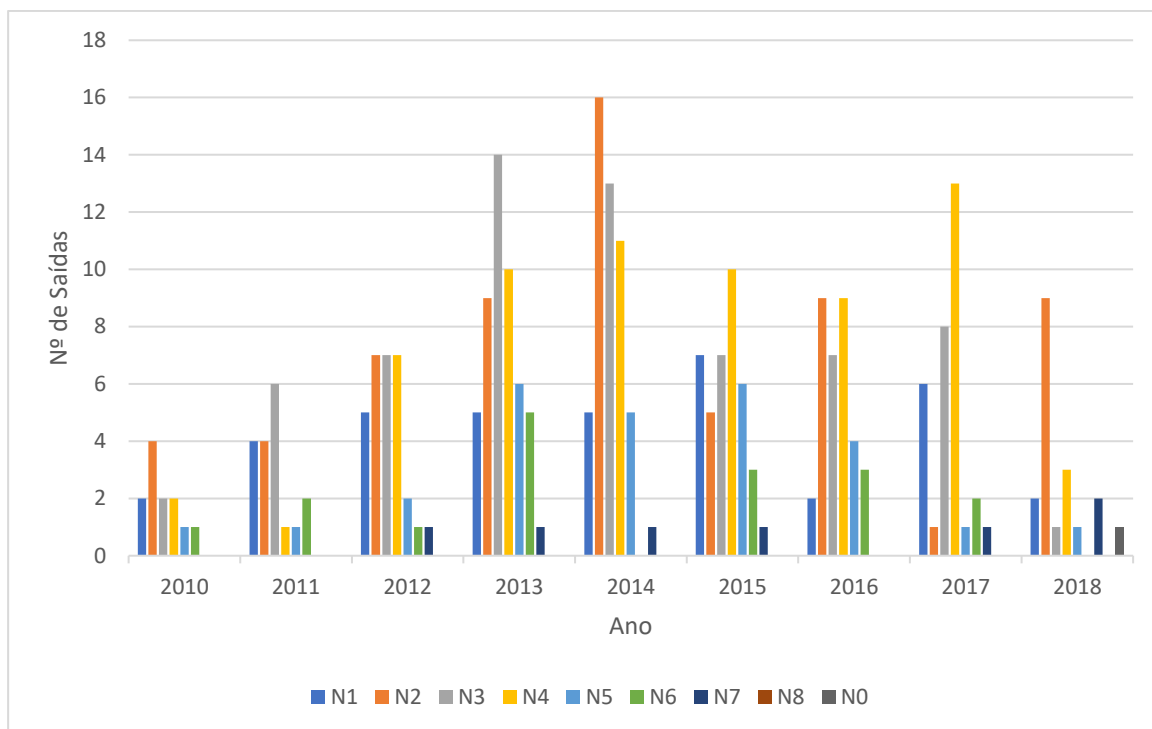


Figura 10 - Nº de saídas por categoria profissional e por ano

Fonte : relatórios de entrevista de saída

Quando analisamos a antiguidade dos trabalhadores ao deixarem a organização, conseguimos perceber que a maioria deles deixa a empresa com um ano de antiguidade, como podemos verificar pelos dados apresentados na figura 10. Este dado deve ser cruzado com o fator categoria profissional para que se possa perceber se esta influencia no facto do profissional de TI deixar a organização no primeiro ano.

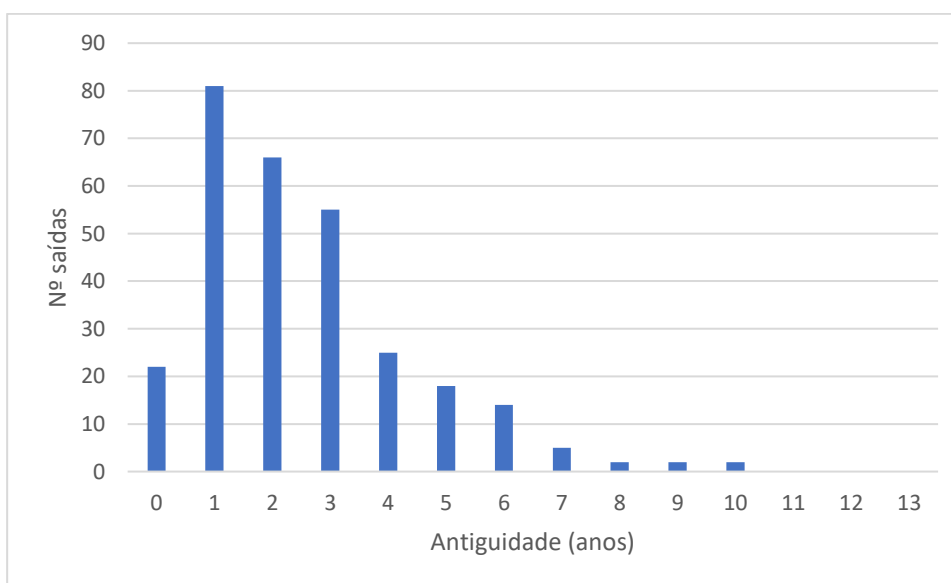


Figura 11 - Nº de saídas por antiguidade

Os resultados apresentados na figura 11, apesar de não serem iguais aos resultados globais das saídas por categoria profissional, são semelhantes porque representam os níveis que constam no Top 3 de resposta, N2 e N1 no caso de alguns anos (2015 a 2017). Colocam-se várias hipóteses para estes resultados, nomeadamente, o facto dos profissionais de TI mais juniores não se terem identificado com as PGRH que existiam na consultora de TI, porque como sabemos estas são influenciadas pelo contexto. Como referido por Esteves (2008), existem estudos que demonstram existir uma relação positiva entre a perceção que os trabalhadores têm em relação às práticas de GRH que são utilizadas na sua empresa, e a satisfação, motivação, intenção de saída e compromisso com a organização. A autora realça que quanto mais os trabalhadores têm a perceção de que as práticas utilizadas são justas e claras, mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a empresa, e consequentemente terão menos vontade de deixar a organização. Mas este resultado poderá resultar de outro motivo, como tivemos oportunidade de explorar na abordagem teórica deste estudo, sabemos que se tornou crítico para as empresas contratar e reter profissionais de TI, porque apesar de existirem profissionais para preencherem as vagas, a quantidade de empresas que precisa destes profissionais seja em Portugal ou na Europa é muito grande, o que implica uma competição nacional e internacional por estes recursos (Eurostats, 2018). Este fator pode explicar o perfil júnior que se destacou como aquele que saiu mais no espaço de um ano, uma vez que estes profissionais, sendo mais jovens, têm mais facilidade de se deslocar e adaptar a novas realidades, seja em Portugal ou fora. Se considerarmos ainda o isomorfismo (Dimaggio e Powell, 1983, cit in Marques, 2010), sabemos que as organizações tendem a imitarem-se umas às outras principalmente num mesmo setor. Isso pode neste caso remeter para o facto de ser fácil para estes profissionais de TI encontrarem uma mesma realidade apresentadas pelas várias empresas da área, e neste caso, como podem encontrar o mesmo em qualquer uma delas, o que as poderá diferenciar e causar uma saída será o pormenor de um projeto, remuneração ou alguma outra prática que aquele perfil valorize.

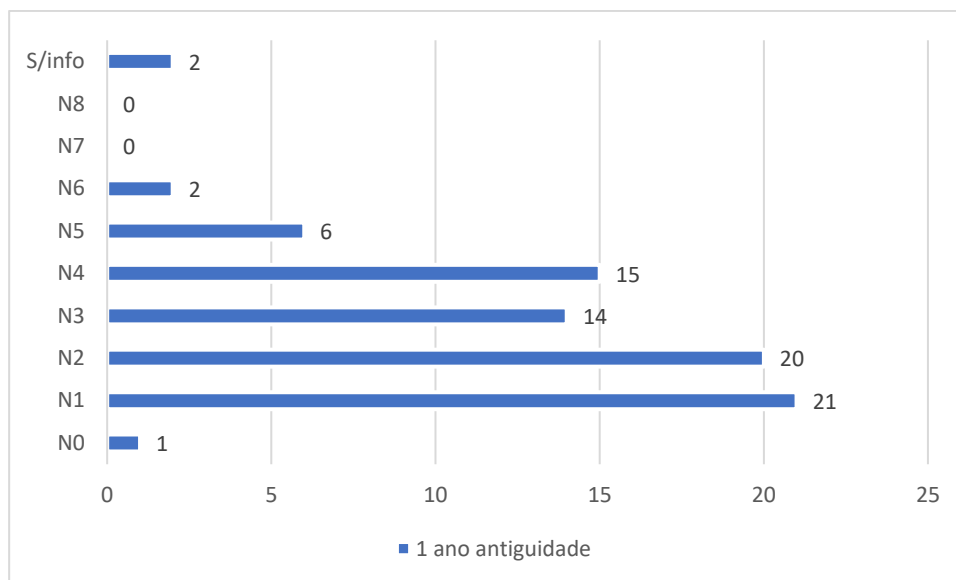


Figura 12 - Saídas por categorias profissionais no primeiro ano

Fonte : relatórios de entrevista de saída

Neste momento já nos encontramos com capacidade de responder ao segundo objetivo específico do estudo, e dizer que a maioria dos trabalhadores saiu com 1 ano de antiguidade, atingindo o valor de 81 profissionais de TI, sendo que com um ano de antiguidade, as categorias que mais saíram foram N1 e N2. Como mencionado por Iles et al. (1990, *cit in* Marques, 2010), a liberdade de escolha ou a escolha individual do emprego e a coerência entre o emprego e as expetativas do candidato podem elevar o compromisso para com a organização. O facto de existirem tantos perfis juniores a deixar a organização no primeiro ano, podem ser fortes indicadores de falta de liberdade de escolha do candidato relativamente ao emprego, uma vez que em consultoria o emprego surge das necessidades, ou ainda significar que as expetativas que o trabalhador tinha em relação ao trabalho não foram cumpridas. Esta reflexão é ainda reforçada por Starr e Fondas (1992, *cit in* Marques, 2010) quando mencionam a existência de uma relação entre as práticas de recrutamento e seleção, valores e oportunidades que são oferecidas pela organização, com a perspetiva de carreira que estes profissionais esperam ter na organização.

Após analisarmos as categorias profissionais e a antiguidade das saídas destes profissionais, estamos prontos para identificar quais os motivos que são identificados por estes profissionais para deixarem as organizações onde se encontram.

3.4 Os motivos das saídas dos profissionais das TI

Passando para os motivos de saída destes profissionais, relembro as categorias de análise que foram criadas após a leitura de todos os relatórios de entrevista de saída destes

profissionais, que serão mencionadas por ordem de importância: financeiro (108 menções); sair do outsourcing (51 menções); evolução de carreira (51 menções); familiar (27 menções); desmotivação (26 menções); sair do país (24 menções); desafio (8 menções) e escolar (2 menções).

Após a análise dos relatórios das entrevistas de saída, obteve-se os resultados que podemos consultar na figura 12. É possível verificar um padrão ao longo do tempo, sendo evidenciado que o principal motivo apontado por estes trabalhadores para deixarem a organização é “financeiro”, que para além de ser o motivo mais mencionado na totalidade dos relatórios como mencionado anteriormente, é o mais frequente na grande maioria dos anos estudados. No ano de 2010 a opinião dos trabalhadores não era a mesma, apontando como principal motivo “sair do outsourcing” e em 2017, estão em igual número os trabalhadores que apontam como motivo principal “financeiro” e “evolução carreira”.

Motivos de saída	Ano								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sair do outsourcing	6	4	5	1	5	16	11	2	1
desafio	1	0	2	0	0	1	0	1	3
financeiro	0	8	10	23	26	8	12	11	10
evolução carreira	3	3	3	12	4	6	6	11	3
familiar	1	1	3	6	10	2	2	1	1
escolar	0	0	0	0	0	0	0	1	1
desmotivação	2	1	2	4	6	5	2	4	0
sair do país	3	1	5	7	4	1	2	1	0

Figura 13 - Motivos de saída – resultados anuais

Fonte : relatórios de entrevista de saída

Através destes resultados é possível perceber que inicialmente o que os trabalhadores mais procuravam no ano de 2010 era “sair do *outsourcing*”. Os dados foram analisados por ano por causa das dinâmicas do mercado, que se foi alterando ao longo do tempo. Com uma análise por ano, é possível fazer essa comparação. Os dados de 2010 remetem-nos para uma altura em que o mercado de TI ainda não tinha começado a crescer em grande volume e escala, daí o motivo principal estar voltado possivelmente para a estabilidade de um projeto e não de vários, como é caso do *outsourcing*. Mas em 2014 já temos o Jornal Económico a dar conta de previsões para cerca de 5000 vagas em Portugal e um valor que ascendia a 900 mil vagas na Europa até ao ano de 2020 no setor TI.

O motivo pelo qual queriam sair do outsourcing segundo as respostas dos trabalhadores, prendia-se com a estabilidade. Apesar do tipo de contrato oferecido pela consultora ser um contrato por tempo indeterminado, o projeto e o cliente poderia variar ao longo do tempo, e na sua perceção era uma situação incerta, que não lhes evoluir enquanto profissionais numa determinada função. E apesar do ganho de experiência, não poderiam assumir mais responsabilidades, porque nunca ficavam tempo o suficiente. Este facto é congruente com as diversas teorias comportamentais citadas anteriormente, tal como referido por Herzberg (Caravantes, 1993), o progresso faz parte dos fatores intrínsecos no que diz respeito à satisfação e motivação dos trabalhadores, e ainda à teoria ERC, onde o crescimento está associado ao desejo de desenvolvimento pessoal, incluindo também neste caso fatores intrínsecos de auto-estima e realização referido por Maslow (1987).

A partir do ano 2011, passou a ser “financeiro” o segundo motivo revelado com maior frequência, sendo apenas igual em 2017 com a “evolução de carreira”. Esta tendência anual poderá estar interligada com a tendência crescente deste mercado. Como se pôde verificar através de dados da Informa (2018), em Portugal mais de metade das empresas do setor das TI (54%) cresceu o seu volume de negócios entre 2013 e 2016. E se lembrarmos o que foi referido por Eckert (*et al*, 2011), quando surgem muitas vagas de emprego no mercado, a procura por melhores oportunidades e salários também aumenta, o que faz com que os trabalhadores mudem de emprego. Congruente ainda com o resultado de 2017 empatar para motivo “financeiro” e “evolução de carreira”, temos o discurso de Yves Turquim, em que o diretor geral da Lee Tech Harrison em Portugal refere que “a rotatividade passou a ser uma estratégia de carreira” (Graça, 2006). O discurso destes autores e as diversas opiniões citadas, convergem com o que Chiavenato (2010) cita sobre a rotatividade, em que esta não é considerada uma causa, mas um efeito de variáveis externas, tais como a oferta e procura do mercado ou oportunidades de emprego no mercado de trabalho, e de variáveis internas, tais como política salarial e benefícios que a empresa oferecer ou oportunidades de crescimento interno, ou seja, todos estes fatores vão ao encontro dos motivos citados pelos trabalhadores para deixarem a organização.

Ao analisarmos a totalidade dos motivos de saída apontados por estes trabalhadores, é possível perceber qual o principal motivo apontado por estes trabalhadores para saírem da organização onde se encontram. Como podemos verificar através da figura 13, temos que 36,36% dos trabalhadores apontam como principal motivo o “financeiro” e em patamar de igualdade com 17,17% verificamos que o segundo motivo mais enunciado por estes trabalhadores foi a “evolução de carreira” e “sair do outsourcing”.

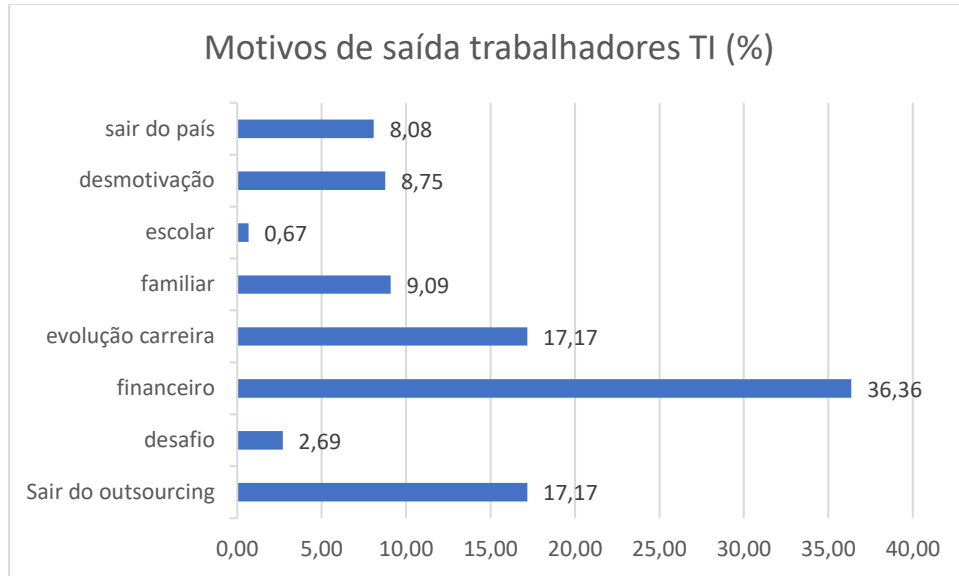


Figura 14 - Motivos de saída – resultados totais

Fonte : relatórios de entrevista de saída

Considerando a pergunta de partida “Quais os motivos invocados pelos profissionais de TI para saírem das empresas?”, encontramos neste momento com dados suficientes para referir que dos relatórios de entrevista de saída que foram feitos, o principal motivo invocado por estes trabalhadores é financeiro, e estamos desta forma a responder também ao primeiro objetivo definido com este estudo. Como referido por Buyebs et al (2005), a existência de um pacote remunerativo confortável satisfaz as necessidades materiais dos trabalhadores e ainda têm um significado social. Esta opinião converge com o referido por Fernandes (2001), que indica que as empresas que queiram vencer a chamada guerra pelo talento, terão que saber remunerar o potencial e a performance superior. Se considerarmos as teorias comportamentais, existem diversas teorias que nos ajudam a justificar o resultado ao qual se chegou neste estudo. Começando por Herzberg (Caravantes, 1993), temos os referidos fatores extrínsecos de motivação e satisfação, em que o salário aparece como fator principal. Considerando a teoria das necessidades de McClelland, (1961), tanto o prestígio, como o estatuto, ou o salário são símbolos destacados e valorizados pelos trabalhadores. A teoria da equidade por Stacey Adams (1965) também é uma referência muito importante para ajudar a justificar os resultados aos quais podemos chegar com este estudo. A autora refere que os trabalhadores observam o que possuem na organização, seja o salário, as promoções, méritos ou benefícios e comparam-nos com as suas competências, experiência ou empenho, bem como com outros trabalhadores que exerçam função similar. Caso seja perceptível para estes trabalhadores que não existe equidade entre eles e os seus pares, esta autora refere

que a tensão pode surgir e com esta tensão surge ainda a ideia de mudar de emprego. Quando existe este tipo de comparação com os pares, esta pode não se limitar aos colegas de trabalho, na mesma empresa, com as mesmas funções, mas sim ao mercado. E tal como verificado, o mercado tem vindo a crescer ao longo do tempo e continua a crescer, sendo a oferta de empregos dentro da área de TI superior à procura. Os dados reportados através da Informa (2018) indicam que nos últimos 10 anos, o surgimento de novas empresas no setor das TI's quase duplicaram em 2017, tendo nascido cerca de 1500 empresas. O que é reportado ainda é que este setor não deixou de crescer ao longo do tempo e no primeiro trimestre de 2018 já tinham nascido 508 empresas novas, mais 24% do que em período homólogo.

Se considerarmos o que foi citado por Buyens *et al* (2005), as oportunidades de desenvolvimento de carreiras surgem como uma das principais formas de retenção de trabalhadores talentosos. O segundo motivo apontado por estes trabalhadores é a “evolução de carreira” e “sair do outsourcing”, que são motivos com relação um com o outro. Tal como mencionado por estes trabalhadores nos relatórios de entrevistas de saída, a saída do outsourcing pode estar relacionada com uma procura pela estabilidade, mas também pela oportunidade de crescimento e evolução num mesmo projeto ou cliente, que não era tão fácil de acontecer numa consultora. As oportunidades de crescimento nos clientes são dadas a trabalhadores internos, e não a consultores, porque para organização que contrata este serviço não faz sentido dar determinadas responsabilidades a um trabalhador que não sabe quanto tempo irá ficar. Como referido por Buyens *et al* (2005) apostar no desenvolvimento dos trabalhadores permite reforçar o vínculo com a empresa. E ainda como citado por Câmara *et al* (2007) são vários os fatores que influenciam a retenção de um trabalhador talentoso, tais como sistemas de recompensas adequados, espaço para desenvolvimento permanente e estrutura adequada ao nível do trabalhador, todos estes fatores que são congruentes com os motivos de saída principais apontados por estes trabalhadores. Considerando as teorias comportamentais, como mencionado através da teoria da expectativa de Vroom (Robbins, 2002), o trabalhador espera que determinado desempenho resulte em determinada recompensa e ainda que as recompensas oferecidas irão ao encontro do que considera atraente. Esta teoria faz-nos refletir nos motivos apontados por estes trabalhadores, uma vez que se prendem muito ao fator recompensa e desempenho: as razões financeiras ao fator recompensa e a evolução/sair do outsourcing ao fator desempenho, uma vez que para estes trabalhadores, um desempenho superior não iria ser valorizado ou avaliado da mesma forma estando em consultoria ou num cliente final. Se considerarmos ainda a hierarquia das necessidades de Maslow segundo Wagner e Hollenbeck (2000), temos como necessidades

de topo, as necessidades de auto-realização, que estão ligadas ao facto da pessoa realizar o seu potencial e desenvolver-se cada vez mais, que como referido se traduz numa necessidade da pessoa querer ser mais do que aquilo que é, e tornar-se naquilo que quiser. Se lembrarmos o que foi referido por Godard (2001 *cit in* Marques, 2010) a adoção de práticas alternativas de trabalho, tais como o trabalho de grupo tradicional e trabalho em equipa, aumenta o sentimento de pertença, o empowerment e o envolvimento da tarefa desenvolvida, conduzindo conseqüentemente ao aumento da satisfação no trabalho, compromisso e comportamento de cidadania. O trabalho de um profissional de TI implica muito trabalho em equipa, uma vez que fazem parte de um projeto, em que devem ser definidas várias componentes do mesmo, e existem inclusive vários perfis de TI a participar no desenvolvimento de um mesmo projeto, cada um com a sua valência. No caso das consultoras, os diversos projetos podem implicar que os mesmos profissionais façam uma rotatividade entre os diferentes projetos que surgem para desenvolver, em diferentes contextos, diferentes modelos de negócio, o que pode implicar que não chegue a surgir um sentimento de pertença a nenhum dos contextos dada a “volatilidade” do tempo gasto em projeto, uma vez que estes são por norma, delimitados no tempo consoante as necessidades das organizações que contaram os serviços de outsourcing.

Respondendo aos objetivos definidos inicialmente, as diferentes causas que foram apontadas pelos profissionais de TI para deixarem a empresa, correspondem às categorias criadas: sair do outsourcing; desafio; financeiro; evolução carreira; familiar; escolar; desmotivação; sair do país, destacando-se como motivos principais o motivo “financeiro”, seguido de “evolução carreira” e “sair do outsourcing”. Relativamente ao segundo objetivo definido, que dizia respeito a perceber se os motivos identificados são congruentes com o crescimento do mercado, os dados aos quais foi possível ter acesso não são suficientes para chegar a essa conclusão de forma exata. De facto, a existência de várias empresas concorrentes no ramo da TI pode fazer com que existe uma enorme rotatividade dos trabalhadores entre estas empresas. O principal modo destas empresas atraírem os trabalhadores até pode ser através do fator financeiro, mas como podemos explorar através dos diversos autores citados neste trabalho, não é unicamente o fator financeiro que faz com que um trabalhador permaneça na organização onde se encontra e isso pode levar-nos a concluir que também pode não ser o que os faz sair, apesar deste fator ter sido identificado neste estudo como sendo o principal motivo de saída. Este motivo pode ser percecionado por estes trabalhadores como fator de iniquidade no mercado e aí sim procurarem equidade salarial no mercado, como mencionado. Mas como também identificado, existem outros fatores que são identificados como motivo de saída: a evolução de carreira e saída do outsourcing. E estes fatores também podem estar

relacionados com o mercado, uma vez que ao existirem mais empresas, nem todas serão consultoras e ainda o facto de existirem várias empresas, também pressupõe a existência de vários projetos que podem ser aliciantes para estes trabalhadores. Esta relação direta não está em condições de ser encontrada através deste trabalho de investigação, sendo apenas possível fazer suposições e não dar resposta baseada em factos.

CONCLUSÃO

De acordo com o que foi possível analisar no decorrer do desenvolvimento do presente estudo e através dos diversos dados encontrados, analisados, e até através das previsões de mercado, percebe-se que o universo das TIC continua a crescer num ritmo sem fim à vista.

Esta realidade tecnológica é cada vez mais uma realidade de toda e qualquer organização e surge como uma urgência, não só pela inovação, criatividade e espírito de desenvolvimento que trás às empresas, mas também porque esta realidade se traduz cada vez mais numa vantagem competitiva para as empresas.

Foi possível perceber parte da evolução das organizações nesta vertente tecnológica, nem que seja simplesmente através do desenvolvimento de um site corporativo, ou de relação com o cliente. Considerando este facto, é fundamental e estratégico que as organizações se adaptem a esta nova realidade estratégica e renove os seus métodos.

Com este crescimento no mercado do TI, o número de empresas especializadas na área também cresceu exponencialmente e continua a crescer a um ritmo acelerado. Se por um lado esta nova realidade tecnológica é tão importante para as organizações, por outro lado existe uma adaptação que tem de ser feita por parte das organizações que gerem este tipo de profissionais. Os profissionais de TI, tão requisitados pelas diversas empresas que surgem no mercado, são profissionais que tal como mencionamos estão numa situação em que a oferta de empregos na área é superior à procura por estes empregos. A competição entre as empresas de TI é feroz, e por esse motivo estas empresas devem preocupar-se não só com a atração dos melhores profissionais para fazerem parte das suas organizações, mas também como os reter para que se mantenham nas mesmas. Antes de sabermos como é que devemos reter estes profissionais, como referido, foi importante refletir sobre os motivos que levam estes profissionais a deixarem as organizações onde se encontram. Com o estudo desenvolvido, o objetivo era perceber quais os motivos apontados pelos profissionais de TI para deixarem as organizações onde se encontram. Após a análise dos relatórios de saída destes profissionais, sabemos que no que diz respeito às categorias profissionais, a categoria que corresponde a consultor intermédio foi a que apresentou mais saídas. Relativamente à antiguidade dos trabalhadores ao deixarem a organização, a maioria deixa a empresa com um ano de antiguidade, sendo que as categorias que mais saíram são as categorias de perfis juniores. Concluiu-se que na perspetiva destes trabalhadores, o principal motivo que os leva a deixarem a organização é o motivo financeiro, cujas razões para justificarem este facto podem se prender ao estatuto, evolução, oportunidades de mercado ou com o facto de estarmos a competir com um mercado global que caracteriza o mercado de TI.

Com a realização deste trabalho de investigação foram identificadas determinadas limitações, cuja listagem surge em seguida:

Limitação 1. Não enquadrar os motivos das saídas no modelo de GRH da empresa- futuros estudos requeriam o estudo mais aprofundado do modelo organizacional e das práticas de GRH;

Limitação 2. Ter apenas a perspetiva dos trabalhadores;

Limitação 3. Não sabermos qual o tipo de empresa para a qual estes trabalhadores vão (consultora ou não). Esta escolha pode influenciar a decisão de saída;

As limitações prendem-se ainda com o recurso apenas a uma técnica de recolha de informação- os relatórios de entrevistas- que têm como limitação o seguinte:

Limitação 4. As entrevistas não têm carácter obrigatório, logo não temos o motivo de saída de todos os trabalhadores que saíram entre o ano de 2010 e 2018;

Limitação 5. Idade, estado civil e nº de dependentes pode influenciar as escolhas. Esses dados não são recolhidos nas entrevistas de saída.

Limitação 6. Sabemos qual o nível da categoria profissional na qual se inserem as saídas estudadas, mas não sabemos qual a especialização tecnológica que os mesmos têm, o que pode influenciar as saídas pela procura de determinados perfis tecnológicos. .

Considerando as diversas limitações apontadas, e para futuras investigações é necessário fazer todo o levantamento que não foi possível fazer neste caso, assim as conclusões tiradas poderão estar mais perto de ser generalizáveis. Os resultados poderão diferir de acordo com o tipo de empresa que é analisada, estamos apenas a analisar a realidade de uma consultora. Para futuras investigações sugiro um estudo de caso mais aprofundado, em que sejam consideradas outras dimensões de análise e outras fontes de informação: melhor caracterização da estratégias e práticas das empresas, em particular das práticas de GRH, e incluir entrevistas ao responsável pela função RH e aos Diretores e líderes de projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Applegate, Lynda M.; Austin, R.D. e McFarlan, F.W. (2007). Corporate Information Strategy and Management. McGraw-Hill International Edition.

Batista, A. A.; Lima, A. ;Viana, I.; Soares, N. e Machado, R.J. (2015). Future Nearshore – Caracterização de Perfis de Recursos Humanos em TI e Proposta de uma abordagem formativa Estratégica. Projeto de Investigação. Minho, Universidade do Minho – Escola de Engenharia.

Berger, Lance A. e Dorothy R. Berger (2003). The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people. New York, McGraw-Hill.

Bilhim, J. (2009). Gestão estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bock, A. M.; Furtado, O.; Teixeira, M. L. T. (2002). Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia. 10ª edição. São Paulo.

Boselie, P. e Paauwe, J. (2005). “Human Resource function competencies in European companies”. Personnel Review

Bryman, A. e Bell, E. (2015). Business research methods. 4ª Edição. Oxford, Reino Unido. Oxford University Press.

Buyens, D.; De Vos, A., Megank, A. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting in retention employees'views on retention factor and the relationship with employees'intention to stay. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.

Caetano, A. [coord] (1999). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa: OEFP

Câmara, P. B.; Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007). Novo humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial. Publicações Dom Quixote

Caravantes, G.R. (1993). Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio. Rio Grande do Sul: CENEX e FACTEC.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação. Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (2004). Recursos humanos: O capital humano das organizações. 8ª edição. São Paulo. Editora: Atlas.

Chiavenato I. (2010). Gestão de Pessoas. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier

Cunha A.G.(1982). Dicionário Etimológico da língua portuguesa. RJ. Nova Fronteira.

Cunha, M.P., Rego, A., Campos e Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª edição. Lisboa: Rh Editora

Cunha, M.P., Gomes, J., , Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª Edição. Sílabo: Lisboa

Delucca Neto, (1999). Onde encontrar jovens talentos. In Fundação Dom Cabral. PGA – Programa de Gestão Avançada – Temas para Excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 67 a 90.

Eckert, Alex; Mecca, M. S. ; Denicol, M. S. G. M. ; Giacomet, M. O. (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul.

Esteves, M. T. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Eurostats, “Digital economy and society statistics - enterprises” (2018), https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises, consultado a 10 de Julho de 2019

Faissal, Reinaldo; Passos, António Eugénio Valverde Mariani; Mendonça, Márcia Furtado da Costa de; Almeida, Walnice, Maria da Costa de (2015). Atração e seleção de pessoas, Editora FGV, 2ª edição

Fernandes, A. (Coord.) (2001). Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas. Cascais, Editora Pergaminho.

Fortin, M-F.; Côté, J. e Fillion, F. (2006). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures. Lusididacta.

Gareis, K., Hüsing T., Birov S., Bludova I., Schulz C., e Korte, W. B. (2014). “E-Skills for jobs in Europe: measuring progress and moving ahead. Final Report.” Bonn, Germany, 2014.

Gil AC. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª edição. São Paulo Atlas.

Graça, Emanuel (2006) “Rotatividade generaliza-se como estratégia de Carreira” <https://www.dn.pt/arquivo/2006/interior/rotatividade-generaliza-se-como-estrategia-de-carreira-640096.html> – consultado a 20.07.2019

Grayson, D., e Hodges, A. (2002). Compromisso social e gestão empresarial. São Paulo: Publifolha.

Greenwood, R., e Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, p. 27-48.

Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees’ job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, p.110-123

Hays (2014) "Guia do Mercado Laboral. Uma análise de tendências e Salários em Portugal," Lisboa/Porto: Portugal.

Hinkin, T. R., e Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? Cornell Hospitality Quarterly, p.158-170.

Holbeche, L. (2001). Aligning human resources and business strategy, 2ª Edição. Amsterdam: Elsevier.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. The Academy of Management Journal, p. 635-672.

Huselid, M., Jackson, S. e Schuler R. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". Academy of Management Vnl. 40, No. 1, p.171-188.

IDC (2009), Empresa consultora de Tecnologias de Informação, <http://www.idc.com/portugal/> em 13.09.2019

IDC e ACEPI (2018), "Economia Digital em Portugal, 2009-2017", <https://www.acepi.pt/downloads.php?idCategoria=94> em 13.09.2019

INE – "Enterprises em Portugal – 2017" https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bo ui=358546042&PUBLICACOESmodo=2 – consultado a 13.10.2019

INE – "Portugal in figures – 2018" https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bo ui=386680902&PUBLICACOESmodo=2 – consultado a 13.10.2019

Informa (2018). Empresas da Tecnologia de Informação e Comunicação. Retrato do Tecido Empresarial, 2ª edição.

Kanaane, R.(1999). Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas.

Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 2031-2051.

Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differing approaches to strategic management. *Journal of Management Research*, p. 133-140.

Kessler, I. (2005). Remunerations Systems. In Stephan Back (Eds). *Managing Human Resources*. 4ª edição. Malden: Blackwell Publishing pp 317-345.

Kinney TC; Taylor JR. (1979). *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill.

Kneller, G. F. (1978). *A Ciência como Atividade Humana*. São Paulo.

Lacombe, F. J. M. e Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

Laudon, K.C e J.P. Laudon (2007), *Management Information Systems: Managing the digital firm*, Tenth Edition. Pearson Prentice Hall.

Lemann, Paulo.(2001) *HSM Management*. n 25, ano 5, mar/abr.

Levy, M. e P. Powell (2005). *Strategies for Growth in SMEs – The Role of Information and Information Systems*, Information Systems Series.

Levy PS; Lemeshow S.(1980). *Sampling for health professionals*. Belmont.

Lieury, A.; Fenouille, F. (1996). *Motivação e aproveitamento escolar*. São Paulo. Editora Loyola

Lion, C. G.(1997). Mitos e Realidades na Tecnologia Educacional.Tecnologia Educacional: política, histórias e propostas. Artes Médicas, Porto Alegre. p. 23-36.

Lodi, J. B. 1992. Recrutamento de pessoal. 7ª edição. São Paulo. Livraria Pioneira Editora.

Lwanga SK; Lemeshow S.(1991). Sample size determination in health studies: a practical manual. Geneva:World Health Organization.

Marconi MA, Lakatos EM. (1996). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa,elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª edição. São Paulo Atlas.

Marques, Maria Amélia André. (2010).Modelos organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – um estudo multi-caso, Tese de Doutoramento em Sociologia económica e das organizações. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Maslow, Abraham H. (1987). Motivation and personality. 3ª edição. New York

Massi, E. K., Bissani, N. (2015). Retenção de pessoas em supermercados de Chapecó/SC. Tecnológica Revista Científica, p.448-473.

McClelland, David Clarence (1961).The achieving society. D. Van Nostrand Company Inc., Harvard Univesity

Medeiros, Rochele Kaline Reis de; Alves, Rafaela da Cunha; Ribeiro, Sidney Roberto S. (2012).Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. Revista Connexio

Mendonça, Márcia da Costa Furtado (2002). Tese de mestrado sobre Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas. Rio de Janeiro.

Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2002). A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Neves, J. G. (2007) Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, Lisboa: Editora RH, p. 1-101.

Neto, Salibi J. (2002). Movido a talentos. HSM Management, SP. V.6, n.32.

O'Brien, James A. e G.M. Marakas (2008), Management Information Systems. McGraw – Hill International Edition.

O'Reilly III, Charles A.; Pfeffer, Jeffrey.(2001). Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Oliveira, E. S. (2005). Gestão de talentos. *Cadernos FAPA*.

Oliveira T.M.V. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. Rev Adm On Line.

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving Long Term Viability. Oxford: University Press.

Paauwe, J., e Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: What's next?. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource

Peretti, J.-M. (2001). Recursos Humanos. Lisboa, Edições Sílado, 3ª edição

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Robbins, S.P. (1999). Comportamento organizacional. Rio de Janeiro – LTC

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. & Boswell, W. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures, Human Resource Management, 39(4), p.305-320.

Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis e Bayad (2009). Gestão dos recursos humanos. Lisboa. Instituto Piaget.

Serrano, António,, M. Caldeira e A. Guerreiro (2004), Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação. FCA – Editora de Informática.

Silveira, Cibele Cardoso da (2011). Análise de turnover na Química Brasil Ltda. Porto Alegre

Spector, P. E. (2003). Psicologia nas organizações. Editora Saraiva.

Stake, Robert E. (2012). A arte da investigação com estudos de caso. 3ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Stuart-kotze, R. & Dunn C. (2008), Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent, Pearson Education Limited, Edinburg Gate.

Tolmasquim, A. T. (1989). Instrumentalização e Simulação como Paradigmas da Ciência Moderna: 83-87. 2º Congresso Latino- Americano de História da Ciência e da Tecnologia. São Paulo: Nova Stella.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Veloso, A. d. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga: Universidade do Minho.

Veraszto, E. V. (2004) Projeto Teckids: Educação Tecnológica no Ensino Fundamental. Dissertação de Mestrado. Campinas: Faculdade de Educação. UNICAMP.

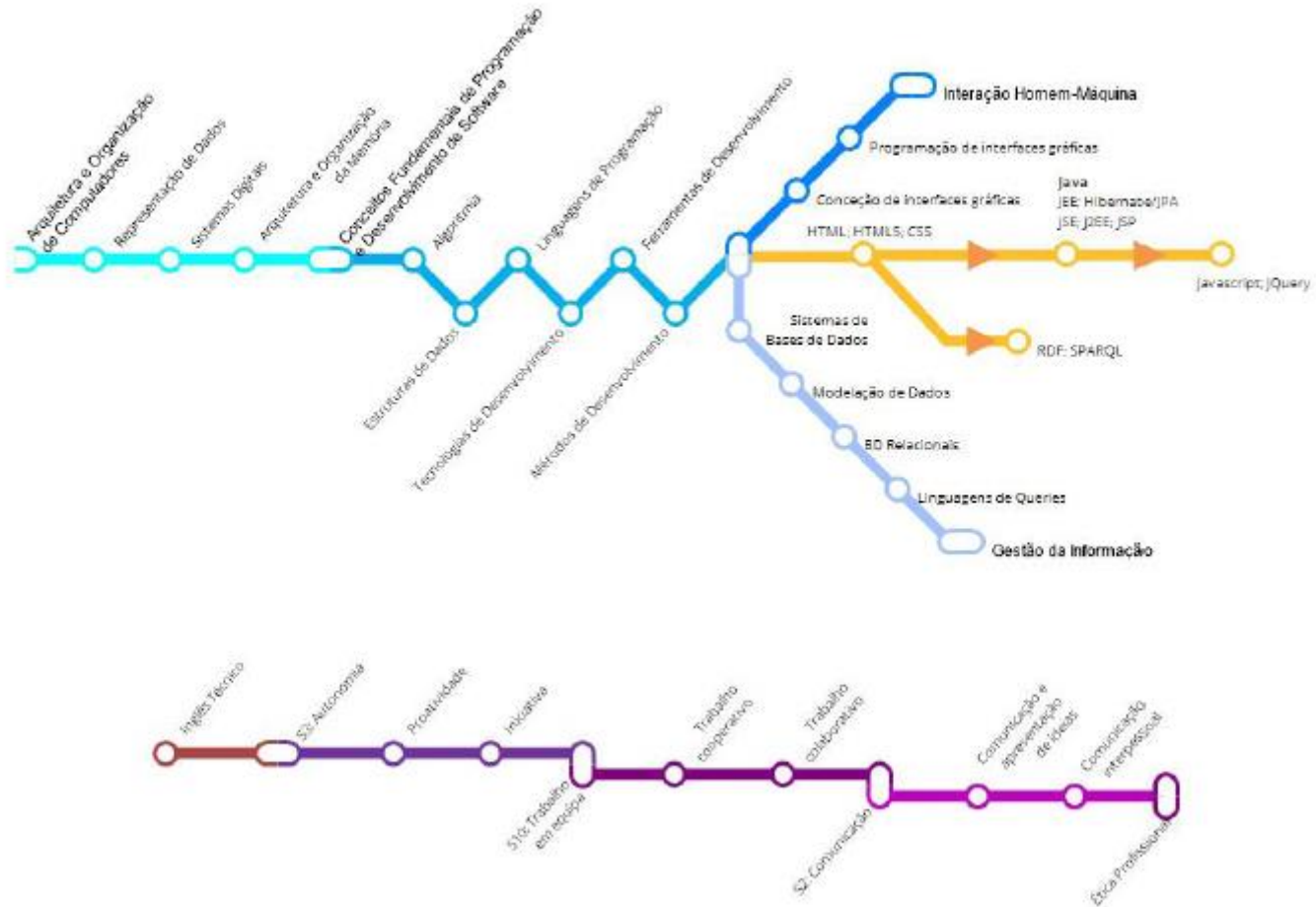
Vickery, M. (1970). Techniques of information retrieval. London: Butterworths.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. (2000). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva

Anexos

Anexo 1 – Roteiros Hard e Soft Skills para o programador Java

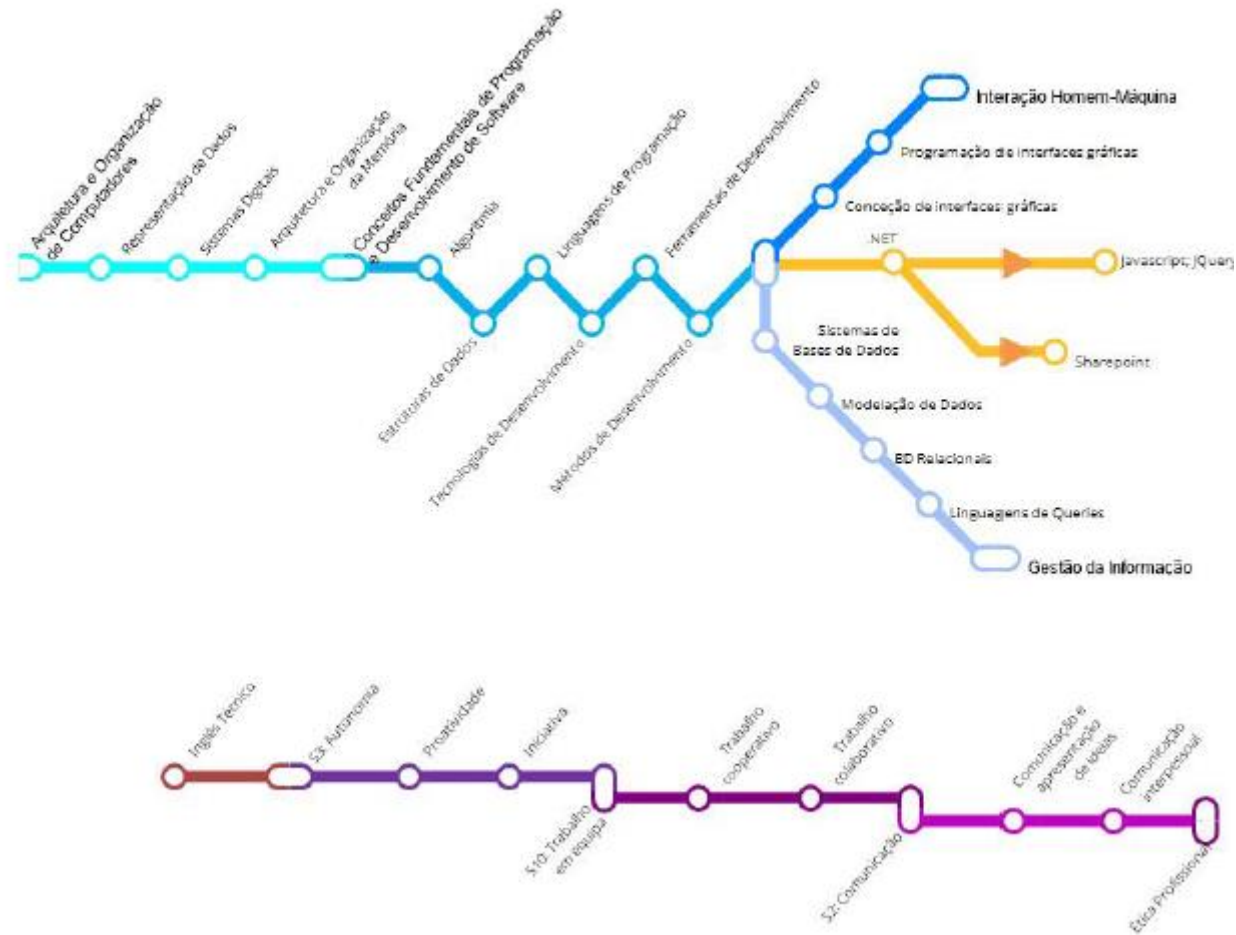
Programador Java



Fonte: Baptista et al., 2015 p.38

Anexo 2 – Roteiros Hard e Soft Skills para o programador .NET

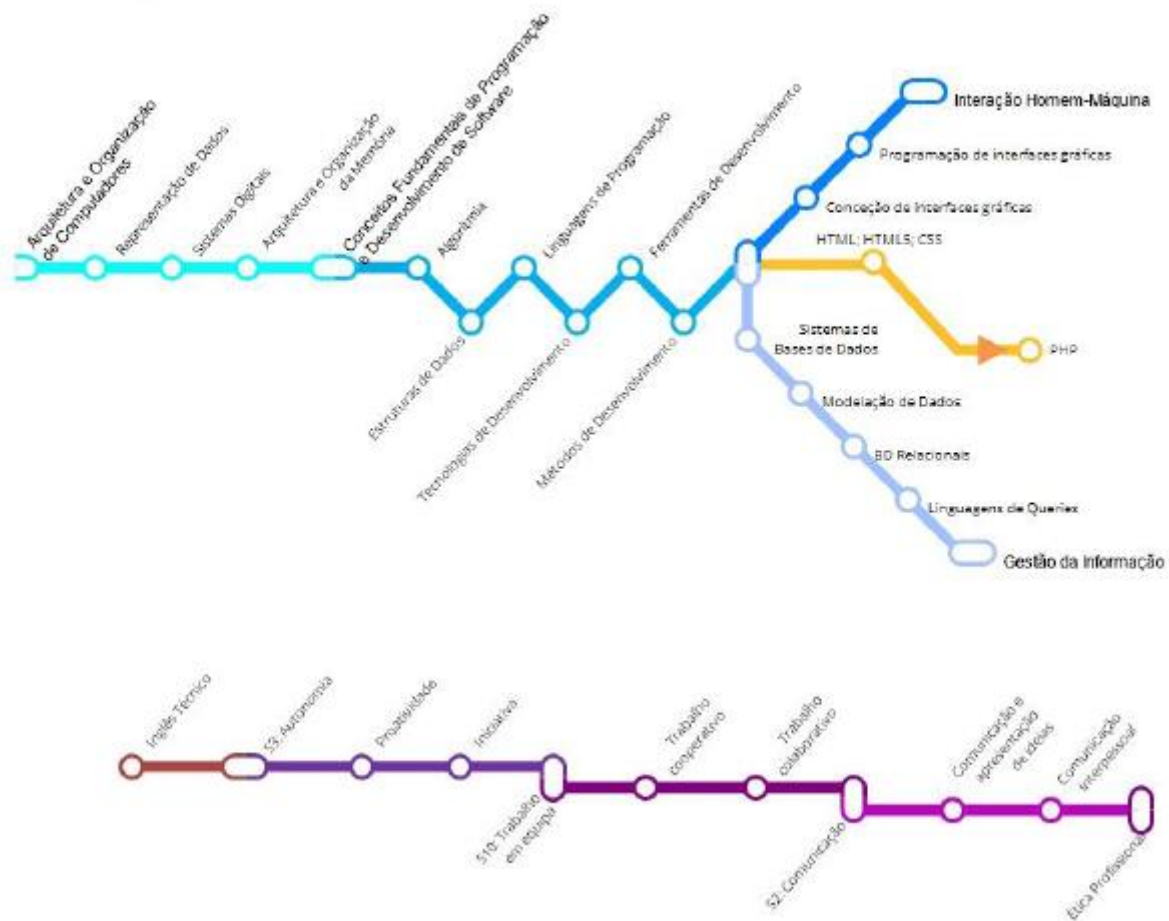
Programador .NET



Fonte: Baptista et al., 2015 p.39

Anexo 3 – Roteiros Hard e Soft Skills para o programador PHP

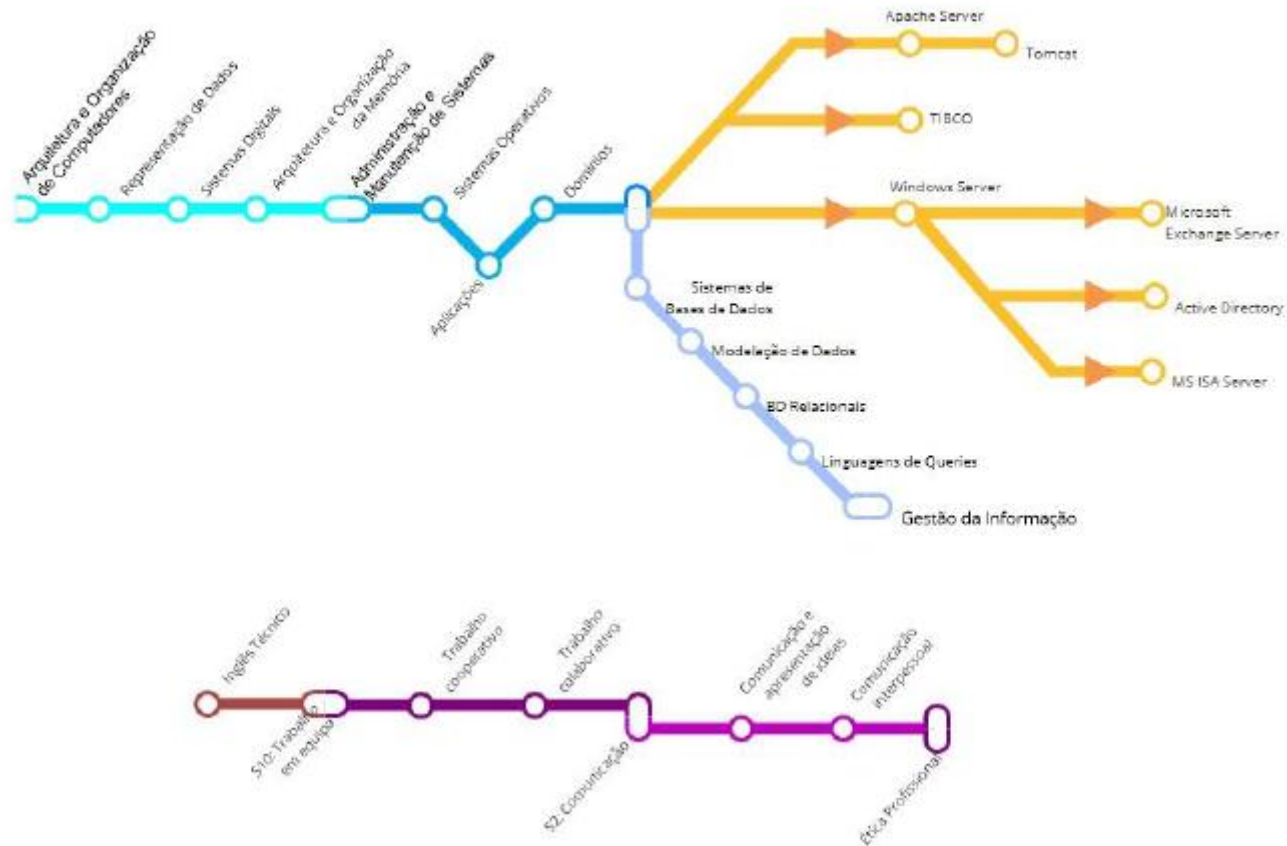
Programador PHP



Fonte: Baptista et al., 2015 p.40

Anexo 4 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Administrador de Sistemas

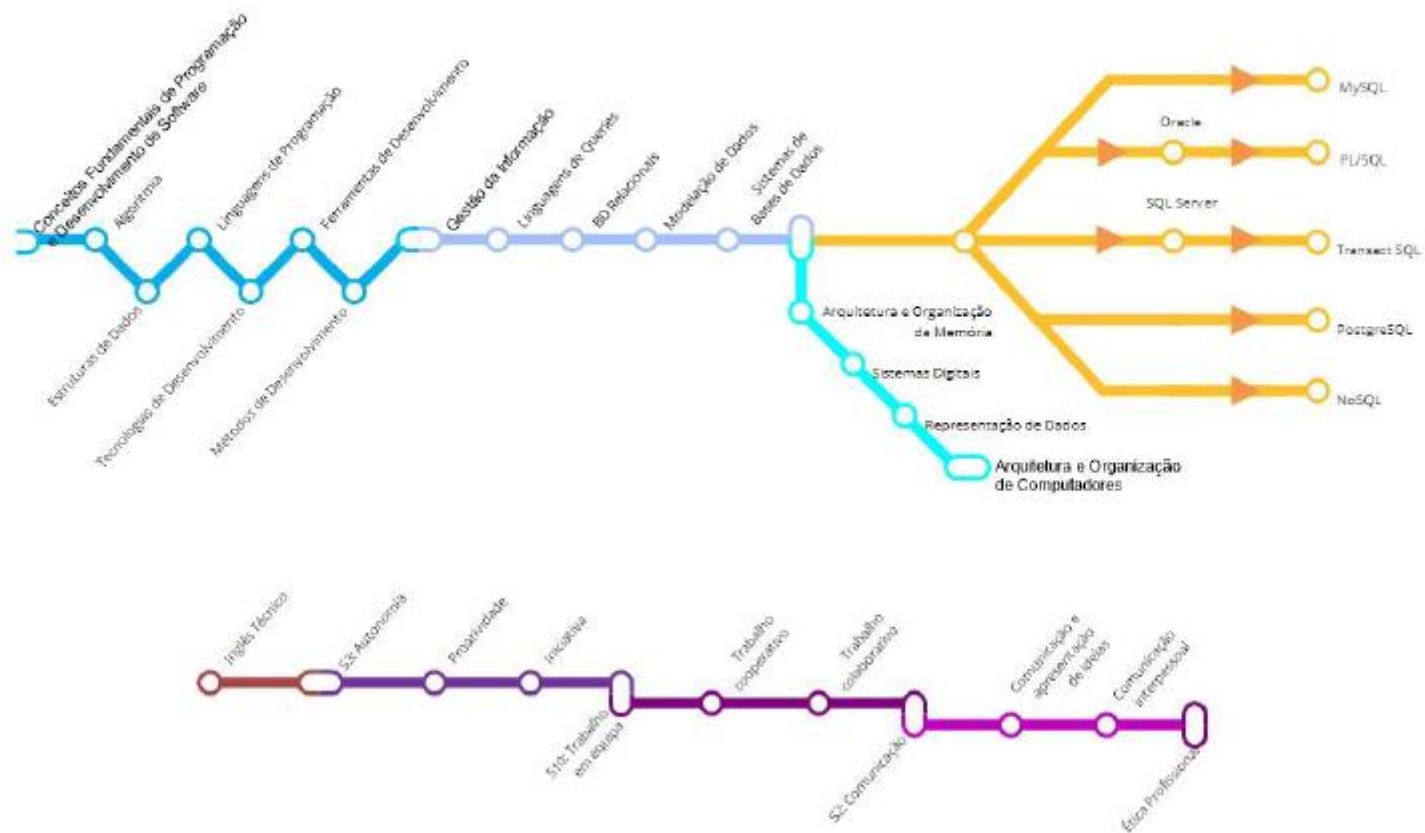
Administrador de Sistemas



Fonte: Baptista et al., 2015 p.41

Anexo 5 – Roteiros Hard e Soft Skills para o programador de Base de Dados

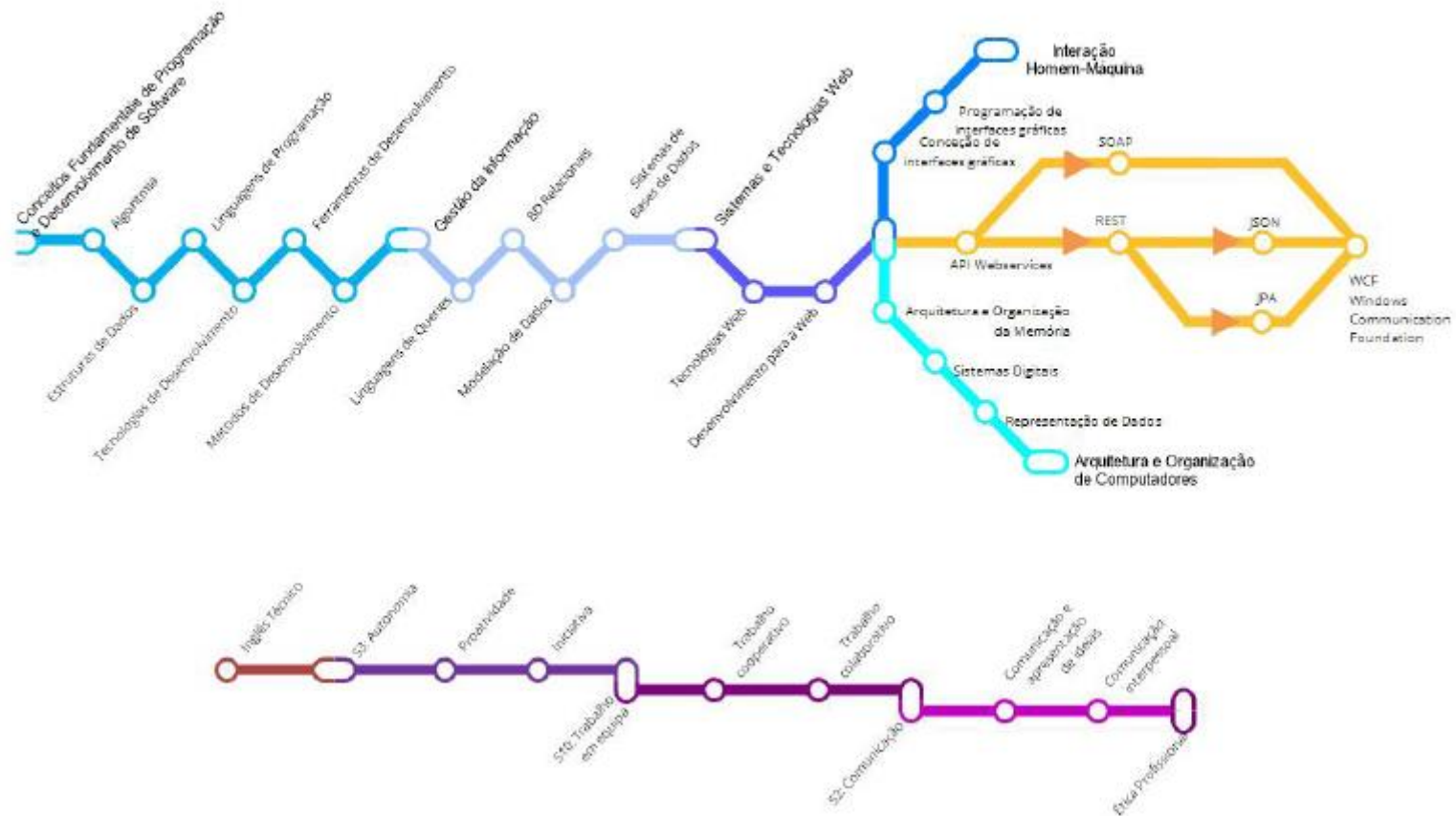
Programador de Bases de Dados



Fonte: Baptista et al., 2015 p.42

Anexo 6 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Integrador Web

Integrador Web



Fonte: Baptista et al., 2015 p.43

Anexo 7 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Web Designer

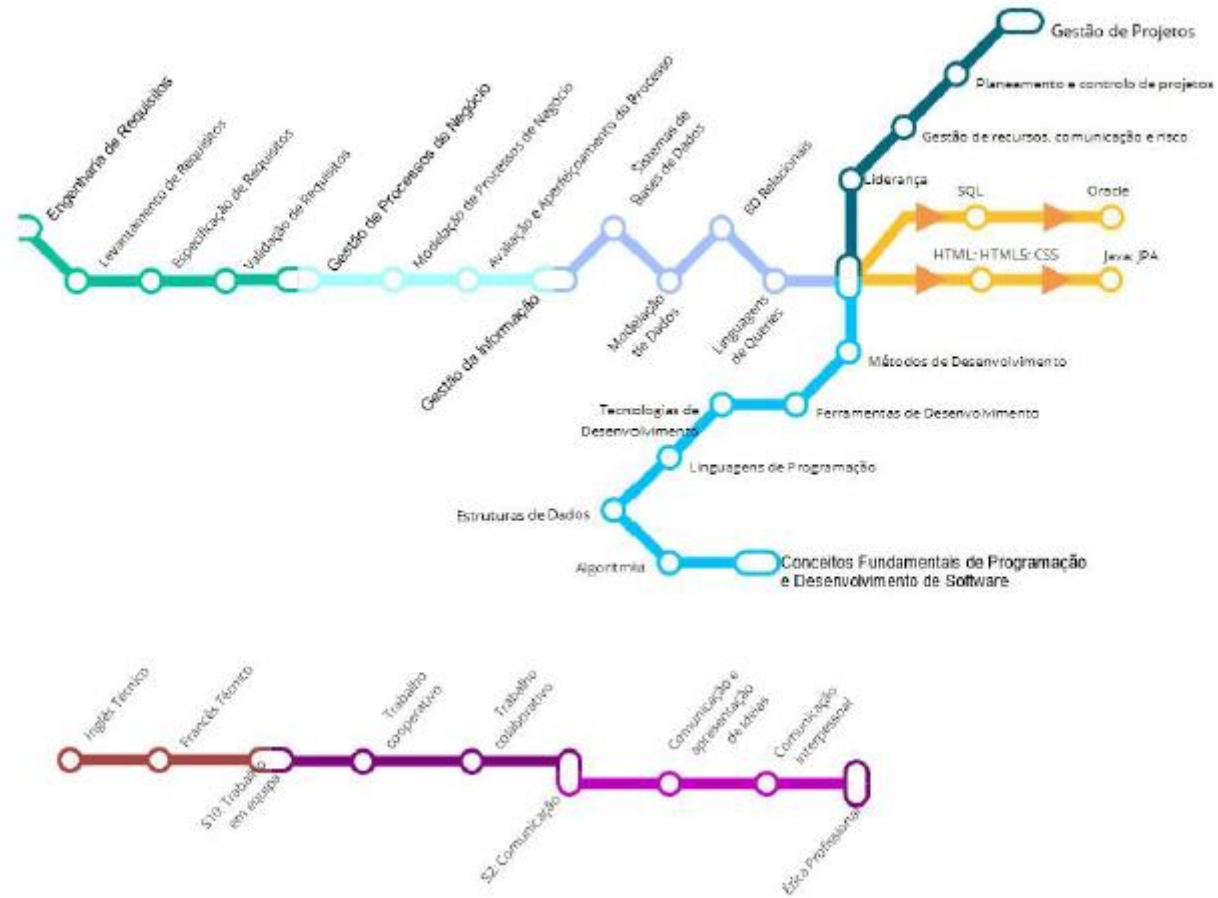
Web Designer



Fonte: Baptista et al., 2015 p.44

Anexo 8 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Analista de Negócios

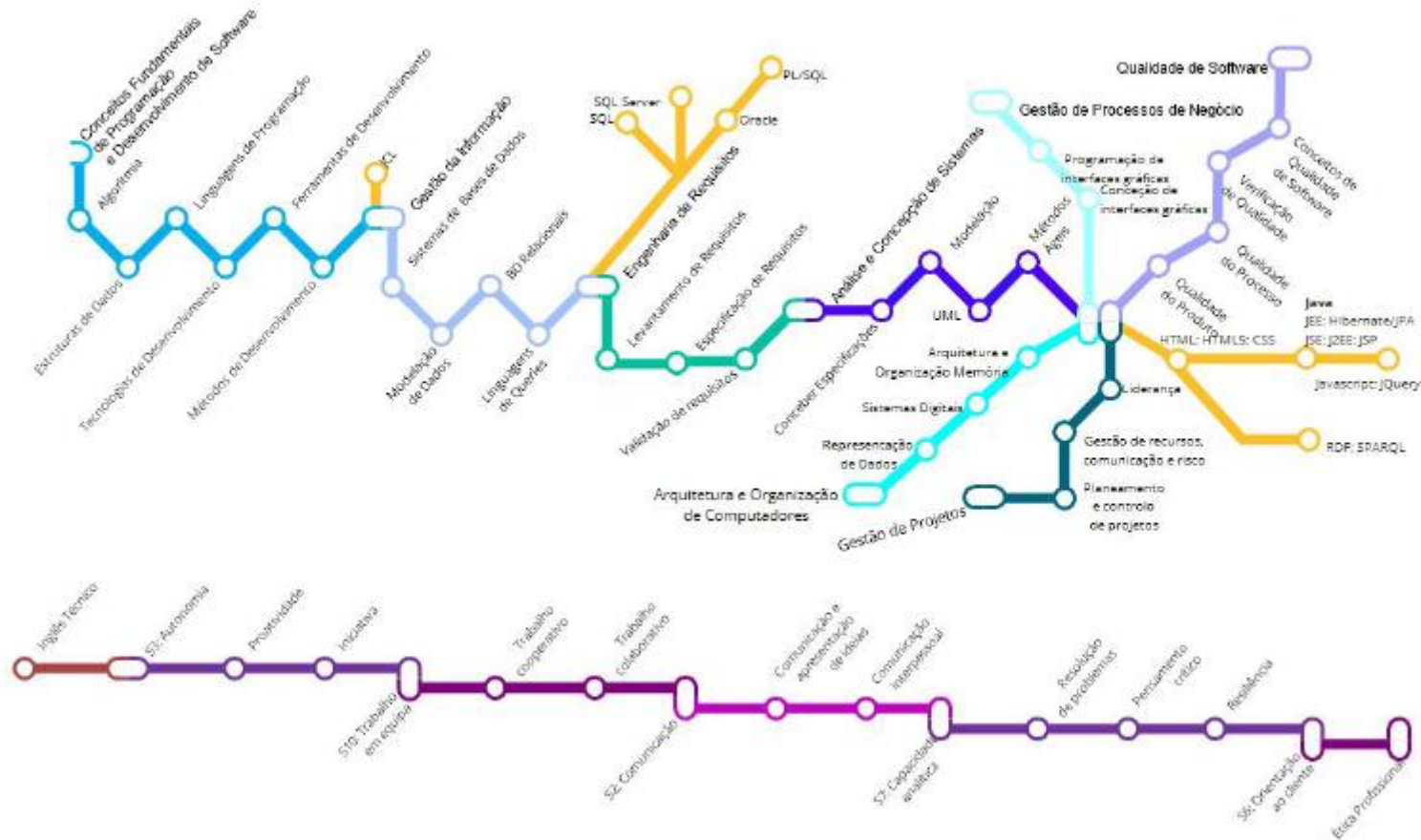
Analista de Negócios



Fonte: Baptista et al., 2015 p.45

Anexo 9 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Analista de Software

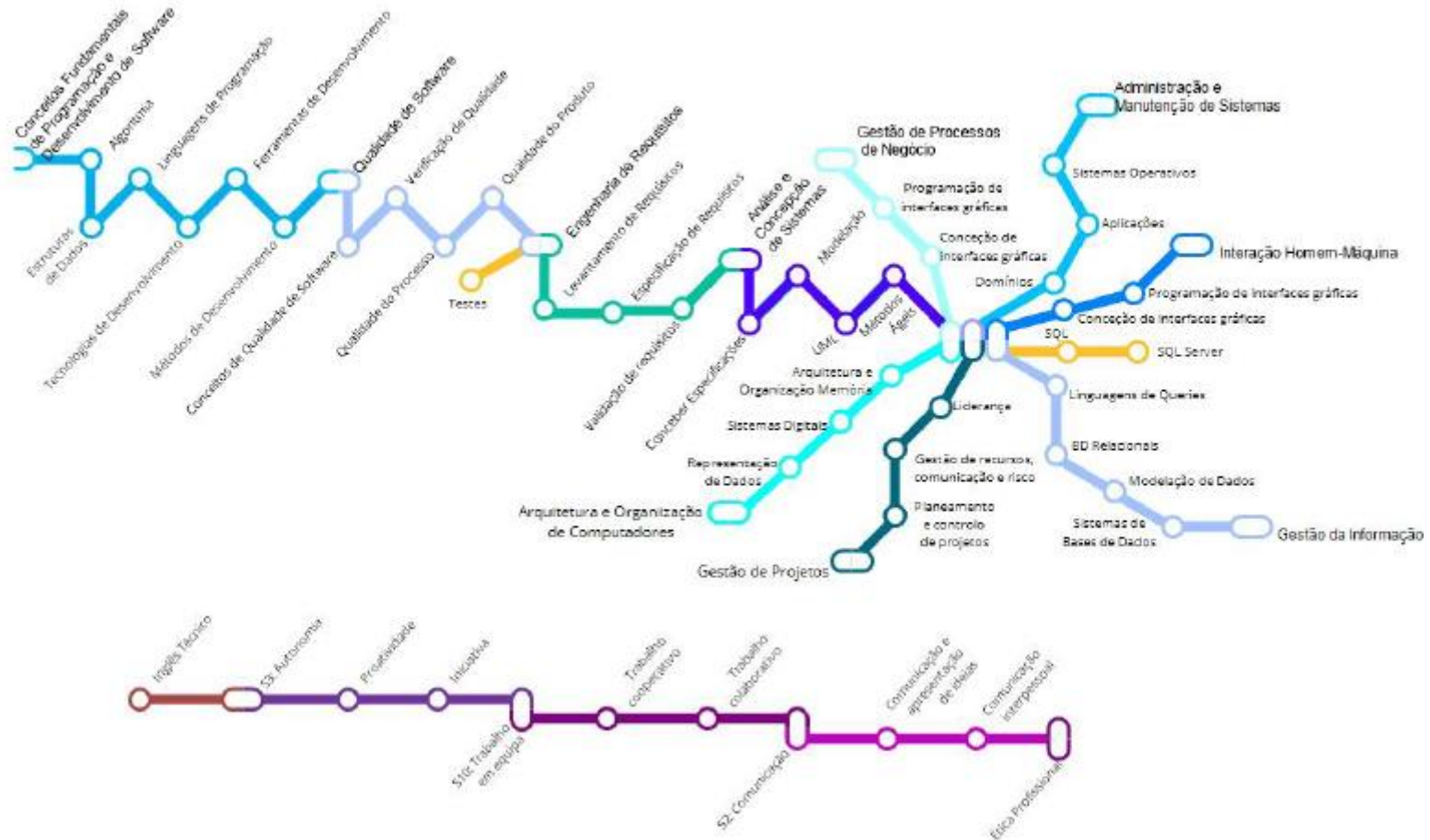
Analista de Software



Fonte: Baptista et al., 2015 p.46

Anexo 10 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Arquiteto de Software

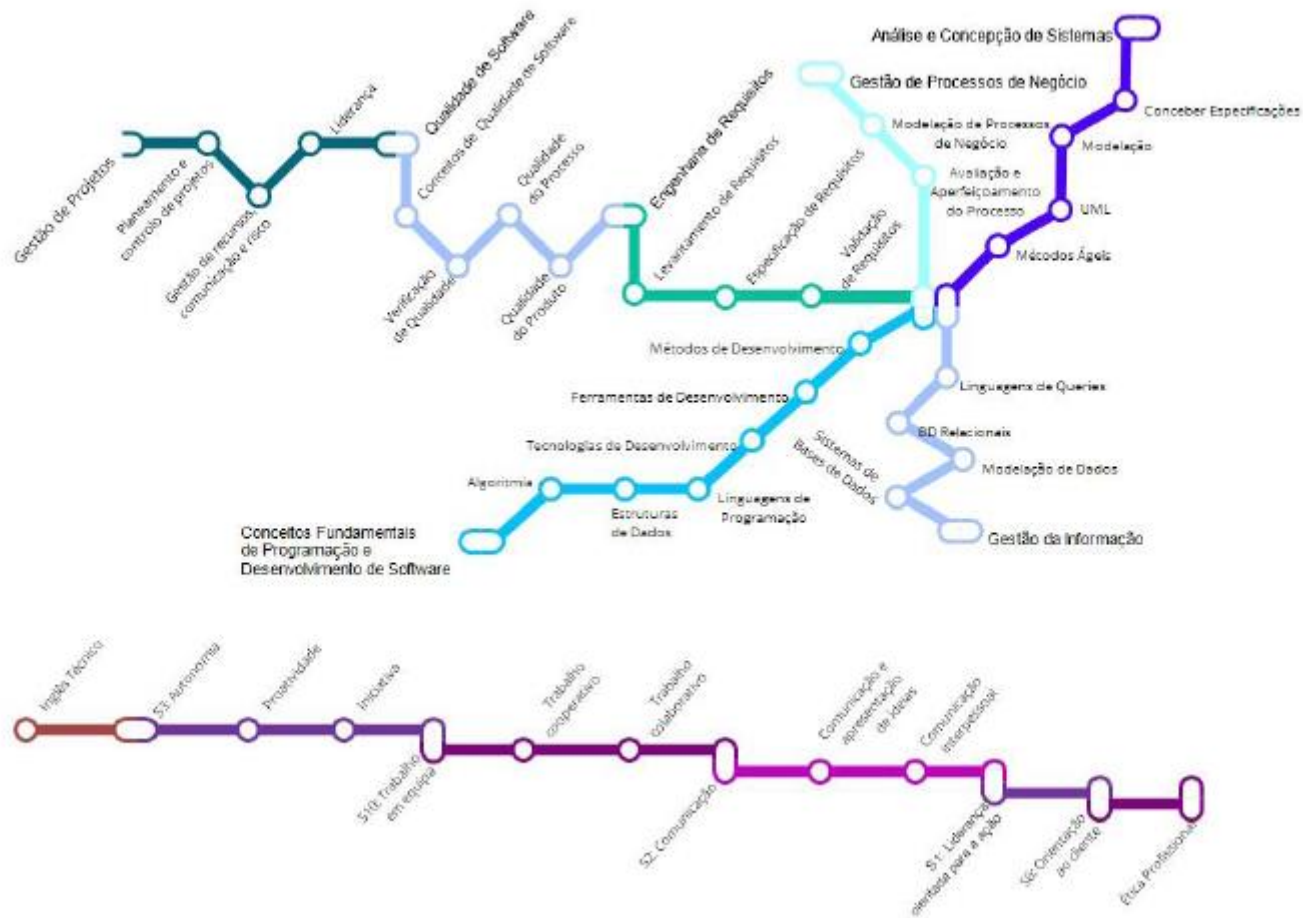
Arquiteto de Software



Fonte: Baptista et al., 2015 p.47

Anexo 11 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Gestor de Projetos

Gestor de Projetos



Fonte: Baptista et al., 2015 p.48

Anexo 12 – Roteiros Hard e Soft Skills para o Engenheiro de Qualidade

Engenheiro Fonte: Baptista et al., 2015 p.49

