



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTO DAS
NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**
ESTUDO DE CASO

Aldina da Silva Gonçalves

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Domingos Vieira

Viana do Castelo, Julho de 2023.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTO DAS
NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**
ESTUDO DE CASO

Aldina da Silva Gonçalves

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Domingos Vieira

Viana do Castelo, Julho de 2023.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como tema as “Estratégias para a retenção de talento das novas gerações nas organizações”.

Este estudo tem como objetivo concluir quais as estratégias mais eficazes adotadas pela gestão, para reter o talento dos colaboradores das gerações mais novas, nomeadamente, das gerações Y e Z, e visa entender também, se as estratégias a adotar para a retenção, variam ou não, de acordo com as gerações a operar no mercado de trabalho.

Pretende-se entender o desafio desta prática para a gestão dos recursos humanos e de que forma esta tem impacto para uma organização.

O relatório de estágio foca nas particularidades da retenção de talento das novas gerações, de forma a concluir os fatores que fazem estas gerações permanecerem numa empresa.

Nesta investigação foi utilizada a metodologia mista, sendo que, inicialmente recorreu-se à metodologia qualitativa, através da revisão de literatura, onde se analisam as estratégias de retenção de talento e as características das gerações. Posteriormente realizou-se um estágio curricular, no departamento dos recursos humanos numa empresa que opera no setor da construção e energia, onde foi efetuada uma entrevista de feedback, e onde foram analisados dados fornecidos pela organização. No final recorreu-se à metodologia quantitativa com a recolha, análise, e tratamento dos dados obtidos, para assim responder à problemática em estudo.

Como resultado pode-se verificar as estratégias implementadas nas organizações que resultam para o aumento da retenção sendo estas, a relação com chefia, a relação com colegas, ambiente de trabalho, progressão na carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (flexibilidade), questões monetárias (salário e benefício), condições de trabalho, reputação da organização, segurança/estabilidade e relação com a organização.

O presente relatório de estágio contribui para a área científica, mais precisamente para a área dos recursos humanos, apresentando um estudo de caso numa empresa portuguesa.

Palavras-chave: Retenção de Talentos, Geração Y, Geração Z, Turnover

Resumen

El tema de este informe de prácticas es "Estrategias para retener el talento de las nuevas generaciones en las organizaciones".

Este estudio pretende concluir cuáles son las estrategias más eficaces adoptadas por la dirección para retener el talento de los empleados de las generaciones más jóvenes, es decir, las generaciones Y y Z, y también pretende comprender si las estrategias a adoptar para la retención varían o no en función de las generaciones que operan en el mercado laboral.

El objetivo es comprender el reto que supone esta práctica para la gestión de los recursos humanos y cómo repercute en una organización.

El informe de prácticas se centra en las particularidades de la retención del talento de las nuevas generaciones, con el fin de concluir los factores que hacen que estas generaciones permanezcan en una empresa.

En esta investigación se utilizó una metodología mixta, donde inicialmente se utilizó una metodología cualitativa a través de una revisión bibliográfica para analizar las estrategias de retención de talento y las características de las generaciones. Posteriormente, se realizaron unas prácticas curriculares en el departamento de recursos humanos de una empresa del sector de la construcción y la energía, donde se realizó una entrevista de feedback y se analizaron los datos proporcionados por la organización. Finalmente, se utilizó la metodología cuantitativa con la recogida, análisis y tratamiento de los datos obtenidos, para dar respuesta al problema objeto de estudio.

Como resultado, fue posible verificar las estrategias implementadas en las organizaciones que resultan en el aumento de la retención, que son: la relación con la dirección, la relación con los colegas, el ambiente de trabajo, la progresión de carrera, el equilibrio entre la vida personal y profesional (flexibilidad), las cuestiones monetarias (salario y beneficios), las condiciones de trabajo, la reputación de la organización, la seguridad/estabilidad, flexibilidad, formación, variedad de tareas y la relación con la organización.

Este informe de prácticas contribuye al ámbito científico, más concretamente al área de los recursos humanos, mediante la presentación de un estudio de caso en una empresa portuguesa.

Palabras clave: Retención del talento, Generación Y, Generación Z, Rotación

Abstract

The theme of this internship report is "Strategies for retaining the talent of the younger generations in organizations".

This study aims to conclude which are the most effective strategies adopted by management to retain the talent of employees of the younger generations, namely the Y and Z generations, and also aims to understand whether the strategies to be adopted for retention vary or not according to the generations operating in the labor market.

The aim is to understand the challenge of this practice for human resource management and how it impacts an organization.

The internship report focuses on the particularities of retaining talent from new generations, in order to conclude the factors that make these generations stay in a company.

In this research a mixed methodology was used, where initially a qualitative methodology was used, through a literature review, where the strategies for retaining talent and the characteristics of the generations were analyzed. Subsequently, a curricular internship was carried out in the human resources department of a company operating in the construction and energy sector, where a feedback interview was conducted and data provided by the organization was analyzed. In the end, the quantitative methodology was used with the collection, analysis, and treatment of the data obtained, in order to answer the problem under study.

As a result, it was possible to verify the strategies implemented in the organizations that result in the increase of retention, which are the relationship with the manager, the relationship with colleagues, work environment, career progression, balance between personal and professional life (flexibility), monetary issues (salary and benefits), working conditions, reputation of the organization, security/stability, flexibility, training, variety of tasks and relationship with the organization.

This internship report contributes to the scientific field, more precisely to the area of human resources, by presenting a case study in a Portuguese company.

Keywords: Talent Retention, Generation Y, Generation Z, Turnover

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer ao Professor Doutor Domingos Vieira, por aceitar o meu convite para ser meu orientador, por ter cumprido o seu papel de forma tão profissional, e por todo o apoio e conhecimento transmitido ao longo deste processo.

À Professora Doutora Maria Filipa Mourão, pela sua conduta eficaz na coordenação do mestrado, e pela disponibilidade mostrada ao longo do mesmo.

Aos meus pais pelo apoio prestado ao longo do meu percurso académico, pela oportunidade que me deram em estudar, e por sempre me motivarem ao longo destes anos.

À minha família e amigos por todo o apoio.

À coorientadora da entidade de acolhimento por me ajudar e me incentivar ao longo do percurso do estágio, e pela forma eficiente de coordenar uma equipa de trabalho.

À administração da empresa de acolhimento por me terem proporcionado a oportunidade de realizar o estágio curricular, e por me oferecerem todas as condições necessárias para a realização do mesmo.

Aos colaboradores da empresa que prontamente responderam à entrevista de feedback, essencial para a realização deste relatório.

Aos meus colegas do Departamento dos Recursos Humanos, pelo bom ambiente, pelas memórias divertidas, pela autonomia que me deram, pelo conhecimento transmitido, e pelo acompanhamento no meu processo de aprendizagem.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

CIPD- *Chartered Institute of Personnel and Development*

dez- dezembro

jan- janeiro

MBA- *Master of Business Administration*

Nº- Número

PME- Pequenas e médias empresas

RH – Recursos Humanos

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

Índice Geral

Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas.....	xix
Introdução	1
1. Revisão de literatura	3
1.1 Gerações	3
1.1.1 Gerações Y e Z.....	4
1.1.2 Características das novas gerações no mercado de trabalho.....	4
1.1.3 Quatro Gerações no mercado de trabalho	6
1.2 O Talento	8
1.2.1 Características do Talento.....	9
1.2.2 Como identificar e medir talento	10
1.2.3 Desenvolver talento	11
1.3 Gestão de Talento	12
1.3.1 Retenção de Talento.....	13
1.3.2 Atrair talento.....	15
1.3.3 Recrutamento e Seleção: A importância destas práticas	18
1.3.4 Reter talento	20
1.3.5 Estratégias de retenção de talento	22
1.3.6 A importância dos RH na retenção de talento	35
1.3.7 Os líderes e a Retenção de Talento	36
1.4 Turnover.....	37
1.4.1 O Problema do Turnover	39
1.4.2 Impacto do Turnover.....	40
2. Estágio Curricular	43
2.1 Organização de acolhimento	43
2.2 Atividades/tarefas executadas no estágio	44
3. Metodologia	47
3.1 Problemática.....	48
3.2 Objetivos	49

3.3 Caracterização da amostra	50
3.3.1 Amostra dos inquéritos de satisfação	50
3.3.2 Explicação do método da entrevista de feedback	50
3.3.3 Amostra da entrevista de Feedback	51
4. Plano de Ação.....	53
5. Análise de Resultados	56
5.1 Análise dos motivos de saída	56
5.2 Análise dos dados dos inquéritos de satisfação	70
5.3 Análise da entrevista de Feedback.....	72
Conclusões	85
Referências Bibliográficas	91
Anexos	103
Anexo A Guião Entrevista de Feedback.....	103

Índice de Figuras

Figura 1: Gráfico “Departamento que trabalha”	72
Figura 2: Gráfico “Tempo na empresa”	73
Figura 3: Gráfico “Idade”	73
Figura 4: Gráfico “Área de residência”	74
Figura 5: Gráfico “Nível de escolaridade”	74
Figura 6: Gráfico “Gênero”	75
Figura 7: Gráfico “Sentiu-se acolhido pela empresa e pelo seu departamento?”	76
Figura 8: Gráfico “Sentiu que o seu chefe direto lhe deu o apoio suficiente para a integração e para a execução das suas tarefas?”	76
Figura 9: Gráfico “Nesta fase de adaptação conseguiu conciliar a vida profissional e a pessoal?”	77
Figura 10: Gráfico “Os seus colegas ajudaram-no a executar tarefas e a tirar dúvidas?”	77
Figura 11: Gráfico “Sentiu pressão no processo de aprendizagem e de adaptação?”	78
Figura 12: Gráfico “Deram-lhe oportunidade para progredir e desenvolver as suas competências?”	78
Figura 13: Gráfico “Tem orgulho de trabalhar na empresa?”	79
Figura 14: Gráfico “De 0 a 10 o quanto está satisfeito com a empresa?”	82
Figura 15: Gráfico “Neste período de integração já alguma vez pensou em sair da empresa?”	83
Figura 16: Gráfico “Já foi contactado pela concorrência desde que ingressou na empresa?”	83

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro dos objetivos organizacionais e individuais	21
Tabela 2: Nº de colaboradores e nº de respostas obtidas.....	50
Tabela 3: Motivos de Saída	57
Tabela 4: Motivos de Saída do ano 2018- Funções de Produção.....	58
Tabela 5: Motivos de Saída do ano 2018- Funções Técnicas/Escritório.....	58
Tabela 6: Motivos de Saída do ano 2018- Homens.	59
Tabela 7: Motivos de Saída do ano 2018- Mulheres.	59
Tabela 8: Motivos de Saída do ano 2019- Funções de Produção.....	60
Tabela 9: Motivos de Saída do ano 2019- Funções Técnicas/Escritório.....	60
Tabela 10: Motivos de Saída do ano 2019- Homens.	61
Tabela 11: Motivos de Saída do ano 2020- Funções de Produção.....	62
Tabela 12: Motivos de Saída do ano 2020- Funções Técnicas/Escritório.....	62
Tabela 13: Motivos de Saída do ano 2020- Homens	63
Tabela 14: Motivos de Saída do ano 2020- Mulheres	63
Tabela 15: Motivos de Saída do ano 2021- Funções de Produção.....	64
Tabela 16: Motivos de Saída do ano 2021- Funções Técnicas/Escritório.....	64
Tabela 17: Motivos de Saída do ano 2021- Homens.	65
Tabela 18: Motivos de Saída do ano 2021- Mulheres.	65
Tabela 19: Motivos de Saída do ano 2022- Funções de Produção.....	66
Tabela 20: Motivos de Saída do ano 2022- Funções Técnicas/Escritório.....	66
Tabela 21: Motivos de Saída do ano 2022- Homens	67
Tabela 22: Motivos de Saída do ano 2022- Mulheres.	67
Tabela 23: Nº de colaboradores no início e no final do ano	69
Tabela 24: Taxas de rotatividade anuais gerais dos últimos 5 anos	69
Tabela 25: Taxas de rotatividade voluntárias anuais dos últimos 5 anos	69
Tabela 26: Fatores de permanência.....	80
Tabela 27: Fatores de permanência das novas gerações.....	81

Introdução

O tema escolhido para a concretização do estágio foi a retenção de talento e as novas gerações, mais precisamente, as estratégias que a Gestão pode adotar, para tentar diminuir a rotatividade, e manter o talento destes indivíduos nas organizações.

O interesse por este tema prende-se pela sua pertinência na atualidade e pelos debates dos últimos anos sobre esta temática. A retenção de talentos das novas gerações e de perfis adequados e especializados é uma das grandes dificuldades da Gestão das empresas em Portugal. A integração destas gerações no mercado laboral, leva à necessidade de compreender estes indivíduos, bem como, de perceber quais as suas necessidades e particularidades. Ter o conhecimento sobre estas informações é importante para a obtenção de sucesso nas organizações.

Pretende-se com este estudo e estágio compreender as motivações das Gerações Y e Z, e perceber quais as melhores estratégias a implementar para que, os colaboradores destas gerações permaneçam na organização.

Para conseguir responder à problemática em estudo foi estabelecido um plano, onde inicialmente se realiza um levantamento das referências literárias, para executar um balanço analítico e crítico do tema. Efetua-se uma pesquisa das gerações que constituem a sociedade, e das que operam no mercado de trabalho. Realiza-se a verificação das características das mesmas, com particular foco nas das novas gerações, para entender de que forma, estas impactam a atuação no mercado de trabalho, bem como, da sua relação com a retenção de talento. Para tal, realiza-se uma pesquisa sobre as estratégias de retenção, para no final fazer uma comparação entre a teoria e as observações/conclusões do estágio.

Posteriormente à revisão de literatura, apresenta-se o enquadramento do estágio realizado pela investigadora, com a sua imersão na empresa e no departamento dos recursos humanos, onde se apresenta o contexto observado, e em que a autora participou. Apresenta-se a análise dos motivos de saída dos colaboradores e os inquéritos de satisfação realizados pela empresa de acolhimento. Elabora-se um guião e efetua-se uma entrevista de feedback, realizada pela autora, com destino aos colaboradores mais recentes na organização, isto é, aqueles que se encontram há menos de um ano na empresa. Esta entrevista contou com a resposta de 20 colaboradores, de forma a entender quais os fatores que os levam a permanecer e quais as estratégias a adotar para os reter.

1. Revisão de literatura

1.1 Gerações

Pode-se definir geração como sendo um grupo de pessoas da mesma idade, que vivem eventos sociais semelhantes (Valerie I. Sessa , Robert I. Kabacoff , Jennifer Deal, & Heather Brown, 2007).

Na atualidade existem 7 gerações na sociedade e são classificadas como *Greatest Generation*, *Silent Generation* ou tradicionalistas, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y ou Millennials, Geração Z e Geração Alpha (Journey Matters, 2023).

No mercado laboral existem 4 gerações a atuar, os *Baby Boomers*, a geração X, a geração Y (*Millennials*) e a geração Z (Gürcüoğlu & Çelik, 2016). Os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo, ou seja, à mesma geração, têm valores e características semelhantes, como por exemplo, as preferências na comunicação e a motivação (The Center for Generational Kinetics, 2013).

As gerações permitem aos investigadores entender como determinadas experiências de contexto económico ou social por exemplo, moldam a visão dos indivíduos sobre o mundo (Dimock, 2019).

Por isso, as gerações têm impactos nas organizações pois, as empresas necessitam compreendê-las para conseguir formar uma união multigeracional (McCrinkle, 2021).

1.1.1 Gerações Y e Z

Relativamente às datas de início e fim das gerações, verifica-se que ao longo da revisão de literatura, não há consenso entre os autores, sendo que, cada um define intervalos diferentes. As gerações são regularmente definidas por um período, mas não existe, uma fórmula prevista, para o tempo a que esse período deve respeitar (Dimock, 2019).

De acordo com Bolton (2013), entende-se como *Silent Generation* os nascidos entre 1925 e 1945, *Baby Boomers*, os nascidos entre os anos 1946 e 1960, Geração X, os nascidos entre 1961 e 1981, e Geração Y ou *Millennials*, os que nasceram depois de 1981.

Segundo Valickas e Jakštaitė (2017), define-se *Baby Boomers*, os indivíduos que nasceram entre 1943 e 1960, a Geração X, os que nasceram entre 1961 e 1981, Geração Y ou *Millennials*, os que nasceram entre 1982 e 2001, e a Geração Z os indivíduos que nasceram a partir de 2002.

Para Machado (2020), os *Baby Boomers*, são indivíduos que nasceram entre 1946 e 1964, a Geração X os que nasceram entre 1965 e 1986, e a Geração Y ou *Millennials* aqueles que nasceram entre 1987 e 2000.

A Pew Research Center considerou o ano de 1996 como sendo o último ano da geração *Millennials*, sendo que, define que esta geração teve início em 1981 e fim em 1996. Já os indivíduos que nasceram após essa data, consideram-nos como pertencentes à geração Z. Defendem esta divisão por motivos políticos, econômicos e sociais, como por exemplo, o ataque terrorista de 11 de setembro, em que os *Millennials* conseguiram compreender o impacto histórico, enquanto a Geração Z, tem pouca, ou nenhuma memória deste acontecimento. Para além disto, consideram que os *Millennials*, viram a sua força de trabalho começar de uma forma “lenta”, devido à crise de 2008, o que não moldou necessariamente da mesma forma os indivíduos mais jovens (Dimock, 2019).

Para Bascha (2011) a Geração Z são os indivíduos que nasceram entre o início dos anos 90 e inícios de 2000, era que nunca viveu sem Web, sem telemóveis e sem media digital.

1.1.2 Características das novas gerações no mercado de trabalho

O mercado de trabalho consiste na interação entre a quantidade de mão de obra que uma organização necessita, e a mão de obra disponível pelos colaboradores e pelos candidatos ao emprego. Os indivíduos que procuram emprego caracterizam-se por ser a oferta, e as vagas disponíveis pelos empregadores são a procura (Indeed Editorial Team, 2022).

A geração Y é caracterizada por ser uma geração que está a impactar o contexto empresarial, uma vez que, estes cresceram num contexto social e económico diferente dos demais. A Geração Z é a geração mais recente, a entrar no mercado de trabalho, sendo estes indivíduos, os mais inexperientes do mercado, mas por outro lado, os que estão mais familiarizados com tecnologias. Estes são também os que se sentem cada vez mais, menos identificados com as empresas onde trabalham, buscando novos projetos, tendo em vista a progressão constante na carreira (Thompson & Gregory, 2012).

A geração Y também tem facilidade com a tecnologia e facilidade em aprender, e é considerada a geração com maior abertura a mudanças e a mais tolerante à diversidade (Sousa, 2021).

Os *Millennials* foram educados em ambientes com feedback constante, atenção individual e elogios, e por isso, esperam obter também, esses aspetos no mercado de trabalho, sendo que os chefes diretos, representam um papel de pais orientadores (Gr, 2012).

Os jovens nascidos no período da Geração Y são caracterizados por terem uma perspetiva diferente do emprego e das relações pessoais, colocando os interesses individuais à frente do coletivo (Dokadia, Rai, & Chawla, 2015).

Os *Millennials* procuram organizações com oportunidades de crescimento e progressão da carreira, empresas dinâmicas e com rotina variada, e que tenham sempre em consideração a sua opinião (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007).

Os *Millennials* gostam de novas experiências, valorizam o Work-Life balance e ambicionam cargos de liderança. A geração Y gosta de horários flexíveis e gosta de ter desafios constantes ao longo da carreira, para obter também oportunidades de crescimento (Millennials@work, 2017).

Segundo CH Business Consulting (2017) a geração *Millennials* é a geração com mais formação académica, e estima que em 2025, esta passe a representar 75% da força de trabalho mundial.

Segundo a pesquisa efetuada por Bruce Tulgan and RainmakerThinking (2013), a geração Z nunca conheceu o mundo sem conseguir, conversar ou contactar alguém, em qualquer lugar e a qualquer momento. Estes indivíduos cresceram com a tecnologia, e por isso, dominam as redes sociais e valorizam as conexões humanas, nomeadamente, as relações de trabalho.

De acordo com The Annie E. Casey Foundation (2021) a geração Z tem muitas características semelhantes às da geração Y, contudo, afirma que os anos de formação da geração Z foram significativamente diferentes. A geração Z é caracterizada por ser uma geração com diversidade racial e étnica. Estes indivíduos são considerados como os “nativos digitais”, pois, foram criados com inovações tecnológicas constantes. Esta geração teve acesso a uma abundância de informação, de rápido e fácil acesso. Este fator pode ter vantagens e desvantagens, por um lado, estes indivíduos são muito proativos e autossuficientes, por outro lado, gerou também o isolamento dos mesmos, e dificultou as capacidades sociais.

A geração Z caminha para ser a geração mais instruída até agora (PARKER & IGIELNIK, 2020).

Esta é também identificada como sendo pragmática e ambiciosa, busca sempre as soluções que os satisfaçam, a nível financeiro e pessoal. Indivíduos que valorizam o diálogo, autenticidade e transparência. Estes adotaram uma postura ética diferente no mercado de trabalho. Esta geração quer que o local de trabalho considere os seus valores. A Pew Research Center afirma que, 80% dos indivíduos da geração Z acham que as organizações devem adotar a linguagem pretendida pelo colaborador, 58% mostra-se disponível para fazer horas extra, desde que, o salário seja mais benéfico para o colaborador, e 69% tem preferência por entidades que priorizem a diversidade racial e étnica (Akester, 2021).

De acordo com Gonçalves (2019), para a geração Z o que mais pesa na hora de escolher um empregador é a oportunidade de desenvolvimento (34%), dinheiro (28%) e o propósito (28%). Relativamente à forma de comunicação, 53% da geração Z prefere se comunicar pessoalmente.

Segundo a Deloitte (2022), a remuneração é o principal motivo pela qual os *Millennials* e a Geração Z deixaram as suas funções nos últimos 2 anos, seguida do malefício que o ambiente do trabalho fazia à sua saúde mental. Contudo o equilíbrio entre a vida pessoal/profissional, e as oportunidades de desenvolvimento, são os fatores de prioridade para a escolha de um empregador.

Para além disto, 75% dos indivíduos da Geração Z e 76% dos *Millennials* preferem um trabalho híbrido ou remoto, pelo que, para os indivíduos das novas gerações, este proporciona benefícios tais como, libertar mais tempo para fazer coisas de que gosta, ajudar a poupar dinheiro, como por exemplo, evitar despesas de deslocação, e permitir estar com a família com mais frequência, o que torna o trabalho mais fácil (Deloitte, 2022).

Segundo a Deloitte (2022) 46% dos indivíduos da Geração Z e 38% dos *Millennials* sentem-se stressados ou ansiosos a maior parte do tempo, sendo tidos como principais fatores, a preocupação com o futuro financeiro, as finanças do dia a dia, o bem-estar e saúde da família, preocupações com a saúde mental, e as relações familiares e pessoais.

Mais de 4 em cada 10 indivíduos das gerações Y e Z inquiridos pela Deloitte afirmaram que se sentem esgotados, resultado da intensidade e das exigências do trabalho, 44% dos indivíduos da geração Z e 43% dos *Millennials*, disseram que muitos colaboradores saíram das organizações recentemente, por causa da pressão da carga de trabalho. Sendo que o esgotamento/*Burnout* foi uma das 3 razões mais apresentadas pelas novas gerações para abandonar a empresa (Deloitte, 2022).

1.1.3 Quatro Gerações no mercado de trabalho

Atualmente no mercado de trabalho estão presentes quatro gerações, a Geração Baby Boomers, a Geração X, os *Millennials* (Geração Y) e a Geração Z (Gürcüoğlu & Çelik, 2016).

Os indivíduos da geração *Baby Boomers* são caracterizados por serem individualistas, egoístas, viverem para trabalhar, são muito leais às organizações, e demonstram a importância pelo trabalho em equipa, porém, estes têm muita dificuldade em conciliar o trabalho com a família. Estes indivíduos são motivados pelos prémios em dinheiro, estatuto, e satisfação pessoal (Sezin Baysal Berkup Gediz University, 2014).

A geração X, são os filhos da geração *Baby Boomers*, e são caracterizados por serem workaholics. Estes indivíduos têm várias características da geração anterior, foram marcados pela guerra do golfo, queda do muro de Berlim, e o avanço da tecnologia, com o surgimento da televisão, o que torna esta, a primeira geração capaz de pensar globalmente. Estes indivíduos são autossuficientes, pois cresceram com pouca atenção dos pais, são muito criativos, demonstram importância pelo equilíbrio entre a família e o trabalho, têm grande confiança, e são abertos à mudança, buscam sempre melhorar a carreira, e por isso, mudam de trabalho, caso este não os satisfaça. Estes indivíduos são motivados pelo feedback, segurança e progressão na carreira (Sezin Baysal Berkup Gediz University, 2014).

A Geração Y espera progressão rápida e muda facilmente de emprego, estes indivíduos trabalham para viver, e não vivem para o trabalho. A geração Z pensa como a geração Y, querem que tudo aconteça de forma rápida, preferem trabalhos que não sejam padronizados, e gostam de ser ouvidos em contexto laboral, sendo estes indivíduos, sempre orientados por resultados (Sezin Baysal Berkup Gediz University, 2014).

Os indivíduos das Gerações Y e Z são caracterizados por serem impacientes, por quererem tudo no momento, e por viverem o presente, o que os leva a estabelecer sempre, objetivos a curto prazo. A Geração *Baby Boomers* e a geração X já são caracterizadas por serem leais e de considerarem o “emprego para a vida” (Biswas, 2012 apud Sousa, 2021).

Esta diversidade de gerações provoca desafios à Gestão dos Recursos humanos, ao nível da atração e da retenção de talento, e cria a necessidade de as empresas, adotarem estratégias e políticas para gerir as mesmas (Sousa, 2021).

A diversidade de gerações em contexto laboral pode ter impactos positivos, como a criatividade, mas pode também, ter impactos negativos na retenção e no lucro da empresa (Gordon & Steele, 2005).

A variedade de gerações no local de trabalho leva à criatividade, pois a mistura de pessoas com perspetivas diferentes, provoca pensamentos e ideias distintas para a solução de um problema, contudo, também pode ocorrer conflitos devido aos valores, formas de trabalhar, e de se comunicar em contexto laboral (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Os recursos humanos enfrentam o desafio da diversidade geracional nas organizações, e devem avaliar o impacto desta convivência, verificar de que forma devem manter as gerações alinhadas, e como podem “extrair valor” a cada geração (Costa, 2012).

1.2 O Talento

A definição da palavra talento vem sofrendo alterações ao longo do tempo. Inicialmente tinha o significado de unidade de peso, posteriormente, unidade de dinheiro, e hoje em dia, já possui outros significados, como habilidade ou aptidão especial (Tansley, 2011).

O talento não é necessariamente o grande conhecimento ou a grande inteligência, mas, a soma de destrezas extraordinárias, necessárias para executar com sucesso uma atividade (Martins & da Cruz, 2019).

No contexto laboral considera-se um profissional talentoso, aquele indivíduo que está comprometido com a organização, que exerce funções e que executa as suas tarefas, para alcançar resultados diferenciadores no local que está inserido (Martins & da Cruz, 2019).

Para Chiavenato (2014) há uma diferença entre ter pessoas e ter talentos. O talento é uma pessoa especial, alguém que tem uma diferença que a valorize. Para o autor o talento tem quatro aspetos fundamentais, o conhecimento, isto é, “o saber”, que é resultado da aprendizagem, a habilidade, “saber fazer”, usar o conhecimento que tem, o julgamento, “saber analisar”, ter espírito crítico, e por fim, a atitude, “saber fazer acontecer”, ter uma postura que permita alcançar as metas propostas.

Segundo Thunnissen, Boselie, & Fruytier (2013) pode-se considerar 2 conjuntos de abordagens ao talento. O primeiro conjunto consiste na abordagem subjetiva e objetiva, sendo que, na abordagem subjetiva, o talento está inerentemente associado às pessoas, e os recursos humanos são vistos como valiosos, escassos, e difíceis de substituição. Na abordagem objetiva, o talento está relacionado com as características das pessoas, atributos, competências e habilidades. O outro conjunto consiste na abordagem inclusiva/exclusiva, isto é, a abordagem inclusiva assume que todos os indivíduos podem ter talento, já a abordagem exclusiva, define que apenas um grupo de pessoas, pode ser visto como talentoso, devido às suas competências diferenciadoras.

Os fatores essenciais para estabelecer um conceito de talento nas organizações são a competência, a paixão, a orientação, a contribuição, e a capacidade de alinhamento. A competência é a capacidade que cada um tem, em executar uma função, tendo por base conhecimentos, habilidades e valores já adquiridos. A paixão traduz-se no sentimento que a pessoa tem em relação à organização. Já a orientação consiste em ter visão, para rever alguns acontecimentos e prever futuros. A contribuição é aquilo que cada um contribui para a organização e, por último, a capacidade de alinhamento, consiste, na habilidade do colaborador em estar alinhado com a missão, visão, e estratégia da empresa (Martins & da Cruz, 2019).

Para Ulrich (2014) pode-se definir uma fórmula simples para considerar uma pessoa com talento, esta deve ter competência, contribuição e compromisso. Competência no sentido em que os indivíduos possuam conhecimento, habilidades e valores. Contribuição, isto é, quando há participação na organização, e compromisso, ou seja, colaboradores que trabalham e que são

responsáveis. Para simplificar ainda mais esta teoria, pode-se afirmar que, a competência é a cabeça, o compromisso as mãos e os pés, e a contribuição, o coração. O indivíduo terá que ter estas 3 características porque a falta de uma delas, não pode ser substituída pelas outras duas.

Um colaborador pode ser destacado por uma organização como um talento, mas outra empresa, pode já não o considerar talentoso, isto porque, o talento não está apenas relacionado com as competências, habilidades e conhecimentos, mas também, com as necessidades das organizações, e a raridade do perfil dentro de uma empresa (Martins & da Cruz, 2019).

O talento é o que gera uma vantagem competitiva, o que diferencia uma organização da outra, geralmente profissionais com talento, são proativos, tem facilidade com a mudança, têm um rápido crescimento e um melhor desempenho (Martins & da Cruz, 2019).

A guerra pelo talento vai continuar, pois com a mudança da era industrial, para a era da informação, a importância dos ativos tangíveis diminuiu comparativamente com os ativos intangíveis, ou seja, cada vez mais há uma relevância pelo capital humano, pelo talento, e pela marca (Michaels, Handfield-Jones , & Axelrod , 2001).

1.2.1 Características do Talento

Segundo Ferri (2006) as características do talento estão associadas a competências inatas ou adquiridas, sendo que, começam a ser desenvolvidas na infância, em contexto familiar e escolar, e posteriormente na fase adulta, no trabalho.

O talento pode ser visto como uma sobredotação, força individual, competência, alto potencial e alto desempenho. Apenas estas últimas três características, estão relacionadas com o contexto laboral. A sobredotação é quando uma pessoa tem um alto desempenho no desporto, música, matemática, assume-se que tem um dom extraordinário, o que pode justificar, desempenhos fascinantes em idades precoces. Já o talento como força é uma característica de um indivíduo com um bom desempenho, relacionado com traços individuais. Estas qualidades pessoais podem ser desenvolvidas até um determinado ponto, são exemplos, desses traços de personalidade, a criatividade e a prudência. O talento como competência consiste na habilidade, conhecimento e características pessoais necessárias para obter um desempenho eficiente. A inteligência emocional, a facilidade em aprender, e a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias, são exemplos de algumas competências. O alto potencial é um termo muito utilizado na gestão de recursos humanos, pois, define-se pela possibilidade de melhorar dia após dia, e ser sempre melhor do que no dia anterior. Por último o talento visto como alta performance, está assente nas ações e comportamentos dos indivíduos, baseado em desempenho e em resultados (Meyers, van Woerkom , & Dries, 2013).

A grande maioria dos estudiosos não concorda com a definição de talento apenas inato ou apenas adquirido, mas, uma noção de conjugação dos dois fatores, ou seja, talento inato e adquirido,

contudo, não especificam a importância de cada fator na definição de talento (Meyers, van Woerkom , & Dries, 2013).

Como já referido o talento pode ter uma abordagem exclusiva ou inclusiva, caracterizar o talento como inato, presume que só algumas pessoas são dotadas de determinadas qualidades, e que os demais não possuem, por isso, inevitavelmente adotar a abordagem exclusiva. Considerar o talento como algo adquirido assume que qualquer pessoa poderá se tornar talentoso, e por isso, adotar a abordagem inclusiva (Meyers, van Woerkom , & Dries, 2013).

A noção de talento inato ou adquirido vai ter consequências também na forma de ver a gestão de talento, uma vez que, se considerar que o talento é inato, a gestão de talento terá de se focar na identificação e no recrutamento e não na formação dos colaboradores. Se considerar que o talento é adquirido, para gerir os talentos, será de esperar a aposta na formação e no desenvolvimento dos colaboradores (Meyers, van Woerkom , & Dries, 2013).

1.2.2 Como identificar e medir talento

A construção de talento ou potencial para talento vem sendo uma discussão nas organizações, de forma, a descobrir como se pode potencializar as características dos colaboradores. O potencial no contexto laboral não está diretamente relacionado com o desempenho no trabalho, mas sim com a motivação, habilidade e a experiência que melhore os resultados e as funções das organizações. Os requisitos para ser considerado talento vai depender da função, do que é esperado para realizar, e nas expectativas colocadas para aquele lugar (Church, 2009).

O estudo realizado por Festing, Schäfer , & Hugh (2013) mostra que as multinacionais aplicam uma estratégia mais exclusiva, com um grupo de funcionários mais restrito. Quando querem identificar talento, têm por base de medida, a sua contribuição, alto desempenho e o potencial. As PMEs optam por uma estratégia mais inclusiva, que envolve a maioria, ou todos os colaboradores.

Para identificar talento pode-se classificar tendo em conta o valor para a organização, sendo assim, define-se talento estratégico, talento core, talento requisito, talento não core ou desajustado (PESSOAS + EY, 2022).

O talento estratégico é caracterizado pelo desenvolvimento de funções e atividades que são chave para obter uma vantagem competitiva. O talento Core está relacionado com as atividades centrais para desenvolver o negócio, através do conhecimento e das competências sobre a área de negócio onde a empresa opera. O talento requisito consiste nas capacidades que os colaboradores possuem para corresponder aos desafios do negócio da organização. Por fim o talento não core ou desajustado, é quando há um talento mas este está desalinhado com a estratégia da organização (Silvério, 2017).

Depois de identificar formas de definir talento, pode-se ter três noções diferentes, a primeira é considerar o talento exclusivamente inato, isto é, considerar que mesmo com formação, haverá sempre pessoas que superam outras, pois nesta lógica, o talento está relacionado com a inteligência e esta é comprovada geneticamente. A segunda possibilidade é considerar o talento como algo inteiramente adquirido, nesta noção, presume-se que qualquer pessoa pode ser talentosa, uma vez que, o talento evolui com a experiência e formação. A terceira noção de talento mistura as duas últimas e assume a versão de natureza-criação, onde se assume que características inatas são necessárias, mas não são suficientes, terá de ser uma junção de fatores pessoais (traços de personalidade) e ambientais como por exemplo a educação (Meyers, van Woerkom , & Dries, 2013).

O capital humano é visto como parte da estratégia, é o ativo mais valorizado das empresas, contudo, não há um planejamento estratégico para o capital humano, nem uma forma concreta de o descrever e de o medir (Frangos, 2007).

1.2.3 Desenvolver talento

A formação e o desenvolvimento preparam a força de trabalho para que estes possam contribuir mais com a organização, pois, consegue-se obter um maior desempenho por parte dos colaboradores. A formação para todos os recursos humanos torna-se um fator decisivo para todas as empresas, independentemente, da sua localização ou do seu tamanho (Imran & Tanveer, 2015).

Há pessoas que têm melhor desempenho que outras, por isso, é necessário, de certa forma, diferenciar na pool de talento. Sendo assim e dividindo os colaboradores em 3 categorias, considerasse jogadores A, B e C. Pode-se definir que os jogadores A são os colaboradores que apresentam resultados relevantes e os que inspiram os restantes colegas. Os jogadores B são aqueles que correspondem com a expectativa, mas que têm uma progressão limitada. Os jogadores C, são aqueles que apresentam resultados aceitáveis. Assim as organizações devem investir nos jogadores A, têm de descobrir o que estes colaboradores mais gostam de fazer, e direcionar a sua carreira nesse sentido, para isso, será necessário dar constantemente feedback e compensar os mesmos pelos resultados. As organizações devem desenvolver os jogadores B, demonstrar interesse, aumentar os seus pontos fortes e agir de forma decisiva com os jogadores C, para que estes não virem péssimos exemplos de colaboradores (Michaels, Axelrod , & Handfield-Jones, 2001).

Desenvolver talento começa com a identificação da necessidade individual de cada colaborador, para que seja possível futuramente o desenvolvimento da equipa e da organização. O desenvolvimento dos profissionais é uma chave de sucesso para as organizações, uma vez que, a melhoria continua tanto dos sistemas, como dos produtos da organização, é fundamental para acompanhar a estratégia da empresa (Dijk, 2008).

As empresas que não valorizam o plano de sucessão e o desenvolvimento da liderança, vão reter profissionais com competências desatualizadas e desgastar os talentos, o que resulta em empresas despreparadas, quando ocorre uma reviravolta dentro da organização (R.Phillips & O.Roper, 2009).

1.3 Gestão de Talento

Antes de definir retenção de talento, é necessário falar sobre gestão de talento e as suas componentes.

Depois da década de 1990, as empresas sofreram com a escassez de talento, e foi sendo visto como um desafio para as empresas, o de conseguir adquirir, reter e gerir os talentos. Por esse motivo, e de forma a rotular este desafio, deu-se o nome de Gestão Global de Talento (Schuler, Jackson , & Tarique , 2011).

O termo gestão de talentos foi criado por profissionais da área dos recursos humanos para definir um conjunto de práticas que têm como objetivo colocar a pessoa certa, no lugar certo. Para isso é necessário planear a força de trabalho, criar programas de sucessão de carreira e desenvolver os profissionais (Cappelli & Keller, 2014).

Hoje em dia as empresas deparam-se com o problema da falta de trabalhadores com competências com os salários oferecidos. A Gestão global de talento tem vários fatores que dificultam ainda mais este desafio, como a globalização, as mudanças demográficas, e a falta de oferta de colaboradores com competências. Cada vez mais os recursos humanos são importantes para que as empresas sejam competitivas, contudo, para isso, é necessário atrair. (Schuler, Jackson , & Tarique , 2011).

Pode-se definir gestão estratégica de talento como um conjunto de atividades e processos para atrair, desenvolver e reter talento, para ganhar vantagem competitiva, e alcançar os resultados estratégicos (SILZER & Igreja, 2009).

A gestão de talento consiste num conjunto de atividades e processos, tais como, a identificação de posições-chave, tanto de curto como longo prazo (Collings & Mellahi, 2009).

A gestão de talento começou a ser encarada como parte integrante da estratégia, para conseguir obter os resultados da organização. A gestão de talento deve ter a finalidade de eliminar alguma necessidade da empresa, contudo, esta deve ter em conta a situação económica, estratégica e a necessidade da organização (Oehley & Theron, 2010).

As organizações em Portugal poderão ter grandes dificuldades com a gestão de talento, devido às condições financeiras e à baixa competitividade. Contudo as administrações nacionais devem tomar consciência, de que o foco não pode passar apenas pela satisfação das necessidades dos clientes, mas também as dos colaboradores (Martins & da Cruz, 2019).

R.Phillips & O.Roper (2009) propõem uma gestão de talento baseada em cinco elementos, a atração, seleção, cativação, desenvolvimento e retenção.

1.3.1 Retenção de Talento

Haider, et al., (2015) definiu retenção de talento como sendo um conjunto de procedimentos utilizados, para incentivar os colaboradores a permanecerem, por um período razoável de tempo, ou até à conclusão de um projeto.

De uma forma mais prática pode-se dizer que o principal objetivo da retenção de talento, é o de evitar a saída de colaboradores, com conhecimento e experiência, e agregado a estes fatores, conseguir ainda, impedir custos associados à integração de um novo colaborador (Molimi, 2014).

Este é um desafio para a Gestão dos Recursos Humanos, uma vez que, é de extrema importância, pois os colaboradores são considerados como os ativos mais importantes de uma empresa, podendo ser vistos, como uma vantagem competitiva, uma vez que, só assim é possível, alcançar os objetivos individuais e organizacionais (Lockwood & Nancy R. , 2006).

Os autores Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001) do livro “The War for Talent” preveem que o que fará a longo prazo alavancar ou romper as empresas, será a capacidade que estas têm em atrair, desenvolver e reter. Desta forma ter o melhor talento a todos os níveis, é a forma de superar os concorrentes, e criar uma vantagem competitiva.

Helen Drinan, fala da importância em conhecer o macroambiente em que a empresa está envolvida, bem como, dos possíveis desafios futuros no setor. A ex-diretora geral da Society of Human Resource Management afirma que só assim é possível elaborar uma estratégia de retenção com sucesso (Harvard Business School, 2007).

O segredo da retenção está numa estratégia que considere as progressões e desenvolvimento na carreira, no reconhecimento, e recompensa dos colaboradores, bem como, as ambições que a empresa tem para o futuro (Michelman, 2007).

Para manter e cativar os colaboradores talentosos e melhorar o sucesso da retenção é necessário aproveitar de algumas técnicas de RH, como a avaliação desempenho, a formação e fornecimento de incentivos (Harvard Business School, 2007).

Algumas organizações usam a estratégia de retenção de pessoas, através da obediência e da ordem, contudo, não conseguem muitos resultados, pois tratam a retenção como um processo padronizado, com regras e disciplina rígida. Resulta que nesta abordagem, a organização olha para os seus colaboradores como a média, e com padrões de generalidade, ignorando as diferenças de cada pessoa. Esta abordagem é denominada de abordagem tradicional. A abordagem moderna é caracterizada por organizações que usam um processo mais flexível e que usam a motivação. Esta

abordagem valoriza a liberdade e autonomia, bem como, as diferenças de cada um (Chiavenato, 2014).

Cada organização possui um estilo de gestão que pode favorecer ou não, à permanência e motivação dos colaboradores da organização (Chiavenato, 2014).

Não se pode estabelecer uma estratégia única para a retenção, pois os colaboradores têm necessidades diferentes, e fazem escolhas diferentes na sua carreira. Dentro de uma organização há 2 grupos, os trabalhadores mais jovens, que são caracterizados por trazerem perspectivas novas, e os colaboradores mais experientes, que trazem o conhecimento profundo, resultado da sua experiência. Logo para valorizar e reter estes grupos, deve-se adaptar estratégias de retenção e atração, de acordo com os desejos de cada grupo (Harvard Business School, 2007).

As organizações devem fazer um esforço para fazer uma análise e para descobrir os interesses e preferências não monetárias dos seus colaboradores e então estabelecer ações (Michelman, 2007).

O colaborador toma a decisão de ficar ou sair de uma organização após fazer um balanço entre o que contribui e faz pela organização, e por aquilo que esta lhe retribui. (Chiavenato, 2014).

Existem processos de “manutenção de pessoas” que servem para manter os colaboradores motivados e satisfeitos, para que os funcionários possam ter as condições físicas, psicológicas e sociais para que permaneçam, e para que sintam orgulho e compromisso com a organização (Chiavenato, 2014).

Para Michelman (2007) muitos funcionários optam por ficar na empresa se lhes for oferecida a oportunidade de crescer, e desenvolver as suas competências, e conseqüentemente, subir na carreira.

Outro fator importante para a retenção, é o de estar atento aos sintomas de desinteresse por parte dos colaboradores. Comportamentos como chegar atrasado e diminuição do seu desempenho, podem ser sinais de que o colaborador está insatisfeito, e de que venha a sair da empresa (Harvard Business School, 2007).

As organizações devem zelar por um ambiente agradável e seguro para os colaboradores, com relações amigáveis e de cooperação, pois estes fatores, são importantes para que os colaboradores não saiam da empresa, e para que trabalhem com motivação, a fim de alcançar os objetivos e resultados estabelecidos pela organização (Chiavenato, 2014).

As organizações devem criar um ambiente que permita flexibilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal. Os colaboradores devem saber sempre a verdade, e devem conhecer o que realmente a empresa lhes pode oferecer. Saber ouvir as opiniões dos colaboradores é a chave para a retenção de talento, uma vez que, colaboradores que se sentem valorizados, são mais prováveis de ficar na empresa, mesmo quando esta não está nos melhores momentos. Os trabalhadores estão mais

propensos a aguentar tempos difíceis quando sabem que são tratados de forma justa e honesta. Os colaboradores têm tendência a permanecer na empresa, quando sentem que fazem parte do êxito da mesma (Michelman, 2007).

Para conseguir manter e reter talentos é necessário estabelecer um conjunto de cuidados especiais como, os estilos de gestão, relações boas com colaboradores, sensação de orgulho e pertença, programas de progressão de talento, saúde e segurança no trabalho. (Chiavenato, 2014).

As organizações devem fazer esforços, no sentido de realizar reuniões individuais entre chefe e colaborador, melhorar a comunicação ao longo da cadeia hierárquica, compartilhar informações, horários flexíveis, bônus segundo o alcance das metas trimestrais propostas, e reconhecer sempre em público os colaboradores. O feedback constante também é muito importante, para que os colaboradores se sintam ouvidos, e para que possam explorar as suas habilidades (Michelman, 2007).

Algumas empresas encaram responsabilidade nos gestores quanto à retenção, e usam inclusive claras responsabilidades e metas como compensações, de acordo com os indicadores de retenção. Os gestores que consigam manter colaboradores, e aqueles que conseguem perceber que se pode encaixar um funcionário noutro departamento, em vez de o deixar sair da empresa, recebe benefícios (Michelman, 2007).

1.3.2 Atrair talento

Para atrair os melhores candidatos é necessário que estes gostem do processo de seleção, nomeadamente das entrevistas, e que durante este período, não sejam atraídos por outros caçadores de talento (Harvard Business School, 2007).

Atrair talento é uma tarefa que geralmente está a cargo do recrutador e não é fácil, requer muito tempo, e algum investimento financeiro, principalmente, quando o objetivo é recrutar um candidato para uma vaga do executivo (Phillips & Georgia, 2009).

Segundo a pesquisa realizada pela CIPD (2022), a competição por talentos bastante qualificados aumentou, sendo que 77% das organizações sentiram dificuldades para atrair talentos.

Para que as organizações consigam atrair talento, é necessário que estas transmitam uma boa imagem, estes devem criar uma marca forte, para que os indivíduos criem crenças positivas referentes à organização. Organizações que passem a imagem de boas empregadoras, transparecem a imagem de uma marca forte na perspetiva de mercado (Yamamura, et al., 2010)

A remuneração e os benefícios estão entre os 3 fatores mais importantes para atrair os candidatos, contudo 58% das organizações não engloba a remuneração e os benefícios, como os elementos mais atrativos da sua empresa (CIPD, 2022).

A cultura de atração de talentos, é criada por uma empresa conhecida por ser boa empregadora, quer a nível interno, através dos seus colaboradores, quer a nível externo, pelo mercado de trabalho em si. A organização ser considerada como uma boa empregadora é essencial, pois só assim, os talentos olham para a empresa, como um local onde gostariam de trabalhar (Cardoso, 2016).

Para além de atrair pessoas, a organização deve atrair essencialmente os profissionais que deseja, e aqueles que são apropriados para a vaga que pretende. Ter as pessoas adequadas faz com que as empresas tenham sucesso, contudo, este exercício de atração do público-alvo, não é fácil. Existem dois fatores que influenciam o interesse do candidato, o primeiro, a atratividade da posição, ou seja, o cargo, os colegas de trabalho, possibilidade de progressão na carreira, remuneração, localização e os benefícios. O segundo fator é a expectativa da oferta de emprego, ou seja, as pessoas tendem a se candidatar quando acham que têm uma probabilidade em receber a oferta de trabalho (James A. Breugh, 2009).

Uma das condições para as organizações conseguirem atrair o talento no mercado, consiste em integrar fatores na oferta que são valorizados pelos colaboradores, por exemplo, salário, formação, oportunidade de progressão da carreira e outras condições de trabalho (Armstrong, 2014).

O termo *employer branding* foi explorado pela primeira vez em 1996 pelos autores Ambler e Barrow, que definiram este conceito como sendo um conjunto de “benefícios funcionais, económicos e psicológicos” fornecidos pelo empregador (Ambler & Barrow, 1996).

O *employer branding* começou a ter maior importância para a administração da empresa, pois estes, perceberam que uma marca forte, eficaz, gera uma vantagem competitiva, distingui-os da concorrência, e ajuda-os a desenvolver a identidade organizacional, que é vista como desejável para os colaboradores da empresa, e para o público que posteriormente se pode candidatar a uma vaga. O *employer branding* ajuda na atração e retenção de talento (Love & Singh, 2011).

Segundo Backhaus & Tikoo (2004) *employer branding* é o reconhecimento que a organização busca para se promover e se diferenciar das restantes organizações, e por consequência, ser atrativa enquanto empregadora, tanto a nível interno (colaboradores) como externo (potenciais candidatos). O *employer branding* é uma ferramenta dos recursos humanos usada para atrair e reter potenciais candidatos, e para assegurar que os colaboradores estão conectados com a cultura e estratégia da organização.

O *employer branding* divide-se em *employer branding* interno e externo, sendo que a nível interno, se pode considerar a identidade da organização, e a nível externo, a imagem de empregador. O *employer branding* interno tem como foco os colaboradores, e o *employer branding* externo, os potenciais candidatos (Lievens & Slaughte, 2016).

Employer branding envolve o conjunto de valores, políticas e comportamentos organizacionais com a finalidade de atrair, motivar e reter possíveis candidatos. Pode ser utilizado para mostrar o que

diferencia a organização das demais, e criar uma imagem de marca da empresa (Sutherland, Torricelli, & Karg, 2002).

O *employer branding* está associado ao paradigma do marketing e à necessidade da marca se posicionar no mercado como uma organização atrativa. As ferramentas para atrair indivíduos varia de acordo com os valores do grupo-alvo (Kucherov & Zamulin, 2016).

As organizações devem investir no *employer branding* pois ajuda no processo de atração e no de seleção, pois apesar das redes sociais, terem ajudado na divulgação das vagas, não significa que a mensagem foi transmitida ao público-alvo, nem sempre uma grande quantidade de candidaturas, significa qualidade. Ao expressar a identidade da empresa, os candidatos podem ter noções mais claras, de como é trabalhar para aquela entidade. Estudos realizados pela Universum Consultoria revelaram que empresas com uma marca empregadora forte, e com um bom *employer branding*, podem reduzir os custos de recrutamento e contratação em até duas vezes menos (Braga & Reis, 2016).

Um *employer branding* forte afeta a satisfação dos colaboradores e o “contrato psicológico” dos funcionários, ajudando na retenção de talento (Tanwar & Prasad, 2016).

O *employer branding* é uma estratégia de longo prazo, é utilizada para gerir a percepção da marca empregadora pelos colaboradores, potenciais candidatos a vagas de emprego e as partes interessadas da empresa, como por exemplo, *stakeholders*. Esta estratégia pode ajudar nos processos de recrutamento e retenção, pois a marca forte, torna a organização atrativa, cria uma boa reputação, e é vista como um lugar bom para trabalhar, o que resulta na percepção para candidatos talentosos e com alto potencial, de que é um “empregador de eleição”. O *employer branding* não aumenta a produtividade diretamente, mas pode aumentar a qualidade dos colaboradores, motivá-los, e conseqüentemente torná-los mais produtivos (Sullivan, 2004).

Entende-se por atratividade do empregador quando um potencial colaborador vê benefícios específicos ao trabalhar para aquela organização (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Na ótica da literatura dos recursos humanos, o *employer branding* tem 3 etapas, o *employer value proposition*, o marketing externo e o marketing interno. O *employer value proposition* (EVP), é o valor que o empregador oferece aos seus colaboradores, consiste na mensagem que a organização quer passar da sua marca. O marketing externo tem como objetivo atingir os potenciais candidatos e atraí-los. O marketing interno está relacionado com a cultura da empresa, e de que forma os recursos humanos da organização, estão comprometidos com os objetivos, e valores da mesma (Backhaus & Tikoo, 2004).

As organizações devem criar e manter uma boa reputação, pois assim conseguem atrair talentos, diminuir a rotatividade, e melhorar a relação com os acionistas. A boa reputação de uma organização, geralmente está associada ao desempenho financeiro, tamanho da empresa, recursos

humanos, e está diretamente ligada ao sucesso da organização. Uma boa reputação atrai os melhores profissionais, o que gera uma vantagem competitiva (Joo & Mclean, 2006).

A atração de talento consiste num conjunto de processos de recrutamento e de seleção, que tem como objetivo encontrar um indivíduo com o perfil adequado para a vaga em aberto (Dijik, 2008).

1.3.3 Recrutamento e Seleção: A importância destas práticas

O recrutamento consiste num conjunto de práticas adotadas pelas organizações que pretendam identificar e atrair colaboradores com potencial para exercer o exercício de uma função dentro de uma empresa (Wilkinson, Bacon, Snell, & Lepak, 2010 apud Sousa 2021).

O recrutamento consiste num conjunto de processos que tem como principal objetivo a atração de potenciais candidatos, que estejam aptos para os cargos disponíveis, ou que, possam ser chamados para uma oportunidade futura (Sousa, Duarte, Gomes, & Sanches, 2006)

Para Mendes (2015) é necessário identificar a necessidade para recrutar, pois a admissão de um novo colaborador, não deverá aparecer por uma motivação momentânea, mas surgir devido a um planeamento estratégico. Isto porque, uma necessidade imediata pode levar a uma contratação com um perfil inadequado.

O recrutamento tem duas principais etapas, a divulgação ao público alvo e a triagem inicial das candidaturas. As principais fontes de recrutamento são os arquivos da empresa (candidaturas espontâneas), instituições superiores, escolas de formação, associações profissionais, anúncios e agências de recrutamento (Caetano & Vala, 2007).

Segundo o estudo Randstad Employer Brand Research (2022) os cinco principais canais de oportunidade de emprego são os fóruns, portais de emprego, conexões pessoais, redes sociais e o google.

É importante que nos anúncios da função ao candidato o recrutador seja transparente e realista no que toca à remuneração e aos benefícios que a organização oferece. Este deve evitar também perguntar salários anteriores, para não correr o risco, de cometer disparidades no salário comparativamente com a restante força de trabalho (CIPD, 2022)

Pode ser necessário adotar uma estratégia proativa para conseguir aumentar a pool de talento, e para auxiliar nesta tarefa, será essencial, variar a abordagem dos canais de divulgação do recrutamento, para melhorar a imagem de marca e torná-la atraente. Esta variedade na divulgação permite ainda que a informação chegue a um conjunto diversificado de possíveis candidatos (CIPD, 2022).

Há a possibilidade de encontrar potenciais candidatos de duas formas, através do recrutamento interno, ou do recrutamento externo. O recrutamento interno consiste em colocar pessoas que já

estão na empresa e que adquiriram competências, e que por vontade delas, ou da própria organização, são aproveitadas melhor noutra posição. Este tipo de recrutamento tem muitas vantagens, nomeadamente, o de não perder tempo com o acolhimento, aproveitar o investimento feito na pessoa, ser mais económico, e ainda dar motivação à restante força de trabalho, que vê a possibilidade de poder subir na linha funcional. Contudo optar sempre por este tipo de recrutamento, aumenta a idade média dos colaboradores, e perde a dinâmica e flexibilidade da organização, bem como, a possibilidade de gerar conflitos em pessoas, que tenham interesse na mesma posição (Caetano & Vala, 2007).

O recrutamento externo é mais dispendioso, e menos seguro pois, não se conhece a pessoa. Também é mais demorado, pois existem inúmeras fases implícitas ao processo, como a definição da função, atração de candidatos, primeira triagem e a elaboração do relatório (Caetano & Vala, 2007).

Para as organizações o recrutamento para cargos seniores e para cargos qualificados são os mais desafiantes, sendo que, a pesquisa realizada pela CIPD (2022) concluiu que 58% das empresas tiveram dificuldade em recrutar colaboradores para esses mesmos cargos, e 26% tiveram dificuldade em atrair indivíduos pouco qualificados.

No ano de 2022, 76% dos profissionais declararam que foram abordados com propostas de emprego à qual nunca se candidataram (Consultora Hays, 2022).

As empresas começam a olhar para o futuro e para a importância da retenção de talento, sendo que, dois quintos das organizações estimam um aumento no orçamento para o recrutamento e para a gestão de talento (CIPD, 2022).

É importante envolver os candidatos durante o processo de recrutamento e implementar medidas inclusivas, como retirar habilitações desnecessárias para a vaga em aberto e ajudar financeiramente os candidatos quando estes precisam (CIPD, 2022).

Segundo o guia do mercado laboral a dificuldade de recrutar talento nas empresas portuguesas levou a que 41% das organizações nacionais recrutassem indivíduos menos adequados face às necessidades da função em aberto, 20% desistiu do recrutamento externo e optou pelo recrutamento interno, 17% adiou a realização dos projetos, 16% redefiniu os planos de estratégia de crescimento e 17% afirmou ter sofrido uma diminuição na performance ou nos resultados estimados. Apenas 24% referiu não ter dificuldade pra recrutar talento (Consultora Hays, 2022).

As organizações oferecem cada vez mais melhores salários ou benefícios para colmatar a dificuldade do recrutamento, por outro lado, esta também se torna numa das maiores dificuldades para a retenção (CIPD, 2022).

A seleção é um processo na qual as “organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas” (Cunha, et al., 2015).

A seleção é uma função dos recursos humanos, esta prática tem como objetivo restabelecer os meios humanos necessários, para suprir as necessidades estratégicas e para alcançar os objetivos propostos pela organização (Caetano & Vala, 2007).

A decisão dos objetivos a analisar durante o processo de seleção, altera de acordo com a dinâmica da própria empresa, e conforme a envolvente em que está inserida. As empresas inseridas num contexto de forte concorrência, possivelmente preferem flexibilidade e eficácia. As organizações que se encaixam num ambiente de estabilidade, têm preferência por colaboradores que buscam por segurança, para não alterar o esquema já instituído (Caetano & Vala, 2007).

Os métodos utilizados no processo de seleção devem ser ajustados à função para a qual se está a selecionar, uma vez que, existe uns mais apropriados do que outros, para obter “evidências” (Sousa, Duarte, Gomes, & Sanches, 2006).

Uma má seleção não diz respeito exclusivamente à escolha de um indivíduo que não devia ter sido selecionado, mas também, deixar escapar um indivíduo muito bom, e deixá-lo livre para a concorrência. Assim pode-se dizer que no processo de seleção se pode cometer dois erros, escolher os maus para a organização, e deixar os realmente bons para a concorrência (Caetano & Vala, 2007).

O recrutamento é caracterizado por ser usado para atrair potenciais candidatos, e a seleção corresponde ao processo desde a convocação dos candidatos até à decisão de admissão (Caetano & Vala, 2007).

O responsável pela seleção deve conhecer os fatores de atração, sendo que Behling, Labovitz e Gainer em 1968 identificaram três paradigmas que os indivíduos têm em conta aquando a escolha de um emprego. O primeiro é que os candidatos escolhem o emprego por uma comparação lógica entre as ofertas, comparam por exemplo, salário e benefícios. O segundo fator já se prende com critérios subjetivos, ou seja, com a necessidade de se realizar profissionalmente, e o terceiro fator, é que os candidatos escolhem a empresa baseado, em experiências passadas com empresas idênticas (Caetano & Vala, 2007).

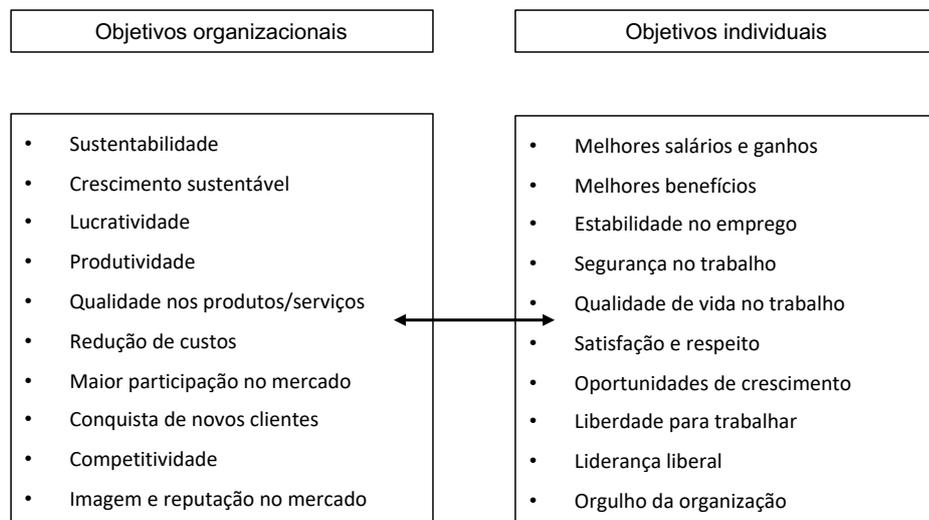
Segundo a Consultora Hays (2022) as maiores dificuldades da gestão de recursos humanos em 2021 foram a atração de talento (44%), a retenção de talento (44%), motivação dos colaboradores (39%), comunicação interna (26%), saúde mental dos colaboradores em contexto de pandemia (22%) e adaptação a um modelo de teletrabalho (21%).

1.3.4 Reter talento

Para a organização ter sucesso não basta apenas atrair o talento, mas também o reter na organização. Por este motivo é que as empresas devem lutar para ser o melhor lugar onde os profissionais possam trabalhar (Chiavenato, 2009).

Antigamente o relacionamento entre os colaboradores e a organização era antagônico, para aumentar lucros e produtividade, não seria possível aumentar salários, lazer e incentivos. Era usada a solução de ganhar-perder, ou seja, para uma parte ganhar tudo, a outra necessariamente teria de perder, para uma parte ganhar seria à custa da outra. Contudo verificou-se que para a organização conseguir alcançar os objetivos, os colaboradores também precisam alcançar as metas pessoais, para que ambos saiam a ganhar. Assim a melhor tática é a de ganhar-ganhar, para isso, é necessário comunicação, negociação e esforço de ambas as partes, sendo que, ambas têm de se entreajudar. Porém nem sempre é possível alinhar os objetivos e ajustar, pois, por vezes, os colaboradores e a organização querem coisas diferentes (Chiavenato, 2014).

Tabela 1: Quadro dos objetivos organizacionais e individuais



Fonte: Chiavenato (2014, p.7).

Reter talento é uma tarefa cada vez mais difícil, contudo as organizações estão a tomar medidas e a implementar estratégias para melhorar o problema da retenção (CIPD, 2022).

Para se estabelecer uma estratégia de retenção de talento é preciso ter em conta os problemas que a organização tem, para reter os colaboradores, e depois agir de forma a acabar com esses problemas. É necessário avaliar os fatores que provocam a saída dos colaboradores, e definir a estratégia baseada nos motivos de saída (Wilkinson, Bacon, Redman, & Snell, 2009).

As organizações devem analisar a sua dinâmica e rever as funções-chave, bem como, a melhor forma para reter essas pessoas, implementando, estratégias de recrutamento e de formação (desenvolvimento) (CIPD, 2022).

De acordo com a fase da vida em que cada colaborador está, este vai preferir determinados benefícios, por isso, as organizações devem ser flexíveis, e conceder a possibilidade de personalizar benefícios, para que, os colaboradores optem pelo benefício melhor para eles no momento (CIPD, 2022).

Se a organização pretende reter talento esta deve desenvolver as pessoas, para que estas possam crescer, e obter resultados que têm impacto na organização (Chiavenato, 2014).

Reter talento vai implicar uma redução na rotatividade dos colaboradores, e aumentar o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, que como já mencionado, gera uma vantagem competitiva (Tarique & Schuler, 2010).

A remuneração é um fator importante para a retenção, contudo, o propósito da organização, a inclusão da mesma, o bem-estar, oportunidades de progressão na carreira e a estabilidade, são fatores que também contribuem para a permanência dos colaboradores na empresa (CIPD, 2022).

O employer branding interno auxilia a organização a conseguir ter uma mensagem de identidade forte, que provoca lealdade dos colaboradores, e funcionários comprometidos, tendem a permanecer na empresa (Joo & Mclean, 2006).

1.3.5 Estratégias de retenção de talento

Qualquer empresa que deseja crescer deve ser capaz de reter os seus melhores colaboradores e atrair novos talentos, criando um ambiente onde seja bom trabalhar. A adoção das melhores estratégias de retenção de funcionários é, portanto, essencial para melhorar a motivação e a lealdade dos funcionários. As dificuldades enfrentadas pelos gestores em encontrar, reter e desenvolver talentos, tornaram-se desafios primordiais para o crescimento, o desenvolvimento e a produtividade. Assim, atendendo ao objeto específico do estágio, à revisão, num universo muito lato sobre a atratividade e retenção de talentos, vamos centrá-la nas estratégias de retenção de talento.

Atratividade organizacional

A atratividade organizacional é um conceito-chave para as organizações que desejam recrutar os melhores talentos, podendo ser definida de acordo com o grau de percepção dos indivíduos em relação a uma organização, e as suas estratégias de marca empregadora (Williams, 2013)

A atratividade é alcançada por um ajuste estratégico entre a organização e as novas contratações. Essa concordância é dinâmica e, portanto, requer monitoramento externo e interno normal.

“Uma empresa é atrativa porque atrai mais que as outras”, tal significa que uma empresa que ofereça melhores condições salariais ou sociais será, de acordo com todas as probabilidades, mais atraente do que outra que não as ofereça. Portanto, é imprescindível que as empresas construam políticas de RH consistentes com as expectativas dos futuros recrutados. Esse esforço necessário possibilita então estabelecer o EVP, a Employer Value Proposition (Robertson & Khatibi, 2012) que inclui vários aspetos como remuneração, oportunidades de carreira, oferta de treinamento ou as condições materiais de trabalho.

Portanto, é essencial atrair os melhores talentos que liderarão essas mudanças.

Atrair é também reter?

Segundo Petit e Zardet (2017), é importante para uma organização “definir claramente a estratégia de atratividade e fidelização como casal” e não como duas alavancas de desempenho para estudar separadamente. Isso significa desenvolver estratégias baseadas no estudo das expectativas e necessidades dos jovens que ingressam no mercado de trabalho.

A atratividade e a lealdade devem, portanto, ser consideradas como um todo. Este fenômeno inicia-se quando o jovem conclui a sua formação profissional e ou escolar para se integrar profissionalmente, e termina quando se coloca a questão da gestão da carreira do indivíduo dentro da empresa para a qual trabalha.

As empresas procuram atrair candidatos através do seu processo de recrutamento e depois, para fazer face às dificuldades encontradas, zelar pela fidelização dos seus recursos humanos de forma a limitar saídas voluntárias de funcionários ou o desejo de deixar a empresa.

As alavancas de ação para atrair e recrutar vão, hoje, além das expectativas relacionadas ao salário e afetam as características do trabalho, a gestão das carreiras e os mecanismos de comunicação dentro da empresa. Tratam-se de fatores que permitem à empresa atrair e, ao mesmo tempo, reter. (James & Mathew, 2022).

A literatura apresenta várias abordagens estratégicas para a retenção de talento que de seguida passamos a apresentar.

- **Progressão na carreira/mobilidade**

Para Hytter (2007) e segundo um estudo que realizou entre França e Suécia um dos fatores com maior ligação com a retenção é a progressão na carreira.

Proporcionar a possibilidade de crescimento é uma estratégia muito importante para a retenção. A mobilidade interna é uma estratégia crítica para a retenção de talento, uma vez que, se a empresa proporcionar novas oportunidades internamente, os colaboradores não vão procurar fora da organização. Esta mudança permite que os colaboradores adquiram novas competências, e demonstra que a empresa está empenhada no crescimento do colaborador (McLaren, 2021).

Progressão na carreira é uma das razões mais apresentadas para a rotatividade e pode-se colmatar, através de formação, para desenvolver as competências, e consequentemente a carreira. A gestão de carreira deve ter sempre em conta, o que o colaborador necessita (Hytter, 2007).

- **Formação**

A formação em conjunto com outras iniciativas pode ser utilizada para a retenção. Fornecer formação aos colaboradores torna os mesmos, mais capazes e comprometidos. Pagar cursos mais específicos, como um MBA, deixa uma mensagem clara ao colaborador, que a sua contribuição é

valorizada, e de que pode ter oportunidades de progressão na carreira, o que incita a permanência (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

Os colaboradores permanecem numa organização que investe neles através da formação. Esta é outra estratégia de retenção crucial pois, motiva e dá coesão à força de trabalho, que vê a necessidade de apoio e formação contínua. Os colaboradores assim sentem-se valorizados pois a organização, reconhece o esforço e o talento (Cloutier, Felusiak, Hill, & Pemberton-Jones, 2015).

A oferta de formação aos colaboradores tendo em vista o desenvolvimento das suas competências, e da possibilidade de progressão de carreira, também ajudam na perceção de que a organização, se preocupa e valoriza os seus colaboradores, e aumenta o vínculo psicológico entre as duas partes (Umamaheswari & Krishnan, 2016).

- **Tarefas adequadas e variadas**

Para a retenção é necessário saber que tarefas atribuir a cada cargo e atribuí-los, de acordo com as necessidades, interesses, habilidades e valores do colaborador. Quando o colaborador tem um controlo sobre uma tarefa, tem tendência a comprometer-se a fazê-la cada vez mais bem feita (Capelli, 2000).

Para criar “empregos excepcionais”, é necessário adequar as tarefas ao interesse das pessoas, e com isso, permitir autonomia e liberdade aos colaboradores, e deixar que os mesmos usem, e que sintam que a chefia lhe confia responsabilidades maiores, do que era de esperar (Harvard Business School, 2007).

A estratégia passa também por proporcionar ao colaborador uma diversidade nas tarefas, para não tornar o trabalho rotineiro (Rego, et al., 2015).

- **Relação com Chefia**

O comprometimento de um colaborador é um fator importante para a retenção, para isso, a organização deve promover este sentimento nos colaboradores. Uma das causas que tem impacto direto com o comprometimento, é a liderança. Os colaboradores que recebem um maior apoio da sua chefia direta apresentam um sentimento maior de lealdade e compromisso com a organização (Umamaheswari & Krishnan, 2016).

O estilo de liderança pode ter influência na retenção, uma vez que, uma boa liderança pode ser um dos motivos para que os colaboradores permaneçam na organização. O comportamento do líder influencia o ambiente organizacional, e conseqüentemente, a satisfação do colaborador (Hytter, 2007).

O interesse da chefia direta pelos colaboradores pode tornar um ambiente atrativo para trabalhar, estes, devem também relatar informações da organização, como estratégias e resultados, para que

os colaboradores sintam que a sua chefia tem confiança na equipa, e que vê que estes contribuem para o todo (Harvard Business School, 2007).

A maioria das saídas por iniciativa do colaborador acontecem, devido à insatisfação com o supervisor (chefia direta). Frequentemente os indivíduos que são promovidos a cargos de liderança, não têm experiência, ou formação adequada para exercer a função. Por isso é importante que a organização forme supervisores, e que avalie se estes, têm as habilidades necessárias para executar um cargo de supervisão (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

O fator de retenção mais importante constatado pela pesquisa da Hay Group, uma empresa de consultoria de recursos humanos, foi o feedback da chefia direta, pois, a falta de comunicação com o superior, pode gerar a sensação ao colaborador de que a empresa não se preocupa com ele (Harvard Business School, 2007).

De acordo com o estudo Gallup Organization, efetuado a oitenta mil gestores num total de quatrocentas organizações, demonstrou, que a relação com a chefia direta é mais importante para a retenção do que salários e regalias (Harvard Business School, 2007).

Se não existir uma boa relação com a chefia e o chefe não tratar bem os seus colaboradores, nenhuma das outras estratégias e medidas funcionam. De acordo com a pesquisa realizada pela Kepner-Tregoe uma das três razões mais apresentadas pelos inquiridos para a saída de um colaborador talentoso, é a má relação com a chefia (Harvard Business School, 2007).

- **Relação entre a empresa e o colaborador**

A relação entre os colaboradores e a organização, é extremamente importante para a retenção, para isso, é necessário criar alguns eventos, ou atividades, para reforçar esta ligação (Rego, et al., 2015).

É fulcral também estabelecer uma comunicação eficaz entre a organização e o colaborador, para que ambos se conectem (Capelli, 2000).

Outra forma de se conectarem, é através da oferta de oportunidades a familiares do colaborador na organização (Rego, et al., 2015).

A sensação de apoio por parte da organização também está relacionada com a vontade de permanência. Utilizar as relações com chefia, justiça, respeito, recompensas e oportunidades de crescimento, são algumas medidas para aumentar este sentimento de suporte (Cloutier, Felusiak, Hill, & Pemberton-Jones, 2015).

- **Relação com colegas**

Promover as relações entre os colegas ajuda também na retenção, pois “a lealdade às empresas pode estar a desaparecer, mas a lealdade aos colegas não” (Capelli, 2000).

É importante elaborar uma equipa coesa e fortemente envolvida com os projetos, pois, é uma forma de os colaboradores permanecerem por um período maior de tempo, uma vez que, o colaborador acha difícil deixar os colegas. Torna-se por isso mais fácil gerar comprometimento com os colegas do que com a empresa (Capelli, 2000).

- **Ambiente de trabalho**

Para reter um maior número possível de colaboradores é necessário criar um bom ambiente na organização e mais importante ainda, criar um bom ambiente dentro do departamento. Um ambiente agradável consegue-se através de relações saudáveis baseadas em respeito (Harvard Business School, 2007).

- **Feedback constante**

Práticas de retenção como feedback constante e autonomia, garantem aos colaboradores talentosos a participação na tomada de decisão (Hytter, 2007).

É importante perguntar sempre ao colaborador o que pensa sobre determinado assunto ou tarefa, pois, cada colaborador vai querer algo específico, e o que para um trabalhador pode ser um desafio, para outro pode ser algo terrível. Questionar o colaborador sobre determinado assunto, ou proposta, é a única forma de saber o que o mesmo pensa. A chefia deve perguntar sobre as metas pessoais, mas também, obter um feedback sobre o ambiente de trabalho, pois assim, é possível fazer alterações dentro do departamento, baseadas nessas perceções dos colaboradores. Para além de ter um feedback do ambiente é importante pedir também, uma opinião da própria chefia. Este deve questionar os colaboradores sobre o que pode mudar e pedir uma avaliação realista do seu desempenho, este processo, pode até ser feito por meio de um terceiro, para que se mantenha a confidencialidade, e para que os mesmos não se sintam constrangidos (Harvard Business School, 2007).

- **Compensações monetárias**

Os autores (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2008) desenvolveram um modelo para identificar fatores de retenção e concluíram que para reter os colaboradores, as recompensas extrínsecas, ou seja, as remunerações e os benefícios eram importantes.

Os autores (Torrington, Hall, & Taylor, 2008) também analisaram seis práticas que manifestam ter um impacto positivo na retenção. Sendo que para estes o aumento do salário gera debate, uma vez que, em média as organizações que proporcionam pacotes salariais mais altos, têm taxas de turnover mais baixas, comparativamente com aquelas que praticam salários mais baixos. Contudo existem evidências tendo por base questionários, de que o salário é menos importante, do que outros fatores, na tomada de decisão de saída. Aumentar o salário pode trazer um impacto na satisfação, mas não tem o poder de mudar a decisão de sair, quando existem outros fatores negativos a pesar na saída do colaborador. Os colaboradores não devem ser tratados de forma

desigual, desde que, os salários não sejam inferiores aos da concorrência, outros fatores, tomam impactos mais importantes.

Segundo a CIPD (2022) a medida mais utilizada pelos empregadores para melhorar a retenção no ano de 2022 foi o aumento salarial e o apoio ao bem-estar dos colaboradores.

A Hay Group, uma empresa de consultoria de recursos humanos realizou uma pesquisa com quinhentos mil colaboradores, de mais de trezentas empresas, e comparou a satisfação dos colaboradores que estavam comprometidos, e que afirmaram permanecer na empresa por mais de cinco anos, com a dos colaboradores que tinham intenção de sair da organização, e verificou que, dos cinquenta fatores apresentados, o salário era o fator menos importante. A pesquisa permitiu concluir que se o ambiente for bom, os indivíduos trabalham com um salário mais baixo, é contraditório pois, a maioria dos empregadores acredita ser o fator mais importante, contudo, esta é uma solução de curto prazo, mantém as pessoas num prazo limitado. O dinheiro tem um papel importante, mas os colaboradores querem reconhecimento, bem como, um lugar de trabalho que sintam orgulho (Harvard Business School, 2007).

Apesar de ser uma das ferramentas mais utilizadas para a retenção (a remuneração e incentivos em dinheiro), esta é uma medida que facilmente é igualada por outra organização, que deseja recrutar o colaborador. Sendo assim, esta é uma medida que pode auxiliar mais na inflação salarial, do que, na retenção a longo prazo, contudo, pode-se aplicar um bônus para o colaborador que tiver habilidades importantes, no sentido de ajudar a reter o talento por um período de tempo (Capelli, 2000).

O salário não é o único fator de motivação, contudo, é uma preocupação para os colaboradores. Aumentar salários pode não ser uma solução para as organizações que não o suportem, contudo, podem aumentar a transparência salarial, e proporcionar o sentimento aos colaboradores de que estão a ser recompensados de forma justa (McLaren, 2021).

- **Benefícios**

Sendo assim uma forma de encontrar uma vantagem difícil de conseguir atingir, é o de melhorar o pacote de benefícios, pois estes, são mais difíceis de ser imitados pelos concorrentes. Para conseguir utilizar como prática de retenção, é necessário utilizar um pacote de benefícios flexíveis, de forma a que, cada colaborador escolha, de acordo com a sua necessidade. Para isso é indispensável saber o que motiva o capital humano da organização (Torrington, Hall, & Taylor, 2008)

- **Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**

Deve-se usar como estratégia de retenção a promoção do equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, implementando medidas, como a política de não enviar mensagens fora do horário de trabalho, isto, ajuda a que os colaboradores não se sintam esgotados, e que não afete a sua saúde mental (McLaren, 2021).

As práticas de RH orientadas para a família, também são uma estratégia utilizada para evitar as saídas, e até mesmo para facilitar na conciliação entre a vida pessoal e profissional. Medidas como permitir às mães voltarem ao trabalho em tempo parcial, horário flexível, oferta de vales-creche, ou vales para lares de idosos para parentes do colaborador, são alguns dos exemplos para aumentar esta conciliação (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

Se os colaboradores acharem que a sua carreira está estagnada, que não são tratados de forma justa, e que não têm equilíbrio entre vida profissional e pessoal, estes podem tomar a decisão de sair da organização (McLaren, 2021).

A estratégia de retenção baseada no equilíbrio da vida pessoal e profissional, aumenta o vínculo que o colaborador tem com a organização, e é um motivo para permanecer, mesmo, quando a empresa passa por momentos económicos complicados (Umamaheswari & Krishnan, 2016).

- **Flexibilidade de horário**

Ser flexível é importante, uma vez que, empresas flexíveis no trabalho são bem-sucedidas na retenção de colaboradores. A flexibilidade pode ser demonstrada através do horário, por exemplo (Harvard Business School, 2007).

A opção do teletrabalho e da possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, pode ser uma solução, mas não é a única forma de uma empresa oferecer flexibilidade horária, pode optar por um horário flexível, que consiste numa boa prática, para que os colaboradores permaneçam na empresa (McLaren, 2021).

Vários estudos referem que uma das estratégias para aumentar o comprometimento dos colaboradores é o de oferecer flexibilidade de horário, pois esta flexibilidade, permite que os colaboradores, encontrem equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e que reduzam o stress. Este cuidado da organização para com os seus colaboradores cria a sensação de que a organização se preocupa (Umamaheswari & Krishnan, 2016).

- **Diversidade e inclusão**

A diversidade e inclusão também é benéfica para a organização, pois, os colaboradores sentem que não existem barreiras, e que existem oportunidades de crescimento (Capelli, 2000).

- **Recrutamento**

Para conseguir reter também é necessário fazer uma avaliação inicial ao candidato no momento do recrutamento, de forma a conseguir entender as qualificações e o encaixe do mesmo na

organização. Este encaixe permite comparar as competências do candidato com a cultura da organização, e levar à compatibilidade ou não, do candidato com a organização. Esta compatibilidade vai ajudar posteriormente na retenção (Capelli, 2000).

O processo de recrutamento pode trazer dificuldades para a retenção, uma vez que, quando a organização está a atrair candidatos, esta tem tendência a atrair os indivíduos que posteriormente serão mais difíceis de reter (Capelli, 2000).

Apresentar uma oferta de trabalho que atraia os candidatos que a empresa quer, dirigido aos indivíduos que se adaptarão melhor à empresa, é um segredo para a retenção de talentos. Uma oferta de trabalho deve estar assente em quatro pontos, no dinheiro, ou seja, na apresentação do salário, bem como, na apresentação dos possíveis prémios. Deve conter a identificação do crescimento pessoal, apresentar ao candidato as formas de progressão na carreira e de desenvolvimento, e ainda relatar o dia a dia da organização, ou seja, falar da qualidade de vida, do ambiente interno, e das oportunidades que a organização proporciona. Deve focar também no futuro da empresa, evidenciando a sua reputação, baseada em realizações passadas e futuras (Harvard Business School, 2007).

A empresa no processo de recrutamento deve ser realista com as expectativas do trabalho, para evitar que os colaboradores fiquem insatisfeitos, pois estes, podem criar expectativas elevadas e a função não atender ao que imaginou. Esta é uma das grandes causas de rotatividade nos primeiros meses (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

- **Employer branding**

O employer branding é também uma estratégia para a retenção, pois, estabelece uma imagem forte da empresa, com a divulgação de regalias, benefícios e valores da organização, e mostra a mesma como um bom lugar para trabalhar, pois, esta destaca-se das concorrentes (Hillebrandt & Ivens, 2013).

- **Reputação da organização**

Segundo a Social Identity theory as pessoas classificam-se de acordo com categorias sociais, baseadas em diversos fatores, como por exemplo, a organização onde exercem funções. Como a reputação da organização afeta o status social da empresa, e da perceção que os demais têm sobre a mesma, esta vai refletir também, no status social dos colaboradores que nela operam. A reputação positiva da organização provoca uma maior autoestima dos seus colaboradores, e criar uma maior propensão para a retenção dos mesmos (Joo & Mclean, 2006).

- **Condições de trabalho**

Condições de trabalho favoráveis e agradáveis podem ser motivos para atrair e manter os colaboradores na organização, até porque, o stress está muitas vezes relacionado com o turnover (Hytter, 2007).

As organizações podem e devem utilizar medidas e políticas para diminuir a saída dos talentos, para isso, podem recorrer a práticas de RH (Rego, et al., 2015).

É importante saber os motivos que levam os indivíduos a sair da organização, mas também, as razões que os fazem permanecer (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2008).

Antes de implementar estratégias de retenção, as organizações devem analisar que colaboradores precisam reter, e de que forma o podem fazer, para os incentivar a permanecer na organização. (Capelli, 2000).

Recorrer a estratégias proativas para melhorar a retenção pode reduzir os custos de turnover e poupar tempo à organização (McLaren, 2021).

1.3.5.1 Estratégias de Retenção para Millennials e Geração Z

Reter a geração Y e Z não é uma tarefa fácil, contudo, pode-se utilizar estratégias de retenção para tentar cativar e conquistar estes indivíduos (Armour, 2019).

Os colaboradores da geração Y e Z foram criados na era das tecnologias, e por isso, são mais reticentes às práticas de retenção desatualizadas. Desta forma, as organizações devem se adaptar para conseguir manter os colaboradores das diversas gerações (Armour, 2019).

Para gerir as diferentes gerações no mercado laboral é necessário que os líderes criem um ambiente diversificado e favorável, e usem os pontos fortes de cada uma das gerações, para beneficiar a organização. É necessário adotar medidas diferentes de gestão de recursos humanos para gerir esta variedade de gerações (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Os millennials são incentivados pela liberdade, remuneração, oportunidades para poderem tomar decisões, autorrealização e flexibilidade. Já os indivíduos da geração Z são motivados pela liberdade, responsabilidade social, flexibilidade, tratamento justo, comunicação aberta e remuneração imediata (Rodriguez, Boyer, Fleming, & Cohen, 2019).

Posto isto apresentam-se algumas estratégias desenvolvidas por autores nos últimos anos.

- **Flexibilidade**

Três em cada cinco indivíduos da geração Z afirmaram que os horários flexíveis são muito importantes para eles num emprego (McCrintle & Fell, 2019).

Os indivíduos da geração Z e Y valorizam a flexibilidade, por este motivo, uma forma de criar uma estratégia para a retenção, é a de permitir essa liberdade, através de horários flexíveis, que permitam que os colaboradores consigam, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esta flexibilidade pode ser conseguida de várias formas, através de uma semana de trabalho comprimido, onde os colaboradores conseguem ter mais um dia de folga, ao realizar mais horas nos restantes dias, respeitando as horas contratadas, ou através de trabalho à distância, onde permita ao colaborador fazer teletrabalho e trabalhar em casa. Esta é uma solução ideal para quem tem problemas com transportes e para os colaboradores com limitações físicas. Há ainda outras opções como a realização de trabalho híbrido, isto é, permitir que os colaboradores trabalhem na organização alguns dias, e nos restantes, que trabalhem em formato de teletrabalho. Há ainda a possibilidade de horário flexível, onde o colaborador faz o seu trabalho no horário que quiser, e a única obrigação, é a de cumprir com as horas estabelecidas contratualmente (Seah, 2021).

A oferta de trabalho flexível, permite que estes façam outras atividades de que gostam (Rodriguez, Boyer, Fleming, & Cohen, 2019).

- **Tecnologia**

Outra estratégia a adotar para ajudar na retenção das novas gerações é a “digital- first mindset”. Estes indivíduos cresceram com a tecnologia, e por isso, no local de trabalho querem a tecnologia como uma ferramenta com acesso imediato à informação, e como um auxílio para a automatização de determinados processos (Seah, 2021).

Os mais jovens, cresceram neste meio, e por isso valorizam que a empresa faça um investimento na tecnologia pois, olham para esse investimento, como se fosse uma aposta para eles mesmos (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

- **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**

Segundo o relatório Country Report Portugal efetuado pela Randstad, 27% dos indivíduos da geração Z saem da organização se tiverem problemas com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Randstad, 2019).

Recorrer a ferramentas para evitar o esgotamento, e a perda de tempo em tarefas administrativas, é uma boa prática, para promover o bem-estar destes colaboradores, e manter a saúde mental e física dos mesmos (Seah, 2021).

Fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é essencial, pois, quando o trabalho começa a entrar na vida pessoal do colaborador, este, pode ter desempenhos negativos, afetar o mesmo, e consequentemente levar a que este tome a decisão de sair da organização (Armour, 2019).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, é um fator importante para estes indivíduos, que valorizam o trabalho, contudo, sentem que a vida não se resume apenas ao emprego, e por isso,

procuram um trabalho que lhes permita fazer outras coisas na sua vida pessoal (McCrindle & Fell, 2019).

- **Progressão na carreira**

Outra estratégia importante passa pela criação de oportunidades de desenvolvimento e pela progressão de carreira. Com auxílio da oferta de formação, o colaborador pode melhorar as competências nas áreas que gosta, e desta forma conseguir alcançar os objetivos da carreira (Seah, 2021).

As organizações devem investir no desenvolvimento dos colaboradores e criar um planeamento de sucessão, para que estes consigam estabelecer um caminho, e delinear os passos, caso queiram progredir na carreira. Alinhar os objetivos individuais (colaborador) e os coletivos (organização) é importante para que o colaborador se sinta relevante, e parte integrante dos desafios da organização, e consequentemente promover o compromisso com a entidade. Proporcionar a possibilidade de mobilidade também é uma boa estratégia para reter as gerações Y e Z, pois estes, têm tendência a permanecer, se souberem que tem perspetivas de aumentos, e de mobilidade ascendente (Armour, 2019).

Para além disso a oportunidade de crescimento, permite que estes indivíduos não se cansem de realizar sempre as mesmas tarefas (Smith & Galbraith, 2012).

A geração Z tem tendência a permanecer menos tempo num trabalho, contudo, não está relacionado com a falta de lealdade, mas sim, com a busca de mudança e de novos desafios. Estes indivíduos têm pressa e por isso, não ficam durante muito tempo, caso não tenham uma promoção (McCrindle & Fell, 2019).

- **Diversidade e inclusão**

É necessário também criar um local de trabalho saudável com inclusão e com colaboradores de diferentes grupos (género, raciais, étnicos etc.). Os millennials e a geração Z preocupam-se com a diversidade e igualdade nas oportunidades (Seah, 2021).

- **Comunicação**

Para reter e motivar as gerações mais novas, os líderes devem comunicar de forma clara os objetivos, dar autonomia, e proporcionar os recursos necessários para executar a tarefa (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Para reter os indivíduos da geração Z a organização deve estabelecer uma boa comunicação, com instruções claras (Rodriguez, Boyer, Fleming, & Cohen, 2019).

- **Liderança**

Estas gerações têm a necessidade de ter uma boa liderança (Rodriguez, Boyer, Fleming, & Cohen, 2019).

Para que se sintam valorizados os líderes devem pedir a sua opinião, pois os mais jovens gostam de colaborar e ter desafios importantes. Uma das formas de motivar é a de fornecer mais responsabilidades, como recompensa pela execução de uma determinada tarefa. Os Millennials têm muito respeito pelas gerações mais velhas, contudo, não gostam de um líder autocrático, gostam de uma relação com as gerações mais velhas de mentoria, de forma a que, estes os possam orientar, e consequentemente com essas diretrizes, conseguir ganhar mais competências e habilidades. Esta orientação pode reduzir problemas geracionais e provavelmente tornar os millennials mais leais à organização (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

A pesquisa realizada por Smith & Galbraith (2012) a jovens trabalhadores-estudantes revelou que a relação com o supervisor é um dos principais motivos para a permanência dos mais novos no emprego. A chefia direta pode auxiliar na retenção dos millennials, pois, pode oferecer um conjunto de fatores que esta geração valoriza como, flexibilidade, um propósito significativo no trabalho, satisfação pessoal, e oportunidades de progressão e crescimento.

O estilo de liderança torna-se também muito importante, pois, para os indivíduos mais jovens é muito importante ter uma liderança acessível, inclusiva e participativa, para tornar a organização num ambiente com respeito (McCrinkle & Fell, 2019).

- **Remunerações**

Segundo o relatório Country Report Portugal 52% dos millennials saem da organização se considerarem a remuneração baixa (Randstad, 2019).

Facilmente se consegue fazer uma comparação de remunerações, recorrendo a sites que fornecem informações salariais. Os millennials e a geração Z comparam e avaliam os salários constantemente, e conseguem, perceber se a remuneração é justa. Por isso é necessário que as organizações adotem um sistema de transparência, no que toca às remunerações. A remuneração transparente é importante para reter estes indivíduos, contudo, não é suficiente (Armour, 2019).

- **Apoio personalizado**

Fornecer uma experiência personalizada ao colaborador é outra estratégia eficaz. Pode-se criar uma relação próxima com o colaborador, e mostrar interesse em saber os seus interesses pessoais, para assim conseguir, planear da melhor forma a sua carreira, e criar o sentimento nos mesmos de valorização (Armour, 2019).

- **Feedback constante**

As novas gerações têm necessidade de receber feedback constante, e em contrapartida os Baby Boomers gostam de coordenar e orientar. Estas características podem ser aliadas, e os Baby Boomers podem dar feedback construtivo e avaliar as novas gerações (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

- **Relação entre a empresa e o colaborador**

A empresa pode também criar eventos sociais para ajudar a se sentirem parte da organização, e consequentemente ajudar na retenção (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

- **Formação**

Os colaboradores permanecem por um período maior de tempo, caso, lhes seja disponibilizada formação contínua, pois, demonstra um investimento da organização no colaborador (McCrindle & Fell, 2019).

- **Ambiente de trabalho**

Segundo o relatório Country Report Portugal efetuado pela Randstad 43% dos millennials permanecem se existir um bom ambiente de trabalho (Randstad, 2019).

- **Satisfação pelo trabalho**

A satisfação toma um papel muito importante para estes indivíduos, pois, estes querem sentir que estão a realizar um trabalho significativo, capaz de mudar o mundo (Smith & Galbraith, 2012).

- **Relação com colegas**

Três a cada cinco colaboradores da geração Z afirmaram que a relação com os colegas de trabalho, é uma das três principais razões para permanecer no emprego (McCrindle & Fell, 2019).

- **Tarefas**

A Variedade na função de trabalho é também valorizada por esta geração, pois estes querem uma oportunidade para evoluir. Estes indivíduos não gostam de ficar presos a uma tarefa, por isso, mudam muitas vezes de emprego. Se lhes for oferecido a possibilidade de realizar várias tarefas dentro de uma organização, não vão procurar novos desafios em outras (McCrindle & Fell, 2019).

As novas gerações sentem-se valorizadas ao desempenhar várias funções, por isso, uma das estratégias de retenção, é dar várias tarefas para executar e fornecer liberdade, para que estes, assumam o controlo e consigam definir as prioridades (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Para os autores Radford & Shacklock (2012) existem diferenças geracionais no que toca aos principais motivos de permanência numa organização. Estes autores afirmam que para reter os

millennials é necessário proporcionar oportunidades de progressão na carreira, fornecer formação e desenvolvimento, ter um plano de carreira claro, ter um planeamento de sucessão também claramente definido, programa de mentoria (orientação), equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (dar por exemplo horário flexível), boa relação com chefia e com os colegas de trabalho.

Por outro lado, os autores Becton, Walker, & Jones-Farmer (2014) e segundo o seu estudo concluíram que não existem grandes diferenças nos comportamentos dos colaboradores no trabalho, em relação à mobilidade, conformidade, trabalho de horas extras, como os estereótipos das gerações faziam acreditar. Sendo assim concluíram que as possíveis diferenças existentes entre estes grupos, apresentam um efeito pequeno na dinâmica da organização.

1.3.6 A importância dos RH na retenção de talento

As empresas “funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome” (Chiavenato, 2014).

As organizações são compostas por pessoas e dependem delas para conseguir cumprir os objetivos, e a missão à qual se propõe. As empresas aproveitam o esforço e a “sinergia” dos indivíduos que trabalham juntos. (Chiavenato, 2014).

Os colaboradores podem ser vistos como recursos produtivos ou “parceiros da organização”, tratar como recursos produtivos presume a visão de recursos padronizados, e passivos da organização. Há a necessidade de as organizações tratarem as pessoas como recursos parceiros, para obter o máximo de rendimento. Os indivíduos são recursos das organizações e fazem parte do património físico, nomeadamente do capital intelectual, e devem ser vistos como “parceiros de negócio” (Chiavenato, 2014).

As práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho da organização através do aumento do conhecimento e da habilidade, da motivação, e da capacitação dos colaboradores (Huselid, 1995).

As práticas de recursos humanos fortemente implementadas são mais eficazes quando utilizadas num todo, em conjunto, do que, utilizadas como práticas individuais e isoladas. As práticas de recursos humanos devem estar integradas num sistema de gestão de recursos humanos, para que o desempenho seja mais expressivo (MacDuffie, 1995).

De acordo com o estudo efetuado pelo autor Huselid (1995), este concluiu que as práticas de RH estão associadas e ligada ao menor turnover, maior desempenho financeiro, e maior produtividade. O uso de incentivos e compensações, bem como, práticas de seleção, auxiliam na motivação dos colaboradores e consequentemente na diminuição da rotatividade.

As organizações podem criar vantagem competitiva ao criar recursos difíceis de imitar, que sejam escassos e raros (Barney, 1991).

Desenvolver um sistema de gestão de recursos humanos melhora não só o desempenho da organização, mas torna também, o sistema da empresa mais difícil de imitar pelos concorrentes. Essa dificuldade de imitar gera uma vantagem competitiva e de desempenho perdurável (Liu, Combs, Ketchen Jr., & Ireland, 2007).

As pessoas numa empresa são o “recurso mais exclusivo”, pois os indivíduos podem se desenvolver e crescer (Valuing Your Talent, 2016).

1.3.7 Os líderes e a Retenção de Talento

A liderança consiste na “capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros” (Project Globe, 1999).

A liderança lida com a mudança, por este motivo, é que nos últimos anos é um tema bastante falado, pois o mercado empresarial recentemente, sofreu alterações e tornou-se mais competitivo, o que leva a concluir que, mais mudanças, mais liderança (P.Kotter, 2001).

A geração millennials espera encontrar numa organização uma hierarquia horizontal e com acesso à liderança. A relação com a chefia pode ser fundamental para a motivação e para a retenção desta geração (Hershatte & Epstein, 2010).

Os líderes precisam criar relações na sua equipa significativas, de colaboração e entreajuda, mesmo que a organização tenha problemas com a rotatividade. Os colaboradores já não são tolerantes a condições inapropriadas e a lideranças abusivas. Cada vez mais as pessoas procuram trabalhos onde o contexto laboral é saudável, a formação é contínua, há inovação e crescimento, e têm oportunidades (Dennison, 2022).

Para liderar os colaboradores de forma eficiente é necessário adaptar a liderança à situação e à necessidade do grupo de trabalho que se está a influenciar. Tendo em conta as mudanças de gerações, os líderes precisam adaptar as teorias de liderança às características dos mais recentes indivíduos no contexto laboral, pois, as estratégias e teorias usadas no passado podem não ter o mesmo nível de sucesso hoje e futuramente (Anderson, Baur, Griffith , & Buckley, 2017).

A liderança eficaz é aquela em que o líder adapta as competências e a personalidade, consoante, a situação do grupo de trabalho. As atuais teorias de liderança têm lacunas tendo em conta as novas gerações, e as mudanças de valores e atitudes destes colaboradores (Fiedler, 1964 apud Anderson, Baur, Griffith , & Buckley, 2017).

Uma má liderança pode influenciar negativamente o ambiente e produtividade da equipa, e gerar a vontade dos colaboradores saírem de locais de trabalho com más chefias. As equipas podem ter formação sobre liderança e se manterem atualizados para conduzir de forma eficaz uma equipa (Dennison, 2022).

Exemplo de um mau comportamento por parte de um líder, é o de trabalhar para os superiores e para demonstrar resultados, e não dar prioridade à sua equipa, à defesa dos elementos, e até culpar os mesmos quando os objetivos não são cumpridos (Dennison, 2022).

Todos os estilos de liderança têm impacto em como os colaboradores se sentem em relação à empresa, bem como, na atração, e na retenção dos colaboradores. A liderança democrática proporciona um ambiente seguro para que os colaboradores se sintam confortáveis para dar ideias. Líderes democráticos transparecem criatividade e coragem, e ajuda a equipa a ganhar confiança e respeito pelo líder. Quando os colaboradores são incluídos nas tomadas de decisão, estes sentem-se mais valorizados e sentem-se parte da empresa, o que aumenta a satisfação dos mesmos, e permite, que os colaboradores se sintam mais comprometidos, e que fiquem a exercer as suas funções por mais tempo na organização (Stoyanov, 2022).

A vantagem competitiva numa nova economia está a ser sustentada pelos ativos intangíveis (marca, inovação, conhecimento, capital humano). Uma vez que o capital humano toma um papel fundamental para uma empresa, os líderes devem agregar as funções do departamento dos recursos humanos na estratégia global da organização (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

1.4 Turnover

O turnover é o fim do contrato de trabalho e do “contrato psicológico” do colaborador com a empresa onde trabalha (Tett & Meyer, 1993).

Os colaboradores tomam a decisão de sair de uma organização por iniciativa própria, através da procura de uma oferta de emprego, ou pelo contacto de alguém do meio do recrutamento, que faz uma proposta mesmo sem o indivíduo ter tomado a iniciativa (S & Anand J, 2016).

O termo turnover pode ser distinguido como turnover voluntário e involuntário. O turnover voluntário é quando a tomada de decisão de saída foi iniciativa do colaborador, que busca novos projetos ou salário melhor. O turnover involuntário ocorre quando a saída vem por iniciativa da empresa, devido a maus resultados do colaborador (D.Shaw, Delery, Jekins jr, & Gupta, 1998).

O turnover pode ser distinguido ainda como individual ou coletivo, sendo que o turnover individual é quando um colaborador sai da organização de forma isolada, e o turnover coletivo, é quando dois ou mais colaboradores, num período de tempo curto saem por motivos comuns (Bartunek, Huang, & Walsh, 2008).

O turnover (rotatividade) consiste na “separação real da organização”, e a intenção de turnover é a atitude comportamental, que demonstra a intenção de saída de um colaborador de uma organização (Aydogdu & Asikgil, 2011).

A intenção de turnover consiste na vontade que os colaboradores têm em saírem das organizações onde trabalham. Esta intenção pode ser utilizada com o indicador mais imediato do turnover. (Carmeli & Gefen, 2005).

Para a organização a taxa de turnover é ótima quando não é igual a zero, pois, nem todas as saídas são indesejáveis. A saída de um colaborador que apresente baixo rendimento e baixa performance, não vai ter o mesmo impacto na organização, do que, a saída de um colaborador com bons resultados (C.Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005).

Os principais motivos de saída por iniciativa do colaborador são: a insatisfação com o trabalho, com o ambiente, surgimento de novas oportunidades ou pelo plano de demissão espontânea (acordo mútuo). As saídas dos colaboradores por iniciativa da organização ocorrem devido a uma seleção inadequada, à substituição por outro profissional mais adequado, pela necessidade de reduzir o número de colaboradores, ou pelas alterações no “desenho dos cargos” (Chiavenato, 2014).

Existem vários motivos para os colaboradores saírem da organização. Os funcionários saem porque buscam um novo desafio, pois o trabalho atual fica monótono, e por isso, buscam novas competências, saem porque procuram um salário melhor, por se sentirem pouco inspirados, sentem que o seu trabalho não é “significativo”, buscam ser valorizados, procuram uma relação melhor com chefias, ambicionam uma progressão na carreira, procuram um ambiente em que lhe seja dado feedback constante, por querer um ambiente de trabalho diferente, onde se sinta mais confortável, vontade ou necessidade de morar noutra lugar, conflito com as políticas do trabalho, sentir que as regalias e benefícios reduziram, comparativamente com o momento em que ingressou na organização, querer uma visão mais clara dos objetivos e missão de uma organização, buscar equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, um emprego que valorize o tempo pessoal, escolher uma empresa financeiramente estável, interesse por um trabalho que lhe forneça mais independência, e busca por um maior reconhecimento (Indeed Editorial Team, 2023).

Segundo a Consultora Hays (2022) os principais motivos para o colaborador mudar de emprego são: o salário, oportunidades de progredir na carreira, procura por um novo projeto interessante, insatisfação com a organização, insatisfação com a chefia direta, stress diário e receio de burnout, ambiente de trabalho mau, incompatibilidade da vida pessoal e profissional, situação contratual instável, instabilidade da empresa a nível financeiro, interesse em mudar de cidade ou região, vontade em querer abrir negócio próprio, interesse em sair de Portugal, e fim do contrato com a atual empresa.

O salário é realçado como sendo o fator de motivação menos importante. Normalmente, os empregadores enfatizam a questão monetária, contudo, verifica-se que a má relação com o chefe é uma das razões mais mencionadas como motivo para saída de uma organização (Prewitt, 2007).

1.4.1 O Problema do Turnover

O turnover é um problema para as organizações e um desafio para a gestão dos recursos humanos, pois fica caro para a organização, os custos pela rescisão, recrutamento e seleção (Foon, Chee-Leong, & Osman, 2010).

Existem 3 alturas críticas para o turnover que variam consoante o tempo que o colaborador está na empresa. São nestes períodos que ocorrem um maior nível de turnover. A crise de integração, ocorre com cerca de 6 meses de permanência na empresa, onde o colaborador não se sente bem integrado, e procura outras organizações, ou quando a empresa neste período, percebe que o candidato não foi bem escolhido no processo de recrutamento, e coloca fim ao contrato. A crise de promoção ocorre por volta dos 3 anos, quando o colaborador quer uma progressão na carreira e isso não se verifica, o mesmo pode ficar desmotivado e procurar outras organizações. E por fim, a crise da rotina, que ocorre por volta dos 5 anos, quando o colaborador já não sente que a sua função é um desafio e busca outros, numa nova organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

A baixa rotatividade atrasa uma organização, pois se todos os colaboradores decidirem ficar, a organização não consegue diversificar os seus funcionários, nem oferecer oportunidades de progressão aos colaboradores. Dificulta no processo de inovação, porque a visão permanece sempre a mesma, e conseqüentemente há falta de pensamento crítico, o que atrasa no crescimento real (Biagini, 2019).

O turnover pode ser identificado como disfuncional ou funcional, sendo que se considera turnover disfuncional quando os colaboradores que saem da empresa, são indivíduos que a organização queria reter, devido ao seu desempenho e à sua contribuição para a organização. A perda destes colaboradores provoca custos de turnover, e pode levar à ineficiência organizacional. O turnover funcional consiste na saída de um colaborador, que a empresa não tinha interesse em o reter, devido ao seu desempenho (R. Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982).

Para calcular o turnover, é necessário saber os fluxos de entradas e saída de uma organização (Dias, 2023).

A taxa de rotatividade/ turnover calcula-se através da fórmula (Shweta & Main, 2022):

$$\text{Turnover} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que saíram durante o período em estudo}}{\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores no início do período em estudo} + \text{N}^\circ \text{ colaboradores no fim do período em estudo}}{2}} \right) * 100$$

O turnover é muito importante porque tem impacto na produtividade e nos lucros da organização (Larkin, 1995).

1.4.2 Impacto do Turnover

A rotatividade é provocada por ações internas (benefícios, salário, estilo de gestão, condições de trabalho) e externas (oferta e procura no mercado, oportunidades de emprego). Qualquer que seja o motivo da saída do colaborador vai gerar custos para a organização, custos com a saída (desligamento), recrutamento, seleção e treinamento (Chiavenato, 2014).

Os custos com a saída são variados e entre eles estão, despesas diretas, como despesas pelo recrutamento e formação de um novo substituto (pode ainda criar a necessidade de pagar um salário maior do que ao antigo colaborador), custos indiretos, gerados pelo efeito da saída de um colaborador, que pode levar à sobrecarga dos outros colegas, e afetar na satisfação dos mesmos, que podem pensar em tomar a mesma decisão, e sair. Custos de oportunidade, uma vez que, o colaborador que saiu, levou consigo um know-how, há um conhecimento perdido, o que leva a que o trabalho não seja executado da mesma forma pelos colegas, enquanto o estão a substituir e até encontrar alguém para a vaga em aberto. Quando a vaga é preenchida, ainda há um gasto de tempo a formar o novo colaborador. Todos os especialistas da área dos RH estimam que a saída de um colaborador e a sua substituição “pode custar até duas vezes do seu salário anual” (Harvard Business School, 2007).

A empresa só consegue chegar ao seu máximo potencial quando os RH conseguem provar o impacto que o capital humano “representa na organização para a criação de valor e demonstre o seu ROI (retorno sobre o investimento)”. Os custos de folha de pagamento podem representar mais de 40% das despesas da organização, para além deste valor, ainda se acrescenta, o investimento para obter recursos humanos, para a manutenção de talento e desenvolvimento do capital humano. Estes valores vão resultar num crescimento dos custos de turnover (Fitz-enz, 2007).

O turnover provoca várias consequências nomeadamente, na produtividade, no lucro e na satisfação dos colaboradores, pois estes, podem se sentir sobrecarregados e gerar um ambiente de insegurança, que pode criar conflitos. Fazer um investimento na retenção de talento fica mais barato, do que os custos com a contratação de novos colaboradores. Para além disso, uma taxa de turnover baixa preserva também a imagem da organização (Dias, 2023).

2. Estágio Curricular

2.1 Organização de acolhimento

O estágio foi desenvolvido no departamento de recursos humanos de uma empresa que opera como prestador de serviços no setor de construção e energia.

A organização é uma sociedade anónima, tem sede no Porto, conta com mais de 400 colaboradores, e atualmente está presente no mercado nacional e no mercado internacional, em países como Angola, Moçambique, Reino Unido, Espanha e França.

A empresa atua ao longo de toda a cadeia de valor da energia e tem como objetivo satisfazer os clientes com base em soluções integradas, tem valores como a inovação, qualidade, sustentabilidade e compromisso.

O estágio teve início no dia 3 de outubro de 2022 e fim no dia 28 de dezembro de 2022.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas tarefas para conseguir responder a este estudo, e para auxiliar a organização.

Inicialmente foi também elaborada uma estratégia de implementação de retenção, com o objetivo de estabelecer ações para evitar o turnover e conseguir reter os talentos.

Esta estratégia foi sendo monitorizada pela coorientadora de estágio, com reuniões constantes, e com a ajuda de colegas do departamento que eram responsáveis pelo recrutamento, seleção e acolhimento dos colaboradores.

2.2 Atividades/tarefas executadas no estágio

Ao longo do estágio foram desenvolvidas atividades como acolhimento a novos colaboradores, triagem inicial de currículos, execução de uma primeira entrevista a um candidato, atualização do manual de funções, agendamento de entrevistas, auxílio no arquivo, realização de notas informativas e panfletos para os colaboradores, e elaboração de um plano de retenção para a organização.

Quando ocorre a contratação de um novo colaborador o departamento de RH é responsável por fazer o acolhimento do mesmo. Neste processo apresenta-se a empresa ao novo elemento, é explicada a dinâmica da organização, divulgado o manual de acolhimento, fornecido os códigos de ética, assédio, proteção de dados, e é solicitado o preenchimento da ficha do colaborador (ficha com dados pessoais). Inicialmente acompanhamos este processo e apenas observamos o colega do departamento a efetuar este procedimento, posteriormente, auxiliamos durante a integração com a presença do mesmo, e mais tarde, realizei vários acolhimentos com total autonomia.

Foi proposto pelo colega responsável do recrutamento que fizesse uma triagem curricular após anúncio de vaga em aberto. Tendo em conta as especificidades da função, selecionamos os currículos com maior enquadramento com a empresa, e com as exigências à atividade. De salientar que a triagem curricular foi desenvolvida no final do estágio, quando, já tinha algum conhecimento da organização e dinâmica da mesma, e o colega responsável pelo recrutamento, efetuou também a mesma análise, de forma a verificar se ambos concluímos o mesmo.

Procedemos ao agendamento de entrevistas aos candidatos selecionados e realizamos uma 1ª entrevista a um candidato à vaga de armazém, onde, foi questionado o percurso académico, experiência, e o potencial enquadramento do mesmo na organização.

Realizamos também a atualização do manual de funções onde foram efetuadas alterações no organograma e acrescentados requisitos em determinadas funções.

Relativamente ao arquivo efetuamos pastas individuais dos colaboradores com as informações necessárias dos mesmos, para posteriormente, armazenar nos armários do departamento.

Foram realizadas notas informativas e panfletos com informações úteis para os colaboradores como, esclarecimento dos dias de férias, faltas, protocolos etc.

A elaboração do plano de retenção vai ser explicado detalhadamente noutra capítulo, contudo, este consistiu no esclarecimento, explicação e justificação de todos os passos dados até conseguir elaborar uma estratégia de retenção.

Todas as tarefas executadas ao longo do estágio permitiram um maior conhecimento da organização, e conseqüente entendimento do funcionamento da mesma.

Estas atividades foram orientadas e monitorizadas pela coorientadora e por colegas do departamento, contudo, os mesmos proporcionaram sempre autonomia.

3. Metodologia

O presente relatório de estágio foi elaborado tendo em conta várias fases. Inicialmente procedeu-se à revisão de literatura, de forma a apresentar informações relevantes para o tema em estudo, como, as características das novas gerações, o comportamento das mesmas no mercado laboral, a definição de talento, a retenção e o desafio que esta temática apresenta hoje em dia para as organizações, e as estratégias de retenção estudadas por autores ao longo da história.

A revisão de literatura foi desenvolvida com recurso a livros, revistas científicas, sites online e relatórios, para desta forma contextualizar o tema, e reunir informação necessária para posteriormente comparar com as conclusões do estágio. Ao longo da revisão de literatura foram referidos autores que no decorrer da história tiveram um papel importante para o tema abordado.

Como o presente trabalho é um relatório de estágio, foi realizada uma observação participante ativa, sendo este procedimento orientado pelo orientador, e pelo coorientador da empresa de acolhimento.

A metodologia utilizada para realizar o relatório de estágio foi a metodologia mista, uma vez que, recorreu-se numa primeira fase ao método qualitativo, com a revisão de literatura e todo o enquadramento teórico, com a realização de uma entrevista de feedback aos colaboradores recentes na organização, e utilizado os inquéritos de satisfação realizados pela entidade. Inicialmente estava estipulado a realização de um inquérito e uma entrevista aos colaboradores da organização, contudo, o inquérito apresentado ia de encontro com o questionário de satisfação desenvolvido anualmente pela organização. Por este motivo, a realização do inquérito não foi aprovada, contudo, a entidade de acolhimento facultou os dados dos inquéritos de satisfação para serem utilizados na pesquisa. Posto isto apenas foi elaborado o guião da entrevista de feedback pela autora, validado pela administração, e posteriormente apresentado aos colaboradores.

Relativamente ao método quantitativo, procedeu-se à quantificação dos dados obtidos pelo método qualitativo, executando a recolha, análise e tratamento dos respetivos dados.

3.1 Problemática

A Hays (2023) disponibilizou no seu site que “70% dos profissionais afirmam estar disponíveis para mudar de emprego”. A retenção e atração de talento foram os maiores desafios enfrentados pelos empregadores nacionais em 2022 e em 2023 (Hays, 2023).

Segundo o estudo “Global Talent Trends 2022-2023” realizado pela Mercer, 70% dos profissionais de recursos humanos anteveem um aumento no turnover, especialmente dos colaboradores mais novos (Ferreira, 2023).

Os resultados dos inquéritos realizados pela (Deloitte, 2022), indicam que 40% dos indivíduos da geração Z e 24% dos Millennials, gostariam de sair dos seus empregos no prazo de dois anos. Sendo que 35% dos indivíduos da geração Z, e 32% dos Millennials, deixariam o seu emprego, mesmo que não tivessem outro trabalho em vista.

Tendo em conta estes dados e o que foi referido ao longo deste relatório de estágio no capítulo de revisão de literatura, pode-se afirmar, que há uma tendência para os indivíduos das novas gerações saírem facilmente de uma organização. Este desafio toma cada vez mais um papel muito importante, pois, como constatado na teoria, uma taxa de turnover elevada tem impactos negativos numa organização. Para evitar saídas de colaboradores importantes para o funcionamento da organização, é necessário perceber o que os colaboradores necessitam, e de que forma, se pode estabelecer estratégias para conseguir aumentar a retenção dos talentos. As novas gerações demonstram ter características diferentes das anteriores, o que gera também a necessidade de estudar, e compreender, os fatores que levam as gerações mais novas, nomeadamente, as gerações Y e Z, a permanecer numa organização, bem como, por outro lado, entender o que as fazem mudar facilmente de emprego. Desta forma e tendo em conta estes fatores pretende-se

verificar quais as estratégias de retenção eficazes para as gerações mencionadas, de forma a reduzir o turnover, e conseqüentemente, aumentar a retenção dos colaboradores, essenciais para o bom funcionamento da organização. Este tipo de ação pode ainda levar à redução dos custos de turnover.

Desta forma a pergunta a que este estudo procura encontrar resposta é:

“Quais as estratégias de gestão que mais contribuem para as novas gerações permanecerem na mesma empresa?”

3.2 Objetivos

O objetivo principal do estágio é o de compreender, como funciona a retenção de talento e a satisfação em geral da empresa de acolhimento. Tem como objetivo também colocar em prática os conhecimentos e as competências teórico-práticas obtidas no percurso académico, de forma a conseguir conciliar também experiência profissional na área da gestão dos recursos humanos.

O estágio visa apoiar os serviços prestados pela empresa em tarefas como integração, acolhimento, recrutamento e seleção, análise e descrição de funções, e outras atividades, para desta forma conseguir entender o funcionamento, e dinâmica da empresa na prática da gestão de talento, e no desenvolvimento das estratégias de retenção de talento. O objetivo final é apresentar à empresa de acolhimento uma sugestão de plano de melhoria de retenção.

Para conseguir elaborar o plano de retenção e conseguir responder à questão de investigação, os objetivos a atingir com este estudo de estágio investigação são:

- Identificar, verificar e avaliar os principais desafios das empresas na prática de retenção de talento dos profissionais pertencentes às gerações Y e Z;
- Identificar, verificar e avaliar estratégias de Gestão de Recursos Humanos para reter talento e diminuir o turnover;
- Identificar, verificar e avaliar os fatores que contribuem para a mudança de emprego das novas gerações;
- Identificar, verificar e avaliar os desafios relacionados com a gestão multigeracional;
- Identificar, verificar e avaliar as características das novas gerações que afetam o processo de retenção;
- Adquirir competências profissionais;
- Identificar as práticas na gestão de recursos humanos; analisar, descrever e qualificar as funções; verificar as práticas de recrutamento e seleção; identificar as práticas de acolhimento; ver o lugar da formação; o papel da avaliação desempenho; sistema de recompensas gestão de carreiras.

3.3 Caracterização da amostra

Como no estudo foram utilizados os inquéritos de satisfação efetuados pela empresa e foram realizadas entrevistas de feedback pela autora, procedeu-se à caracterização das amostras em dois momentos distintos.

3.3.1 Amostra dos inquéritos de satisfação

Como já mencionado anteriormente foram analisados os dados dos inquéritos de satisfação realizados pela entidade de acolhimento. Os inquéritos de satisfação utilizados neste estudo foram os dos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021.

Estes inquéritos destinavam-se a todos os colaboradores da organização, ou seja, a 251 colaboradores no ano de 2018, 168 em 2019, 231 em 2020 e 288 em 2021. Desse número obteve-se a resposta de 91 colaboradores em 2018, de 108 colaboradores em 2019, 91 respostas de colaboradores em 2020 e de 225 respostas de colaboradores em 2021.

Tabela 2: Nº de colaboradores e nº de respostas obtidas

Ano	Nº de colaboradores	Nº de respostas obtidas
2018	251	91
2019	168	108
2020	231	91
2021	288	225

Este inquérito abordava as questões da satisfação nas tarefas, na carga de trabalho/horário de trabalho, na chefia, nos colegas, nos equipamentos, nas condições de trabalho, na remuneração, e pediam-se no final do questionário sugestões de melhoria.

3.3.2 Explicação do método da entrevista de feedback

A entrevista de feedback tem como objetivo saber a satisfação dos colaboradores, e perceber as suas considerações no processo de integração e adaptação, uma vez que, foi constatado na revisão de literatura, que uma das fases mais críticas para o turnover ocorre durante este processo.

O feedback em contexto empresarial traduz-se na troca de informações sobre determinado acontecimento ou ação, ou seja, fornece opiniões positivas ou negativas compartilhadas entre o empregador e os colaboradores, para desta forma, conseguir melhorar o ambiente de trabalho (Qaizenx, 2021).

O feedback é um fator essencial para o sucesso de uma organização, pois, tem um papel fundamental para a criação de uma cultura organizacional, e para a retenção de talentos. Os colaboradores permanecem na organização quando existe um feedback bilateral. A empresa deve utilizar o feedback por parte dos colaboradores e começar a mudar (Franchell, 2022).

Pretende-se no final da análise desta entrevista estabelecer estratégias para atender às necessidades dos colaboradores da entidade de acolhimento.

3.3.3 Amostra da entrevista de Feedback

A entrevista de feedback (Anexo A) foi destinada aos colaboradores que entraram na organização há menos de 1 ano, e aos colaboradores que efetuaram uma mobilidade interna, e que se encontram a desempenhar a nova função também há menos de um ano na organização.

As entrevistas de feedback foram concretizadas no mês de dezembro e foram realizadas a 20 novos colaboradores da organização, que se encontravam a exercer funções há menos de 1 ano.

A mencionada entrevista era composta por 5 perguntas pessoais como, identificação do departamento em que trabalhava, tempo na empresa, idade, área de residência e nível de escolaridade. Após a realização destas questões era efetuada uma segunda fase da entrevista de feedback, composta por 6 questões relacionadas com a retenção e com a satisfação do indivíduo.

Esta entrevista de feedback era constituída por 11 perguntas, sendo que, oito das questões, eram de resposta com escala de 0 a 10, sendo 0 a resposta mínima e 10 o máximo, uma pergunta de resposta aberta, e duas questões de sim ou não. As entrevistas foram realizadas via telefone e para facilitar a resposta dos inquiridos, e posteriormente, ser possível efetuar a quantificação dos dados, estabeleceu-se estes critérios de resposta.

As respostas foram apontadas em papel durante a chamada telefónica, e posteriormente passadas para um documento em Excel e para um documento em Word.

Os 20 entrevistados têm idades compreendidas entre os 18 e os 62 anos, o que permite ter na análise de dados, respostas das 4 gerações a operar no mercado de trabalho. De salientar que a autora na parte de análise, optou pela divisão do período de gerações desenvolvida por (Dimock, Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins, 2019) já referida no início da revisão de literatura.

A amostra foi composta por 15 entrevistados do sexo masculino e 5 do sexo feminino. Destes entrevistados 14 residem em Viana do Castelo, 1 em Trancoso, 1 em Viseu, 1 em Esposende, 1 em Paranhos da Beira, 1 em Vila do conde, e 1 residente em França.

Relativamente ao nível de escolaridade a amostra é composta por 2 entrevistados com o 3º ciclo do ensino básico, 11 com ensino secundário, 4 com licenciatura e 3 com mestrado.

Refira-se que esta entrevista destinou-se a colaboradores que operam no terreno e a colaboradores que trabalham na parte administrativa/escritórios. Foram entrevistados indivíduos que operam nos mais diversos departamentos da organização, sendo que 7 trabalham no departamento operacional de painéis fotovoltaicos, 2 nas linhas, 1 nas subestações, 1 no departamento de qualidade e

segurança, 1 no armazém/logística, 2 no departamento “França”, 2 nos recursos humanos, 3 nas contagens e 1 nos orçamentos.

Em relação ao tempo de trabalho na organização de cada entrevistado este varia entre 1 mês e 11 meses.

4. Plano de Ação

Para elaborar estratégias de retenção é necessário analisar a entidade de acolhimento e constatar quais os seus pontos fortes e pontos fracos na prática de retenção. Para isso elaborou-se um plano de retenção de talento, onde foram estabelecidos todos os passos necessários para conseguir estabelecer estratégias eficazes, e fornecer sugestões de melhoria.

O primeiro passo para a realização do plano de retenção de talento foi o levantamento e análise dos motivos de saída dos colaboradores da organização dos últimos 5 anos (2018-2022). A entidade de acolhimento já efetuava o registo dos motivos de saída dos colaboradores em formato Excel, com separadores divididos com saídas por mês.

Para facilitar a leitura dos dados agregou-se a informação já recolhida pela organização e elaborou-se um novo documento de Excel com uma folha com todas as saídas por ano. Para além desta agregação neste documento em Excel foi analisado também as saídas por departamento, para verificar se há departamentos críticos, ou seja, com mais saídas, e que requerem maior cuidado por parte da organização. Verificado se existia sazonalidade, com a análise de saídas por meses e épocas específicas, como por exemplo, meses de verão ou final de ano.

Para compreender as motivações para a saída da organização, foram verificadas quais as maiores razões mencionadas pelos colaboradores, e a evolução do número de saídas ao longo dos 5 anos, isto é, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022.

Foi comparado também as motivações entre os colaboradores de escritório e os do terreno, para verificar se eram as mesmas, ou se havia discrepância, bem como, a comparação das razões entre homens e mulheres, para perceber se nesta entidade de acolhimento, homens e mulheres saem pelos mesmos motivos, ou por razões diferentes.

No final foi sugerido uma alteração no documento do levantamento das motivações efetuado por parte da empresa, no sentido de especificar o motivo de forma mais detalhada, para futuramente facilitar a análise das motivações.

O segundo passo realizado consistiu no cálculo da taxa de rotatividade, tendo por base o documento dos motivos de saída. Foi criado outro documento de Excel para realizar a análise da taxa de rotatividade geral, bem como, o cálculo da taxa de rotatividade voluntária, pois, como verificado na teoria, pode-se dividir as saídas em voluntárias e involuntárias, sendo que, as saídas voluntárias são resultado da iniciativa do colaborador. Para calcular a taxa de rotatividade voluntária foram retiradas as saídas efetuadas por iniciativa da empresa, pelas não renovações de contrato, reformas, e falecimentos dos colaboradores. No cálculo da taxa de rotatividade geral considerou-se todas as saídas.

Para a realização deste estudo foram utilizados os inquéritos de satisfação realizados anualmente pela organização. Foram sujeitos a análise os inquéritos realizados nos últimos 5 anos, de forma a compreender a satisfação dos colaboradores, e posteriormente auxiliar na realização da entrevista de feedback. De salientar que foi tido mais em conta o último inquérito de satisfação por ser mais atual, e esboçar as reais preocupações da organização no momento.

Tendo por base a análise dos inquéritos de satisfação e a teoria no que toca às razões de saída, e de insatisfação da força de trabalho, foi elaborada uma entrevista de feedback, com perguntas pessoais, e com perguntas sobre retenção de talento. Estas entrevistas foram realizadas aos novos colaboradores da organização, uma vez que, o processo de integração é um processo crítico para o turnover.

Após as entrevistas realizadas pela autora, foi estipulado pela organização implementar as mesmas intervenções em períodos específicos na organização, isto é, fazer a entrevista de feedback, ao fim de 3 meses de contratação e após 9 meses de contratação.

Para facilitar o controlo dos meses de contratação foi elaborado também um ficheiro de controlo para as entrevistas de feedback, onde foi registada a data da primeira entrevista ao colaborador, e a data estipulada para a segunda entrevista e respetivas observações.

O quinto passo realizado neste plano de retenção consistiu na realização de um documento de Excel intitulado como capital humano crítico, com o objetivo de registar funções ou colaboradores críticos, onde se visualiza um maior risco de saída, tendo por base, comportamentos que indiquem insatisfação, desmotivação, e possibilidade de saída por parte do colaborador. Sendo assim o documento tem campos de registo como nome do colaborador, registo dos comportamentos suspeitos, observações, ações a desenvolver, medidas tomadas, e ponto da situação.

Para além do ficheiro do capital humano crítico, foi criado também um ficheiro para o registo do capital humano com talento, onde se regista os colaboradores importantes para a organização, e para o bom funcionamento da mesma, de forma a ter um maior controlo para reter os mesmos.

Após estes passos o objetivo é o de analisar todos os resultados e sugerir estratégias de retenção e propor possíveis melhorias para conseguir reduzir o turnover.

5. Análise de Resultados

5.1 Análise dos motivos de saída

Como mencionado anteriormente a entidade de acolhimento já efetuava o registo dos motivos de saída dos colaboradores, por isso, a mesma disponibilizou os documentos para serem ponto de partida para o plano de retenção.

Nos documentos da organização pode-se constatar que em 2018 a empresa obteve 157 saídas, em 2019, 42 saídas, em 2020, 65 saídas, em 2021, 75 saídas e em 2022, 87 saídas. Em 2018 verificou-se um valor significativamente superior aos restantes, uma vez que, nesse ano ocorreu a compra de uma empresa, e colaboradores foram cedidos a essa nova organização.

	Ano				
	2018	2019	2020	2021	2022
Transitou para outro projeto da empresa	2				
Saiu no período experimental	5	1		3	3
Saída para trabalhar noutro país/foi para o estrangeiro	3	2	1	1	6
Saída para trabalhar para uma empresa perto de casa	1				
Cessaçã/ término/caducidade/não renovação de contrato	7		2	7	13
Despediu-se/saída por iniciativa do colaborador	20	13	11	13	13
Saída para outra empresa do grupo	12	13	9	11	2
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	3		5	2	10
Despedido por justa causa	1				
Saída por iniciativa da empresa/despedido no período experimental	13		3	2	10
Término de estágio	4	2		2	1
Abandono do posto de trabalho	3		1	1	7
Falecimento do colaborador	1				
Cessaçã/Rescisã por mútuo acordo	3				
Saída para outra empresa	2		11	3	1
Término de projeto/obra	2	2	3	13	3
Regresso ao seu país	4	1	13	7	2
Acordo de cedência	71		2		
Licença sem vencimento		5			3
Mudou de área		1		2	
Reformou-se		1			2
incompatibilidade com colega de trabalho		1			
Motivos pessoais (doença de familiar)			2		
Ida para o exército			1		
Desistiu de estágio profissional			1		
Despediu-se por motivos de saúde				1	
Nacionalidade do trabalhador não permite trabalho em França				1	
Despediu-se pois não conseguia suportar os custos familiares com ordenado em Portugal				2	
Montar uma empresa própria				2	1
Não pretende ficar deslocado				1	1
Saída para trabalhar para um familiar				1	
Despedimento por justa causa					1
Foi trabalhar para outra entidade na área dele					2
Colaborador despediu-se, pois tem pinhora					5
Despediu-se porque não enquadra no projeto					1
TOTAL DE SAÍDAS	157	42	65	75	87

Tabela 3: Motivos de Saída

No ano de 2018 ocorreram 157 saídas, sendo que, o mês com maior rotatividade, foi o mês de agosto, que apresentou 72 saídas, contudo, é de considerar que este número se verificou, devido a um acordo de cedência.

O motivo que desencadeou mais saídas, foi o acordo de cedência, seguido do motivo de “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”, responsável por 21 saídas.

Comparando funções de produção com as técnicas/escritório, verificamos que saíram 151 pessoas da produção (número expressivo devido à cedência) e 6 saídas de colaboradores da parte técnica e escritório.

Funções de Produção	
Transitou para outro projeto da empresa	2
Saiu no período experimental	5
Saída para trabalhar noutro país/foi para o estrangeiro	3
Saída para trabalhar para uma empresa perto de casa	1
Cessaçãõ/ término/caducidade/não renovação de contrato	7
Despediu-se/saída por iniciativa do colaborador	16
Saída para outra empresa do grupo	11
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	3
Despedido por justa causa	1
Saída por iniciativa da empresa/despedido no período experimental	13
Término de estágio	4
Abandono do posto de trabalho	2
Falecimento do colaborador	1
Cessaçãõ/Rescisãõ por mútuo acordo	3
Saída para trabalhar para outra entidade	2
Término de projeto/obra	2
Regresso ao seu país	4
Acordo de cedência	71
TOTAL	151

Tabela 4: Motivos de Saída do ano 2018- Funções de Produção.

Funções Técnicas/escritório	
Despediu-se/saída por iniciativa do colaborador	4
Saída para outra empresa do grupo	1
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	
Despedido por justa causa	
Saída por iniciativa da empresa/despedido no período experimental	
Término de estágio	
Abandono do posto de trabalho	1
Falecimento do colaborador	
Cessaçãõ/Rescisãõ por mútuo acordo	
Saída para trabalhar para outra entidade	
Término de projeto/obra	
Regresso ao seu país	
Acordo de cedência	
Transitou para outro projeto da empresa	
Saiu no período experimental	
Saída para trabalhar noutro país/foi para o estrangeiro	
Saída para trabalhar para uma empresa perto de casa	
Cessaçãõ/ término/caducidade/não renovação de contrato	
TOTAL	6

Tabela 5: Motivos de Saída do ano 2018- Funções Técnicas/Escritório.

O maior motivo para saída dos colaboradores de produção foi o “acordo de cedência”, seguido de “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”, que também foi o maior motivo apresentado pelos colaboradores das funções técnicas/escritório.

Comparando os números de saídas dos homens e mulheres, verifica-se 86 saídas do sexo masculino e 71 saídas do sexo feminino. O motivo com maior relevância coincide em ambos os sexos, sendo este “Acordo de cedência”.

Motivos de saída homens	
Transitou para outro projeto da empresa	2
Saiu no período experimental	
Saída para trabalhar noutro país/foi para o estrangeiro	3
Saída para trabalhar para uma empresa perto de casa	1
Cessação/ término/caducidade/não renovação de contrato	5
Despediu-se/saída por iniciativa do colaborador	14
Saída para outra empresa do grupo	11
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	2
Despedido por justa causa	
Saída por iniciativa da empresa/despedido no período experimental	8
Término de estágio	3
Abandono do posto de trabalho	2
Falecimento do colaborador	1
Cessação/Rescisão por mútuo acordo	2
Saída para trabalhar para outra entidade	2
Término de projeto/obra	2
Regresso ao seu país	4
Acordo de cedência	24
Total de saídas- Homens	86

Tabela 6: Motivos de Saída do ano 2018- Homens.

Motivos de saída mulheres	
Saiu no período experimental	5
Saída para trabalhar noutro país/foi para o estrangeiro	
Saída para trabalhar para uma empresa perto de casa	
Cessação/ término/caducidade/não renovação de contrato	2
Despediu-se/saída por iniciativa do colaborador	6
Saída para outra empresa do grupo	1
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	1
Despedido por justa causa	1
Saída por iniciativa da empresa/despedido no período experimental	5
Término de estágio	1
Abandono do posto de trabalho	1
Falecimento do colaborador	
Cessação/Rescisão por mútuo acordo	1
Saída para trabalhar para outra entidade	
Término de projeto/obra	
Regresso ao seu país	
Acordo de cedência	47
Transitou para outro projeto da empresa	
Total de saídas- Mulheres	71

Tabela 7: Motivos de Saída do ano 2018- Mulheres.

No ano de 2019 ocorreram 42 saídas, sendo que, o mês com mais partidas foi o Abril, contando com 6 desvinculações. Os motivos mais apresentados foram “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador” e “Saída para outra empresa do grupo”

Comparando as funções de produção com as técnicas/escritório verifica-se que ocorreram 34 saídas da produção e 8 saídas das funções técnicas/escritório. Os motivos com maior relevância nas funções de produção e nas funções técnicas/escritório são “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador” e “Saída para outra empresa”.

Funções de Produção	
Saída para trabalhar noutro país/ foi para o estrangeiro	2
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	10
Saída para outra empresa do grupo	10
Saída por iniciativa do colaborador no periodo experimental	1
Licença sem vencimento	5
Mudou de área	1
Reformou-se	
Término de estágio	2
Término de projeto/obra	1
incompatibilidade com coelga de trabalho	1
Regresso ao seu país	1
TOTAL	34

Tabela 8: Motivos de Saída do ano 2019- Funções de Produção.

Funções Técnicas/escritório	
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	3
Saída para trabalhar noutro país/ foi para o estrangeiro	
Saída para outra empresa do grupo	3
Saída por iniciativa do colaborador no periodo experimental	
Licença sem vencimento	
Mudou de área	
Reformou-se	1
Término de estágio	
Término de projeto/obra	1
incompatibilidade com coelga de trabalho	
Regresso ao seu país	
TOTAL	8

Tabela 9: Motivos de Saída do ano 2019- Funções Técnicas/Escritório.

Relativamente à comparação das saídas de mulheres e homens, verifica-se a saída de 41 homens e 1 mulher. Em ambos os casos o motivo prevalece “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”.

Motivos de saída homens	
Saída para trabalhar noutro país/ foi para o estrangeiro	2
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	12
Saída para outra empresa do grupo	13
Saída por iniciativa do colaborador no período experimental	1
Licença sem vencimento	5
Mudou de área	1
Reformou-se	1
Término de estágio	2
Término de projeto/obra	2
incompatibilidade com coelga de trabalho	1
Regresso ao seu país	1
Total de Saídas- Homens	41

Tabela 10: Motivos de Saída do ano 2019- Homens.

Em 2020 ocorreram 65 saídas, sendo que, o mês com mais partidas foi o mês de janeiro, com 12 desvinculações. As razões que motivaram mais saídas foi o “Regresso ao seu país”.

Comparando as funções de produção e técnicas verifica-se que 56 saídas corresponderam a funções de produção e 9 a funções técnicas/escritório. Sendo que o motivo que gerou mais saídas na produção foi “Regresso ao seu país” e nas funções técnicas/escritório foi o “Término de obra/projeto”, seguido de “motivos pessoais” e “acordo de cedência”.

Funções de Produção	
Saída para outra empresa	11
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	10
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	5
Motivos pessoais (doença de familiar)	0
Acordo de cedência	0
Regresso ao seu país	13
Término de projeto/obra	0
Término de contrato	2
Saída para trabalhar noutro país	1
Abandono do posto de trabalho	1
Despedido no período experimental	2
Saída/cedido para empresa do grupo	9
Ida para o exército	1
Desistiu de estágio profissional	1
TOTAL	56

Tabela 11: Motivos de Saída do ano 2020- Funções de Produção.

Funções Técnicas/escritório	
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	1
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	
Motivos pessoais (doença de familiar)	2
Acordo de cedência	2
Regresso ao seu país	
Término de projeto/obra	3
Término de contrato	
Saída para trabalhar noutro país	
Abandono do posto de trabalho	
Despedido no período experimental	1
Saída/cedido para empresa do grupo	
Ida para o exército	
Desistiu de estágio profissional	
Saída para outra empresa	
TOTAL	9

Tabela 12: Motivos de Saída do ano 2020- Funções Técnicas/Escritório.

Comparando as funções de homens e mulheres verifica-se a saída de 62 colaboradores do sexo masculino e 3 do sexo feminino. Sendo que o motivo que gerou mais saídas do sexo masculino foi “Regresso ao seu país” e do sexo feminino foi “Término de obra”.

Motivos de saída homens	
Saída para outra empresa	11
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	10
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	5
Motivos pessoais (doença de familiar)	2
Acordo de cedência	2
Regresso ao seu país	13
Término de projeto/obra	1
Término de contrato	2
Saída para trabalhar noutro país	1
Abandono do posto de trabalho	1
Despedido no período experimental	3
Saída/cedido para empresa do grupo	9
Ida para o exército	1
Desistiu de estágio profissional	1
Total de Saídas- Homens	62

Tabela 13: Motivos de Saída do ano 2020- Homens

Motivos de saída Mulheres	
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	1
Despedido/Saída por iniciativa da empresa	
Motivos pessoais (doença de familiar)	
Acordo de cedência	
Regresso ao seu país	
Término de projeto/obra	2
Término de contrato	
Saída para trabalhar noutro país	
Abandono do posto de trabalho	
Despedido no período experimental	
Saída/cedido para empresa do grupo	
Ida para o exército	
Desistiu de estágio profissional	
Saída para outra empresa	
Total de Saídas- Mulheres	3

Tabela 14: Motivos de Saída do ano 2020- Mulheres

No ano de 2021 conclui-se que ocorreram 75 saídas, sendo que, o mês com mais saídas foi o mês de abril, com 16 desvinculações.

Comparando as funções de produção com as técnicas/escritório verifica-se que ocorreram 67 saídas por parte de colaboradores de produção, e 8 saídas por parte das funções Técnicas/escritório.

O motivo que gerou mais saídas nas funções de produção foi o “término de obra”. Nas funções técnicas/escritório obteve-se 3 motivos com a mesma frequência, contando com 2 saídas, e os motivos foram “Saída/cedido a empresa do grupo”, “Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se” e “Término/ não renovação/ caducidade/ não renovação/ cessação de contrato”

Funções de Produção	
Despedido no periodo experimental (não quer andar a chuva)	1
Cedido/Saída para empresa do grupo	9
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	11
Término/não renovação/caducidade/não renovação/cessação do contrato	5
Abandono do posto de trabalho	1
Despediu-se por motivos de saúde	1
Nacionalidade do trabalhador não permite trabalho em França	1
Despedido no periodo experimental	1
Despediu-se pois não conseguia suportar os custos familiares com ordenado em Portugal	2
Término da obra	13
Saiu por iniciativa do colaborador/Despediu-se no periodo experimental	3
Mudança da área de trabalho	2
Término de estágio	1
Saída para outra empresa	3
Regresso ao seu país	7
Montar uma empresa própria	2
Saída por iniciativa da empresa/Despedido	2
Despedidos por constantemente marcarem faltas	
Foi trabalhar para o estrangeiro	1
Não pretende ficar deslocado	1
Saída para trabalhar para um familiar	0
TOTAL	67

Tabela 15: Motivos de Saída do ano 2021- Funções de Produção.

Funções Técnicas/escritório	
Despedido no periodo experimental (não quer andar a chuva)	
Cedido/Saída para empresa do grupo	2
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	2
Término/não renovação/caducidade/não renovação/cessação do contrato	2
Abandono do posto de trabalho	
Despediu-se por motivos de saúde	
Nacionalidade do trabalhador não permite trabalho em França	
Despedido no periodo experimental	
Despediu-se pois não conseguia suportar os custos familiares com ordenado em Portugal	
Término da obra	
Saiu por iniciativa do colaborador/Despediu-se no periodo experimental	
Mudança da área de trabalho	
Término de estágio	1
Saída para outra empresa	
Regresso ao seu país	
Montar uma empresa própria	
Saída por iniciativa da empresa/Despedido	
Despedidos por constantemente marcarem faltas	
Foi trabalhar para o estrangeiro	
Não pretende ficar deslocado	
Saída para trabalhar para um familiar	1
TOTAL	8

Tabela 16: Motivos de Saída do ano 2021- Funções Técnicas/Escritório.

Relativamente à comparação das funções de homens e mulheres, verifica-se que ocorreram 71 saídas do sexo masculino e 4 saídas do sexo feminino, sendo que, o motivo mais apresentado pelos homens foi “Término de obra” e “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”. Por parte das mulheres verificou-se que o motivo mais apresentado foi “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”.

Motivos de saída homens	
Despedido no período experimental (não quer andar a chuva)	1
Cedido/Saída para empresa do grupo	10
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	11
Término/não renovação/caducidade/não renovação/cessação do contrato	7
Abandono do posto de trabalho	1
Despediu-se por motivos de saúde	1
Nacionalidade do trabalhador não permite trabalho em França	1
Despedido no período experimental	1
Despediu-se pois não conseguia suportar os custos familiares com ordenado em Portugal	2
Término da obra	13
Saiu por iniciativa do colaborador/Despediu-se no período experimental	3
Mudança da área de trabalho	2
Término de estágio	1
Saída para outra empresa	3
Regresso ao seu país	7
Montar uma empresa própria	2
Saída por iniciativa da empresa/Despedido	2
Despedidos por constantemente marcarem faltas	
Foi trabalhar para o estrangeiro	1
Não pretende ficar deslocado	1
Saída para trabalhar para um familiar	1
Total de Saídas- Homens	71

Tabela 17: Motivos de Saída do ano 2021- Homens.

Motivos de saída Mulheres	
Despedido no período experimental (não quer andar a chuva)	
Cedido/Saída para empresa do grupo	1
Saída por iniciativa do colaborador/Despediu-se	2
Término/não renovação/caducidade/não renovação/cessação do contrato	
Abandono do posto de trabalho	
Despediu-se por motivos de saúde	
Nacionalidade do trabalhador não permite trabalho em França	
Despedido no período experimental	
Despediu-se pois não conseguia suportar os custos familiares com ordenado em Portugal	
Término da obra	
Saiu por iniciativa do colaborador/Despediu-se no período experimental	
Mudança da área de trabalho	
Término de estágio	1
Saída para outra empresa	
Regresso ao seu país	
Montar uma empresa própria	
Saída por iniciativa da empresa/Despedido	
Despedidos por constantemente marcarem faltas	
Foi trabalhar para o estrangeiro	
Não pretende ficar deslocado	
Saída para trabalhar para um familiar	
Total de Saídas- Mulheres	4

Tabela 18: Motivos de Saída do ano 2021- Mulheres.

No ano de 2022 verificou-se 87 saídas, sendo que, o mês onde ocorreram mais saídas foi em fevereiro, com 13 desvinculações.

Os motivos que mais geraram saídas no ano de 2022 foram “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador” e “Cessação/ Término/ não renovação/ Suspensão de contrato”.

Funções de Produção	
Regresso ao seu país	2
Vai montar o seu negócio (noutra área)	1
Despedido no periodo experimental	10
Cedido/Saída para empresa do grupo	
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	15
Não quer ficar deslocado	1
Cessação/Término/não renovação/Suspensão de contrato	7
Término de estágio	1
Reforma	1
Licença sem vencimento	3
Despedimento por justa causa	
Foi trabalhar para o estrangeiro	6
Foi trabalhar para outra entidade na área dele	1
Despediu-se no periodo experimental	2
Abandono do posto de trabalho	7
Colaborador despediu-se, pois tem pinhora	5
Saída para outra empresa	1
Terminar o período de substituição	6
Despedido /Saída por iniciativa da empresa	4
Despediu-se porque não enquadra no projeto	1
Término do posto de trabalho	1
fim do projeto	2
TOTAL	77

Tabela 19:Motivos de Saída do ano 2022- Funções de Produção.

Funções Técnicas/escritório	
Cedido/Saída para empresa do grupo	2
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	3
Reforma	1
Despedimento por justa causa	1
Despediu-se no periodo experimental	1
Despedido /Saída por iniciativa da empresa	1
Traalhar na area de formação	1
TOTAL	10

Tabela 20:Motivos de Saída do ano 2022- Funções Técnicas/Escritório.

Comparando as saídas das funções de produção com as do escritório constata-se que ocorreram 77 saídas de colaboradores de produção e 10 saídas dos colaboradores de escritório. O motivo que levou a mais saídas, tanto nas funções técnicas, como nas funções de produção, foram “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”.

Motivos de saída homens	
Regresso ao seu país	2
Vai montar o seu negócio (noura área)	1
Despedido no periodo experimental	10
Cedido/Saída para empresa do grupo	2
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	18
Cessaçã/Término/não renovação/Suspensão de contrato	10
Término de estágio	1
Reforma	1
Licença sem vencimento	3
Foi trabalhar para o estrangeiro	6
Despediu-se no periodo experimental	4
Abandono do posto de trabalho	8
Saída para outra empresa	5
Despedido /Saída por iniciativa da empresa	9
Total de Saídas- Homens	80

Tabela 21: Motivos de Saída do ano 2022- Homens

Motivos de saída mulheres	
Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador	4
Cessaçã/Término/não renovação/Suspensão de contrato	1
Reforma	1
Despedido/Saída por inicitiva da empresa	1
Total de Saídas- Mulheres	7

Tabela 22: Motivos de Saída do ano 2022- Mulheres.

No ano de 2022 ocorreram 80 saídas por parte de colaboradores do sexo masculino e 7 do sexo feminino. O motivo mais apresentado pelos homens e pelas mulheres foi “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador”.

Como seria de esperar as saídas dos homens foram muito superiores à das mulheres em todos os anos, uma vez que, a empresa tem mais colaboradores do sexo masculino quer em terreno, quer nas funções de escritório. Em todos os anos o número de mulheres na organização é de aproximadamente 30. Ocorreram também mais saídas operacionais, visto que, existem mais

colaboradores em terreno do que em contexto de escritório, em todos os anos o número de colaboradores a trabalhar em escritório apenas ronda os 50.

Foi efetuada uma análise às saídas dos departamentos para constar se existiam áreas mais críticas, e verificar qual o departamento que apresenta um maior número de saídas. Verificou-se que o departamento das linhas, é o departamento mais crítico para esta organização.

Foi analisado também a sazonalidade das saídas e verificadas se elas se concentravam num determinado mês ou numa altura concreta, como verão ou natal. Esta sazonalidade não se verificou, o que seria expectável, uma vez que, a empresa é uma prestadora de serviços de um setor que não sofre alterações na procura ao longo do ano.

Comparando os motivos por funções de terreno e de escritório, verifica-se também que os motivos são semelhantes, assim como na análise dos motivos de saídas de mulheres Vs homens.

Os motivos de saída mais verificados ao longo dos anos foram “Despediu-se/Saída por iniciativa do colaborador” e “Saída para outra empresa”.

Este levantamento dos motivos de saídas e a caracterização dos mesmos pelos colaboradores da empresa, ajudou na realização do guião da entrevista de feedback, de forma a formular perguntas pertinentes para os novos colaboradores.

Posteriormente foram calculadas as taxas de rotatividade anuais dos últimos 5 anos, bem como, as taxas de rotatividade anuais voluntárias, tendo em conta apenas as saídas por iniciativa do colaborador.

Para este cálculo foi utilizada a seguinte fórmula, que já foi apresentada na revisão de literatura:

$$\text{Turnover} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que saíram durante o período em estudo}}{\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores no início do período em estudo} + \text{N}^\circ \text{ colaboradores no fim do período em estudo}}{2}} \right) * 100$$

Tabela 23: Nº de colaboradores no início e no final do ano

Anos	Nº de colaboradores no início (jan)	Nº de colaboradores no fim (dez)
2018	251	170
2019	168	246
2020	231	241
2021	288	283
2022	376	407

Sendo assim as taxas de rotatividade anuais gerais dos últimos 5 anos são:

Tabela 24: Taxas de rotatividade anuais gerais dos últimos 5 anos

Ano	Nº de Saídas	Nº Funcionários no Início	Nº Funcionários no Fim	Taxa de rotatividade (%)
2022	87	376	407	22,22
2021	75	288	283	26,27
2020	65	231	241	27,54
2019	42	168	246	20,29
2018	157	251	170	74,58

Já as taxas de rotatividade voluntárias anuais são:

Tabela 25: Taxas de rotatividade voluntárias anuais dos últimos 5 anos

Ano	Nº de Saídas	Nº Funcionários no Início	Nº Funcionários no Fim	Taxa de rotatividade (%)
2022	50	376	407	12,77
2021	56	288	283	19,61
2020	50	231	241	21,19
2019	37	168	246	17,87
2018	55	251	170	26,13

Para o cálculo da taxa de rotatividade voluntária, foi utilizada a mesma fórmula, contudo, nas saídas consideraram-se apenas aquelas que foram motivadas pela iniciativa do colaborador, sem contar os despedimentos, as não renovações de contrato, as reformas e falecimentos.

As taxas de rotatividade anuais gerais são superiores em todos os anos comparativamente com as taxas voluntárias anuais. Pode-se concluir que o número de saídas por iniciativa da empresa são significativas e têm impacto no turnover.

5.2 Análise dos dados dos inquéritos de satisfação

Relativamente aos inquéritos de satisfação efetuados pela organização, esta disponibilizou para este estudo os dados dos questionários relativos à satisfação dos colaboradores dos últimos anos, 2018, 2019, 2020 e 2021.

Os inquéritos de satisfação destinam-se a todos os colaboradores da organização, e são efetuados no primeiro trimestre do ano, questionando a satisfação referente ao ano anterior.

Os inquéritos de satisfação dos anos de 2018 e 2019 são semelhantes. Nestes anos os colaboradores afirmaram gostar das tarefas que executam e gostar de ir trabalhar. Estes referiram estar satisfeitos com as condições de trabalho, pois consideram o local de trabalho adequado, seguro, e com formação necessária para ter consciência dos riscos que correm, bem como, da boa utilização dos equipamentos individuais de proteção.

A maioria concorda que tem tempo suficiente para executar as tarefas e conseguir aproveitar o tempo fora do trabalho, e não levar o mesmo para casa.

A grande parte dos colaboradores afirmou também estar satisfeito com o horário de trabalho.

Os colaboradores consideraram ter uma boa relação com colegas do seu departamento bem como, com os restantes colegas, e afirmaram estar também satisfeitos com a chefia, pois sentem motivação por parte da mesma. Consideram também ter uma comunicação clara, e receber constante feedback por parte do superior direto. Os colaboradores afirmaram ter orgulho de trabalhar na organização e ter segurança na entidade.

A maioria acredita ter oportunidades de progressão na carreira nesta organização.

No inquérito de 2020 os colaboradores mostraram-se satisfeitos com as tarefas, mas confessaram realizar mais tarefas que as que lhe são atribuídas. Relativamente às condições de trabalho consideram que estas são boas e que os espaços de trabalho têm segurança.

Consideraram a relação com os colegas boa, e afirmaram existir um bom ambiente de trabalho. Os colaboradores acreditavam também que a implementação da avaliação desempenho é efetuada de forma transparente.

Referiram que a relação com as chefias é boa, bem como, admitiram sentir reconhecimento por parte do seu superior direto. Os colaboradores afirmaram ter orgulho na organização, considerar o trabalho desafiante e a empresa inovadora.

Relativamente às oportunidades de progressão na carreira a maioria acredita conseguir obter oportunidades nesta entidade. Os colaboradores neste ano mostraram estar motivados.

O inquérito realizado em 2021 permitiu constatar que os colaboradores se sentem realizados com as tarefas que executam, e acreditam ter as tarefas bem claras, contudo, à semelhança do ano anterior, estes julgam efetuar mais tarefas do que as que lhe são atribuídas. No que toca às condições de trabalho estes consideraram os equipamentos individuais de proteção eficazes e afirmaram que as instruções sobre os riscos e devidos cuidados e medidas a tomar foram transmitidas de forma clara. A maioria dos colaboradores encontrava-se satisfeita com o horário de trabalho, e afirmaram ter uma boa relação com os colegas e de existir um bom ambiente.

Os colaboradores dizem-se motivados pelo chefe e referiram conseguir obter reconhecimento por parte do mesmo. Consideram ainda que a avaliação desempenho é utilizada de uma boa forma. Os colaboradores afirmaram ter orgulho da organização e assumiram que o trabalho é desafiante. Como no ano anterior a maioria dos colaboradores acredita conseguir obter progressão na carreira, ter acesso à formação, e afirma recomendar a organização para familiares e amigos.

No final dos inquéritos de satisfação dos anos 2019, 2020, 2021 era proposto aos colaboradores um espaço para responder de forma livre, sobre o que a empresa podia melhorar, e sobre o que a empresa tem de melhor.

Em 2019 os colaboradores disseram que a empresa podia melhorar o horário de trabalho, as condições salariais, comunicação entre departamentos, reconhecimento e qualidade dos equipamentos de proteção, e afirmaram que o que a empresa tem de melhor, é a estabilidade, o bom relacionamento entre colegas, a dinâmica de trabalho, aprendizagem diária, e o desafio constante.

Em 2020 efetuaram sugestões de melhoria na flexibilidade do horário de trabalho (sugestões como cumprimento de horas estipuladas por semanas e teletrabalho), condições salariais, melhorias no modelo de avaliação e reconhecimento. Afirmaram que o que a empresa tem de melhor são as pessoas, o bom ambiente, companheirismo, estabilidade e segurança, evolução, e desafios constantes.

Em 2021 colocaram como possíveis melhorias o horário, flexibilidade e teletrabalho, condições de salário, criação de um espaço na organização de convívio, e melhorias na qualidade dos equipamentos individuais de proteção. Para os colaboradores no ano de 2021 o que a empresa apresentava de melhor era a estabilidade, relação com colegas, dinâmica do trabalho, desafios constantes e aprendizagem diária.

Tendo em conta estes dados pode-se dizer que ao longo dos anos algumas sugestões de melhoria permaneceram, tais como, o horário flexível, condições de salário, e a melhoria da qualidade dos equipamentos individuais de proteção. Por outro lado, os motivos que a empresa tem de melhor parecem ser os mesmos ao longo dos anos, com destaque para a estabilidade da empresa, o relacionamento com colegas, e os desafios constantes que promovem aprendizagem diária.

5.3 Análise da entrevista de Feedback

Posteriormente foi elaborada uma entrevista de feedback que como já mencionado tem como destinatário os novos colaboradores na organização, para desta forma constatar a eficácia da retenção da organização, e o grau de satisfação dos mesmos no período de integração. Este guião de entrevista (Anexo A) teve por base as conclusões já verificadas através dos motivos de saída, e dos inquéritos de satisfação realizados pela entidade de acolhimento.

Pode-se afirmar que estas entrevistas de feedback eram constituídas por 2 fases, as perguntas iniciais eram sobre dados pessoais, para posteriormente conseguir efetuar também a análise das gerações e diferenças ou semelhanças nas respetivas respostas, e uma segunda fase com as questões sobre retenção.

Esta entrevista de feedback foi respondida por 20 novos colaboradores da organização que se encontravam a exercer funções nesta organização há menos de 1 ano.

Segue-se as questões efetuadas na entrevista de feedback e os devidos resultados.

“Departamento que trabalha”

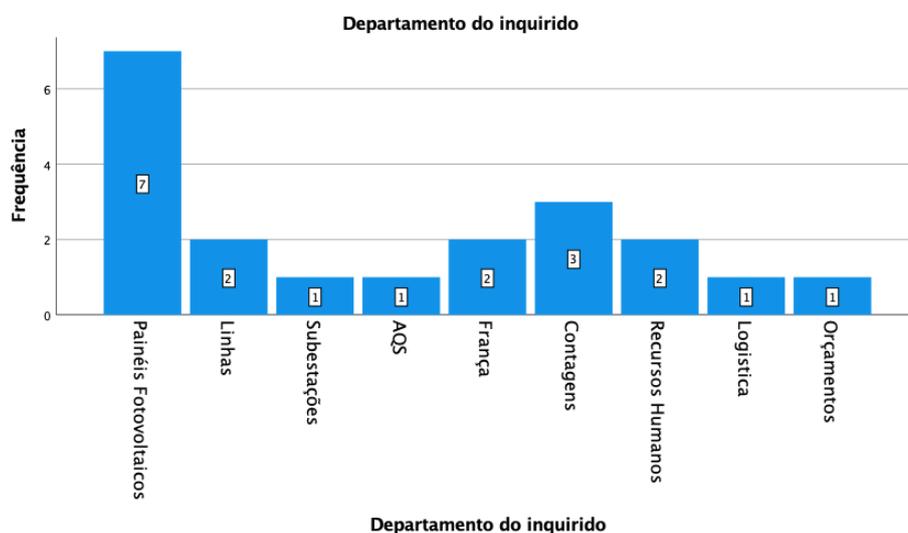


Figura 1: Gráfico “Departamento que trabalha”.

Os 20 inquiridos pertenciam a diversos departamentos da empresa, sendo que, 7 pertenciam ao departamento operacional dos painéis fotovoltaicos, 2 pertenciam às linhas, 1 às subestações, 1 ao departamento de segurança e qualidade, 1 ao armazém/logística, 2 ao departamento de França e 2 aos recursos humanos.

“Tempo na empresa”

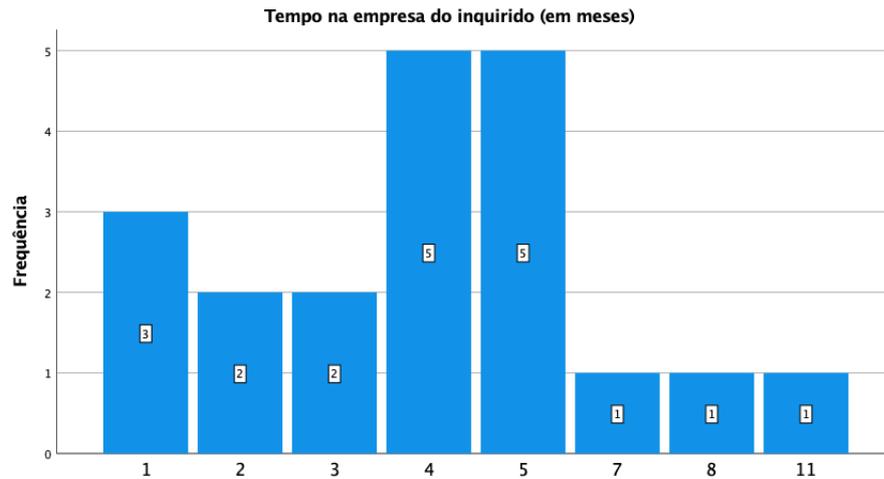


Figura 2: Gráfico “Tempo na empresa”.

Relativamente ao tempo dos colaboradores na empresa, este varia entre 1 mês e 11 meses. Nesta análise foram considerados também 3 colaboradores que fizeram mobilidade interna, e que se encontravam há mais tempo na organização, mas, a desempenhar a nova função há menos de um ano.

“Idade”

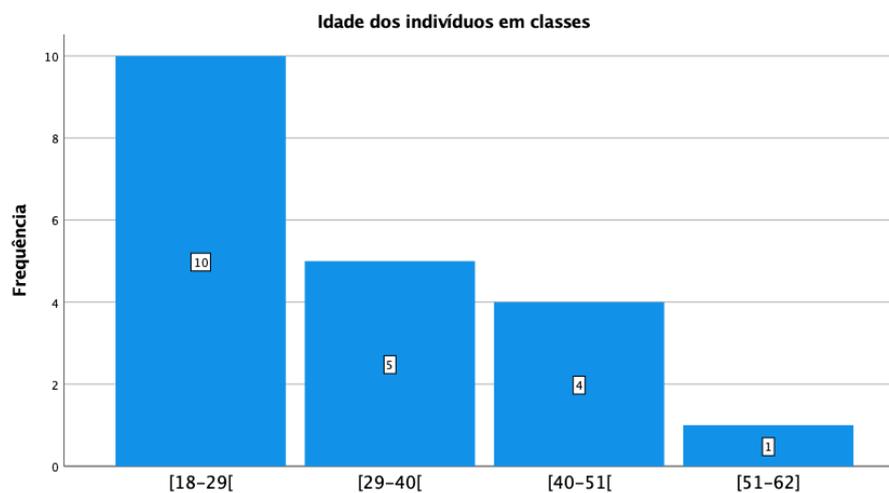


Figura 3: Gráfico “Idade”.

A idade dos colaboradores abordados varia entre os 18 anos e os 62 anos. Posto isto conclui-se que se obteve respostas das 4 gerações presentes no mercado de trabalho. Sendo que das gerações mais experientes temos resposta de 1 indivíduo da geração X, e 4 respostas de indivíduos da geração Babyboomers. Relativamente às gerações mais novas constam-se 7 respostas de millennials e 8 da geração Z.

Concluindo observa-se respostas de 15 pessoas pertencentes às novas gerações e 5 às gerações mais antigas e mais experientes no mercado laboral.

“Área de residência”

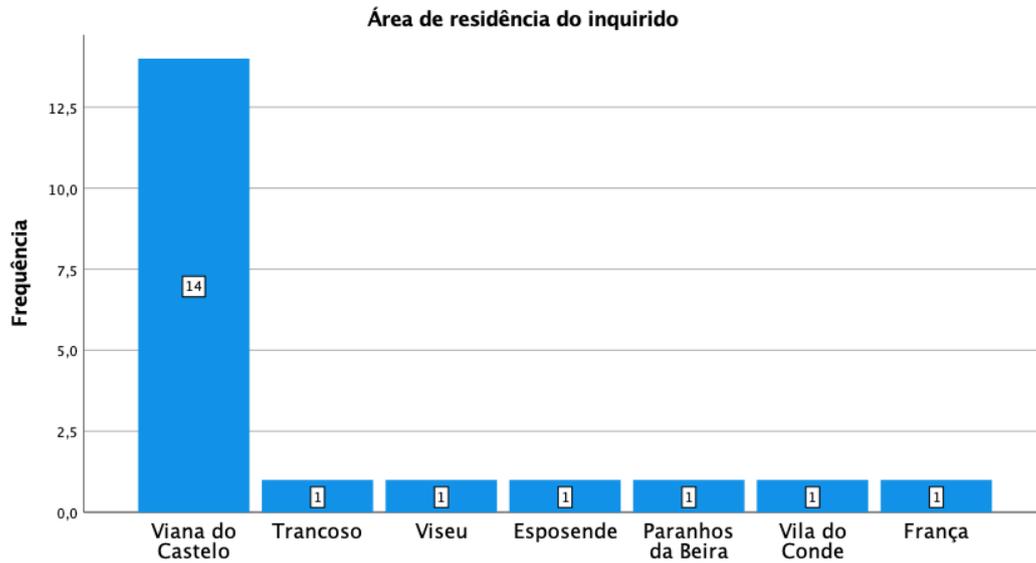


Figura 4: Gráfico “Área de residência”.

Nesta amostra há 14 colaboradores com residência em Viana do Castelo, e um colaborador com residência em, Vila do Conde, Paranhos da Beira, Esposende, Viseu, Trancoso e França.

“Nível de escolaridade”

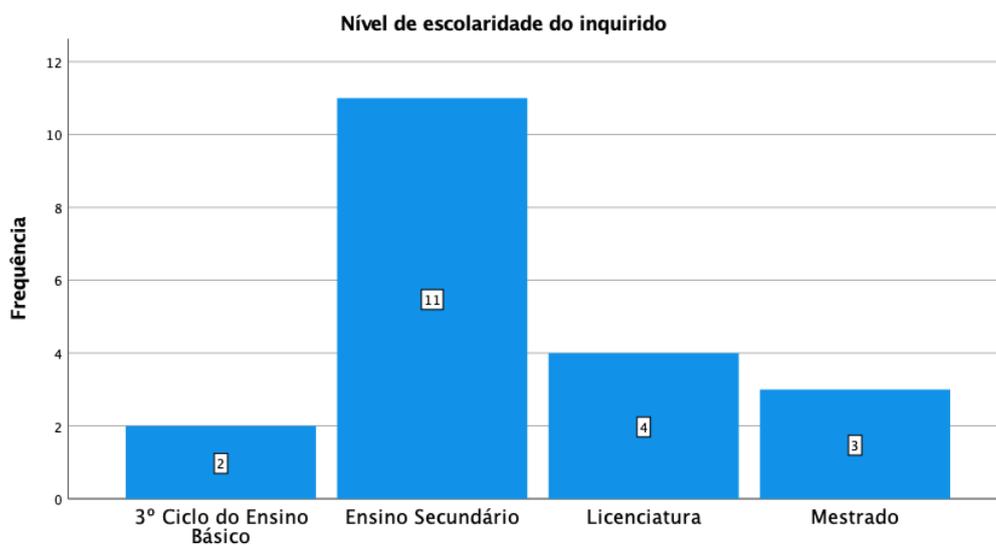


Figura 5: Gráfico “Nível de escolaridade”.

Relativamente ao nível de escolaridade verifica-se que, 2 colaboradores têm o 3º ciclo do ensino básico, 11 o ensino secundário, 4 licenciatura, e 3 mestrado.

“Género”

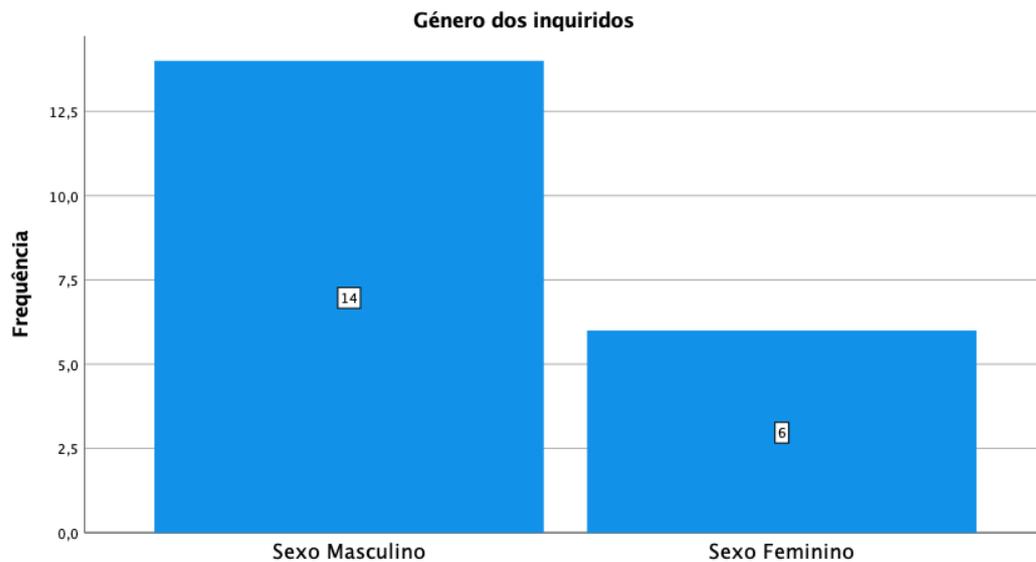


Figura 6: Gráfico “Género”.

Relativamente ao género foram levantadas respostas de 15 pessoas do sexo masculino e 5 do sexo feminino.

As questões seguintes já abordam o tema da retenção de talento e o nível de satisfação dos colaboradores no período de integração.

As próximas sete perguntas foram efetuadas aos trabalhadores, pedindo para responder com um número de 0 a 4, sendo 0 o mínimo e 4 o máximo. Adotou-se esta prática pois como já mencionado, estas entrevistas de feedback foram efetuadas via telefone, e para facilitar aos inquiridos uma resposta mais intuitiva optou-se por usar uma escala. Posteriormente às respostas obtidas criou-se uma legenda para esta escala de Likert sendo que 0 corresponde a discordo totalmente, 1 discordo, 2 nem concordo nem discordo, 3 concordo e 4 concordo totalmente.

“Sentiu-se acolhido pela empresa e pelo seu departamento?”

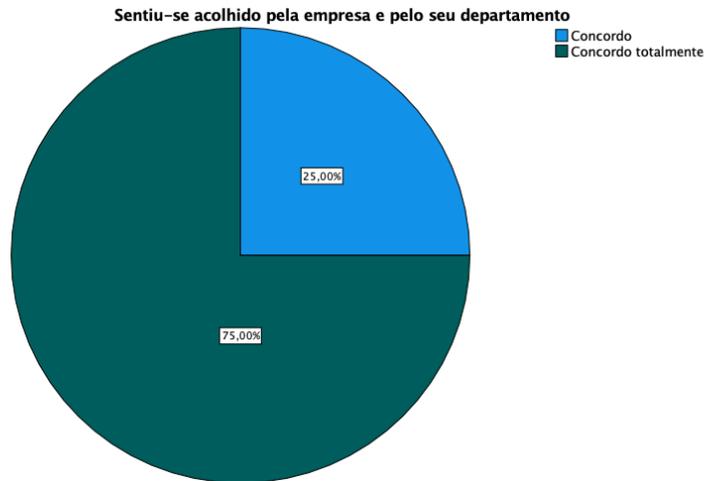


Figura 7: Gráfico “Sentiu-se acolhido pela empresa e pelo seu departamento?”.

Na questão “Sentiu-se acolhido pela empresa e pelo seu departamento?” 25% dos inquiridos (5 colaboradores) responderam concordo e 75% (15 colaboradores) responderam que concordavam totalmente.

“Sentiu que o seu chefe direto lhe deu o apoio suficiente para a integração e para a execução das suas tarefas?”

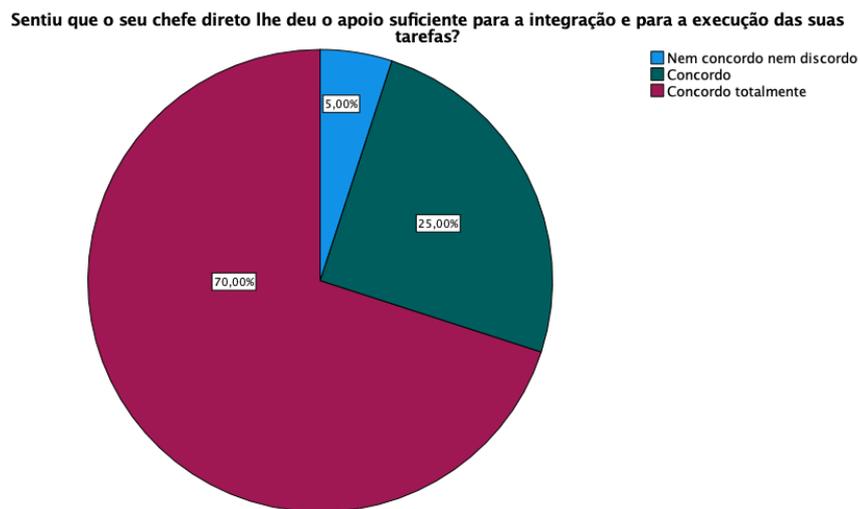


Figura 8: Gráfico “Sentiu que o seu chefe direto lhe deu o apoio suficiente para a integração e para a execução das suas tarefas?”

Relativamente ao apoio sentido pela chefia para a integração e execução das tarefas, 1 colaborador respondeu que nem concorda nem discorda (5%), 5 responderam que concordam (25%), e 14 colaboradores responderam que concordam totalmente (70%).

“Nesta fase de adaptação conseguiu conciliar a vida profissional e a pessoal?”

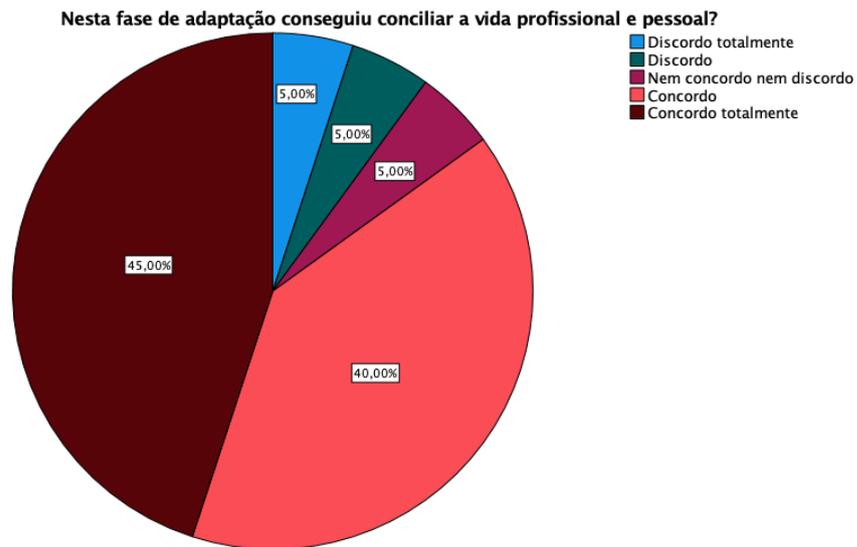


Figura 9: Gráfico “Nesta fase de adaptação conseguiu conciliar a vida profissional e a pessoal?”

No que toca ao equilíbrio da vida profissional e pessoal, 1 colaborador respondeu que discorda totalmente (5%), 1 discorda (5%), 1 nem concorda nem discorda (5%), 8 concordam (40%) e 9 concordam totalmente (45%).

“Os seus colegas ajudaram-no a executar tarefas e a tirar dúvidas?”

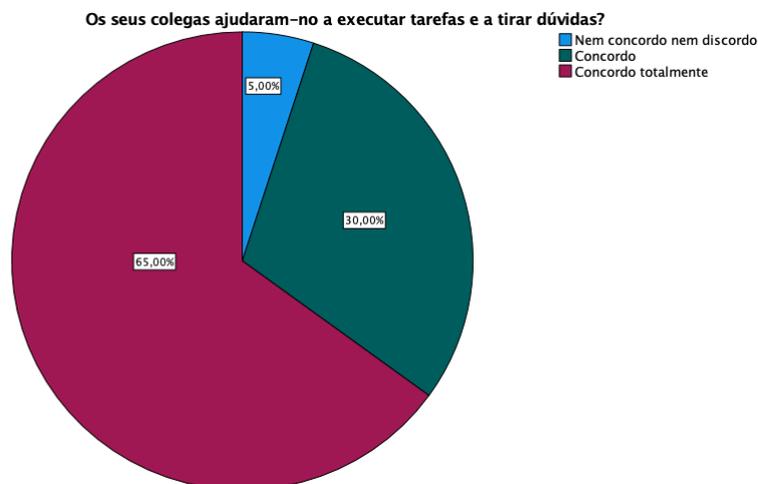


Figura 10: Gráfico “Os seus colegas ajudaram-no a executar tarefas e a tirar dúvidas?”

Relativamente à ajuda dos colegas em executar tarefas e em tirar dúvidas, 1 colaborador respondeu que nem concorda nem discorda (5%), 6 que concordam (30%) e 13 concordam totalmente (65%).

“Sentiu pressão no processo de aprendizagem e de adaptação?”

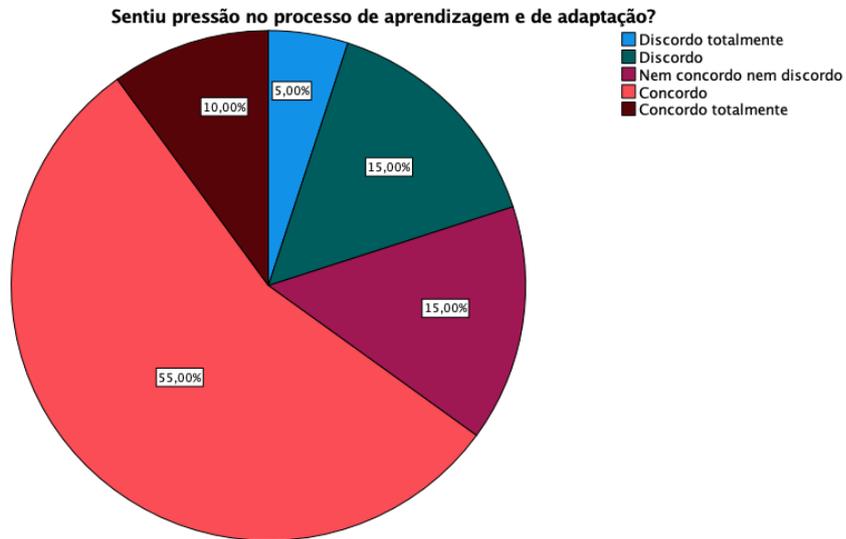


Figura 11: Gráfico “Sentiu pressão no processo de aprendizagem e de adaptação?”

No que toca à pressão no processo de aprendizagem e de adaptação, 1 colaborador respondeu que discorda totalmente (5%), 3 discordam (15%), 3 nem concordam nem discordam (15%), 11 concordam (55%) e 2 concordam totalmente (10%).

“Deram-lhe oportunidade para progredir e desenvolver as suas competências?”

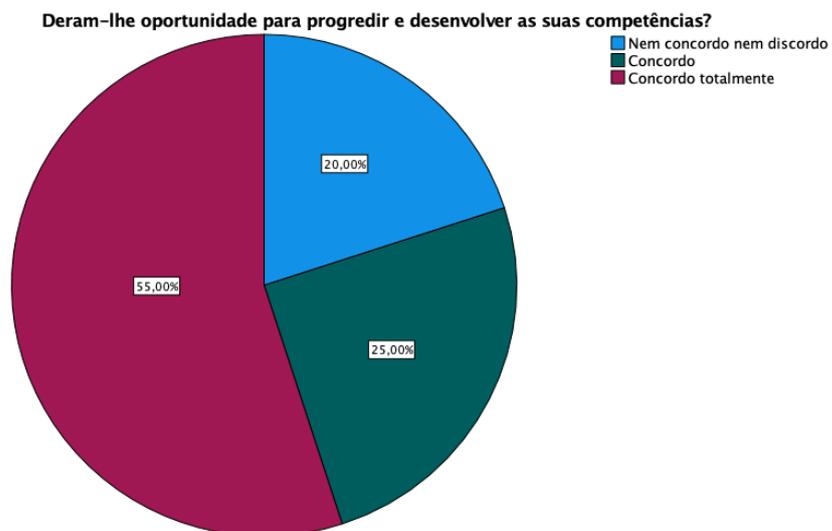


Figura 12: Gráfico “Deram-lhe oportunidade para progredir e desenvolver as suas competências?”

Referente às oportunidades de progressão 4 colaboradores responderam que nem concordam nem discordam, 5 concordam e 11 concordam totalmente.

“Tem orgulho de trabalhar na empresa?”

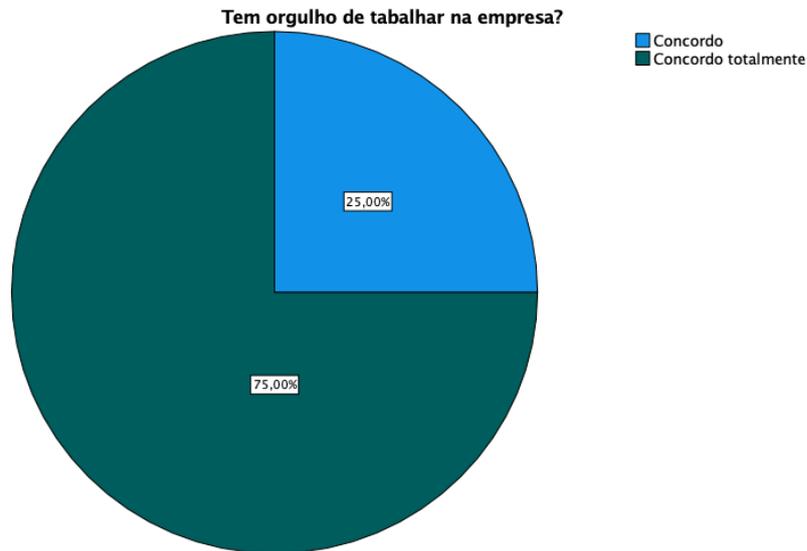


Figura 13: Gráfico “Tem orgulho de trabalhar na empresa?”

Relativamente ao orgulho que os colaboradores sentem em trabalhar para a organização, 5 responderam que concordam (25%) e 15 responderam que concordam totalmente (75%).

Nesta fase da entrevista de feedback cessaram as perguntas com escala de 0 a 4.

A pergunta seguinte era de resposta aberta e livre para que os colaboradores afirmassem de forma mais personalizada, os fatores que lhe faziam permanecer na empresa.

“Querida lhe pedir agora que me indicasse por favor 2 fatores que o fazem permanecer na empresa?”

Tabela 26: Fatores de permanência

Fatores permanencia		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Fatores permanencia ^a	Salário como fator para permanecer na empresa	2	5,0%	10,0%
	Horário como fator para permanecer na empresa	2	5,0%	10,0%
	Oportunidades de progressão como fator para permanecer na empresa	4	10,0%	20,0%
	Condições de trabalho como fator para permanecer na empresa	1	2,5%	5,0%
	Área/ trabalho que gosta como fator para permanecer na empresa	3	7,5%	15,0%
	Ambiente de trabalho como fator para permanecer na empresa	5	12,5%	25,0%
	Relações com colegas como fator para permanecer na empresa	8	20,0%	40,0%
	Relações com chefia como fator para permanecer na empresa	4	10,0%	20,0%
	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como fator para permanecer na empresa	1	2,5%	5,0%
	Segurança/ estabilidade como fator para permanecer na empresa	4	10,0%	20,0%
	Atividades/eventos desenvolvidos pela empresa como fator para permanecer na empresa	1	2,5%	5,0%
	Notoriedade/ reconhecimento da empresa como fator para permanecer na empresa	5	12,5%	25,0%
	Total	40	100,0%	200,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Os colaboradores indicaram vários fatores para permanecer na empresa. A cada colaborador foi solicitado 2 fatores que justifiquem a sua permanência na empresa. O salário foi mencionado duas vezes pelos colaboradores, assim como, o horário de trabalho que também foi mencionado duas vezes. As oportunidades de progressão na carreira foram indicadas quatro vezes, uma vez as condições de trabalho, três vezes o facto de trabalhar na área que gosta, cinco vezes o ambiente de trabalho, oito vezes as relações com colegas, quatro vezes a relação com as chefias, uma vez o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, quatro vezes a segurança e estabilidade, uma vez as

atividades e eventos relacionados com a empresa, e 5 vezes a notoriedade e reconhecimento da organização.

Tabela 27: Fatores de permanência das novas gerações

\$fatorpermanencia novas gerações Frequências

fatorpermanencia ^a		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
	Salário como fator de permanência	1	3,3%	6,7%
	Horário de trabalho como fator de permanência	1	3,3%	6,7%
	Condições de trabalho como fator de permanência	1	3,3%	6,7%
	Área/trabalho que gosta como fator de permanência	3	10,0%	20,0%
	Ambiente de trabalho como fator de permanência	4	13,3%	26,7%
	Relação com colegas como fator de permanência	8	26,7%	53,3%
	Relação com chefia como fator de permanência	4	13,3%	26,7%
	Segurança/estabilidade como fator de permanência	1	3,3%	6,7%
	Atividades/eventos desenvolvidos pela empresa	1	3,3%	6,7%
	Notoriedade/Reconhecimento da empresa como fator de permanência	3	10,0%	20,0%
	Progressão de carreira como fator de permanência	3	10,0%	20,0%
Total		30	100,0%	200,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Considerando apenas as respostas das novas gerações pode-se afirmar que foram mencionados uma vez os fatores salário, horário de trabalho, condições de trabalho, segurança/estabilidade e atividades/eventos organizados pela empresa. Os fatores de trabalhar na área que gosta, reconhecimento e notoriedade da empresa, e progressão na carreira foram mencionados 3 vezes. Os fatores ambientes de trabalho e relação com chefias foram mencionados 4 vezes.

O fator mais mencionado foi as relações com os colegas, que foi indicado 8 vezes.

O único motivo que não foi mencionado pelas novas gerações e foi indicado uma vez pelas gerações mais experientes, foi o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A pergunta seguinte era de resposta de 0 a 10, para medir a satisfação dos mesmos com a organização.

“De 0 a 10 o quanto está satisfeito com a empresa?”

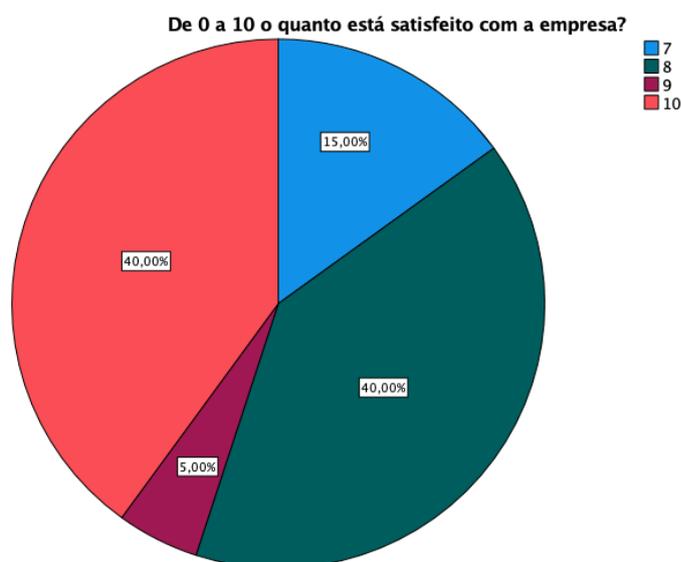


Figura 14: Gráfico “De 0 a 10 o quanto está satisfeito com a empresa?”

Tendo por base uma escala de 0 a 10 obteve-se a resposta de que, 3 dos colaboradores avaliaram a sua satisfação com a empresa em 7, 8 reponderam nota 8, 1 pessoa respondeu nota 9 e 8 dos colaboradores deram nota máxima na satisfação, ou seja, nota 10.

As duas perguntas que se seguem são as últimas da entrevista de feedback, e são questões de resposta sim ou não.

“Neste período de integração já alguma vez pensou em sair da empresa?”

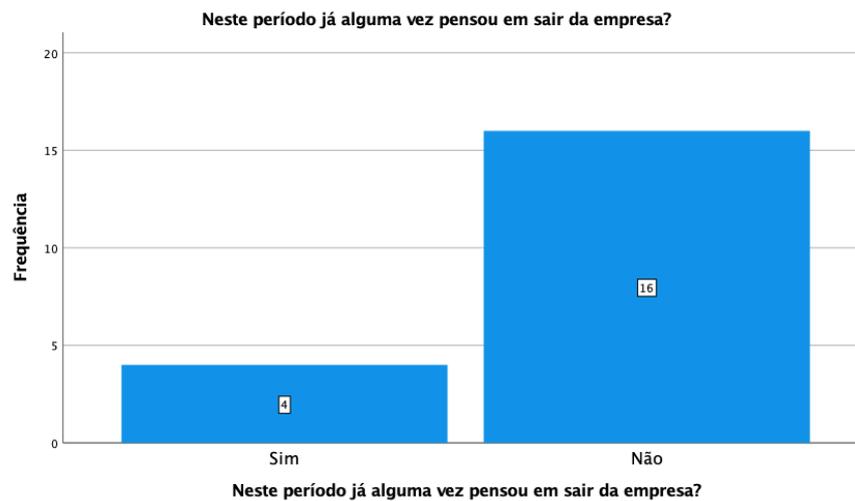


Figura 15: Gráfico “Neste período de integração já alguma vez pensou em sair da empresa?”

Questionados sobre se durante o período de integração e aprendizagem pensaram em sair da empresa, 4 responderam que sim (20%), e 16 responderam que não (80%).

“Já foi contactado pela concorrência desde que ingressou na empresa?”

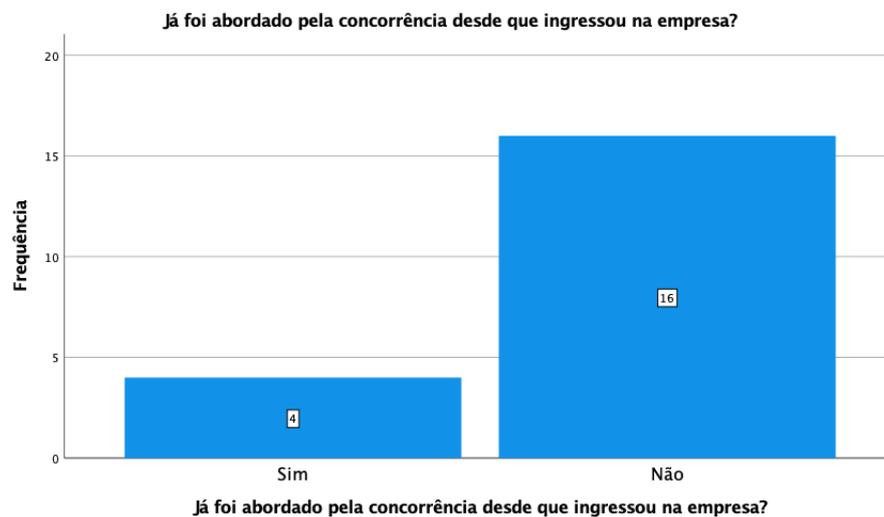


Figura 16: Gráfico “Já foi contactado pela concorrência desde que ingressou na empresa?”

Relativamente à abordagem de empresas concorrentes neste processo de aprendizagem, 4 assumiram já terem sido abordados por concorrentes (20%) e 16 responderam que não foram contactados (80%).

Analisando estas duas últimas questões das 4 pessoas que confirmaram já pensar em sair, 3 confessaram ter sido abordadas pela concorrência.

Conclusões

Segundo Meier & Spector (2015) muitos estudos constataram que colaboradores insatisfeitos estão mais propensos a sair da empresa do que colaboradores satisfeitos, sobretudo se existirem várias oportunidades de emprego.

O alto nível de satisfação dos colaboradores pode levar a uma maior produtividade, melhor desempenho, menor número de faltas e menor rotatividade (Meier & Spector, 2015).

Para cativar os mais jovens é necessário combinar a estratégia da empresa, o recrutamento e a retenção. Para que os jovens permaneçam na organização convém usar benefícios que não são usuais, fornecer incentivos que valorizam, como por exemplo, o seguro de automóvel ou de casa. As gerações Y e Z não gostam de ser comandadas, por isso, deve-se estabelecer uma comunicação aberta e deixar que estes participem com ideias para a organização (Harvard Business School, 2007).

Os Millennials tendem a ter mais lealdade pelo empregador, quando a entidade empregadora, compreende e apoia as ambições de progressão de carreira, e oferece para isso, oportunidades, até mesmo para se tornarem líderes. Os millennials valorizam muito quando as empresas não têm apenas o propósito do lucro, mas também têm valores empresariais vinculados (Deloitte, 2016).

Segundo o estudo Randstad Employer Brand Research (2022) 81% dos trabalhadores portugueses consideram o crescimento na carreira muito importante, sendo mais valorizado ainda pelos jovens entre os 18 e os 34 anos, ou seja, indivíduos que pertencem à geração Y e Z.

Os jovens das novas gerações valorizam muito o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, esta valorização pelo balanço profissional e pessoal, dificulta a escolha dos jovens por trabalhos em turnos. Estes preferem sempre trabalhos com horário comercial, para gerir a vida pessoal. Este fator dificulta a retenção dos jovens em trabalhos por turnos (Tremblay & Boyle, 2016).

As novas gerações valorizam o trabalho em equipa, esperam ter relacionamentos próximos nas organizações, e não relacionamentos distantes e autoritários, e buscam uma comunicação aberta, para que possam ter sempre um feedback constante. Estes colaboradores querem uma relação transparente com a chefia (Myers & Sadaghiani, 2010).

Segundo o estudo Randstad Employer Brand Research (2022) a Geração Z e os Millennials valorizam sobretudo o salário e regalias atrativas, equilíbrio profissional-pessoal, atmosfera profissional agradável, e a progressão na carreira.

Estudos constataram que a flexibilidade do horário de trabalho, ajudam os colaboradores a ter um equilíbrio da vida pessoal e profissional, e conseqüentemente ajuda no recrutamento, na retenção e na produtividade de colaboradores (Umamaheswari & Krishnan, 2016).

Para que a organização consiga reter e manter os talentos esta precisa ter boas condições de trabalho, bom ambiente, remuneração justa e atraente, e benefícios de acordo com as necessidades de cada colaborador (Chiavenato, 2009).

As novas gerações ficam mais felizes e motivadas no local de trabalho, quando fazem várias funções simultaneamente, quando têm autonomia, têm feedbacks constantes, e objetivos claros. Uma das estratégias de retenção passa por suprir estas necessidades, por ouvir as suas opiniões e incluir estes indivíduos nas decisões (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Neste trabalho e após o estágio e a análise dos dados dos motivos de saída pode-se concluir que é sugerido à entidade de acolhimento, acompanhar o departamento mais crítico para a organização, de forma, a entender o dinamismo do mesmo. Após analisar as saídas pode-se confirmar também que saem mais os colaboradores recentes do que aqueles que se encontram há vários anos na empresa.

A taxa de rotatividade geral também é superior em todos os anos comparativamente com a taxa voluntária, o que permite indicar que as saídas por iniciativa da empresa têm um impacto significativo no turnover. Posto isto será de sugerir uma análise interna do que levou a essas desvinculações, e de que forma por exemplo, o recrutamento pode auxiliar, para tentar minimizar o erro das contratações.

Com os inquéritos de satisfação foi possível verificar também que ao longo dos anos os colaboradores faziam as mesmas sugestões de melhoria, ou seja, o horário de trabalho/teletrabalho, condições salariais, reconhecimento e qualidade dos equipamentos individuais de proteção. Com estes dados será sugerido também melhorar estas questões, pois, estas podem ser possíveis fatores de permanência para os colaboradores nos próximos anos, uma vez que, demonstra que a empresa se preocupa em ouvi-los e que busca satisfazer as necessidades dos mesmos, até porque, a questão do horário de trabalho, também é muito defendida na teoria, como sendo uma boa estratégia de retenção, especialmente para as novas gerações, que valorizam muito a flexibilidade.

Os inquéritos de satisfação dão indícios do que melhorar e do que manter dentro da organização.

Através da entrevista de feedback pode-se constatar que existem boas relações com a chefia e que esta ligação está a ser bem desenvolvida, sendo que 70% dos colaboradores quando questionado sobre o apoio do seu chefe respondeu “concordo totalmente”, 25 % respondeu “concordo” e 5% respondeu que “nem concorda nem discorda”, o que em valor absoluto representa 1 colaborador. Contudo, obteve-se 3 respostas mais negativas na conciliação da vida profissional e pessoal, sendo que, 1 colaborador respondeu que nem concorda nem discorda, 1 discorda e 1 discorda totalmente. Esta é uma questão a desenvolver também pela organização, pois, o equilíbrio da vida profissional e pessoal é extremamente importante para que as pessoas consigam ter saúde mental, e consigam estar satisfeitos no trabalho, sem se sentirem esgotados.

A pressão foi outro tópico alvo de preocupação observado na entrevista de feedback, uma vez que, 55% dos colaboradores inquiridos concordam que sentiram pressão no processo de adaptação, e 10% concorda totalmente. Apesar da pressão no início ser normal, será um fator que deve ser tido em conta também pela organização, de forma, a verificar o motivo da pressão apresentada por estes colaboradores.

As oportunidades de progressão será também um tópico a melhorar, no sentido de proporcionar esperança aos colaboradores de possíveis subidas ou novos desafios, uma vez que, analisando as respostas obtidas na entrevista de feedback sobre esta questão, 20% respondeu que “nem concorda nem discorda”.

Relativamente ao orgulho que estes colaboradores sentem em relação à organização, este fator é muito importante, pois, como constatado na teoria a sensação de pertença auxilia na retenção de talentos na organização, sendo que, na entrevista de feedback, na questão referente ao orgulho da

empresa, as respostas foram positivas, uma vez que, 75% respondeu “concordo totalmente” e 25% respondeu “concordo”, não existindo nenhuma resposta abaixo destas opções.

As notas dadas pelos novos colaboradores na entrevista de feedback à satisfação também foi um bom indicador, sendo que, não se obteve nenhuma nota inferior a 7.

Verificou-se também através da entrevista de feedback que 4 dos 20 colaboradores inquiridos afirmaram ter pensado sair da organização no período de adaptação, e 4 colaboradores disseram que já foram abordados pela concorrência, durante o período da sua integração na organização. Ao cruzar estas duas respostas, constata-se que dos 4 colaboradores que responderam ter pensado sair, 3 tinham sido abordados pela concorrência. Isto pode significar que a abordagem da concorrência pode ter tido impacto e ter gerado dúvidas na sua permanência. Contudo pode-se verificar algo positivo, uma vez que, apesar de terem sido abordados pela concorrência, e de ter surgido uma proposta para mudar, estes preferiram permanecer na organização.

Os fatores de permanência referidos pelos recém-chegados na entrevista de feedback, foram apresentados na teoria como práticas e estratégias para reter os colaboradores, e como fatores que incitam a permanência, sendo eles, salário, horário, oportunidades de progressão, condições de trabalho, área de trabalho que gosta, ambiente de trabalho, relação com colegas, relação com chefia, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, segurança e estabilidade, atividades/eventos da organização e notoriedade da empresa.

Sendo que nenhuma pessoa na entrevista de feedback mencionou como fator de permanência a formação e os benefícios, que contrasta com a teoria, onde é demonstrado que são fatores importantes para a retenção. Assim como o equilíbrio da vida pessoal e profissional que apesar de ter sido referido, foi pouco mencionado na entrevista (referido apenas por 1 colaborador).

As entrevistas de feedback e os inquéritos de satisfação dão conta de que existem boas relações com colegas e com a chefia, o que vai de encontro com um indicador muito positivo para a retenção, como mencionado na revisão de literatura, é mais fácil criar lealdade às pessoas, do que, à organização. Os colaboradores ao terem boas relações com os colegas auxilia na retenção e na permanência na organização. Na entrevista de feedback 65% respondeu “concordo totalmente” na questão da ajuda por parte dos colegas em tarefas e dúvidas, sendo que, apenas se obteve a resposta de 1 colaborador como “nem concordo nem discordo”, sendo a avaliação mais baixa para esta questão.

Ao retirar as respostas dos colaboradores pertencentes às gerações mais experientes na questão dos fatores de permanência na entrevista de feedback, verificamos que, os fatores de permanência indicados pelos millennials e geração Z para permanecerem na organização, são os mesmos que os apresentados pelas outras gerações. O único fator que foi respondido por 1 colaborador de outra geração, e não foi mencionado pelos mais jovens foi o “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, sendo que, os restantes fatores de permanência salário, horário, oportunidades de progressão,

condições de trabalho, área de trabalho que gosta, ambiente de trabalho, relação com colegas, relação com chefia, segurança e estabilidade, atividades/eventos da organização e notoriedade da empresa coincidem. O que se pode concluir que como tal já mencionado na teoria pelos autores Becton, Walker, & Jones-Farmer (2014) os fatores de permanência não se alteram com as novas gerações, como os esteriótipos fariam acreditar.

De realçar que as estratégias são fatores chave para a retenção de talento verificando-se assim, formas de manter o talento nas organizações. Tendo em conta o que foi estabelecido ao longo deste trabalho apresentam-se de seguida, 9 estratégias fulcrais para implementar numa organização com vista a reter talentos.

A estratégia de continuar a usar a lealdade aos colegas como método para a permanência de retenção é importante, pois, gera mais comprometimento à organização.

O salário como verificado na teoria é um fator de debate pois, determinados autores consideram como algo importante e outros, consideram como uma estratégia de curto prazo, e fácil de imitar pela concorrência, sendo, mais valorizado outros fatores, no momento de escolha de permanência ou saída da organização. Contudo o que todos os autores concordam é o de implementar a transparência salarial, de forma a demonstrar aos colaboradores, que estes, estão a ser remunerados de forma justa.

Os pacotes de benefícios flexíveis são importantes, não apenas uma gama de protocolos, mas a flexibilidade, com que, os colaboradores os podem usar, pois, como constado na teoria, as necessidades dos colaboradores são diferentes, e poder proporcionar a possibilidade de cada colaborador adequar os benefícios à sua realidade, pode influenciar também nos fatores de permanência.

A flexibilidade é outra estratégia a implementar, podendo ser através do horário de trabalho, teletrabalho ou de estipular as horas semanas obrigatórias, onde cada um, faz o seu horário de acordo com as suas necessidades. Esta é uma questão de extrema importância e necessidade no mercado atual. A oferta por parte das outras empresas desta flexibilidade pode levar à saída do colaborador, pois, podem encarar como uma vantagem da empresa concorrente.

Ser realista com as expectativas do colaborador passa por ser outra estratégia a adotar pois, não frustra os colaboradores, e não cria ilusões erradas da função que estão a executar. Este pode ser um cuidado a ter no recrutamento, bem como, no momento de seleção, na escolha da melhor pessoa para a função de forma, a não causar posteriormente despedimentos.

Melhorar o equilíbrio da vida pessoal e profissional é outra estratégia a adotar, até porque, a longo prazo pode ser determinante para a decisão de permanecer ou sair.

A formação é outra estratégia que deve ser adotada pois, dá as ferramentas necessárias aos colaboradores para se sentirem aptos, e gera o sentimento de valorização, e de investimento da empresa, para com os colaboradores, o que pode motivar também a permanência.

A relação com a chefia é outro fator que é apresentado na teoria como um dos maiores motivadores da saída. Obter feedback constante por parte do superior direto também foi constatado na teoria como algo crucial para manter os talentos na organização. Assim como orgulho que estes sentem com a empresa, pois, o sentimento de pertença com a organização cria um vínculo emocional com a empresa.

A notoriedade e reconhecimento da empresa é uma estratégia também importante, pois, a imagem da organização leva também ao status social que é trabalhar na empresa, e criar a imagem também, de ser um bom local para trabalhar. A notoriedade e o prestígio da organização complementam-se e demonstra que a organização faz um bom uso do employer branding, e que recorre a esta estratégia da melhor forma.

Por fim e para responder à questão objeto de estudo e tendo em conta a revisão de literatura, e baseado nas respostas obtidas na entrevista de feedback pode-se dizer que as estratégias de retenção que mais contribuem para as novas gerações permanecerem na mesma empresa são:

- Relação com chefia
- Relação com colegas
- Ambiente de trabalho
- Progressão na carreira
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Flexibilidade
- Questões monetárias (salário e benefício)
- Condições de trabalho
- Variedade de tarefas (Trabalhos não padronizados)
- Reputação da organização
- Segurança/Estabilidade
- Relação com a organização
- Formação

Em suma constata-se que ao longo das gerações não ocorreram alterações nos fatores de permanências, sendo importante avaliar noutros estudos, o que mudou nas organizações, para que, as novas gerações apresentem um alto índice de rotatividade, e de que forma o turnover pode estar associado à oferta e à procura no mercado de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Harvard Business School. (2007). *Mantendo os Talentos da Sua Empresa*. Campus.
- A.Frangos, C. (2007). *Mantendo os Talentos da sua Empresa Harvard Business school*. Campus.
- Akester, P. (01 de novembro de 2021). *A Geração Z e o mercado de trabalho: desafios inesperados e ética singular*. Obtido de <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho-desafios-inesperados-e-etica-singular-14258134.html>
- Ambler, T., & Barrow, S. (december de 1996). *Journal of Brand Management*. Obtido de The employer brand: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington: American Psychological Association.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). *What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation*. Obtido de The Leadership Quarterly Volume 28, Issue 1, February 2017, Pages 245-260: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Armour, B. (2019). *Six strategies to retain millennial and Gen Z employees*. Obtido de ceridian: <https://www.ceridian.com/blog/strategies-to-retain-millennial-genz-employees>
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practise*. United kiNGDOM.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (August de 2011). *An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention*. Obtido de International Review of Management and Marketing 1(3):43-53: https://www.researchgate.net/publication/227411064_An_Empirical_Study_of_the_Relationship_Among_Job_Satisfaction_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Obtido de Career Development International; 2004; 9, 4/5; ABI/INFORM Global pg. 501: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding
- Barney, J. (1991). *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*. Obtido de Journal of Management 1991, Vol.17,No 1.99-120: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). *The development of a process model of collective turnover*. Obtido de Human Relations 2008 61:1, 5-38.
- Bascha. (2011). Obtido de <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>

- Becker, B. E., Huselid, A. M., & Ulrich, D. (2001). *Excerpted from The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* HBS Press, 2001. Obtido de Harvard Business School: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). *Generational differences in workplace behavior*. Obtido de Journal of Applied Social Psychology 2014, 44, pp. 175–189: doi: 10.1111/jasp.12208
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. Obtido de International Journal of Advertising Volume:24, Issue: 2, Pages 151-172: <https://www.scinapse.io/papers/2144643027>
- Biagini, C. (2019). *Why Low Employee Turnover Isn't Always A Good Thing*. Obtido de Forbes Los Angeles Business Council : <https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2019/06/03/why-low-employee-turnover-isnt-always-a-good-thing/?sh=3b8bf717618b>
- Biswas, M. (2012). *Human Resources Management in Hospitality*. Obtido de India by Oxford University Press.
- Bolton, R. N. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media : a review and research agenda. . *Journal of Service Management*.
- Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). *Atraído Talentos por meio do employer branding*. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/61487/59672>
- Bruce Tulgan and RainmakerThinking, I. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*.
- C.Holtom, B., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). *SHOCKS AS CAUSES OF TURNOVER: WHAT THEY ARE AND HOW ORGANIZATIONS CAN MANAGE THEM*. Obtido de Human Resource Management Volume 44, Issue 3: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20074>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos Contexto, Processos e Técnicas*. RH.
- Camara, P. B., Guerra, B. P., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Capelli, P. (2000). *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/234021412_A_Market-Driven_Approach_to_Retaining_Talent
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*. Obtido de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel.

- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). *The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions*. Obtido de Journal of Managerial Psychology, 20(2), 63–86.: <https://doi.org/10.1108/02683940510579731>
- CH Business Consulting. (2017). All about Geração Millennium.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho Como Reter Talentos na Organização*. Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.
- Church, A. H. (dezembro de 2009). *The Pearls and Perils of Identifying Potential*. Obtido de Industrial and Organizational Psychology: https://www.researchgate.net/publication/240271684_The_Pearls_and_Perils_of_Identifying_Potential
- CIPD. (2022). *Resourcing and talent planning report 2022*.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). *The Importance of Developing Strategies for Employee Retention*. Obtido de Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol.12, Edic.2, (Jun 2015): 119-129: <https://www.proquest.com/openview/028159d66e5109e0b1feb88a055c816f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39006>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000461>
- Consultora Hays. (2022). *Guia do mercado do mercado laoral 2022*. Obtido de <https://www.hays.pt/guia-laboral/home>
- Costa, F. (15 de Fevereiro de 2012). *Os desafios da multiplicidade geracional*. Obtido de Portal VER Valores, Ética e Responsabilidade : <https://www.ver.pt/os-desafios-da-multiplicidade-geracional/>
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Sílabo.
- D.Shaw, J., Delery, J. E., Jekins jr, G. D., & Gupta, N. (1998). *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. Obtido de An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover: <https://psycnet.apa.org/record/1998-11703-002>
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders*.
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*.
- Dennison, K. (2022). *Even The Best Leaders Can Do More To Increase Retention*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2022/02/25/even-the-best-leaders-can-do-more-to-increase-retention/?sh=7dcc9be930b8>

- Dias, M. (2023). *Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto da rotatividade na empresa*. Obtido de Gupy: <https://www.gupy.io/blog/turnover>
- Dijk, G. H. (2008). *The talent management approach to human resource management: Attracting and retaining the right people*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/237439946_The_talent_management_approach_to_human_resource_management_Attracting_and_retaining_the_right_people
- Dimock, M. (2019). Obtido de Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dokadia, A., Rai, S., & Chawla, D. (July de 2015). *Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study*. Obtido de Indian Journal of Industrial Relations, 51(1), 81-96.: <http://www.jstor.org/stable/43974540>
- Dorigo, M., & Blum, C. (2005). Ant colony optimization theory: A survey. *Theoretical Computer Science*, 243-278.
- Epps, R. (2006). *Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management*. Obtido em 20 de dezembro de 2006, de <http://ssrn.com/paper=929312>
- Ferreira, J. N. (27 de Fevereiro de 2023). *Está numa boa condição para atrair e reter talento? Estabilidade, reputação e flexibilidade fazem parte da receita*. Obtido de Trabalho by ECO: <https://eco.sapo.pt/2023/02/27/esta-numa-bo-condicao-para-atrair-e-reter-talento-estabilidade-reputacao-e-flexibilidade-fazem-parte-da-receita/>
- Ferri, M. d. (2006). *Dissertação de Mestrado, Campo Grande: Universidade para o desenvolvimento do estado e região*. Obtido de Atracção e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na embrapa pantanal - município de Corumbá/MS: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/28707726/monografia-milena-final-embrapa-pantanal>
- Festing, M., Schäfer, L., & Hugh, S. (2013). *Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research*. Obtido de The International Journal of Human Resource Management: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2013.777538?needAccess=true&role=button>
- Fitz-enz, D. (2007). *Mantendo os talentos da sua empresa*. elsevier.
- Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). *An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees*. Obtido de International Journal of Business and Management: <https://pdfs.semanticscholar.org/c031/503ffa30c19aeba4e8579159df5f511ab817.pdf>

- Franchell, J. (3 de Jun de 2022). *Feedback Is Often The Missing Piece Of The Employee Retention Puzzle*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/06/03/feedback-is-often-the-missing-piece-of-the-employee-retention-puzzle/>
- Gürçüoğlu, E. A., & Çelik, S. (May de 2016). *Generation and Their Relations in Social Process*. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/333918242>
- Gonçalves, C. (2019). *Geração z no mercado de trabalho*. Obtido de https://gente.globo.com/geracao-z/assets/Scroll28_Geracao_Z_Mercado_de_trabalho.pdf
- Gordon, V. N., & Steele, J. (2005). *The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges*. Obtido de Nacada Journal: https://nacada.ksu.edu/Portals/0/Clearinghouse/documents/0271-9517-25_1_26.pdf
- Gr, C. T. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15:4, 237-246.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (2011). *Estatística*. Lisboa: Verlag-Dashofer.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. Obtido de International Journal Hospitality Management Vol.27, Issue 3, September 2008, Pages 448-458: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Chaudhry Shoaib Akhta, Yusoff, R. B., Malik, O. M., . . . Tariq, F. (2015). The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. *International Journal of Economics and Financial Issues* .
- Harvard Business School. (2007). *Mantendo os Talentos da sua Empresa*. Campus.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2008). *Targeted Employee Retention: Performance- Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying*. Obtido de Human Resource Management: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74927/Hausknecht3_Targeted_Employee_Retention.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hays. (2023). *Hays Portugal Guia Hays 2023*. Obtido de Hays working for your tomorrow: <https://www.hays.pt/guia-laboral/home#salary-guide>
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*. Obtido de Journal Business and Psychology 25, 211-223: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). *Measuring Employer Branding: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity*. Obtido de Winter Marketing Educators Conference.

- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Obtido de Academy of Management Journal Vol. 38, No.3, 635-872: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- Hytter, A. (2007). *Retention strategies in France and Sweden*. Obtido de The Irish Journal of Management Vol. 28, nº1 ISSN 1649-248X p.59-79: <https://www.researchgate.net/publication/285799771>
- Imran, M., & Tanveer, A. (March de 2015). *Impact of Training and Development on employees performance in banks of Pakistan*. Obtido de European Journal of Training Development Studies Vol.3, Nº 1, pp.22-44: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57809962/Impact-Of-Training-Development-On-Employees---Performance-In-Banks-Of-Pakistan-libre.pdf?1542700083=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIMPACT_OF_TRAINING_and_DEVELOPMENT_ON_EM.pdf&Expires=168
- Indeed Editorial Team. (21 de July de 2022). *What is the Job Market?* Obtido de indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-labor-market>
- Indeed Editorial Team. (2023). *16 Reasons Why Employees Choose To Leave Their Jobs*. Obtido de Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/reasons-employees-leave>
- James A. Breugh, P. (2009). SRHM Foundation's effective practice guidelines series. *Recruiting and attracting talent Guide to understanding and managing the recruitment process*.
- James, L., & Mathew, L. (2022). *Employee Retention Strategic IT Industry*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/359336967_Employee_Retention_Strategies_IT_Industry
- Joo, B.-K., & Mclean, G. N. (2006). *Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study*. Obtido de Human Resource Development Review Vol.5, No.2 June 2006 228-257: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484306287515>
- Journey Matters. (2023). *The 7 Generations: What do we Know about them?* Obtido de Journey Matters: <https://journeymatters.ai/7-generations/>
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). *Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)*. Obtido de <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Larkin, J. (1995). *Managing employee turnover is everyone's business*. Obtido de National Public Accountant, 40(9), 34-36. .
- Lievens, F., & Slaughte, J. (2016). *Employer image and employer branding: What we know and what we need to know r*. Obtido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Employer-image-and-employer-branding%3A-What-we-know-Lievens-Slaughter/92022bc36c82855acad13fa04edd3e0964a0e88d>

- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., & Ireland, R. D. (2007). *The value of human resource management for organizational performance*. Obtido de Kelley School of Business, Indiana University: 10.1016/j.bushor.2007.07.002
- Lockwood, & Nancy R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. Society of Human Resource Management. *HRMagazine*.
- Love, L. F., & Singh, P. (8 de May de 2011). *Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys*. Obtido de Journal of Business and Psychology 26,175-181 (2011): <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9226-5>
- MacDuffie, J. P. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. Obtido de Industrial and Labor Relations Review, Vol.48, No. 2 (Jan., 1995), pp. 197-221: https://www.researchgate.net/publication/5119177_Human_Resource_Bundles_and_Manufacturing_Performance_Organizational_Logic_and_Flexible_Production_Systems_in_the_World_Auto_Industry
- Machado, A. F. (2020). Obtido de Geração Y: Desafios geracionais na retenção de talento nas consultoras, em Portugal [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte.: <http://hdl.handle.net/10071/21895>
- Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (1998). *Forecasting: Methods and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Martins, D., & da Cruz, R. M. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. Editora RH.
- McCrindle, M. (2021). *The generations defined*. Obtido de mccrindle: <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>
- McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Obtido de McCrindle Research Pty Ltd 2019: https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation
- McLaren, S. (2021). *3 Best Practices for Improving Employee Retention*. Obtido de <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/best-practices-for-employee-retention>
- Meier, L., & Spector, P. E. (2015). *Job Satisfaction*. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/319576474>
- Mendes, C. S. (2015). *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos*. Obtido de <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/30157/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Final.pdf>

- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review* 23 (2013) 305–321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent Attracting, developing and retaining highly talented managers*. Obtido de Harvard Business School Press ISBN 1-57581-459-2: <https://www.zenit.be/wp-content/uploads/2017/01/zenit-literatuur-The-war-for-talent.pdf>
- Michelman, P. (2007). *Mantendo os Talentos da sua Empresa Harvard Business School*. Campus.
- Millennials@work. (2017). *Expetativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*.
- Molimi, T. (2014). *An Assessment of the effectiveness of Employee Retention Strategies in a Government Department. A Case of OAG, Botswana*.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). *Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance*. Obtido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2868990/>
- Oehley, A., & Theron, C. (2010). *The development and evaluation of a partial talent management structural model*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/235945995_The_development_and_evaluation_of_a_partial_talent_management_structural_model
- P.Kotter, J. (2001). *What Leaders Really Do*. Obtido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- PARKER, K., & IGIELNIK, R. (2020). *Pew Research Center*. Obtido de <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>
- PESSOAS + EY. (abril de 2022). *Retenção de talento em tempos de transformação digital*. Obtido de PESSOAS by ECO: <https://eco.sapo.pt/2022/04/01/retencao-de-talento-em-tempos-de-transformacao-digital/>
- Petit, R., & Zardet, V. (2017). *Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management*. Obtido de @GRH, 2017/1 (n° 22), p. 31-54. DOI : 10.3917/grh.171.0031.: <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2017-1-page-31>
- Phillips, D. R., & Georgia, K. O. (2009). *Institute of Technology, Atlanta, Georgia, USA*. Obtido de A framework for talent management in real estate: <https://thequadrillion.com/wp-content/uploads/A-framework-for-talent-management-in-real-estate-PDF-Download-Available.pdf>
- Prewitt, E. (2007). *Mantendo os Talentos da sua Empresa*. Campus.

- Project Globe. (1999). *CULTURAL INFLUENCES ON LEADERSHIP AND ORGANIZATIONS: PROJECT GLOBE*.
 Obtido de https://www.academia.edu/549416/Cultural_influences_on_leadership_and_organizations_Project_GLOBE
- Qaizenx. (2021). *Employee Feedback: Definition, Impotance, Example*. Obtido de Qaizenx: <https://www.qaizenx.com/blog/employee-feedback-definition-importance-example/>
- R.Dalton, D., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). *Turnover Overstated: The functional Taxonomy*.
 Obtido de The Academy of Management Review Vol.7 Nº1 : https://www.heinz.cmu.edu/faculty-research/profiles/krackhardt-davidm/_files/1982-turnover-overstated.pdf
- R.Phillips, D., & O.Roper, K. (2009). *A framework for talent management in real estate*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/243461216_A_framework_for_talent_management_in_real_estate
- Radford, K., & Shacklock, K. (2012). *Generational Differences in Retention Motives: A Review of the Literature and Implications for Practice*. Obtido de 26th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Managing for Volatility and Instability : <http://hdl.handle.net/10072/52227>
- Randstad. (2019). *Country Report Portugal*. Obtido de Employer Brand research 2019: https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/rebr2019_country-report_pt_v2.pdf
- (2022). *Randstad Employer Brand Research*.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Sílabo.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). *By design or by default: Creating the employer identity*. Obtido de IUP Journal of Brand Management, Vol. 9, No. 4, pp. 31-47: https://www.researchgate.net/publication/269406058_Robertson_A_and_Khatibi_A_2012_By_design_or_by_default_Creating_the_employer_identity_IUP_Journal_of_Brand_Management_Vol_9_No_4_pp_31-47
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). *Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty*. Obtido de Journal of Business-to-Business Marketing, 26:1, 43-55: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>
- S, D. C., & Anand J. (2016). *The Impact of E-Recruitment and challenges faced by HR Professionals*. Obtido de International journal of applied research: <https://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue3/PartG/2-2-84.pdf>

- Schuler, R. S., E. Jackson, S., & Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. Obtido de Journal of World Business 46 (2011) 506–516: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951610000684?via%3Dihub>
- Seah, L. (2021). *How to retain Gen Z and Millennial employees during the Great Resignation*. Obtido de airswift: <https://www.airswift.com/blog/retain-gen-z-and-millennial-employees>
- Sezin Baysal Berkup Gediz University, I. T. (August de 2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life . *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing, Rome-Italy* .
- Shweta, & Main, K. (2022). *Employee Turnover Rate: Definition & Calculation*. Obtido de forbes: <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-turnover-rate/>
- Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>
- Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). *Motivating millennials: improving practices in recruiting, retaining, and motivating younger library staff*. Obtido de The Journal of Academic Librarianship, 38(3), 135-144: <https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/1658>
- Sousa, J. P. (2021). *Desafios da gestão de recursos humanos na geração millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento - Aplicação ao setor do turismo e hotelaria*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10437/12232>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Gomes, J., & Sanches, P. G. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e práticas*. Lidel.
- Stoyanov, L. (2022). *How Employee Retention is Impacted by Various Leadership Styles* . Obtido de <https://www.entrepreneur.com/en-gb/leadership/how-employee-retention-is-impacted-by-various-leadership/434595>
- Sullivan, D. (23 de February de 2004). *The 8 elements of a successful employment brand* . Obtido de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Karg, R. (2002). *Employer-of-choice branding for knowledge workers*. Obtido de Wits Business School, University of the Witwatersrand, PO Box 98, Wits 2050, Republic of South Africa sutherland.m@wbs.wits.ac.za.
- Tansley, C. (July de 2011). *What do we mean by the term “talent” in talent management?* Obtido de Industrial and Commercial Training : <https://www.researchgate.net/publication/238598900>,
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). *Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*. Obtido de Global Business Review Volume 17, Issue 3_suppl, June 2016, Pages 186S-206S: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0972150916631214>

- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. Obtido de Journal of World Business 45 (2010) 122–133: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000807>
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (October de 2007). *Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences*. Obtido de The Career Development International, 12(6), 504–522.: <https://doi.org/10.1108/13620430710821994>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS*. Obtido de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- The Annie E. Casey Foundation*. (2021). Obtido de <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>
- The Center for GenerationalKinetics. (2013). *Generational Breakdown: info about all of the generations*. Obtido de CGK's Research informs global conversation: <https://genhq.com/the-generations-hub/generational-faqs/>
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (October de 2012). *Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention*. Obtido de The Psychologist-Manager Journal: DOI:10.1080/10887156.2012.730444
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*. Obtido de Human Resource Management Review: https://www.researchgate.net/publication/259142061_Talent_management_and_the_relevance_of_context_Towards_a_pluralistic_approach
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). Human Resource Management. Prentice Hall Financial Times.
- Tremblay, P., & Boyle, A. (2016). *Understanding contract/seasonal employment potential in regions with high youth unemployment: Investigating job seekers' viewpoints*. Obtido de Charles Darwin University- Research Brief.
- Ulrich, D. (2014). *The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership*. Obtido de Human Resource Development International : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2013.825144>
- Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2016). *Retention of Employees in Ceramic Sanitary Ware Factories in India: Role of Work Life Balance, Career Development and Supervisor Support*. Obtido de TEM journals Vol.5 Issue 2, Pages 217-225: <https://dx.doi.org/10.18421/TEM52-15>
- Valerie I. Sessa , Robert I. Kabacoff , Jennifer Deal, & Heather Brown. (s.d.). *Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors*.
- Valickas, A., & Jakštaitė, K. (2017). *DIFFERENT GENERATIONS' ATTITUDES TOWARDS WORK AND MANAGEMENT IN THE BUSINESS ORGANIZATIONS*. *Human Resources Management & Ergonomics, XI*. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/323014394>

- Valuing Your Talent. (2016). *Reporting Human Capital Illustrating your company's true value*. Obtido de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/valuing-talent/research#gref>
- Wilkinson, A. J., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. A. (2009). *The Sage handbook of human resource management*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/44960942_The_Sage_Handbook_of_Human_Resource_Management
- Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2010). *The SAGE handbook of human resource management*. Obtido de In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*.
- Williams, P. (2013). *We are all boundary spanners now?* Obtido de *International Journal of Public Sector Management*, vol. 26, no 1, p. 17-32.
- Yamamura, J., B., H. J., Birk, A. C., & Cossitt. (2010). *Attracting and Retaining Talent: The Importance of First Impressions*. *The CPA Journal; New York Vol. 80, Edic. 4, (Apr 2010): 58-60*. Obtido de *The CPA Journal; New York Vol. 80, Edic. 4, (Apr 2010): 58-60*.

Anexos

Anexo A Guião Entrevista de Feedback

Departamento que trabalha: _____

Tempo na empresa: _____

Idade: _____

Área de residência: _____

Nível de escolaridade: _____

Género: _____

Nas perguntas seguintes gostaria que me respondesse com um número de 0 a 4, sendo que, 0 é o mínimo e 4 o máximo.

1.Sentiu-se acolhido pela empresa e pelo seu departamento?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo-2
- Discordo-1
- Discordo totalmente -0

2.Sentiu que o seu chefe direto lhe deu o apoio suficiente para a integração e para a execução das suas tarefas?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo-2
- Discordo-1
- Discordo totalmente-0

3.Nesta fase de adaptação conseguiu conciliar a vida profissional e a pessoal?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo-2
- Discordo-1
- Discordo totalmente-0

4. Os seus colegas ajudaram-no a executar tarefas e a tirar dúvidas?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo -2
- Discordo-1
- Discordo totalmente-0
-

5. Sentiu pressão no processo de aprendizagem e de adaptação?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo -2
- Discordo-1
- Discordo totalmente-0

6. Deram-lhe oportunidade para progredir e desenvolver as suas competências?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo -2
- Discordo- 1
- Discordo totalmente-0

7. Tem orgulho de trabalhar na empresa?

- Concordo totalmente-4
- Concordo-3
- Nem concordo nem discordo- 2
- Discordo-1
- Discordo totalmente-0

As perguntas de 0 a 4 acabaram.

8. Queria lhe pedir agora que me indicasse por favor 2 fatores que o fazem permanecer na empresa?

9. De 0 a 10 o quanto está satisfeito com a empresa?

10. Neste período de integração já alguma vez pensou em sair da empresa?

- Sim
- Não

11. Já foi contactado pela concorrência desde que ingressou na empresa?

- Sim
- Não

Fim!

Obrigada pela sua colaboração.

Continuação de um bom trabalho.