



# **Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação**

**José Manuel Serra Leitão**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

**Porto – 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas  
Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação**

**José Manuel Serra Leitão**

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da  
Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva**

**Porto – 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo:**

O talento é uma temática relativamente recente no seio das organizações. O ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico que as organizações enfrentam atualmente leva a que estas considerem que o capital humano é a sua verdadeira vantagem competitiva. Nesse sentido reter talento é uma prioridade para a Gestão de Recursos Humanos, pois apenas com colaboradores talentosos, comprometidos e alinhados com os valores da organização estas podem atingir o sucesso.

O objetivo principal desta investigação é caracterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação. O estudo foca-se apenas nas empresas da área das tecnologias de informação e comunicação, uma vez que este é um mercado em crescimento, onde os profissionais mais talentosos são extremamente cobiçados. Estes fatores tornam a retenção de talento um desafio, sendo interessante analisar quais as práticas que estas organizações utilizam para promover a satisfação dos colaboradores e promover a sua retenção.

Assim, para a realização deste estudo foram analisadas onze empresas de tecnologias de informação e comunicação da área geográfica do Porto. A metodologia utilizada foi a qualitativa, para efetuar a recolha de dados recorreu-se à entrevista semiestruturada. O estudo é constituído por onze entrevistas das quais oito foram realizadas a Responsáveis de Recursos Humanos e três foram realizadas a responsáveis pela área de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação.

Os resultados da investigação sugerem que o talento e todas as suas dimensões merecem grande atenção por parte das empresas analisadas. A retenção de talento é uma das grandes preocupações destas empresas, que encaram os seus colaboradores como a sua grande mais-valia, utilizando um vasto conjunto de práticas para os reter o máximo de tempo na empresa. As práticas de retenção mais importantes enumeradas são a remuneração, benefícios, formação, progressão na carreira e feedback regular.

**Palavras-chave:** Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação; Gestão de Talento; Práticas de Retenção; Talento;

**Abstract:**

Talent is a relatively recent topic in organizations. The increasingly competitive and dynamic environment that organizations face today leads them to believe that human capital is their true competitive advantage. In this sense, retaining talent is a priority for Human Resources Management, since only with employees that are talented, committed and aligned with the organization principles success can be achieved.

The main objective of this research is to characterize the talent retention practices used by information and communication technology companies. The study focuses only on information and communication technology companies, as this is a growing market where the most talented professionals are extremely coveted. These factors make talent retention a challenge, and it is interesting to analyze the practices that these organizations use to promote employee satisfaction and promote retention.

In order to accomplish this study eleven information and communication technology companies of the geographical area of Porto were analyzed. The methodology used was the qualitative and in order to collect the data the semi-structured interview was applied. The study is made up of eleven interviews of which eight were carried out by Human Resources Officers and three were carried out by talent managers in information and communication technology companies.

The results of the research suggest that the talent and all its dimensions deserve great attention on the part of the analyzed companies. Retention of talent is one of the great concerns of these companies, who see their employees as their great asset, using a wide range of practices to retain them for maximum time in the company. The most important retention practices listed are pay, benefits, training, career advancement and regular feedback.

**Key words:** Information and Communication Technology Companies; Talent Management; Retention Practices; Talent;

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço à Professora Susana Silva por ter aceitado ser a minha orientadora nesta longa jornada. A sua ajuda e conhecimentos foram fundamentais para a realização deste trabalho, sem si seguramente que não teria sido possível. Tenho a perfeita noção de que não fui um aluno fácil, no entanto a sua disponibilidade foi total e nos momentos certos dizia o que precisava de ouvir. Resta-me apenas dizer obrigado por tudo.

Agradeço a todos os participantes desta investigação pelo tempo que dispensaram, pois só com a vossa colaboração foi possível ter informação e dados para a realização do trabalho.

Obrigado aos meus amigos por me terem incentivado, pela boa disposição e por serem os maiores.

Por último, aos meus pais por me apoiarem em todos os momentos e por acreditarem sempre em mim. Este trabalho também é vosso.

## **Lista de Abreviaturas**

IT - Information Technology

RH - Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

# Índice geral

<b>Resumo:</b> .....	ii
<b>Abstract:</b> .....	iii
<b>Agradecimentos</b> .....	iv
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	v
<b>Índice de tabelas</b> .....	vii
<b>Índice de figuras</b> .....	viii
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura</b> .....	4
1.1. Conceito de talento .....	5
1.2. Gestão de talento.....	8
1.3. Fatores críticos de sucesso gestão de talento .....	11
1.4. Avaliação da gestão de Talento .....	14
1.5. Atração de talento .....	15
1.6. Desenvolvimento de talento.....	16
1.7. Práticas de retenção de talento.....	18
1.8. Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação.....	25
<b>Capítulo II – Metodologia do Estudo</b> .....	27
2.1. Opção Metodológica.....	28
2.2. Técnica de recolha de Informação .....	29
2.3. Procedimento de Tratamento da Informação.....	30
2.4. Caracterização dos Participantes do Estudo .....	32
<b>Capítulo III – Apresentação dos Resultados</b> .....	34
<b>Capítulo IV – Discussão de Resultados</b> .....	53
<b>Capítulo V – Conclusão</b> .....	59
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	64
<b>Anexos</b> .....	73
Anexo A – Questionário Sociodemográfico .....	74
Anexo B – Guião de Entrevista .....	75
Anexo C – Consentimento Informado .....	76

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Práticas de retenção de talento .....	24
Tabela 2 - Caracterização da Amostra .....	33

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Gestão de Talento) .....	35
Figura 2 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Processo de Saída de Colaboradores) .....	49

## **Introdução**

A economia global de hoje criou um ambiente dinâmico, competitivo e complexo em que as organizações necessitam de se ajustar constantemente e competir entre si para alcançar o sucesso. Esta mudança não afetou apenas a forma como os negócios se realizam mas também o mercado de trabalho e a forma como as organizações gerem os seus colaboradores, pois as pessoas têm maior conhecimento, formação, dinamismo e facilidade de mobilidade. Toda esta competitividade e necessidade de constante adaptação ao meio envolvente levou a que as organizações percebessem que as pessoas e o seu capital intelectual e talento são fundamentais para que se destaquem e tenham sucesso (Dries, 2013).

Nesse sentido é importante para todos os profissionais, mas principalmente para os gestores de recursos humanos saber gerir estes contextos de mudança e estar preparados para desafios diferentes e inesperados. Sendo o capital humano a grande vantagem das organizações em bons e maus tempos de negócios torna-se fundamental a captação e retenção dos melhores talentos. É fundamental que as organizações tenham estratégias que lhes permitam identificar um talento e que posteriormente o desenvolvam e estimulem para otimizar a sua performance e potencial. No entanto para reter estes talentos as organizações necessitam de ter estratégias bem definidas para que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos com a organização e para que tal aconteça é necessário desenvolver sistema de gestão de talentos. Atualmente dada a sua importância a gestão de talento é uma das prioridades de qualquer gestor (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

O foco deste estudo são as empresas de tecnologias de informação e comunicação uma vez que este é um setor que se encontra em grande crescimento e onde se torna mais difícil reter talento pois os melhores profissionais são altamente cobiçados (Economy Watch, 2010). Este crescimento e competitividade do setor fazem com que os melhores profissionais queiram trabalhar nas empresas que lhes proporcionem melhores e reais condições de crescimento, qualidade de vida e de satisfação no trabalho, logo torna-se importante caracterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação. Assim no presente trabalho, utilizar-se-á uma metodologia de investigação de natureza qualitativa, de carácter indutivo

Este trabalho está dividido em cinco capítulos distintos. No primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura, onde numa primeira fase se aborda o conceito de

talento, ao qual se segue uma abordagem à gestão de talento onde se explica o seu conceito, quais as suas funções e a sua importância nas organizações. Posteriormente é feita uma abordagem às práticas de retenção de talento, na qual são analisadas as práticas de retenção existentes. Este capítulo termina com uma análise ao setor das tecnologias de informação e comunicação.

No segundo capítulo é destinado à metodologia do estudo. Aqui é justificada a escolha da metodologia, a técnica de recolha de informação e o procedimento de tratamento da informação, sendo ainda efetuada uma caracterização dos participantes no estudo.

No capítulo três são apresentados os resultados extraídos das entrevistas após a sua análise e codificação, sendo que no capítulo quatro é efetuada um análise dos resultados, na qual se confrontam os dados resultantes das entrevistas com as contribuições empíricas.

Por ultimo, no capítulo cinco são apresentadas as conclusões da investigação, as suas principais limitações e as recomendações para futuras investigações.

## **Capitulo I – Revisão de Literatura**

Este capítulo tem como propósito introduzir, familiarizar e explicar os principais conceitos da tese, sendo a base teórica para o projeto de pesquisa. Nesse sentido ao longo deste capítulo serão abordadas os conceitos de talento, gestão de talentos e as várias práticas de retenção de talentos. Esta informação será a base para uma melhor compreensão dos capítulos seguintes.

### **1.1. Conceito de talento**

O talento, a sua gestão e as práticas utilizadas para o gerir e reter têm sido alvo de crescente interesse e análise ao longo dos últimos anos por vários investigadores. Este é visto como um elemento capaz de gerar vantagem competitiva para as organizações pois colaboradores talentosos e comprometidos promovem a produtividade, a inovação e a criatividade sendo vistos como um fator fundamental para que qualquer organização cresça de forma sustentada e atinja o sucesso (Baharin & Abdullah, 2011). Nesse sentido torna-se importante perceber o que é o talento.

Existem inúmeras teorias que abordam o talento como premissa fundamental para a inovação e crescimento de qualquer organização, devemos por isso ter em consideração as mais proeminentes já que, segundo Foster (2015) não existe uma definição consensual de talento. Contudo este identifica os talentos como indivíduos com conhecimentos, competências e habilidades reconhecidas sendo capazes de criar valor para a organização.

Collings e Mellahi (2009) são dos autores que têm vindo a estudar o tema com mais profundidade, estes consideram os talentos como indivíduos que fazem a diferença na organização e que contribuem para o sucesso da mesma através do seu desempenho e performance superiores. Para Armstrong e Taylor (2014), talento é uma característica dos indivíduos que demonstram altos níveis de potencial e fazem a diferença nas organizações através das suas habilidades e do seu desempenho.

De uma forma mais abrangente o talento pode ser visto como o conhecimento coletivo, as habilidades, as capacidades, as experiências, os valores, os hábitos e os comportamentos que suportam a missão da organização (Schiemann, 2014). Assim os talentos são indivíduos que para além de apresentarem um alto desempenho, se encontram completamente alinhados com os valores e cultura da organização (Dries, 2013).

Uma perspectiva diferente de talentos é a de Cardoso (2016), este identifica os talentos como sendo indivíduos comuns e com uma capacidade igual á da generalidade das outras pessoas mas que juntam às suas competências uma motivação e um gosto especial em realizar determinadas atividades. Estes indivíduos juntam á sua capacidade de atingir objetivos um grande potencial de desenvolvimento e de aquisição de novas competências. Os talentos são inquietos, preocupam-se com a inovação, têm um sentido estratégico mais apurado e procuram desenvolver as suas competências (Gelens *et al*, 2015).

Já Ross (2013) aborda o talento como algo natural e que todos os indivíduos possuem, embora se manifeste de diferentes formas ou para diferentes atividades. Esta aborda o talento como um conjunto de qualidades, conhecimentos e competências sendo que algumas se podem aprender e outras não pois são intrínsecas ao individuo, algumas são facilmente identificáveis e outras necessitam de ser descobertas e desenvolvidas. Assim o individuo deve ter a capacidade de se autoavaliar para identificar as suas qualidades e competências para que as desenvolva e as foque numa atividade ou função onde realmente tenha um desempenho superior.

Vários autores (Beechler & Woodward, 2009; Povah & Thornton, 2011; Ulrich, 2014) consideram que o talento pode ser definido como uma combinação de competência, comprometimento e contribuição do individuo na organização.

O conceito de talento está portanto dependente da coexistência de três elementos, nomeadamente a competência, o comprometimento e a contribuição. É imprescindível que estes três elementos estejam reunidos no colaborador para que este possa ser considerado um talento. A competência está ligada ao conhecimento, habilidades e valores necessários para o desempenho adequado da sua função atual na organização e também a capacidade para estarem preparados para diferentes funções no futuro. O segundo elemento é o comprometimento e diz respeito ao empenho e alinhamento do colaborador com a organização sendo que este elemento se desenvolve tendo como base a construção de uma proposta de valor. O último elemento está relacionado com o sentido de contribuição do colaborador e diretamente ligado á sua a satisfação, este sentimento ocorre quando o colaborador sente que as suas necessidades estão satisfeitas. O colaborador necessita de sentir que as suas competências e conhecimentos são

valorizados pela organização, desenvolvendo assim um sentimento de realização pessoal que aumenta o seu desejo em permanecer na organização (Ulrich, 2014).

No entanto, ser considerado um talento depende de organização para organização, pois um indivíduo pode ser considerado um talento numa determinada organização por possuir competências e conhecimentos que os outros colaboradores não possuem e noutra organização o mesmo indivíduo pode já não ser considerado como um talento por existirem colaboradores com um nível de competências e conhecimentos superiores (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Podemos assim considerar que o talento para além de estar relacionado com as competências e conhecimentos de um indivíduo também se relaciona com o ambiente em que este está inserido.

A definição do conceito de talento numa organização é o primeiro passo para a criação de um sistema de gestão de talento e de retenção de talento. Assim, as organizações necessitam de perceber os conceitos chave de talento e de potencial para conseguirem ter uma imagem correta do talento e potencial dos seus colaboradores para que possam realizar uma gestão efetiva do talento (Povah & Thornton, 2011). O talento é um elemento diferenciador e permite que qualquer organização esteja mais preparada para os desafios constantes obtendo vantagem em relação aos concorrentes. Como vimos todos os autores analisados consideram os talentos, pessoas que através das suas capacidades conseguem atingir performances e desempenhos superiores aos restantes colaboradores.

Tendo estes indivíduos performances e desempenhos superiores é suscetível que os mesmos sejam alvo de tratamento diferente pois são valiosos, difíceis de encontrar e difíceis de imitar (Waheed, Zaim e Zaim, 2012). Torna-se assim fundamental que as organizações identifiquem e façam a gestão destes colaboradores no sentido de os manterem satisfeitos, motivados, de os desenvolverem e de os manterem comprometidos com a organização. Esta necessidade leva a que os gestores de recursos humanos sejam capazes de desenvolver práticas e políticas de gestão de pessoas alinhadas com a liderança e com a cultura da organização (Ulrich, 2014).

## **1.2. Gestão de talento**

A gestão de talento teve a sua base na escassez de talentos específicos que teve o seu começo na década de 1980. Nessa época as organizações estavam ocupadas a tentar atrair esses recursos o que exigia que eles separassem os melhores colaboradores dos restantes. A década de 1980 caracterizou-se então pelo facto da organização ter controlo sobre a carreira dos colaboradores, no entanto na década de 1990 esse paradigma mudou e as organizações deixaram de intervir na carreira dos colaboradores pois os programas de gestão de carreiras da década de 1980 eram caros e muitas vezes não tinham os efeitos desejados. As tendências atuais na gestão de talento indicam uma tendência de volta no sentido em as organizações tomem cada vez mais controlo da carreira dos colaboradores de alto potencial (Yarnall, 2011).

Atualmente as empresas enfrentam grandes desafios no que diz respeito à gestão de talento. Num mercado cada vez mais incerto, dinâmico e em constante mudança ter práticas de gestão de talentos bem delineadas e implementadas é fundamental para que se consiga reter e desenvolver os melhores colaboradores. Existem no entanto quatro fatores que influenciam a quantidade, a qualidade e as características do talento nomeadamente, a demografia global, as mudanças demográficas, o aumento da procura de trabalhadores com competências e a escassez de trabalhadores com competências (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011).

A demografia global é um conceito complexo e abrangente, no entanto para o tema em análise destaca-se o aumento do comércio, o aumento da competitividade, as mudanças transformacionais no mundo dos negócios, o aumento da mobilidade das pessoas e organizações e o facto do mercado de trabalho se ter tornado global. As mudanças demográficas influenciam a gestão de talento na medida em que a população dos países desenvolvidos está a diminuir e a envelhecer enquanto a população dos países em desenvolvimento e das economias emergentes está a aumentar sendo uma população jovem. O aumento da procura de trabalhadores com competências é também um fator que influencia a gestão de talento pois existe um aumento da procura de trabalhadores com um alto nível de competências e de desempenho. Por fim a escassez de trabalhadores com competências é um fator importante uma vez que as economias desenvolvidas deparam-se cada vez mais com a falta de mão-de-obra qualificada e com

competências para preencher os lugares disponíveis (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011).

Todos estes fatores contribuem para a formação de um ambiente complexo e diversificado para as empresas no que respeita à atração, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos (Beechler & Woodward, 2009). Os gestores de recursos humanos são cada vez mais chamados a intervir e a apoiar decisões chave para o negócio, principalmente no que respeita ao talento. É necessário que os recursos humanos sintetizem dados para que os gestores possam usar essa informação e melhorem as suas tomadas de decisões, limitando os riscos e a sobrecarga de informação (Vaiman, Scullion & Collings, 2012). A gestão do talento assume neste contexto um papel chave para as organizações uma vez que os desafios são constantes no entanto esta é ainda um problema para muitas organizações (Valverde, Scullion, & Ryan, 2013).

Uma estratégia de gestão de talentos bem construída e alinhada desde o topo até à base contribui efetivamente para que a organização consiga obter melhores desempenhos financeiros. O investimento na gestão de talentos que produz resultados pois existe uma correlação positiva entre o investimento numa estratégia de gestão de talento e o desempenho organizacional (Bethke-Langenegger, Mahler e Staffelbach, 2011).

A gestão de talento pode ser entendida como a capacidade de uma organização para atrair, selecionar, desenvolver e reter os talentos (Festing & Schafer, 2014). Nesse sentido a gestão de talento consiste na implementação de estratégias ou sistemas integrados que visam melhorar a produtividade no local de trabalho através de processos que atraem, desenvolvem e retém indivíduos com as características adequadas às necessidades do negócio (Kehinde, 2012).

Seguindo a mesma linha argumentativa dos autores anteriores Collings e Mellahi (2009) definem gestão de talento como um conjunto de processos que envolvem a identificação de funções chave que contribuem para a vantagem comparativa e sustentável das organizações. Assim os talentos de elevado desempenho devem ser mantidos na organização e desenvolvidos com vista a preencherem esses cargos este processo designa-se por *talent pool*. A gestão de talento é uma função exclusiva que integra todas as atividades e responsabilidades associadas à gestão do ciclo de vida dos talentos, desde a atração, desenvolvimento e retenção (Schiemann, 2014).

Lewis & Heckman (2006) analisam a gestão de talento tendo como base três perspectivas. Na primeira a gestão de talento está associada a um conjunto práticas e atividades ligadas ao departamento de recursos humano como o recrutamento, seleção e a formação. A segunda perspectiva está relacionada com o foco no talento e o conjunto de processos destinados a garantir o fornecimento de colaboradores para os diferentes postos de trabalho da organização. A terceira perspectiva concentra-se genericamente em talentos, ou seja não leva em conta as fronteiras organizacionais ou posições específicas. Esta abrange duas visões diferentes de gestão de talento. Em primeiro lugar o talento está fundamentalmente associado aos indivíduos que demonstrem alto desempenho e que são procurados, recrutados e recompensados. Em segundo lugar a gestão de talento é vista como uma forma de pensar e está associada com a garantia de que todos os funcionários aproveitam e desenvolvem o seu potencial ao máximo.

A gestão de talento foca-se na identificação das funções e pessoas chave da organização e que representam uma vantagem competitiva. Identificadas essas pessoas consideradas valiosas, talentosas e insubstituíveis a gestão de talento aplica um conjunto de políticas e práticas de recursos humanos com o intuito de gerir, desenvolver e reter estes colaboradores (Tatoglu, Glaister & Demirbag, 2016). No mesmo sentido, Waheed *et al* (2012) considera a gestão de talentos um sistema capaz de identificar constantemente as posições críticas e que contribuem para uma vantagem sustentável da organização. Sendo ainda responsável por preencher essas funções críticas com indivíduos capazes, competentes e assegurar o seu comprometimento com a organização.

Tendo em conta o contexto empresarial global atual é relevante mencionar a gestão de talentos numa perspectiva global. A gestão global de talentos inclui todas as atividades organizacionais com o intuito de atrair, selecionar, desenvolver e reter os melhores colaboradores para as funções estratégicas à escala global. A gestão global de talentos tem ainda em conta as diferenças estratégicas da organização a nível global, bem como as diferenças a níveis nacionais o que leva a que a organização tenha diferentes abordagens em relação ao talento conforme o país em que atua (Tarique & Schuler, 2010).

No entanto, para que a gestão de talento seja efetiva e funcione de forma plena é necessário que haja envolvimento da gestão de topo e um sistema de gestão de desempenho eficiente (Stahl *et al*, 2012). Sistemas de gestão de desempenho bem

projetados produzem benefícios como motivar e ajudar os colaboradores a atingir os comportamentos e resultados esperados para as suas funções (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011).

Apesar de não existir ainda um conceito claro e consensual acerca da gestão de talento e do seu alcance, a generalidade dos autores (Festing & Schafer, 2014; Collings & Mellahi, 2009) referem que a gestão de talento se relaciona com as mais diversas práticas de recursos humanos sendo que as mais destacadas são a atração, o desenvolvimento, a formação e retenção dos colaboradores na organização. Assim, as empresas devem por em prática as melhores práticas de gestão de talento, tendo como principal objetivo a diferenciação em relação às suas concorrentes.

### **1.3. Fatores críticos de sucesso gestão de talento**

Uma estratégia de gestão de talentos para que seja efetiva e cumpra os objetivos pressupõem o cumprimento de determinados fatores. Williamson (2011) considera que um sistema de gestão de talento deve ser desenvolvido e implementado tendo como base quatro fatores-chave:

- 1) Diferenciação: efetuar uma diferenciação de talento, fazendo uma distribuição dos colaboradores conforme o grupo a que pertencem. Assim é possível a organização direcionar os recursos necessários a cada colaborador;
- 2) Avaliação e Classificação: determinar os pontos fracos e fortes dos colaboradores de forma que se possa colmatar possíveis lacunas;
- 3) Competências comportamentais: as organizações podem beneficiar se desenvolverem um conjunto personalizado de competências comportamentais. Estas competências tornam-se a espinha dorsal do sistema de gestão de talento;
- 4) Transparência: a transparência e a credibilidade são fundamentais no processo de gestão de talento. É de extrema importância que os colaboradores tenham conhecimento de todo o processo e lhes seja transmitido o *feedback* adequado;

Stahl *et al* (2012) acrescentam que existem alguns fatores que melhoram os resultados da gestão de talento caso as organizações os adotem, tais como o alinhamento da estratégia da organização com a estratégia de gestão de talentos considerando os valores e a cultura da organização, fazer com que a gestão de talentos se torne parte da cultura

organizacional, preparar e incentivar todos os colaboradores a participar no processo de gestão de talentos para que estes façam parte do seu processo de desenvolvimento e adaptar as práticas de gestão de talentos tendo em consideração a localização uma vez que diferentes localizações podem requerer diferentes práticas.

Uren (2011) efetuou um estudo em que entrevistou responsáveis de recursos humanos de várias organizações no qual identificou treze práticas importantes para que haja uma gestão de talento eficiente:

- 1) Identificar a sua fonte de vantagem competitiva e dentro dessa fonte tentar ser a melhor do mercado;
- 2) Analisar a condições do mercado em que a organização opera pois este conhecimento é importante no contexto do talento;
- 3) Mapear a vantagem competitiva para o talento gerador de valor;
- 4) Conceber definições pormenorizadas do talento que gera maior valor uma vez que isto permitirá identificar, avaliar e desenvolver cada grupo da forma diferenciada;
- 5) Atualizar e desenvolver as ferramentas e processos de identificação de talento: se a organização segmenta os seus talentos esta necessita de os envolver e desenvolver;
- 6) Evoluir os processos de identificação de talento, incorporando um conjunto de processos e ferramentas de identificação de talento no reportório da organização de forma a que esta consiga tirar o melhor proveito de cada colaborador;
- 7) Cuidar de forma particular dos indivíduos tidos como talentosos e identificar as suas necessidades;
- 8) Não se distrair com a demografia: a segmentação do talento deve ser efetuada a nível pessoal, psicológico e emocional para que tenha significado;
- 9) Compreender os desafios que os seus colaboradores enfrentam pois terá impacto naquilo que estes esperam e necessitam por parte da organização;
- 10) Definir a experiencia que a organização quer oferecer aos seus colaboradores: a melhor maneira de desenvolver o talento dos

colaboradores é definir um plano válido bem estruturado com o trajeto que determinado indivíduo deverá seguir;

- 11) Corresponder o que a organização oferece às necessidades dos colaboradores: dentro deste tópico destacam-se as remunerações, os benefícios, desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho, estes aspectos são de extrema importância pois aumentam o comprometimento dos colaboradores;
- 12) Apresentar desafios contantes: os indivíduos talentosos procuram desafios constantes, oportunidades de aprendizagem no local de trabalho e ter o apoio e confiança de uma pessoa influente na organização para que este potencie as suas capacidades;
- 13) Contornar barreiras: é fundamental que as organizações identifiquem possíveis focos de conflito nomeadamente com colegas, a postura das chefias e até determinados aspectos na cultura organizacional para que estes não interfiram no comprometimento, na motivação e na performance dos colaboradores talentosos;

Um outro fator de extrema importância e por isso crítico para o sucesso de um sistema de gestão de talento prende-se com a identificação dos talentos (Huang & Tansley, 2012). Ser considerado como um talento pela organização é francamente motivador e estimulante para o colaborador tendo um efeito positivo no comprometimento com a organização pois os colaboradores sentem que são valorizados e distinguidos perante os outros colegas. Por outro lado, não ser identificado como um talento pode ser desmotivador e criar tensões no trabalho e até mesmo entre colegas. Assim, os recursos humanos devem gerir este tipo de situações desenvolvendo estratégias visem os efeitos negativos inerentes da identificação de talentos (Huang & Tansley, 2012). Para reduzir estes efeitos negativos as organizações devem assegurar que as normas utilizadas são justas e claramente compreendidas por todos os colaboradores e a avaliação é transparente e objetiva sendo o que o *feedback* fornecido deve ser visto como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011).

O cumprimento destes fatores é de extrema importância pois segundo Coulson-Thomas (2012) é frequente que os sistemas de gestão de talento não alcancem os objetivos. As organizações devem estar conscientes das dificuldades do processo e prestar o devido

apoio a este tipo de programas. Apostando não só na contratação de colaboradores com alto potencial mas também no desenvolvimento das suas competências criando sistemas organizacionais capazes de os potenciar.

#### **1.4. Avaliação da gestão de Talento**

Avaliar o programa de gestão de talento é fundamental para que se perceba se este está a alcançar os objetivos organizacionais a que se propõem e para afinar ou corrigir eventuais falhas que sejam detetadas.

Avaliar a gestão de talentos não é algo fácil e muitas organizações negligenciam esta parte do processo não desenvolvendo as métricas de avaliação necessárias. Contudo, para que haja uma avaliação eficaz da gestão de talento, é necessário que sejam implementadas métricas com base em dados quantitativos e qualitativos que permitam uma avaliação fiável e válida (Areiqat, Abdelhadi e Al-Tarawneh, 2010).

Yapp (2009) reitera que avaliar os programas de gestão de talento é fundamental uma vez que um investimento inadequado em talentos pode comprometer seriamente a organização e o seu negócio. Assim, os custos e problemas inerentes a um programa falhado podem incluir: fracasso em alcançar as receitas esperadas, menor capacidade de entrega, descarrilamento do projeto, perda de clientes, redução da satisfação do cliente, aumento do *turnover*, perda de motivação, criatividade e capacidade de inovação.

Uma forma utilizada pelas organizações para medir a eficácia dos seus programas de gestão de talento são as taxas de *turnover* (McNulty & De Cieri, 2016). Becker, Huselid, e Beatty (2009) acrescentam que é extremamente importante medir o benefício dos programas de desenvolvimento com o intuito de se entender se este melhora o desempenho de um talento numa posição estratégica. Para que seja possível analisar a eficiência deste tipo de programas é necessário que os recursos humanos disponham de recursos e das habilidades necessárias para interpretar as informações. Avaliar todos os elementos e dimensões dos programas de gestão de talento é de tal forma importante que a Google tem dentro dos recursos humanos uma posição designada por “Director of HR Analytics”.

## 1.5. Atração de talento

Atrair talentos é um dos desafios da nesse sentido é importante que as empresas desenvolvam estratégias sofisticadas no sentido de se tornarem apelativas no mercado de trabalho. A capacidade das organizações atraírem talento está dependente da forma como a empresa é vista pelos potenciais candidatos (Tatoglu *et al*, 2016).

Ao escolherem uma organização para trabalhar os candidatos prestam atenção a aspetos como as tarefas que vão desempenhar pois as mesmas devem ser interessantes e desafiantes, a remuneração e as perspetivas de crescimento e desenvolvimento profissional (Kucherov & Zamulin, 2016).

O facto da empresa ser socialmente responsável é visto como um fator diferenciador e valorizado pelos potenciais candidatos. Organizações transparentes e que respeitam o meio envolvente quer a nível ambiental, social e económico tendem a ser vistas como boas empresas para se trabalhar (Magbool, Amran, Nejati & Jayaraman, 2016).

Cardoso (2016) considera que para existir uma cultura efetiva de atração de talento a organização tem de ser percecionada como uma boa marca empregadora, a nível interno pelos seus colaboradores e a nível externo pelo mercado de trabalho. Num contexto muito competitivo como o que atualmente vivemos onde os talentos escolhem onde querem trabalhar é fundamental que a organização seja vista como um bom local para se trabalhar. Este processo de identificação e divulgação que visa fortalecer a marca da organização junto dos seus profissionais e do mercado de trabalho designa-se por *Employer Branding*.

As organizações aperceberam-se que a existência de *Employer Branding* é uma vantagem comparativa dentro do mercado de trabalho pois esta permite que os candidatos tenham uma noção clara de como funciona a organização, da sua missão e dos seus valores. Empresas que apostem em estratégias de *Employer Branding* bem delineadas e fortes podem reduzir os custos inerentes à contratação de colaboradores e aumentar a sua taxa de retenção (Lievens & Slaughter, 2016).

Empresas com estratégias de *Employer Branding* destacam-se essencialmente pela existência de determinadas características tais como, terem uma imagem positiva no mercado de trabalho, terem comportamentos corretos para com os colaboradores, proporcionarem boas condições de trabalho, serem reconhecidas como boas

empregadoras, serem diferenciadoras e reconhecidas como sendo melhores para trabalhar em comparação com as suas concorrentes e por fim o seu posicionamento no mercado (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Nesse sentido uma *Employer Branding* forte inclui elementos tangíveis e intangíveis como a existência de uma missão inspiradora, uma cultura atraente em que o talento desponta, desafios emocionantes, um alto nível de liberdade e autonomia, progressão na carreira e oportunidades de crescimento (Stahl *et al*, 2012).

A atração de talento está fortemente ligada à noção de *Employer Branding* uma vez que sem uma marca forte e que se destaque das demais concorrentes muito dificilmente se consegue atrair o talento. Assim, as estratégias de *Employer Branding* fortes são o primeiro passo para que os talentos considerem uma determinada organização como um “first Choise Employer”.

#### **1.6. Desenvolvimento de talento**

A gestão de talento é influenciada pela forma como a organização entende o talento. Esta pode entender o talento como sendo algo estável e foca as suas práticas na identificação e seleção de talento, no entanto se entender o talento como algo passível de ser desenvolvido esta foca as suas práticas no desenvolvimento e na obtenção de experiências para os seus colaboradores (Meyers & Van Woerkom, 2014).

As organizações devem focar-se no planeamento, seleção e implementação de estratégias de desenvolvimento para os seus colaboradores com alto potencial para que estes se encontrem constantemente preparados para os desafios que a organização enfrenta de forma a que esta atinja os seus objetivos estratégicos (Garavan, Carbery & Rock, 2012).

Após a seleção de colaboradores talentosos é necessários mante-los motivados e verificar se as suas capacidades são compreendidas e desenvolvidas no sentido de atender às necessidades da função. A organização deve ainda considerar o desenvolvimento de planos de transição e movimento de talento de modo a que os colaboradores ganhem experiência e enriqueçam as suas competências. Isto permite

que, caso um colaborador-chave saia da organização, seja mais simples fazer a sua substituição, não ficando assim prejudicada a organização (Waheed *et al*, 2012).

Uma cultura orientada para o desenvolvimento de talentos torna os colaboradores conscientes das suas próprias responsabilidades de desenvolvimento, assim estes devem procurar dentro da organização tarefas desafiadoras, novos projetos ou novas funções. A mobilidade interna constitui uma ferramenta de desenvolvimento extremamente poderosa e útil quer para o colaborador quer para a organização (Stahl *et al*, 2012).

Os tipos de programas que as organizações utilizam para desenvolver os seus talentos podem ser divididos em quatro categorias, programas formais, experiências de desenvolvimento baseadas nas relações, experiências de desenvolvimento baseadas no trabalho e desenvolvimento informal (Garavan *et al*, 2012).

Os programas formais de desenvolvimento de talento abrangem um vasto espectro de estratégias tais como programas de desenvolvimento baseados em competências, programas de desenvolvimento pessoal, desenvolvimento baseado em feedback e intervenções de desenvolvimentos focadas em ações. A maioria destes programas é efetuada com o intuito de melhorar competências e comportamentos (Garavan *et al*, 2012).

As experiências de desenvolvimento baseadas em relações são consideradas importantes pois ajudam colaboradores talentosos a ver de outra prestativa e a compreender outras questões. Esta representa uma estratégia de desenvolvimento de talentos eficaz e engloba um conjunto de técnicas como o *coaching*, *mentoring* e acompanhamentos de carreira (Garavan *et al*, 2012).

As experiências de desenvolvimento baseadas no trabalho representam uma fonte primária de desenvolvimento. A aprendizagem deve ter uma componente estratégica, normalmente o colaborador desenvolve diferentes funções através de movimentos de progressão de carreira horizontais por forma a desenvolver diferentes competências. Este tipo de aprendizagem exige um grande nível de autoconfiança por parte do colaborador pois o clima e a cultura da organização podem não ser propícios para o reconhecimento de atividades de trabalho como oportunidades de desenvolvimento (Garavan *et al*, 2012).

O desenvolvimento informal é aquele que ocorre de forma não intencional e não planejada. Este pode ocorrer em momentos de *networking* com os colegas de trabalho e é resultante das rotinas diárias (Garavan *et al*, 2012).

Determinadas experiências de desenvolvimento como o *mentoring*, o *coaching*, a participação em conferências e formações externas possibilitam a transferência de conhecimento entre colaboradores, principalmente dos mais experientes para os mais novos (Tarique & Schuler, 2010). Estes autores destacam a importância do desenvolvimento de planos de substituição e de sucessão no desenvolvimento dos colaboradores e das suas competências.

Um plano de desenvolvimento pessoal delineado com as diversas práticas acima analisadas trazem benefícios ao nível da produtividade, maximização do potencial, apoiar a sucessão, encorajamento da inovação e criatividade e identificação de possíveis líderes.

### **1.7. Práticas de retenção de talento**

O talento é um dos pilares fundamentais para o crescimento e evolução de uma organização. No entanto, os trabalhadores mudam de emprego cada vez com maior frequência, sendo por isso necessário que as empresas adotem práticas que lhes permitam reter os melhores colaboradores de forma a que estes se sintam satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização. A retenção de talento é uma das áreas de intervenção da gestão de talento, pois após o processo de atração e desenvolvimento é fundamental que as organizações consigam reter os seus talentos para que reduzam o *turnover* e aumentem o *engagement* (Tarique & Schuler, 2010).

As estratégias de retenção de talento devem ser adaptadas à avaliação do grau de importância das competências dos funcionários para a organização e varia conforme a organização (Trevisan, Veloso, Silva, Dutra & Fischer, 2014). No entanto todas as organizações possuem uma coisa em comum, a existência de custos inerentes à perda de talentos. A perda desses talentos implica prejuízos como o custo e o tempo necessários para efetuar o recrutamento, a seleção e a formação de novo colaborador, a perda de conhecimentos e competências adquiridos pelos colaboradores e a imagem negativa que passa para o mercado de trabalho (Yamamoto, 2011).

Os custos relacionados com o *turnover* são extremamente elevados para as organizações, esses custos excedem frequentemente 100% do salário anual para a função deixada desocupada (Bryant & Allen, 2013). Doh et al (2011) acrescentam ainda que empresas com elevadas taxas de *turnover* podem ser superadas pelas suas concorrentes.

Assim sendo é de extrema importância que as organizações identifiquem as causas que levam à saída de talento e desenvolvam e adotem práticas que contribuam para a retenção destes indivíduos uma vez que estes normalmente têm uma grande importância e constituem uma vantagem competitiva para a organização (Ortlieb & Sieben, 2012).

Numa organização o *turnover* de profissionais é influenciado por diversos fatores. Determinados fatores como o crescimento da economia ou o baixo nível de desemprego são externos ao funcionamento da organização e esta não os pode controlar. Existem no entanto fatores que estão dependentes da organização e do seu funcionamento e que esta pode controlar, como a baixa taxa de crescimento organizacional, a deterioração da sua reputação que por sua vez afeta o orgulho dos colaboradores em relação ao seu local de trabalho, a diminuição da satisfação dos colaboradores com a organização, a falta de práticas organizacionais tais como a gestão de desempenho e a supervisão e por fim as próprias características dos colaboradores como a idade ou a formação académica (Doh et al, 2011).

Um estudo levado a cabo pelo Eurostat (2016) indica que 43,2% dos profissionais das TIC têm menos de 35 anos, enquanto na totalidade do mercado de trabalho é de 28%. Assim grande parte destes profissionais pertence à geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e Y (nascidos após 1982), sendo que estas gerações têm um ponto de vista completamente diferente sobre o mundo do trabalho quando comparadas com a geração *baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964). Especialmente a geração Y tem uma ética de substancialmente diferente das anteriores, como por exemplo no que respeita ao tempo, os membros da geração Y consideram que um ano é longo compromisso com uma organização enquanto as gerações anteriores estavam acostumadas a permanecer numa organização toda a vida (Cogin, 2012).

Existem várias práticas que podem ser utilizadas para que haja uma efetiva retenção de talentos dentro de uma organização. No entanto, como não existem organizações iguais é necessário em primeiro lugar que cada organização perceba o que os seus

colaboradores pretendem e esperam dela para que lhes possa proporcionar incentivos que vão de encontro com as necessidades próprias de cada um pois cada colaborador tem as suas necessidades e expectativas. Cabe á organização delinear estratégias que visem compreender as necessidades dos seus colaboradores e implementarem práticas de retenção de talento que sejam ajustadas e valorizadas pelos seus colaboradores, para que se alcance o efeito de retenção desejado (James & Mathew, 2012).

Segundo Bryant e Allen (2013) o salário é o principal fator de saída de um colaborador de uma organização, sendo que alguns saem pois estão insatisfeitos com o salário e outros porque recebem propostas mais vantajosas de outras organizações. Os benefícios dados pelas empresas são muito valorizados e cada vez mais utilizados como forma de retenção, motivação e comprometimento do colaborador com a organização. Apesar do salário e dos benefícios serem importantes, estes devem ser bem geridos e devem ser tidos em consideração alguns fatores para que se consiga reter os colaboradores mais talentosos, nomeadamente comunicar claramente as normas e procedimentos utilizados para a tomada de decisão a nível salarial, perceber a importância da dispersão salarial na moral dos colaboradores, ir além dos aumentos salariais e bónus em dinheiro e atribuir remuneração e benefícios justos e equitativos.

A gestão de talentos requer uma abordagem multifacetada, uma compensação salarial competitiva é naturalmente fundamental para atrair e reter os melhores talentos. No entanto cada vez mais as organizações reconhecem que os elementos financeiros são apenas um elemento do *puzzle*, pois as recompensas não podem substituir a realização de um trabalho excitante, os planeamentos de carreira a longo prazo e a atenção por parte dos gestores (Stahl *et al*, 2012).

Para haver uma efetiva retenção de talentos não chega apenas ter boas políticas a nível salarial e de benefícios, é necessário que as empresas desenvolvam práticas de retenção de talentos. Existem outras estratégias que vão além dos salários e benéficos. A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são fundamentais para a retenção de talentos e as organizações devem medir e gerir estes fatores. A relação do colaborador com o superior hierárquico direto é de extrema importância, assim as organizações devem dar formação em liderança os supervisores e gerentes e responsabiliza-los pela retenção dos seus colaboradores (Bryant & Allen, 2013).

As organizações devem fornecer expectativas claras, desenvolver e comunicar planos de carreiras aos colaboradores, principalmente aos mais talentosos. Um fator extremamente relevante no sentido em que influencia positivamente a retenção é a existência de relações positivas no trabalho. Colaboradores com relações positivas com colegas dentro da organização são menos propensos a sair. Nesse sentido devem ser desenvolvidas práticas que promovam relações positivas entre colegas, proporcionar oportunidades de interação e ajudar os colaboradores mais recentes a desenvolver relacionamentos (Bryant & Allen, 2013).

Por sua vez Ortlieb e Sieben (2012) identificam cinco estratégias capazes de contribuir para uma eficiente retenção de talentos, nomeadamente a retenção através de incentivos, retenção através de normas e valores, retenção através da coerção, recrutamento de novos profissionais e a gestão de conhecimento.

A retenção através de incentivos (monetários e não monetários) baseia-se em motivações económicas, benefícios, responsabilidades e oportunidades de carreira. A retenção através de normas e valores consiste em utilizar medidas capazes de comunicar as normas e os valores da organização para que se crie um sentimento de identidade e comprometimento bem como a criação de vínculos no local de trabalho. Tornando o colaborador envolvido com os objetivos da empresa, é fundamental que o colaborador sinta que pertence à organização. A retenção através da coerção é uma estratégia que visa salvaguardar que o colaborador se mantém na organização através da existência de contratos de regulação do trabalho com penalizações e sanções para quem deixa a organização. Este tipo de estratégia é bastante utilizada em casos como gestores e profissionais altamente qualificados (Ortlieb & Sieben, 2012).

O recrutamento de novos profissionais permite diminuir a ameaça e a exposição à perda de competências, as organizações necessitam de estratégias complementares para acumular e reter recursos críticos. Recrutar novos profissionais é uma forma de reduzir a dependência de colaboradores específicos. A gestão do conhecimento caracteriza-se pela obtenção de conhecimentos e competências através de livros e guias, o uso de tecnologias de informação e a partilha e troca de experiências. Se a organização consegue fornecer competências e conhecimentos específicos independentes dos colaboradores, esses recursos são garantidos e a dependência do fornecedor de recursos é diminuída (Ortlieb & Sieben, 2012).

Na perspectiva de Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) existem vários fatores que influenciam a retenção de talento nas organizações tais como o desenvolvimento constante, um sistema de recompensas adaptado às características do talento e do seu impacto e influência na organização e a manutenção da equidade interna e externa. Os autores consideram importante que as organizações desenvolvam estratégias no sentido de manter os seus colaboradores motivados e comprometidos com a organização sendo que um dos grandes fatores de retenção de talento reside no salário emocional. A existência de um equilíbrio saudável entre vida pessoal e vida profissional leva a que o colaborador gere um forte sentido de compromisso com a organização. Stahl *et al* (2012; Burke, 2009), refere que as organizações estão cientes da importância que representa para os colaboradores a existência de uma vida pessoal e profissional saudável e equilibrada nesse sentido cada vez mais organizações oferecem condições de trabalho flexíveis. Essas práticas incluem opções como horário flexível, partilha de trabalhos e “*flybacks*” para colaboradores que trabalhem fora do local de residência. James e Mathew (2012) acrescentam os horários de trabalho flexíveis e o trabalho a partir de casa são práticas altamente valorizadas por profissionais do setor das Tecnologias de Informação.

A comunicação é outro fator relevante quando se trata de reter talentos. Nesse sentido as organizações devem desenvolver estratégias de comunicação organizacionais dirigidas aos seus colaboradores. Segundo Erickson (2015) existem quatro práticas ligadas com a comunicação que aumentam a retenção, designadamente: reuniões regulares com os colaboradores; fornecimento de *feedback* regular; aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional; e, a realização de entrevistas periódicas.

As organizações devem promover reuniões regulares entre a chefia e os colaboradores com o intuito de perceber se estes dispõem das condições ideais para atingir o sucesso e prestar apoio organizacional. Os colaboradores necessitam de sentir que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Erickson, 2015).

O fornecimento de *feedback* regular sobre o desempenho aos colaboradores é um fator importante. As organizações devem desenvolver processos de gestão de desempenho para que seja possível identificar, analisar e avaliar periodicamente com rigor os seus colaboradores. Estes precisam de conhecer os seus progressos e as suas conquistas (Erickson, 2015).

A aprendizagem e o desenvolvimento baseado no desempenho no trabalho mostra que as organizações valorizam os seus colaboradores e que os querem ajudar a melhorar e desenvolver as suas capacidades e competências (Erickson, 2015).

A realização de entrevistas periódicas influencia a retenção, uma vez que as *stay interviews* passam a mensagem aos colaboradores de que a organização se preocupa com o seu futuro. Estas entrevistas são personalizadas, permitem a troca de ideias e pretendem identificar os desejos e preocupações do colaborador com o intuito de satisfazer as suas necessidades (Erickson, 2015).

O reconhecimento não financeiro é uma excelente forma de recompensar os colaboradores, esta estratégia permite aos colaboradores perceber a satisfação da empresa para com o seu trabalho e ao mesmo tempo perceber quais as áreas que precisa de desenvolver. O processo de reconhecimento não financeiro ajuda os gestores a analisar o ambiente de trabalho e a fazer alterações que visem aumentar a qualidade de vida dos colaboradores, reforçando a confiança e o reforço positivo do relacionamento do colaborador para com a organização (Armstrong e Taylor, 2014).

Analisando as práticas de retenção expostas anteriormente e tendo também como base o trabalho realizado por Grobler, Warnich, Carrell, Elbert e Hatfiel (2006) podemos observar algumas práticas de retenção divididas por quatro áreas.

**Tabela 1 - Práticas de retenção de talento**

<b>Área Geral</b>	<b>Práticas identificadas por área</b>
<b>Remunerações e Benefícios</b>	Equidade externa
	Equidade interna
	Pagamento variável
	Prémios de desempenho
	Opções de ações
	Benefícios para a Saúde
	Salário Base
	Benefícios de reforma
<b>Ambiente Organizacional</b>	Comunicação aberta / transparência
	Apoio organizacional
	Diversidade
	Partilha de conhecimentos
	Oportunidades de <i>networking</i>
	Segurança no trabalho
	Reputação da equipa de trabalho
	Reputação da organização
	Tamanho e estabilidade organizacional
<b>Ambiente de trabalho / Desenvolvimento</b>	Responsabilidades
	Oportunidades de desenvolvimento
	Programas de <i>mentoring</i>
	Novas oportunidades e desafios
	Gestão de desempenho
	<i>Feedback</i>
	Autonomia
	Reconhecimento
	Integridade da gestão
	Mobilidade interna
	Trabalho em equipa
	Trabalho desafiador
	Estatuto na organização
	Bom ambiente de trabalho
<b>Equilíbrio vida - Trabalho</b>	Viagens de negócios e exposição
	Horário flexível
	Localização geográfica do trabalho
	Opção de trabalhar em remotamente
	Férias extras
	Estruturas de acolhimento

O principal objetivo das práticas de retenção de talento é evitar a perda e de colaboradores talentosos e treinados. Depois de analisadas as práticas de retenção de talento podemos concluir que existe um vasto conjunto de práticas que as organizações

podem implementar e desenvolver para que consigam reter os seus colaboradores chave. Apesar de ter identificado um estudo levado a cabo por James e Mathew (2012) que aborda as estratégias de retenção de talento na indústria de tecnologias de informação no qual se percebe que existe efetivamente relação entre o uso destas práticas e o aumento do nível de retenção de colaboradores é de extrema importância caracterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação daí a realização desta investigação.

### **1.8. Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação**

Na União Europeia estima-se que perto de 8 milhões de pessoas trabalhavam como especialistas na área das tecnologias de informação e comunicação durante o ano de 2014 sendo que este número representa 3,7% do total do mercado de trabalho. Portugal é um dos países da União Europeia em que o número de trabalhadores na área das TIC mais aumentou passando de 1,4% em 2011 para 2,50% em 2014 (Eurostat, 2016).

A Eurostat (2016) destaca que 43,2% dos profissionais das TIC têm menos de 35 anos, enquanto na totalidade do mercado de trabalho é de 28%. Esse mesmo relatório revela que em Portugal 48,2% dos profissionais das TIC têm qualificação superior, na totalidade do mercado de trabalho é 25%.

A indústria das TIC é uma das mais importantes a nível mundial e uma das que mais tem crescido nos últimos anos (Economy Watch, 2010). Um estudo efetuado pela PwC a nível global e no qual foram efetuadas mais de 1000 entrevistas a chief executive officers (CEOs) de empresas de TIC demonstrou que 61% está preocupado com a velocidade a que surgem mudanças na sua indústria. Por outro lado esse mesmo estudo revela que esta CEOs esperam que as receitas das suas organizações cresça nos próximos 3 anos (Sur, 2016).

As empresas de TIC estão inseridas num setor de mercado muito competitivo e em constante mudança em que surgem rapidamente novas tendências e inovações. Este contexto exige que estas empresas estejam preparadas e capacitadas para que se consigam adaptar rapidamente às mudanças do meio envolvente e se anteciparem às suas concorrentes. Ao longo dos últimos anos temos vindo a assistir a um crescimento

exponencial do número de *startups* ligadas ao setor das TIC que conseguem atingir o sucesso (Casey & Hagen, 2015).

Segundo Robertson (2015) várias publicações efetuadas ao longo dos últimos anos destacam a escassez de especialistas na área de TIC. Esta facto é reiterado pela Eurostat (2016) que indica que 40% das empresas com menos de 10 colaboradores sentem dificuldades em recrutar especialistas na área das TIC. Sendo o setor das TIC um dos mais competitivos e no qual o conhecimento é essencial, torna-se fundamental que estas organizações adotem práticas e estratégias que lhes permitam captar e reter o *Know-how* de que tanto necessitam (Festing, Schafer, & Scullion, 2013). Nesse sentido e porque a escassez de talento continuará a existir, atrair e reter talento é um desafio chave para qualquer organização.

## **Capitulo II – Metodologia do Estudo**

O capítulo da metodologia tem o propósito de fornecer uma visão global das decisões metodológicas e métodos aplicados. Ao longo do capítulo serão descritos e justificados os métodos utilizados para a recolha de dados tendo em conta a pergunta de partida e os objetivos da investigação para que se consigam obter dados sólidos e passíveis de serem analisados, bem como todas as etapas da investigação (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

## **2.1. Opção Metodológica**

A pergunta de partida deste estudo é “como se caracterizam as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação?”. O objetivo geral é caracterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação. Mais especificamente pretende-se:

- Identificar práticas de retenção de talento.
- Identificar os benefícios do uso das práticas de retenção de talento.
- Definir os processos de identificação de talento utilizados nas empresas de tecnologias de informação e comunicação.
- Descrever as causas que levam à saída de talento das empresas de tecnologias de informação e comunicação.

De forma a alcançar, compreender e interpretar os dados obtidos e tendo em consideração os objetivos definidos, a metodologia de investigação utilizada foi de natureza qualitativa de carácter indutivo. Os estudos qualitativos preocupam-se em analisar com profundidade pequenas amostras, assim o propósito da metodologia utilizada não é generalizar os resultados obtidos, mas sim conhecer de forma profunda, casos concretos (Maxwell, 2013). Partindo do conhecimento específico de pequenas dimensões, neste caso da perceção de um conjunto de empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação. Assim, as grandes vantagens da utilização de metodologias qualitativas são o detalhe e conhecimento profundo dos participantes no estudo.

A investigação qualitativa fundamenta-se na atribuição de significados às expressões de linguagem usadas pelas pessoas para expressar sentimentos, emoções e perceções sobre as suas experiências. Permitindo elaborar em contextos específicos e de forma gradual

hipóteses de trabalho ou proposições que podem não ser evidentes inicialmente (Bryman, 2006)

Uma vez que não existe muita informação sobre as práticas de retenção de talento em empresas da área das Tecnologias de Informação e Comunicação optou-se por um estudo de carácter indutivo. O estudo de carácter indutivo é o mais indicado quando a informação existente sobre o tema em análise não é consistente, neste tipo de estudo o investigador constrói teorias e hipóteses tendo como base as suas observações empíricas (Ghuri, Grønhaug & Kristianslund, 1995).

## **2.2. Técnica de recolha de Informação**

Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram um questionário sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada.

Tendo em consideração os objetivos do estudo identificou-se a entrevista semiestruturada como o melhor instrumento para a recolha de dados. As entrevistas semiestruturadas baseiam-se num conjunto de perguntas predeterminadas que servem de base para o diálogo entre entrevistador e entrevistado (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Este é um método de recolha de dados extremamente eficaz e facilitador pois permite que a recolha dos dados seja orientada e focada nos objetivos do estudo. Nesse sentido as entrevista semiestruturada são apropriadas para se conhecer o “mundo” do entrevistado e permitem que se conduza a entrevista através de um guião previamente definido e validado que irá focar os tópicos necessários para a investigação, permitindo porém ao entrevistado alguma flexibilidade e liberdade para desenvolver a suas respostas. Acrescenta-se o facto deste tipo de entrevistas serem ideais para estudar amostras de pequena dimensão, bem como situações específicas (Breakwell, Smith, & Wright, 2012). As entrevistas foram conduzidas com o recurso a um guião (Anexo 2) previamente elaborado, que continha questões cujos temas foram selecionados tendo em conta os objetivos do estudo e a revisão de literatura. Assim o guião da entrevista continha 14 questões, onde se abordavam assuntos ligados ao talento, às práticas de retenção de talento e ao processo de saída de colaboradores.

Paralelamente foi elaborado um questionário sociodemográfico (Anexo 1) que continha questões relacionadas com o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e função na empresa.

### **2.3. Procedimento de Tratamento da Informação**

Para efetuar da recolha de dados inicialmente foi realizada uma pesquisa para identificar empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação na área geográfica do porto e limítrofes. De seguida durante o mês de março foram contactadas cerca de 20 empresas via *email* ou contacto telefónico onde se solicitava a colaboração no estudo, explicando os objetivos do mesmo e garantindo os cuidados éticos e de confidencialidade em relação a todos os dados obtidos. Posteriormente agendou-se uma entrevista com o responsável de Recursos Humanos das empresas que aceitaram participar no estudo, mostrando disponibilidade para efetuar a entrevista nas instalações da empresa ou até mesmo via Skype.

No final do mês de março foi realizada uma entrevista teste numa das empresas que aceitou participar no estudo. Esta entrevista teve como objetivo testar o guião da entrevista e verificar se a estrutura desta permite obter dados sólidos e relevantes passíveis de serem codificados e analisados tendo em conta os objetivos do estudo.

Antes da realização de cada entrevista foi aplicado um questionário socio demográfico com nove questões fechadas que pretendiam caracterizar a amostra do estudo e foi entregue e recolhido um consentimento informado assinado por entrevistado e entrevistador. No início de cada entrevista, todos os entrevistados foram informados de que as suas respostas seriam anónimas e foi perguntado se estes consentiam a gravação áudio da entrevista. Além disso, foram informados sobre o objetivo do estudo pelos entrevistadores. Assim a investigação respeitou todos os procedimentos éticos e a confidencialidade de todos os envolvidos neste processo.

A realização das entrevistas foi iniciada no mês de abril e estendeu-se até meados do mês de Maio. Foram realizadas onze entrevistas, uma por cada empresa que participou no estudo onde era entrevistado o responsável de RH da empresa ou o responsável pela área do talento. Assim em cada empresa foi realizada apenas uma entrevista, sendo que a duração mínima foi de 25 minutos e a máxima de 40 minutos.

De salientar que depois de efetuadas e gravadas, as entrevistas foram transcritas *verbatim* pelo investigador no próprio dia ou no dia seguinte à realização da entrevista para que os acontecimentos passados durante a sua realização ainda estivessem bem presente. O que permite uma transcrição mais fidedigna. As transcrições *verbatim* permitem que o discurso seja mantido o mais aproximado possível da realidade na transcrição, uma vez que, todo o discurso, todas as interações e emoções são registados ao longo da transcrição (Halcomb & Davidson, 2006).

Terminado a transcrição das entrevistas efetuou-se a análise dos dados. O método de análise utilizado foi a *Grounded Theory*, neste método o investigador recorre a um conjunto de processos sistemáticos e rigorosos de análise de dados que lhe permitem desenvolver uma teoria (Strauss & Corbin, 1998). Nesse sentido o objetivo da *Grounded Theory* não é testar ou verificar uma teoria existente mas sim desenvolver teorias ou uma explicação teórica acerca do fenómeno em estudo (Urquhart, 2013). A *Grounded Theory* estrutura três fases de codificação dos dados, nomeadamente a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva (Strauss & Corbin, 1998). Como suporte desta análise recorreu-se ao Excel no qual foi elaborada uma estrutura onde se analisou e codificou as entrevistas de acordo com os códigos acima mencionados.

A codificação aberta é o ponto de partida e nesta fase é feita uma análise linha a linha das respostas dos participantes no estudo, de forma a agrupar essas respostas em categorias semelhantes. Este processo é indutivo e o objetivo é desagregar, comparar e posteriormente categorizar os dados sendo que os dados semelhantes dão origem a uma categoria semelhante e dados diferentes dão origem a novas categorias (Walker & Myrick, 2006).

A segunda fase é a codificação axial, nesta fase pretende-se estruturar relações entre as categorias definidas anteriormente na codificação aberta e as suas subcategorias. Assim numa transcrição os códigos axiais aplicam-se a várias linhas ou parágrafos (Walker & Myrick, 2006).

A última fase é a codificação seletiva, o objetivo desta fase é elaborar as categorias centrais nas quais se agrupam as outras categorias. É nesta fase que se desenvolvem teorias com base nos dados (Walker & Myrick, 2006).

## **2.4. Caracterização dos Participantes do Estudo**

A investigação qualitativa caracteriza-se por utilizar amostras teóricas, assim neste estudo a amostra foi constituída por pessoas que apresentam determinadas características e conhecimentos que são fundamentais para que se consigam concretizar os objetivos do estudo (Fernandes & Maia, 2001). A população deste estudo é constituída pelas empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação. Assim este estudo é composto por onze entrevistas das quais oito (72,73%) foram realizadas a Responsáveis de Recursos Humanos e três (27,27%) foram realizadas a responsáveis pela área de talento em empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação da área geográfica do porto e limítrofes. Podemos então afirmar que se trata de uma amostra teórica, uma vez que os participantes deste estudo dominam e conhecem em profundidade os fenómenos em estudo (Fernandes & Maia, 2001). A realização das entrevistas terminou quando se atingiu a saturação teórica, ou seja quando os dados começaram a tornar-se repetitivos e o aparecimento de novas informações se tornou raro ou não traziam nada de novo para o estudo.

Em relação género, oito (72,73%) dos participantes são do sexo feminino e três (27,27%) são do sexo masculino, tendo uma idade média de 34,09 anos (DP=6,24). Relativamente ao estado civil, seis (54,55%) dos participantes são casados, quatro (36,36%) são solteiros e um (9,09%) é divorciado.

Aquando da recolha de dados foi assegurado às empresas que em toda a investigação seriam mantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados, nesse sentido para identificar as empresas foram utilizadas as designações Empresa 1, Empresa 2 mantendo esta sequência até à Empresa 11.

É possível verificar que nove (81,82%) dos participantes possuem Licenciatura sendo que dois (18,18%) possuem Mestrado conforme se pode constatar na tabela 2. O número médio de colaboradores das empresas que constituem a amostra é de 162,73 (DP=94,98).

A tabela 2 apresenta uma breve caracterização na qual é possível ver os dados relativos às habilitações literárias, área de formação, antiguidade na empresa e número de colaboradores de forma mais detalhada.

**Tabela 2 - Caracterização da Amostra**

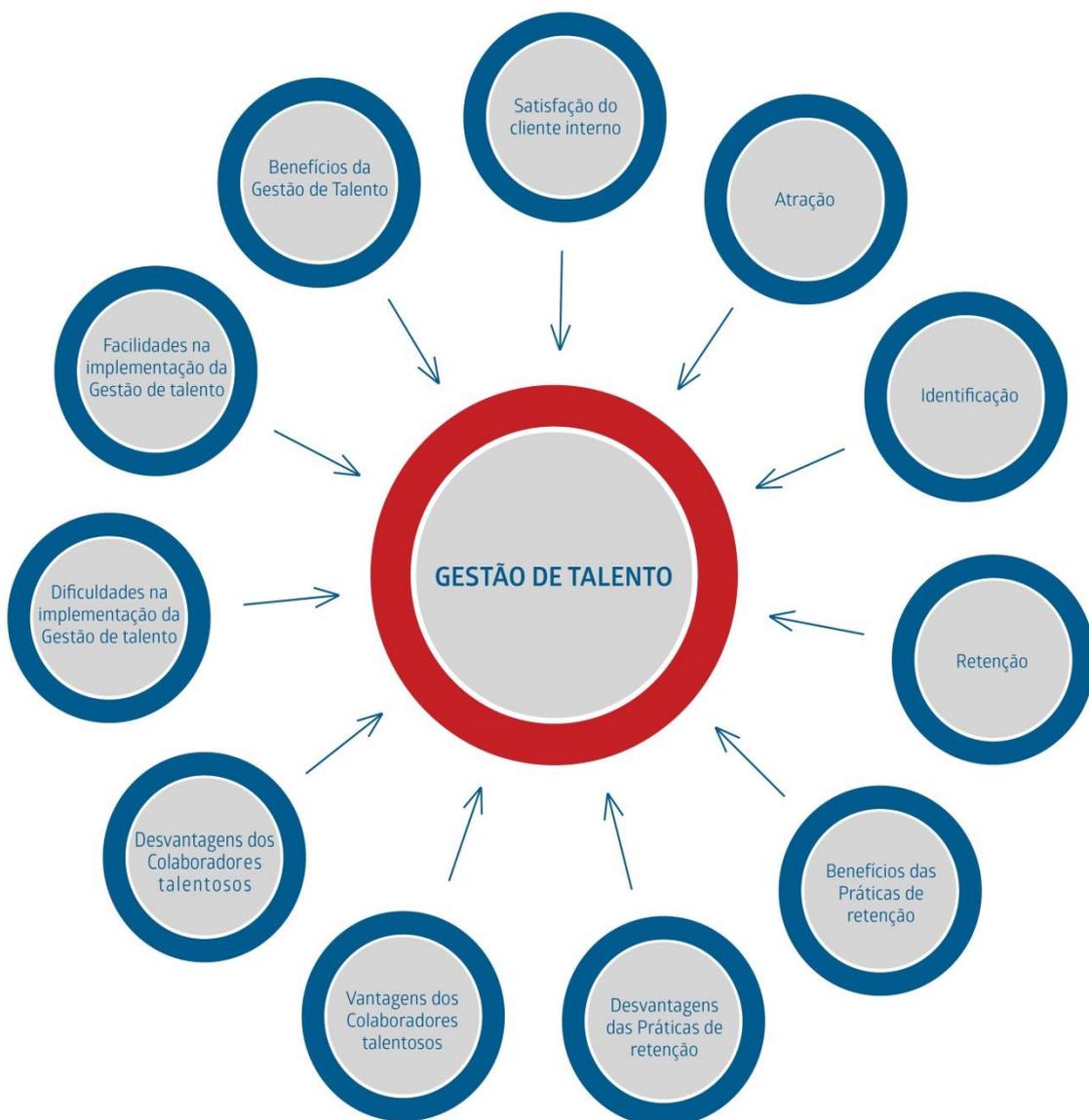
Entrevista	Habilitações Literárias	Área de Formação	Antiguidade na Empresa	Número de colaboradores
Empresa 1	Licenciatura	Psicologia	5 Anos	80
Empresa 2	Licenciatura	Recursos Humanos	6 Anos	110
Empresa 3	Mestrado	Recursos Humanos	5 Meses	300
Empresa 4	Licenciatura	Arquitetura	2,5 Anos	150
Empresa 5	Mestrado	Recursos Humanos	3 Anos	180
Empresa 6	Licenciatura	Psicologia	4 Anos	60
Empresa 7	Licenciatura	Recursos Humanos	2 Anos	140
Empresa 8	Licenciatura	Psicologia	7 Anos	100
Empresa 9	Licenciatura	Recursos Humanos	5 Anos	200
Empresa 10	Licenciatura	Psicologia	1 Ano	350
Empresa 11	Licenciatura	Direito	6 Meses	220

## **Capítulo III – Apresentação dos Resultados**

Neste capítulo são apresentados os dados provenientes das entrevistas semiestruturadas que foram tratados de acordo com os princípios da *grounded theory*. As citações apresentadas ao longo do capítulo são expressões diretas dos participantes no estudo.

Para facilitar a interpretação e a compreensão dos resultados, apresenta-se a Figura 1 (Categorias e Subcategorias da análise de resultados) que resume as categorias e Subcategorias alcançadas através da análise qualitativa realizada às entrevistas.

**Figura 1 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Gestão de Talento)**



A dimensão Gestão de Talento caracteriza-se por todas as práticas e processos que as organizações desenvolvem para atrair, selecionar, reter e desenvolver colaboradores talentosos. Naturalmente o talento e todas as questões em volta deste revestem-se de grande importância para as organizações, pois os colaboradores talentosos são escassos de requerem uma abordagem diferente dos demais.

A categoria Gestão de talento foi alcançada através da identificação e categorização de onze subcategorias, nomeadamente: satisfação do cliente interno, atração de talento, identificação de talento, retenção de talento, os benefícios das práticas de retenção de talento, as desvantagens das práticas de retenção de talento, as vantagens dos colaboradores talentosos, as desvantagens dos colaboradores talentosos, as dificuldades na implementação da gestão de talento, as facilidades na implementação da gestão de talento e os benefícios da gestão de talento.

A primeira subcategoria é a satisfação do cliente interno e caracteriza-se pela necessidade das organizações em entender e satisfazer as necessidades dos seus colaboradores. A Empresa 5 é um exemplo ilustrativo no que diz respeito esta mentalidade em que o foco é o cliente interno e a sua satisfação.

*O mercado de IT é bastante competitivo e a oferta não chega para a procura, o que leva a que os profissionais na hora de escolher uma empresa para trabalhar tenham em atenção todos os fatores que podem influenciar a sua vida fora do local de trabalho e o seu desempenho e evolução laboral. Por isso mesmo nós despendemos bastantes recursos com o intuito de proporcionar a melhor qualidade de vida aos nossos colaboradores. [...] a nossa filosofia e a nossa maneira de trabalhar valoriza muito as pessoas. É por isso que tentamos proporcionar aos nossos colaboradores dentro do possível as melhores condições de trabalho e um bom nível de work life balance para que as pessoas se sintam felizes na empresa. Este é o nosso foco pois pessoas felizes são pessoas que dão o seu melhor em favor da empresa e despendem aquela energia extra para ajudar a empresa a progredir. (Empresa 5)*

A atração caracteriza-se por todas as estratégias que as organizações utilizam para atrair o talento. A prática de atração de talento mais mencionada foi o *Employer Branding*, esta tem como objetivo diferenciar a empresa no mercado de trabalho, tornando-a num empregador de eleição. A empresa 7 refere precisamente esta prática.

*Eu considero que para atrair pessoas com potencial para qualquer empresa o primeiro passo é criar uma employer branding. E digo isto porquê? Porque naturalmente é muito mais fácil atraíres e recrutes uma pessoa se essa pessoa já conhecer a empresa e tiver uma imagem positiva. Nós ao longo dos anos temos vindo a passar uma imagem para o exterior daquilo que somos, como trabalhamos e todo este trabalho que foi feito permite que agora estejamos relativamente confortáveis porque as pessoas já nos conhecem e identificam-se com a nossa forma de trabalhar e com os nossos valores e tudo isto atrai o talento. (Empresa 7)*

A organização de eventos por parte da organização é também considerada uma excelente forma desta se mostrar e manter próxima das pessoas que trabalham na área. A Empresa 3 acrescenta que esta prática permite à empresa manter-se competitiva e atrativa no mercado.

*Organizamos eventos internamente relacionados com tópicos dentro das tecnologias de informação e convidamos pessoas de fora para virem cá participarem gratuitamente, temos regularmente um evento relacionado com segurança informática dentro da comunidade de segurança e informática do Porto, temas livres, temas que são interessantes para as pessoas, recebemos pessoas de outras empresas, algumas de alguns dos nossos concorrentes que vem cá num momento de convívio e isso faz com que as pessoas nos conhecem por dentro e faz com que nós nos mantínhamos competitivos e atrativos. (Empresa 3)*

Foram identificadas outras práticas de atração de talento como a presença em feiras de emprego; anúncios; parcerias com Universidades; redes sociais. Estas práticas são enunciadas pela Empresa 9.

*Conseguimos esta posição com muito trabalho nas redes sociais onde publicamos a empresa e mostramos a nossa forma de trabalhar, anúncios em jornais e revistas da área de IT, presenças em feiras de emprego ligadas ao nosso setor e depois a práticas mais importante talvez seja a parceria com as universidades de referência onde fazemos apresentações e workshops sobre diversos temas. (Empresa 9)*

A identificação é outra das dimensões da Gestão de Talento. Esta diz respeito aos processos que as organizações usam para identificar o talento interno e externo.

A prática de identificação de talento mais mencionada para identificar o talento interno foi a existência de um sistema de avaliação de desempenho. O sistema de avaliação de desempenho é considerado um instrumento fidedigno e que permite às organizações terem uma noção exata do nível em que cada colaborador se encontra. Podemos a título ilustrativo referir as Empresa 7.

*O nosso sistema de gestão de desempenho foi devidamente implementado, demos inclusive formação às pessoas sobre o seu funcionamento e a forma como se desenrola todo o processo para que estes aceitem o processo e saibam que é tudo feito de forma transparente. Tem métricas muito bem definidas e que permitem identificar e analisar o desempenho da pessoa, permite que a pessoa perceba o que está a fazer bem e as áreas em que necessita de desenvolvimento. Permite que as pessoas tenham um feedback do seu trabalho e é um instrumento fantástico na minha opinião pois ajuda as pessoas a maximizar o seu desempenho e as suas competências. (Empresa 7)*

Relativamente às práticas de identificação de talento que atuam a nível externo, a referência interna foi mencionada por todas as organizações. Esta prática é adotada sobretudo por ser uma técnica fiável e normalmente surte bons resultados conforme refere a Empresa 3.

*A referência interna [...] consiste em pessoas dentro empresa que já conhecem muito bem o nosso dia-a-dia e os nossos desafios recomendam pessoas com quem já trabalharam, com quem estudaram e que conhecem pessoalmente e assim sabem que aquela pessoa tem as competências, a maneira de ser e de estar ideal para se enquadrar aqui dentro. E se é algum daqui a recomendar já é meio caminho andado para a coisa correr bem porque nós normalmente não nos queremos comprometer com uma coisa que vai correr mal, se eu vou recomendar algum e vou por o nome associado a isso é porque á partida tenho alguma confiança nessa pessoa. (Empresa 3)*

Ainda abordando a referência interna, algumas organizações de forma a estimular esta prática no seio dos seus colaboradores oferece um prémio por cada candidato referenciado que seja contratado, sendo a Empresa 2 uma dessas organizações.

*Adotamos inclusive o sistema “refer a friend” onde os colaboradores enviam ao serviço de recursos humanos uma listagem de potenciais candidatos a trabalhar na organização e no caso de algum desses candidatos ser contratado o colaborador recebe um prémio de 20% do salário do futuro colaborador.*  
(Empresa 2)

Foram apresentadas outras práticas de identificação de talento como o recurso a empresas especializadas em recrutamento e às redes sociais. A Empresa 6 é uma das organizações que utiliza as redes sociais como meio de identificação de talento.

*Aqui [...] apostamos muito nas plataformas digitais, e na questão de identificar talento como não podia deixar de ser também damos primazia a estas plataformas. Tamos no departamento de RH pessoas que fazem um trabalho de prospeção no LinkedIn e posteriormente analisam a pessoa e o seu historial através de alguns contactos.* (Empresa 6)

Paralelamente e complementando estas práticas as organizações utilizam as entrevistas e os testes como forma de validação dos instrumentos utilizados para identificar talento. Estas práticas permitem às organizações dissipar eventuais dúvidas em torno do potencial dos candidatos. A título exemplificativo podemos referir as Empresa 2.

*Realizamos aos potências candidatos entrevistas e testes que nos permitem claramente identificar se na nossa perspetiva estamos perante um talento.*  
(Empresa 2)

Outra das subcategorias de dimensão Gestão de Talento é a retenção. Esta diz respeito aos meios e práticas que as organizações utilizam para reter os seus colaboradores. Existe um vasto conjunto de práticas de retenção no entanto cada organização necessita de conhecer a sua própria realidade para utilizar aquelas que mais se adequam.

Os participantes consideram a remuneração uma das principais práticas de retenção, nesse sentido tentam proporcionar uma remuneração justa e compatível com a função e o nível de responsabilidade da mesma. Apesar de estarem conscientes da importância

preponderante que a remuneração tem na retenção dos colaboradores, estas sabem que a remuneração é apenas uma das práticas que devem utilizar. A Empresa 8 é uma das organizações que utiliza esta prática.

*O ponto de partida é [...] oferecer um salário justo e se possível acima da média, de acordo com a função que a pessoa desempenha e fazer atualizações quando a pessoa atinge um nível superior ou cumpre os objetivos. Temos uma política de remunerações pela qual nos guiamos e as pessoas sabem que mediante o seu desempenho daqui a “x” anos estão naquele patamar. (Empresa 8)*

Foram apresentadas outras práticas que são consideradas como sendo benefícios concedidos pelas organizações, como a oferta de seguro de saúde para o colaborador e para a família; aulas de línguas estrangeiras; atividades físicas; incentivos à natalidade; cozinha equipada; comida gratuita; descontos em parceiros da organização; cursos e *workshops*; telecomunicações gratuitas; As empresas 3 e 5 são exemplos destas práticas.

*Todos os colaborardes têm um seguro de saúde gratuito, que é não só para os próprios mas também extensível á família neste caso ao parceiro ou parceira e aos filhos independentemente do número de pessoas [...] Temos também telecomunicações gratuitas para todos os colaboradores, todas tem um cartão com muitos mil minutos de chamadas e mensagens por mês, trafego de internet bastante alargado gratuito e a empresa dá um cartão destes a cada colaborador para estes utilizarem no seu dia-a-dia [...] Temos uma cozinha enorme, muito bem organizada com comida gratuita o dia todo para todos os colaboradores. E estamos a falar desde comida para o pequeno-almoço, almoço, lanche portanto temos comida na cozinha 24 horas por dia, desde leite, cereais, pão fresco, manteigas e sopa entre outros. (Empresa 3)*

*Aquando do nascimento de um filho(a) oferecemos aos nossos colaboradores 1.000,00€ [...] temos ginásio disponível, aulas de pilates e yoga [...] temos por exemplo uma parceria com um centro de lavagem automóvel em que os nossos colaboradores chegam ao trabalho deixam a chave a uma pessoa responsável e no final do dia o carro pegam no carro lavado. (Empresa 5)*

A existência de prêmios de desempenho e a atribuição de um cartão combustível são outras práticas que foram mencionadas, sendo a Empresa 11 um destes casos.

*Todos os colaboradores são elegíveis para a atribuição de um prêmio/bônus anual que normalmente corresponde a um salário, tendo em conta a avaliação de desempenho anual do colaborador em termos de atingimento de objetivos previamente definidos [...] atribuímos [...] a alguns colaboradores cartão de combustível. (Empresa 11)*

Adicionalmente são também mencionados dois benefícios que se encontram estreitamente ligados à existência de um balanço positivo entre o trabalho e a vida pessoal. O primeiro é a existência de horário flexível sendo neste caso a Empresa 1 uma das organizações que mencionou este benefício.

*A existência de horário flexível é outro fator extremamente valorizado. (Empresa 1)*

O segundo é a inexistência de um limite de férias conforme foi expresso pela Empresa 4.

*Temos talvez uma coisa que diferencie que são férias ilimitadas, não existe limite máximo de férias que as pessoas podem marcar. (Empresa 4)*

É possível verificar que as organizações mencionam uma constante preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores tentando ao máximo potenciar e maximizar as suas competências através da formação ou da mobilidade interna. A Empresa 5 é um exemplo ilustrativo da aposta na formação enquanto a Empresa 7 é um exemplo elucidativo da mobilidade interna.

*Apostamos bastante na formação [...] quando as pessoas têm interesse em frequentar uma determinada formação, uma conferência ou até mesmo expor algum projeto em conferências ou feiras nós proporcionamos isso aos colaboradores. Podem participar em conferências relevantes no panorama internacional por exemplo, e nós pagamos todas as despesas. Estimulamos o crescimento das pessoas e queremos que elas mantenham os seus conhecimentos atualizados porque apenas desta forma elas podem evoluir e fazer com que a empresa cresça com elas. (Empresa 5)*

*Damos a oportunidade às pessoas de trocar de funções, sempre que abre uma vaga [...] enviamos um email a todos os colaboradores com a descrição da função em aberto e caso pretenderem estes podem candidatar-se. Caso alguém se candidata-te e nós entendamos que a pessoa tem perfil para a função não avançamos para o recrutamento externo. E esta dinâmica permite que as pessoas experimentem diferentes funções dentro da empresa e desenvolvam diferentes competências o que é sempre importante partindo do princípio do desenvolvimento constante. (Empresa 7)*

As organizações procuram ao mesmo tempo proporcionar reais condições de progressão na carreira, podendo ser uma progressão vertical ou uma progressão horizontal, sendo a Empresa 1 um exemplo ilustrativo.

*Quando possível damos a oportunidade de progressão na carreira, a nível horizontal ou vertical. (Empresa 1)*

A Empresa 5 refere a mobilidade internacional como uma prática de retenção interessante para colaboradores que sentem apelo por terem uma carreira internacional.

*Uma vez que somos uma empresa que atua em diversas zonas do globo permitimos também o intercâmbio de colaboradores entre as diversas filias da empresa, para pessoas que procuram trabalhar em várias zonas do mundo acaba por ser muito interessante pois existe a real possibilidade de terem uma carreira internacional. (Empresa 5)*

A comunicação interna e o feedback regular são duas práticas referidas como fundamentais pelos participantes no que diz respeito à retenção de talento. Estes referem que os talentos querem ser ouvidos e sentirem que a organização se preocupa com eles e com a sua opinião. As organizações procuram proporcionar condições e meios para que estes expressem as suas ideias ou preocupações. Já o feedback regular é visto como uma ótima forma dos colaboradores saberem os que a empresa espera deles para poderem ajustar comportamentos. As Empresas 7 é exemplo no que concerne a esta prática.

*Damos muita importância ao feedback constante, entre as chefias e os seus colaboradores pois só assim as pessoas sabem se o seu trabalho está a ser realizado da forma correta e quais os pontos que podem melhorar. Esta cultura de feedback constante não se esgota na relação chefia e colaboradores é apenas*

*uma pequena parte, nós pretendemos que as pessoas tenham abertura suficiente para dar sugestões, possíveis pontos de melhoria [...] através desta boa comunicação entre todas as partes conseguimos que as pessoas saibam atempadamente todas as alterações da dinâmica da empresa e das suas atividades. É importante as pessoas saberem as decisões que são tomadas na empresa antes de estas passem para o exterior até porque tudo isto estimula o comprometimento da pessoa com a empresa. Ela sente que faz parte de todo o processo e isso é importante na nossa prestativa. (Empresa 7)*

Outra das práticas de retenção de talento expostas pelos participantes foi a estimulação de um ambiente de trabalho positivo. Para eles a existência de um ambiente de trabalho agradável e positivo é um fator importante para reter talento uma vez que a existência de um bom relacionamento entre colegas tem influencia positivamente a retenção. A título ilustrativo podemos referir a Empresa 8.

*O ambiente de trabalho é ótimo e nós estimulamos esse bom ambiente através de atividades como festas de acolhimento de novos colaboradores para que estes se integrem na equipa, festas de natal, festas de aniversário em que quem faz anos traz um bolo e juntasse a equipa, pequenas coisas que se fores a ver no final tem um impacto enorme na forma como as pessoas olham para o local de trabalho e no seu bem-estar no mesmo. Repara se as pessoas tiverem uma relação de amizade e de proximidade com os colegas de trabalho muito dificilmente pensam em sair da empresa, porque se sentem bem com estes colegas e gostam do ambiente. (Empresa 8)*

Foram mencionadas outras práticas como o *coaching*; atividades de *team building*; cultura organizacional; proporcionar desafios constantes; possibilidade de trabalhar em vários projetos; Autonomia; existência de estruturas de acolhimento; boas condições de trabalho; sala de relaxamento; a possibilidade dos colaboradores escolherem o sistema operativo em que trabalham.

Na subcategoria dos benefícios das práticas de retenção de talento são analisadas as vantagens que estas práticas podem trazer para uma organização, ou seja todos os aspetos positivos que podem advir do uso destas práticas.

As vantagens mais referidas foram o aumento da satisfação dos colaboradores, aumento da motivação e aumento do comprometimento. A título de exemplo podemos referir a Empresa 2.

*Os principais benefícios como já referi são o aumento da satisfação, o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Conseguimos avaliar a eficiência destas práticas através do feedback dos próprios colaboradores e da análise da taxa de turnover. (Empresa 2)*

O entrevistado da Empresa 1 refere como vantagem o aumento da retenção dos talentos sendo que esta vantagem está estreitamente ligada às vantagens anteriores.

*O principal benefício é a ajuda que proporcionam na retenção dos colaboradores chave para a organização, pois tratam-se de pessoas que geralmente possuem bastante conhecimento da empresa. (Empresa 1)*

Outras das vantagens mencionadas foi a redução dos custos de substituição de colaboradores.

*Ajuda a prevenir uma possível perda de um colaborador bem como o investimento que será necessário fazer para garantir a sua substituição. (Empresa 11)*

A subcategoria das desvantagens das práticas de retenção de talento caracteriza-se por todos os inconvenientes identificados pelos participantes, ou seja todos os prejuízos que podem ocorrer derivados da implementação destas medidas.

Uma grande parte dos entrevistados não identifica qualquer desvantagem decorrente das práticas de retenção de talento. No entanto foram apontadas algumas desvantagens nomeadamente a possível ineficácia das práticas conforme refere a Empresa 1.

*O maior problema é quando tomamos medidas e fazemos esforços para manter as pessoas e ainda assim elas acabarem por sair. (Empresa 1)*

A Empresa 5 é um exemplo elucidativo de outra desvantagem, neste caso os custos financeiros de aplicação das práticas de retenção.

*Só identifico ao nível dos custos financeiros porque só uma empresa com uma boa saúde financeira consegue suportar estes custos uma vez que são bastantes elevados. (Empresa 7)*

Foi ainda identificada como desvantagem a falta de equidade na utilização de determinadas práticas de retenção de talento. O entrevistado da Empresa 10 dá um exemplo disso mesmo.

*Por vezes podem surgir situações de perceção de falta de equidade, por exemplo, quando um colaborador anuncia que pretende sair e lhe é feito um plano de retenção, outros colaboradores podem sentir algum desnivelamento. (Empresa 10)*

Relativamente à subcategoria das vantagens dos colaboradores talentos esta caracteriza-se por todos benefícios que os colaboradores talentosos podem trazer para uma organização, ou seja todos os aspetos positivos que estes colaboradores acrescentam à organização. As duas vantagens mais referenciadas foram o facto de estes colaboradores acrescentarem valor à organização através das suas competências e constituírem uma vantagem competitiva. A Empresa 7 refere precisamente estas duas vantagens.

*Num mercado competitivo como o das IT onde as empresas têm acesso aos mesmos recursos técnicos a única forma de nos destacarmos verdadeiramente das outras empresas são as pessoas e as suas competências e capacidades. Como sabes este é um mercado muito competitivo e se tiveres pessoas alinhadas com os valores da empresa, comprometidas, com conhecimento e competências superiores às restantes evidentemente que estás mais preparado para enfrentar o mercado e te diferenciáres dos restantes. (Empresa 7)*

O entrevistado da Empresa 1 acrescenta como vantagem dos colaboradores talentos a capacidade destes conseguirem influenciar positivamente os restantes colegas

*Colaboradores talentosos são colaboradores que [...] através do seu conhecimento, espírito de equipa, dinamismo e capacidade conseguem influenciar positivamente os restantes colaboradores. (Empresa 1)*

A subcategoria das desvantagens dos colaboradores talentos caracteriza-se por todos os aspetos negativos identificados pelos participantes, ou seja todos os inconvenientes que

estes colaboradores podem trazer para a organização. Apesar de alguns dos participantes não identificarem nenhuma desvantagem inerente aos colaboradores talentosos, foram identificadas algumas desvantagens. A desvantagem mais identificada foi o facto destes colaboradores terem expectativas elevadas para com a organização conforme refere o entrevistado da Empresa 9.

*Quando lidamos com pessoas talentosas temos de estar conscientes de que estas pessoas são bastante mais exigentes que as restantes. São pessoas que procuram um desenvolvimento constante, as suas expectativas salariais são elevadas, são assediadas pelo mercado e tudo isto exige uma preparação enorme da nossa parte. Temos de estar preparado para lhes proporcionar desafios constantes e nem sempre se torna possível corresponder às expectativas destas pessoas.*  
(Empresa 9)

A segunda desvantagem mais mencionada está relacionada com o grande aliciamento externo de estes colaboradores são alvo, sendo a Empresa 2 uma das organizações que refere esta desvantagem.

*O facto de contarmos com os melhores, também nos leva para a incerteza de não sabermos se amanhã continuamos a contar com eles. Normalmente são pessoas muito aliciadas por outras empresas e a qualquer altura podem desejar sair.* (Empresa 2)

Foi também mencionado como desvantagem a dificuldade em substituir estes colaboradores pois normalmente detêm muito conhecimento e é necessário uma grande preparação das organizações. A título ilustrativo podemos referir a Empresa 8.

*E a saída de um colaborador talentoso pode causar transtornos na empresa caso não estejamos preparados, pois a saída destas pessoas implica inevitavelmente perda de conhecimento e de competências.* (Empresa 8)

Na subcategoria – dificuldades na implementação da gestão de talento são analisadas todas as complicações e obstáculos inerentes à implementação de uma estratégia de gestão de talento. A dificuldade principal identificada pelos entrevistados foi a escassez de profissionais na área de IT, sendo a Empresa 7 uma das que mencionou esta dificuldade.

*Estamos num mercado em que a procura é maior do que a oferta e são muitas vezes os profissionais que escolhem onde querem trabalhar. O nosso trabalho é bastante mais exigente do que o de outras áreas onde existe excesso de profissionais, nesta área os melhores profissionais não andam à procura de ofertas somos nós que temos de identificar esses profissionais mais talentosos e aliciá-los para que eles se juntem a nós. Esta escassez de profissionais é sem dúvida a maior dificuldade que enfrentamos. (Empresa 7)*

Foram também identificadas como dificuldades os custos elevados desta estratégia; falta de envolvimento da gestão; a competitividade do mercado; as elevadas expectativas dos talentos; os desafios constantes de funcionamento da gestão de talento. A Empresa 10 é uma das organizações que identifica a competitividade do mercado e os desafios constantes de funcionamento da gestão de talento como dificuldades.

*As principais dificuldades assentam na gestão do turnover, muitos dos nossos colaboradores são profissionais de IT muito procurados, pelo que nem sempre é possível resistirem aos apelos da concorrência e também na gestão de carreira, uma vez que nem sempre é possível uma progressão nos timings e nos moldes esperados pelos nossos colaboradores mais ambiciosos. Outra dificuldade que encontramos deveu-se ao facto de não existirem soluções à medida e de muitas vezes, termos de reinventar praticas e procedimentos para atrair e manter os nossos colaboradores. O facto do mercado de IT ser extremamente dinâmico tem um impacto nos profissionais em termos do compromisso efetivo e, portanto, é importante reestruturar benefícios e formas de atuação. A implementação de estratégias de gestão de talento nem sempre é fácil porque requer, como disse anteriormente, um dinamismo e uma readaptação de atuação mediante a pessoa com quem se trabalha. (Empresa 10)*

Na subcategoria – facilidades na implementação da gestão de talento são analisadas todos os fatores que facilitadores inerentes à implementação de uma estratégia de gestão de talento. Apenas foi identificada um a facilidade pelos entrevistados, sendo esta a boa aceitação das medidas por parte dos colaboradores. A Empresa 1 é um exemplo elucidativo como podemos constatar.

*A maior facilidade é a aceitação das medidas que tomamos por parte dos colaboradores. É normal que as pessoas reajam com agrado aos benefícios que*

*lhes são proporcionados e é uma parte do trabalho bastante gratificante para um Diretor de Recursos Humanos e a respetiva equipa. (Empresa 1)*

A última subcategoria é benefícios da gestão de talento e caracteriza-se por todas as vantagens que uma estratégia de gestão de talento pode trazer para a organização, ou seja todos os fatores positivos que podem resultar de uma estratégia de gestão de talento. O benefício mais referido foi o aumento da satisfação dos colaboradores, tendo sido referido por mais de metade dos entrevistados, sendo a Empresa 5 um exemplo das que mencionou este benefício.

*O impacto que todas as medidas têm nas pessoas e no seu bem-estar. Nós aplicamos questionários de satisfação aos colaboradores onde estes espelham a sua opinião da empresa e através deste método e do feedback constante que obtemos conseguimos estabelecer um paralelismo entre as estratégias que utilizamos e a satisfação e o comprometimento das pessoas. (Empresa 7)*

Foram mencionadas ainda como benefícios a melhoria da comunicação interna; melhorias na atração de talento; melhorias na retenção de talento; maior facilidade no recrutamento de talento. A Empresa 5 é um exemplo das organizações que identificam melhorias na retenção e maior facilidade no recrutamento.

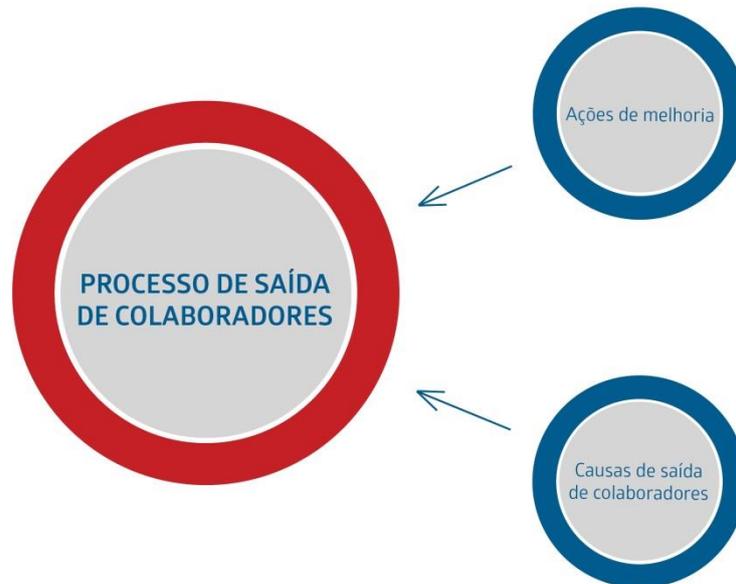
*As vantagens são muitas e vão desde o recrutamento ao comprometimento e retenção dos colaboradores. É mais fácil efetuar o recrutamento na medida em que as pessoas já se encontram familiarizadas e já conhecem a empresa devido à presença que temos no mercado. (Empresa 5)*

O entrevistado da Empresa 3 refere como benefício o melhor posicionamento da empresa no mercado. Considerando que este posicionamento proporciona benefícios na atração e no recrutamento.

*A principal vantagem nestas estratégias é realmente o posicionamento que conseguimos alcançar no mercado ao longo de muito anos porque é muito mais fácil fazer recrutamento e atração de pessoas quando esta já tem previamente um interesse pela marca. Uma coisa é tentar recrutar alguém que nunca ouviu falar na nossa empresa pois vamos ter de explicar o que é que é, o que faz e mesmo assim a pessoa vai ficar indecisa entre aquela e outra que conhece mais. O caso da nossa empresa é o contrário sobretudo na zona norte nomeadamente*

*no Porto todas as pessoas que estão ligadas à área tem uma imagem positiva da marca e se pudessem vinham para cá trabalhar, o que facilita o nosso trabalho.*  
(Empresa 3).

**Figura 2 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Processo de Saída de Colaboradores)**



A dimensão processo de saída de colaboradores diz respeito aos processos e medidas que as organizações desenvolvem assim que é comunicada a pretensão de sair por parte de um colaborador.

Esta dimensão emergiu das subcategorias: ações de melhoria e causas de saída de colaboradores.

A subcategoria ações de melhoria é tudo aquilo que as organizações fazem para tentar melhorar com a saída de algum colaborador, ou seja todas as ações que as organizações desenvolvem para poderem melhorar mesmo com a saída de colaboradores.

Todos os entrevistados referiram apenas uma ação que visa a melhoria do sistema, sendo esta as entrevistas de saída. Os entrevistados consideram a realização destas entrevistas fundamentais para melhorar continuamente e para recolherem informação sobre possíveis melhorias no sistema. A título ilustrativo podemos referir a Empresas 3.

*Quando alguém sai da empresa efetuamos uma entrevista de saída com a pessoa onde procuramos identificar os motivos da saída, perceber qual a opinião da pessoa em relação ao funcionamento da empresa, identificar possíveis pontos de melhoria. Tentamos sobretudo extrair informação que depois de ser analisada nos pode ser bastante útil para identificar possíveis falhas no sistema ou pontos de melhoria [...] é um processo muito importante para nós porque através da realização destas entrevistas de saída é possível extrair informação que nos pode permitir melhorar e assim tentar prever ao máximo futuras saídas.*  
(Empresa 7)

A segunda e última subcategoria, causas de saída de colaboradores caracteriza-se pelos motivos que são enumerados pelos colaboradores na hora de deixar a organização. Aquando da saída de colaboradores da organização normalmente existe um motivo ou uma causa que leva a que isso aconteça e é precisamente isso que se identifica nesta subcategoria.

A causa de saída mais apontada pelos entrevistados foi a competitividade do mercado. A Empresa 3 considera que devido ao constante assédio de que são alvo os seus colaboradores é normal que alguns acabem por sair.

*As causas que levam à saída são a competitividade do mercado pois existe muita procura por parte das empresas e pouca oferta em termos de candidatos. Existe quase sempre 100% de empregabilidade o que faz que como diz o ditado “o cântaro tantas vezes vai à fonte que acaba por la ficar” pois as pessoas por muito satisfeitas que estejam aqui, como nós somos uma das melhores empresas em Portugal muitas empresas quando precisam de procurar candidatos vem procurar aqui porque sabem que aqui nós temos os melhores.* (Empresa 3)

Foram também referidas causas de saída como a oferta de um melhor remuneração e de oportunidades de progressão na carreira. A título ilustrativo podemos referir a Empresa 5.

*As principais causas que levam a essas saídas são a oferta de uma oportunidade mais vantajosa a nível financeiro ou profissional por parte de outra empresa. Essas propostas vão desde liderar equipas, liderar projetos e em relação a isso é muito difícil intervir, temos as causas bem identificadas.* (Empresa 5)

Acrescentando às anteriores foram mencionadas como causas de saída a localização geográfica da organização e a saída por vontade da organização. Relativamente a estas causas as Empresas 1 e 7 são exemplos ilustrativos.

*A principal razão é a vontade de trocar para uma empresa geograficamente mais próxima de casa. Temos colaboradores cuja sua residência está num raio de 70km. O que para alguns não é relevante, para outros é e ao fim de alguns anos é possível e até normal que alguns colaboradores se desgastem e procurem trabalho geograficamente mais próximo da sua residência. (Empresa 1)*

*Outra causa é imigração, temos cada vez mais casos de pessoas que pretendem ter uma experiência de vida no estrangeiro e aproveitam a procura enorme por parte de empresas estrangeira para terem essa experiência [...] depois temos as chamadas saídas desejadas que são aquelas pessoas que por alguma razão não conseguem render aquilo que a empresa esperava delas e por vezes a melhor solução é convidar as pessoas a deixarem a empresa. (Empresa 7)*

Outra causa de saída que foi apontada por bastantes entrevistados a imigração, conforme foi referido pela Empresa 7.

*Outra causa é imigração, temos cada vez mais casos de pessoas que pretendem ter uma experiência de vida no estrangeiro e aproveitam a procura enorme por parte de empresas estrangeira para terem essa experiência. (Empresa 7)*

A Empresa 4 apresenta uma causa um pouco mais específica no sentido em que esta organização cresceu bastante nos últimos anos e alguns dos seus colaboradores pretendem trabalhar em projetos mais pequenos, o que desencadeia a sua saída da organização.

*A maior parte das pessoas que saíram estavam à procura de um projeto mais pequeno, de uma empresa com menos pessoas. Principalmente as pessoas que entraram ao início pois nós éramos uns 10 ou 20 e agora somos 150, ou seja, é muito diferente. (Empresa 4)*

Resumindo, através da análise das onze entrevistas que compõem a investigação foi possível identificar duas categorias: Gestão de talento e processo de saída de

colaboradores. Assim estas duas categorias imergiram através de cada subcategoria que lhes estava associada.

A primeira categoria, gestão de talento imerge após a categorização de onze subcategorias sendo estas a satisfação do cliente interno, as práticas de atração de talento, as práticas de identificação de talento, as práticas de retenção de talento, os benefícios das práticas de retenção de talento, as desvantagens das práticas de retenção de talento, as vantagens dos colaboradores talentosos, as desvantagens dos colaboradores talentosos, as dificuldades na implementação da gestão de talento, as facilidades na implementação da gestão de talento e os benefícios da gestão de talento.

A categoria processo de saída de colaboradores surge após a categorização de duas subcategorias, nomeadamente ações de melhoria e causas de saída de colaboradores.

## **Capitulo IV – Discussão de Resultados**

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados apresentados no capítulo anterior. Assim iremos apresentar uma discussão dos resultados onde se efetua a ligação entre os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas e as contribuições empíricas existentes sobre os temas em análise, em particular sobre as práticas de retenção de talento utilizadas nas empresas de tecnologias de informação e comunicação.

Através da análise das entrevistas efetuadas foram alcançadas duas dimensões/categorias, nomeadamente gestão de talento e processo de saída de colaboradores. Podemos verificar que existe uma relação entre estas dimensões uma vez que a gestão de talento é responsável por desenvolver processos e práticas que ligadas à atração, identificação, seleção e retenção de talento o que influencia diretamente o processo de saída de colaboradores da organização (Mäkelä, Björkman & Ehnrooth, 2010). Aliás ao longo dos últimos anos o interesse pela gestão de talentos tem sido crescente por parte das organizações porque estas se preocupam cada vez mais com satisfação e com o desenvolvimento dos seus colaboradores o que é confirmado pelas organizações que constituem este estudo (Minbaeva & Collings, 2013).

As organizações começam a ver os seus colaboradores como sendo a grande vantagem competitiva de que dispõem (Ashton & Morton, 2005). Conscientes das vantagens que os colaboradores talentosos podem trazer, as organizações participantes no estudo consideram que para além de representarem uma vantagem competitiva, os talentos podem acrescentar valor e influenciar positivamente a organização (Chaudhary & Khan, 2013).

Importa perceber o que é a retenção, esta pode ser definida como um conjunto de práticas ou estratégias utilizadas pelas organizações para promoverem um bom ambiente de trabalho e satisfazer as necessidades dos colaboradores para que os consigam manter na organização o máximo de tempo possível (Bernthal & Wellins, 2001). A retenção resulta da satisfação mútua entre colaborador e organização. A organização procura reter os colaboradores que tem competências que servem o seu propósito sendo que os colaboradores procuram manter-se numa organização que satisfaça as suas necessidades (Kontoghiorghes & Frangou, 2009).

Assim atualmente atrair e reter o talento é cada vez mais uma prioridade para qualquer organização. Apesar do talento ser fundamental para o sucesso de uma organização, este

não é facilmente atraído pois estamos a falar de indivíduos extremamente competitivos e diferenciadores que procuram as melhores organizações para trabalhar. Assim para que a atração de talento seja efetiva a organização deve ter uma boa imagem no mercado e ser percebida como uma marca empregadora. (Botha, Bussin & De Swardt, 2011). É neste sentido que surge o *employer branding*, este processo tem como vantagens o reconhecimento externo da organização e a sua atratividade no mercado (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Na análise dos dados o *employer branding* aparece como uma das práticas de atração de talento mais relevantes, tal como sugerem Backhaus e Tikoo (2004). Estes autores consideram que o *employer branding* é uma estratégia que tem como objetivo trabalhar e promover a imagem de uma organização para que esta seja considerada um empregador de eleição ou uma organização onde é desejável trabalhar.

No entanto ter práticas de atração eficientes e atrair talento não é suficiente, as organizações necessitam de adotar estratégias para que consigam reter os talentos. As organizações devem implementar e desenvolver práticas que lhes permitam criar condições favoráveis para que o talento permaneça na organização o máximo de tempo possível (Hytter, 2007; Ratna & Chawla, 2012).

As práticas de retenção utilizadas pelas organizações que participaram no estudo são muito alargadas e englobam diversas áreas. Isto comprova que cada organização adota as práticas de retenção que lhe parecem mais adequadas e que vão de encontro com as necessidades dos seus colaboradores pois as práticas que funcionam numa organização podem não funcionar noutra (James & Mathew, 2012).

A oferta de uma remuneração justa e compatível com o que o mercado oferece é uma das principais práticas que as organizações participantes no estudo utilizam. No entanto e apesar da importância da remuneração na retenção de talentos, as organizações estão conscientes de que a remuneração é apenas uma das muitas práticas que podem utilizar. De acordo com a literatura uma estratégia de retenção de talento sustentada apenas na remuneração não é eficiente uma vez que os talentos procuram uma abordagem multifacetada (Bryant & Allen, 2013).

Apesar de na literatura ser referido que os profissionais da área de IT valorizarem a possibilidade das organizações permitirem trabalhar a partir de casa e os horários

flexíveis (James & Mathew, 2012), das organizações que participaram neste estudo nenhuma referiu a prática de permitir trabalhar a partir de casa. Por outro lado, metade delas tem efetivamente a prática do horário flexível implementada.

Os talentos procuram organizações que lhes proporcionem boas condições de trabalho, em que o ambiente seja positivo, exista um apoio constante e um bom relacionamento entre colegas porque os talentos gostam de trabalhar e sentem-se bem neste tipo de ambientes (Benest, 2008). Os resultados do nosso estudo reforçam esta conclusão, uma vez que foram várias as organizações que referiram que estimular um ambiente positivo entre colegas é uma das suas prioridades pois consideram ser um fator muito importante de retenção. Contudo cada organização utiliza diferentes formas de o conseguir mas as estratégias mais mencionadas para estimular o bom ambiente no trabalho foram as estruturas de acolhimento, festas de acolhimento, festas temáticas e de aniversário, formar pequenos grupos ou equipas de trabalho e as atividades de *team building*.

Através da literatura analisada foi possível verificar que os talentos querem desenvolver continuamente as suas competências e adquirir novas competências, são assim indivíduos que procuram melhorar continuamente. Desta forma as organizações devem apoiar o desenvolvimento dos seus colaboradores e desenvolver estratégias que permitam o seu desenvolvimento constante (Benest, 2008). Através da análise dos dados é possível constatar que as organizações que participaram no estudo estão conscientes da importância de apostar no desenvolvimento dos seus colaboradores, tal como sugerido por Garavan, Carbery e Rock (2012) que consideram que a implementação de práticas de desenvolvimento é uma excelente forma de retenção de talento. Para além disso a aposta em práticas de desenvolvimento permite que os colaboradores evoluam e desenvolvam competências para que se mantenham competitivos e constantemente atualizados, constituindo assim uma vantagem para qualquer organização (Garavan, Carbery & Rock, 2012).

Para que exista um desenvolvimento constante dos colaboradores as organizações apostam em estratégias como a formação, *workshops* e a participação em conferências. A mobilidade interna também é vista como uma estratégia de desenvolvimento, esta permite que um colaborador experimente diversas áreas e funções dentro da organização o que lhe proporciona desde logo um maior conhecimento organizacional e

permite-lhe desenvolver um conjunto alargado de competências e de conhecimentos, uma vez que cada função exige conhecimentos diferentes.

A comunicação e *feedback* foram das práticas de retenção mais mencionadas pelas organizações que participaram no estudo. As organizações apostam realmente numa comunicação interna forte, estas estimulam os colaboradores a dar a sua opinião e levam em conta essa opinião. Os talentos gostam de sentir que a opinião deles é tida em conta e que a organização se preocupa com eles. Por outro lado, fornecem *feedback* regular os colaboradores de forma a que estes saibam com rigor que se estão a cumprir os seus objetivos, quais as suas conquistas e até quais os seus progressos. A literatura vem ao encontro desta forma de trabalhar pois são vários os autores que consideram o comunicação e *feedback* fundamentais para reter talentos (Erickson, 2015).

É possível ainda agrupar outras práticas de retenção de talento mencionadas pelos participantes no estudo com as existentes na literatura. Assim temos o balanço entre a vida pessoa e profissional com Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor e Wright (2012); práticas relacionadas com benefícios e compensações com Xavier (2014); a autonomia dada aos colaboradores com Noah (2004) e, proporcionar desafios constantes com Glen (2006).

Embora tenham sido identificadas três desvantagens das práticas de retenção de talento pelas organizações que participaram no estudo, nomeadamente a possível ineficácia das práticas, os custos financeiros e a possível falta de equidade na sua aplicação foram identificadas muitas vantagens. As vantagens mais mencionadas foram o aumento da satisfação dos colaboradores, o aumento da motivação e o aumento do comprometimento.

Entre as organizações que participaram no estudo a grande maioria referiu que as suas taxas de *turnover* são baixas para a realidade do mercado das TIC. As organizações que participaram no estudo procuram implementar práticas de retenção que vão ao encontro daquilo que são as necessidades dos seus colaboradores, procurando aumentar a satisfação e o comprometimento dos mesmos (Frank, Finnegan & Taylor, 2004).

Apesar de terem taxas de *turnover* relativamente baixas as organizações que integram o estudo dão grande importância ao processo de saída dos colaboradores. As contribuições empíricas existentes na bibliografia referem que o processo de saída de

colaboradores da organização pode representar uma oportunidade de melhoria, uma vez que as organizações podem realizar entrevistas de saída aos colaboradores que deixam a organização. Através destas entrevistas as organizações podem recolher informações como a opinião do colaborador sobre a organização e quais as causas da sua saída (Webster & Flint, 2014; Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Conforme podemos constatar na apresentação de resultados todas as organizações que fazem parte do estudo efetuam entrevistas de saída aos seus colaboradores, para além disso consideram a sua realização de extrema importância pois permite-lhes identificar pontos de melhoria ou falhas no sistema e ainda identificar as causas de saída dos colaboradores.

É possível verificar que as organizações tem uma noção muito clara sobre as causas que levam à saída de talento sendo que as causas mais mencionadas foram a competitividade do mercado, a oportunidade de poderem auferir um salário superior ou uma oportunidade de progressão na carreira. Na literatura é possível verificar que a principal causa pela qual os bons colaboradores deixam uma organização é o facto de encontrarem melhores oportunidades noutra organização (Cappelli, 2008). As duas perspetivas estão em consonância e mostram o porquê das organizações mostrarem grande preocupação na satisfação das necessidades dos seus colaboradores.

## **Capítulo V – Conclusão**

Este estudo teve como objetivo principal caracterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação. Assim, neste estudo, optou-se pela utilização da metodologia qualitativa, para a recolha de informação foram realizadas onze entrevista semiestruturadas sendo que oito foram a responsáveis de Recursos Humanos e três foram realizadas a responsáveis pela área de talento em empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação. Os dados foram tratados segundo os princípios da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1998). Os resultados alcançados permitiram responder ao objetivo principal do estudo, uma vez que conseguimos caraterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação.

De forma a reter talentos as organizações utilizam um vasto conjunto de práticas e estratégias que abrangem as mais variadas áreas (James & Mathew, 2012). Uma das práticas mais mencionadas pelos entrevistados foi a remuneração, estes consideram que é de extrema importância que a organização se mantenha competitiva a nível salarial estando na média ou se possível acima da média daquilo que se pratica no mercado (Bryant & Allen, 2013). Como forma de complemento e para melhorarem a qualidade de vida dos seus colaboradores as organizações oferecem determinados benefícios, os mais mencionados foram a oferta de seguro de saúde para o colaborador e para a sua família, prémios de desempenho, oferta de comida, horário flexível e atividades físicas. Outros benefícios mencionados foram a existência de incentivos à natalidade, cozinha equipada, telecomunicações gratuitas, cartão combustível, dias de férias extra e descontos em parcerias da organização (Kaliprasad, 2006; Messmer, 2000; Burke, 2009).

A estimulação de um ambiente de trabalho positivo foi uma estratégia muito mencionada pelos entrevistados (Benest, 2008). As organizações tentam estimular este ambiente positivo através de várias atividades ou processos, desde logo no acolhimento onde algumas organizações apostam em estruturas de acolhimento onde por exemplo um colaborador mais antigo e com um grande conhecimento organizacional é destacado para apoiar o novo colaborador durante o primeiro mês de forma a que este se integre mais rapidamente. Outra das estratégias utilizadas são a realização de festas de colhimento para novos colaboradores, de festas temáticas e atividades de *team building*. Todas estas atividades constituem na ótica dos entrevistados grandes incentivos para a

criação de um bom ambiente de trabalho, onde as relações positivas entre colegas prosperam, onde o espírito de equipa é muito forte, o que naturalmente influencia a forma como os colaboradores sentem o local de trabalho.

Ainda dentro das práticas de retenção de talento mais importantes temos a formação contínua e as oportunidades de progressão na carreira. Os entrevistados consideram que os talentos são indivíduos que pretendem desenvolver constantemente as suas competências e conhecimentos e que valorizam muito a evolução na carreira (Gelens *et al*, 2015). Nesse sentido as organizações proporcionam formação aos seus colaboradores para estes poderem desenvolver ou adquirir competências para que se mantenham competitivos e possam ajudar a organização a evoluir (Garavan, Carbery & Rock, 2012). Algumas das organizações proporcionam aos seus colaboradores para além de formações, participar em conferências ou eventos internacionais que os colaboradores considerem pertinente marcarem presença. Outra forma de desenvolver competências utilizadas é a mobilidade interna, através desta estratégia os colaboradores desenvolvem diferentes competências pois cada função exige determinadas competências e conhecimentos. A progressão de carreira também merece particular interesse por parte das organizações que participaram no estudo, sempre que possível estas tentam proporcionar uma progressão vertical, não havendo essa possibilidade em determinados momentos apostam na progressão horizontal.

Contudo foram referidas outras práticas de retenção de talento como a comunicação interna; feedback regular; mobilidade internacional; *coaching*; cultura organizacional; proporcionar desafios constantes; possibilidade de trabalhar em vários projetos; autonomia; boas condições de trabalho; sala de relaxamento; possibilidade dos colaboradores escolherem o sistema operativo em que trabalham (Hytter, 2007; Noah (2004)).

Efetuada a caracterização e a identificação das práticas de retenção de talento podemos efetivamente partir para outro objetivo da investigação que era identificar os benefícios do uso das práticas de retenção de talento. Os resultados permitem identificar diversos benefícios, as mais mencionadas foram o aumento da satisfação dos colaboradores, o aumento da motivação e o aumento do comprometimento. Ora como consequência destes benefícios imerge outro dos benefícios mais referidos que é o aumento da retenção. Por último foi mencionado como benefício das práticas de retenção de talento

foi a redução dos custos de substituição de colaboradores (Tarique & Schuler, 2010; Yamamoto, 2011).

O último objetivo do estudo prende-se com descrição das causas que levam à saída de talento das empresas de tecnologias de informação e comunicação. Este objetivo foi plenamente alcançado porque as organizações que participaram no estudo mostram uma grande preocupação com todas as componentes que envolvem a saída de um colaborador (Ortlieb & Sieben, 2012; Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Nesse sentido todas efetuam entrevistas de saída os colaboradores que deixam a organização sendo esta prática uma prioridade dentro do processo de saída, uma vez que estas entrevistas permitem perceber qual a opinião do colaborador sobre a organização, o que na sua opinião devia ser melhorado e finalmente quais as causas que levam à sua saída. Posteriormente quando esta informação recolhida for analisada será possível às organizações identificar falhas no sistema, pontos de melhoria e quais as principais causas que levam à saída de colaboradores, no caso de ser identificado um padrão estas desenvolvem práticas que colmatem essas falhas.

Assim, no presente estudo foram identificadas diversas causas que levam à saída de talento das empresas de tecnologias de informação e comunicação. A principal causa mencionada pelos participantes do estudo foi a competitividade do mercado de trabalho. O mercado de IT é descrito pelos entrevistados como sendo muito dinâmico e competitivo o que por si só cimenta alguma volubilidade de compromisso com organizações. Foram mencionadas como causas de saída a oferta de um melhor remuneração e de oportunidades de progressão na carreira onde terão a possibilidade de líder equipas e projetos (Bryant & Allen, 2013). Por fim foram mencionadas a localização geográfica da organização; a saída por vontade da organização; a imigração; desejo de trabalhar em novos projetos.

A realização deste estudo pretende ser um contributo para as instituições de ensino e para a comunidade científica nacional, uma vez que, são poucos os estudos efetuados sobre a temática do talento, em particular sobre retenção de talento. O estudo traz ainda contributos para as empresas de tecnologias de informação e comunicação e profissionais da área, no sentido em que caracteriza e identifica as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação. Esta identificação permite às empresas terem uma perspetiva das práticas utilizadas pelas

restantes empresas que operam neste mercado e identificarem novas práticas que podem ser implementadas na própria empresa.

Por outro lado, importa salientar que o nosso estudo apresenta algumas limitações como qualquer estudo de investigação científica. A principal limitação passa, fundamentalmente por terem sido analisadas apenas organizações da área das TIC localizadas numa área geográfica específica, uma vez que as práticas de retenção de talento podem ser diferentes noutras organizações ou localizações geográficas. É ainda importante salientar que este estudo centrou-se na perspetiva das organizações no sentido em que os entrevistados foram responsáveis de recursos humanos ou de responsáveis da área do talento.

O presente estudo deve ser visto como um ponto de partida para futuros estudos, sendo que as limitações enunciadas devem ser consideradas em futuras investigações. Uma perspetiva interessante a realizar em estudos futuros seria analisar a perspetiva dos próprios talentos e entender se as práticas utilizadas pelas organizações são as que eles mais valorizam e as mais indicadas. Outra perspetiva interessante seria a realização de um estudo com uma metodologia quantitativa de forma a termos uma visão mais alargada da problemática.

Todo o processo de realização deste trabalho permitiu-me alargar os conhecimentos sobre a temática da gestão de talento e todas as suas dimensões em particular na sua função de retenção de talentos. Permitiu-me ainda interagir com alguns dos profissionais mais cotados no panorama nacional na área do talento sendo nesse sentido uma experiência extremamente enriquecedora. Foi ainda interessante constatar que de facto existe uma grande preocupação por parte das organizações entrevistadas em proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus colaboradores bem como satisfazer as suas necessidades. As organizações entrevistadas são exemplos de sucesso no que respeita à retenção de talento essencialmente porque consideram os seus colaboradores a sua vantagem competitiva.

## **Referências Bibliográficas**

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Areiqat, Y., Abdelhadi, T., & Al-Tarawneh, A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 329-341.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13<sup>th</sup> Ed. Londres: Kogan Page.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Baharin, I. & Abdullah, A. (2011). Sustainable Business in Malaysia: The Need for Talent Ecosystem. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4), 44-47.
- Becker, E., Huselid, A., & Beatty, W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*, 15: 273-285.
- Benest, F. (2008). Retaining and growing talent: Strategies to create organizational "stickiness". *Public Management*, 90(9), 20-24.
- Bernthal, P., & Wellins, R. (2001). Retaining talent: A benchmarking study. *HR Benchmark Group*, 2(3), 1-28.
- Berthon, P., Ewing M., & Hah L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.

- Bethke-Langenegger, P., Mahler P., & Staffelbach B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European J. International Management*, 5(5), 524-539.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9 (1), 1-12.
- Breakwell, G., Smith, J., & Wright, D., (2012). *Research Methods in Psychology*. 4ª Ed. Londres: Sage.
- Bryant, P. & Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative research*, 6(1), 97-113.
- Burke, R. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care?. *Journal of Business Ethics*, 84, 167-172.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ªEd. Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86 (3), 74.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*, 1ªEd. Lisboa: Lidel, Lda.
- Casey, J., & Hagen, H. (2015). 2015 Technology industry trends. Acedido em 17 de Dezembro de 2016, em: <http://www.strategyand.pwc.com/trends/2015-technology-trends>.
- Chaudhary, M., & Khan, B. (2013). The Influence of HR Practices on Retention of Employees: Evidence from Literature Review. *IITM Journal of Management and IT*, 55.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304-313.

- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
- Doh, J., Smith, R., Stumpf, S., & Tymon Jr, W. (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of business strategy*, 32(5), 35-42.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Economy Watch. (2010). IT Industry, Information Technology Industry. Acedido em 17 de Dezembro de 2016, em: <http://www.economywatch.com/business-and-economy/information-technology-industry.html>.
- Erickson, A. (2015). Communication and Employee Retention. Londres: International Encyclopedia of Interpersonal Communication.
- Eurostat. (2016). Almost 8 million ICT specialists employed in the EU in 2014. Acedido em 5 de Janeiro de 2017, em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7141198/4-21012016-AP-EN.pdf/f366dacf-bff5-467c-b8cd-ebfba6a44d5b>.
- Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. (In). Fernandes, E. & Almeida L. S. (Eds.) *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a Prática e Investigação Psicológicas*, 49-76. Braga: Universidade do Minho – Centro de Estudos em Educação e Psicologia .
- Festing, M., & Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Festing, M., Schafer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Foster, C. (2015). Managing the flow of talent through organizations - a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 15-19.

Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27(3), 12.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.

Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 5-24.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: signalling perceived organisational support. *European J. International Management*, 9(1), 9-27.

Ghuri, P., Grønhaug, K., & Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies: A practical study*, Nova Iorque: Prentice Hall.

Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and commercial training*, 38(1), 37-45.

Gomes, J. & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas*, Lisboa: Escolar Editora.

Grobler, P., Warnich, S., Carrell, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (2006). *Human Resource Management in South Africa*, 3<sup>a</sup> Ed., Londres, Thomson Learning.

Halcomb, E., & Davidson, P. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary?. *Applied Nursing Research* 19, 38-42.

Huang, J., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691.

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59.

James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *Journal of Indian Management*, 79-87.

Kaliprasad, M. (2006). The human factor. I: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), 20-26.

- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
- Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Magbool, M., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Maxwell, A. (2013). *Qualitative Research Design, an interactive approach*. 3<sup>a</sup> Ed. Londres: Sage.
- McNulty, Y., & De Cieri, H. (2016). Linking global mobility and global talent management: the role of ROI. *Employee Relations*, 38(1), 8-30.
- Messmer, M. (2000). Orientation programs can be key to employee retention. *Strategic finance*, 81(8), 12.

- Meyers, M., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49, 192–203.
- Minbaeva, D., & Collings, D. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17(1), 31-39.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Povah, N., & Thornton, G. (2011). *Assessment centres and global talent management*. Farnham: Gower.
- Ratna, R., & Chawla, S. (2012). Key factors of Retention and Retention Strategies in Telecom Sector. *Sona Global Management Review*, 6(3), 35-46.
- Robertson, G. (2015). ICT Trends: Shortage of IT specialists. Acedido em 17 de Dezembro de 2016, em: <https://techblog.nz/1026-ICTTrendsShortageofITSpecialists>
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170.
- Saunders, K., Lewis, P., & Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5<sup>a</sup> Ed. Pearson Education Limited.
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schuler, S., Jackson, E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2.<sup>a</sup> Ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Sur, P. (2016). 2016 Technology Industry Trends. Acedido em 30 de Dezembro de 2016, em: <http://www.strategyand.pwc.com/trends/2016-technology-industry-trends>.
- Tarique, L., & Schuler, R. (2010). Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Tatoglu, E., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Trevisan, L., Veloso, E., Silva, R., Dutra, J., & Fischer, A. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. *Journal on Innovation and Sustainability*, 5(1), 49-61.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9.
- Uren, L. (2011), What talent wants: the journey to talent segmentation, *Strategic HR Review*, 10(6), 31-37.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Londres: Sage.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Waheed, S., Zaim, A., & Zaim H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annuals of Economics and Public Administration*, 12(15), 130-137.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 547-559.

Webster, J., & Flint, A. (2014). Exit interviews to reduce turnover amongst healthcare professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 8.

Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33-36.

Xavier, B. (2014). Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry. *Human resource management review*, 24(1), 31-40.

Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.

Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5-10.

Yarnall, J. (2011). Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 510-526.

## **Anexos**

## Anexo A – Questionário Sociodemográfico

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto de Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

As empresas de tecnologias de informação e comunicação enfrentam atualmente um mercado extremamente dinâmico e competitivo onde os melhores profissionais para além de serem escassos são altamente cobiçados, levando as organizações a criar e desenvolver estratégias de atração e retenção de talentos.

Tendo como base esta situação o presente estudo visa caracterizar as práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação. Todos os dados recolhidos são confidenciais e será mantido o anonimato em todo o estudo.

Por favor, responda às seguintes questões:

1.	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>		Feminino <input type="checkbox"/>	
2.	Idade	_____ Anos			
3.	Estado Civil	Solteiro/a <input type="checkbox"/>	Casado/a <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	Viúvo/a <input type="checkbox"/>
4.	Habilitações Literárias	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>	Doutoramento <input type="checkbox"/>	Outro <input type="checkbox"/>
5.	Área de Formação				
6.	Há quanto tempo trabalha na organização				
7.	Função na Empresa				
8.	Localização da Empresa (Distrito)				
9.	Número de Trabalhadores da Empresa				

Obrigada pela colaboração.

## **Anexo B – Guião de Entrevista**

De seguida irei colocar um conjunto de questões onde pretendo abordar os objetivos da investigação. As respostas a estas questões devem considerar e refletir de forma real as práticas utilizadas na organização.

1. Gostaria de começar a entrevista perguntando quais as práticas que utilizam para reter os colaboradores considerados fundamentais para a organização?
2. Que práticas utilizam para atrair potenciais colaboradores para a organização?
3. Como utilizam essas práticas?
4. Quais os processos de identificação de talento utilizados na organização?
5. Como é realizada a gestão de talentos na organização?
6. Quais as vantagens que os colaboradores talentosos podem trazer para organização?
7. Quais as desvantagens que os colaboradores talentosos podem trazer para organização?
8. Que dificuldades encontrou na implementação da estratégia de gestão de talento na organização?
9. Que facilidades encontrou na implementação da estratégia de gestão de talento na organização?
10. Quais os principais benefícios do uso das práticas de retenção de talento?
11. Quais as principais desvantagens do uso das práticas de retenção de talento?
12. Aquando da saída de colaboradores da organização, como é que este processo é desenvolvido?
13. Qual a importância desses processos para a organização?
14. Quais as principais causas que levam à saída de colaboradores da organização?

As questões que tinha idealizado para compreender as práticas de retenção de talento na organização foram colocadas. Pretende acrescentar alguma informação que considere relevante para a investigação ou esclarecer alguma dúvida?

Agradeço uma vez mais a sua disponibilidade e o seu contributo para a investigação.

Obrigado.

## **Anexo C – Consentimento Informado**

Aceito que os dados obtidos na entrevista sejam utilizados num estudo que integra o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos lecionado no Instituto de Superior de Contabilidade e Administração do Porto do P.Porto. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo, tive ainda a oportunidade de fazer perguntas e esclarecer todas as dúvidas.

Sei que as minhas respostas serão analisadas num contexto de estudo meramente académico, sendo que me foi garantido que todos os dados relativos à identificação dos participantes neste estudo são confidenciais e que será mantido o anonimato em todo o estudo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem invocar qualquer justificação e sem que me seja imputado qualquer tipo de penalização por este facto.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar num estudo sobre as práticas de Gestão de Talento, não sendo acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Aceito ainda que a entrevista seja sujeita a gravação de voz para que haja uma mais eficiente recolha de dados.

Assinatura do investigador \_\_\_\_\_

Assinatura do participante \_\_\_\_\_

Agradeço a sua colaboração.

Data: \_\_ / \_\_ / 2017