



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Rotação e Retenção de Talento - O Caso de uma Empresa Líder em Portugal

Hélder Diogo Silva Santos

Mestrado em, Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Nádía Nogueira Simões Crespo, Professora Associada,
ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Outubro, 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Economia

Rotação e Retenção de Talento - O Caso de uma Empresa Líder em Portugal

Hélder Diogo Silva Santos

Mestrado em, Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Nádía Nogueira Simões Crespo, Professora Associada,
ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Outubro, 2022

AGRADECIMENTOS

Este é o momento de prestar uma pequena homenagem aos que tornaram este processo possível, não da redação da dissertação nem mesmo a conclusão do mestrado em economia da empresa e da concorrência, mas sim de todo o percurso académico até então.

A conclusão desta etapa não se resume aos esforços efetuados durante os dois anos do mestrado, mas sim aos dezanove anos de dedicação e devoção que permitiram hoje chegar a este momento munido das ferramentas necessárias para ultrapassar uma outra meta.

No entanto, tal não seria possível sem as pessoas incríveis que estiveram ao meu lado, desde a aqueles que me obrigaram a manter uma postura de rigor e proatividade desde o primeiro dia de aulas àqueles que num momento de maior maturidade demonstraram o caminho da excelência e profissionalismo que hoje acompanham o meu dia-a-dia e em muito influenciam os meus sucessos e cooperam inconscientemente na ultrapassagem das diversidades que surgem no caminho.

Gostaria ainda de deixar uma nota especial de agradecimento à minha família que sempre lutou e apoiou para que eu me tornasse a melhor versão de mim mesmo e ainda à minha futura família, a minha noiva que, apesar de impactada diretamente pelas vicissitudes que a elaboração de uma tese acarreta, se tratou da grande fonte de motivação para que esta fosse finalizada.

Justo será também destacar o meu atual empregador e parte integrante da dissertação, a SUMOL+COMPAL e as suas pessoas que demonstraram sempre uma disponibilidade para facilitar a conclusão deste passo importante, gesto que ficarei eternamente agradecido.

Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora, a professora doutora Nádía Nogueira Simões Crespo que desde a primeira aula conseguiu impactar a minha passagem pelo ISCTE como nenhum outro professor foi capaz. Assim, e pelo auxílio em todo o processo, sem o qual era impossível terminar esta caminho, fico muito grato.

RESUMO

A crescente rotação sentida apresenta aos gestores novos desafios, identificar os ativos mais valiosos e simultaneamente preparar equipas para a perda de membros. Para tal acontecer organicamente, atendendo às necessidades e interesses da empresa, são necessárias estratégias de motivação e retenção de talento desenvolvidas com o intuito de valorizar o capital humano.

Esta árdua tarefa pode implicar uma considerável mobilização de meios financeiros. Tanto a incidência da rotação como a retenção, apresentam custos mensuráveis ao contrário dos seus benefícios que, habitualmente, são intangíveis e eminentemente subjetivos.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo compreender como a rotação e retenção de talento se afetam mutuamente e, conseqüentemente, compreender de que modo as estratégias focadas nas duas vertentes poderão, ou não, retardar os efeitos da elevada rotação voluntária atualmente verificada.

De modo a compreender as dinâmicas referidas o presente trabalho focou-se no estudo das contribuições existentes acerca das temáticas, na análise duma amostra do mercado laboral e na investigação de uma empresa através de entrevistas a indivíduos relacionados com esta.

A partir desta análise foi possível abranger as temáticas, o entendimento destas por parte do mercado laboral e as principais dificuldades e estratégias da empresa estudada, procurando efetuar um paralelismo dos resultados com o conteúdo de investigação existente.

Neste sentido, observaram-se dinâmicas entre as temáticas, tais como, estratégias de retenção que permitem impactar a rotação da empresa consoante os objetivos delineados pela mesma e por fim compreender que estas mesmas estratégias se têm adaptado ao mercado de trabalho e às suas mutações.

Palavras-Chave: Rotação; Retenção de Talento; Recursos Humanos; SUMOL+COMPAL

Classificações JEL: J01, J24; J28; J63; O15

ABSTRACT

The rising rotation offers managers new challenges, identifying the most valuable assets and simultaneously prepare teams for the possible loss of certain members. For that to happen organically but in line with the companies needs and interests it's necessary that the motivation and retaining strategies are developed with the purpose of the enrichment of the human capital.

This tough task might imply a considerable mobilization of financial means. Both rotation and talent retention present measurable costs in opposing to its benefits, which are mostly intangible and subjective.

This paper has as its primer goal to comprehend how the rotation and talent retention affect themselves and subsequently understand how the strategies focused on both topics could or not delay the effects of extreme voluntary rotation, existing nowadays.

In order to understand the referenced dynamics, the present paper focuses on the study of the existing contributions about the matter, the analysis of a sample of the jobs marketplace and lastly the inquiry of a national company by interviewing individuals related to it.

From this analysis it was possible to comprehend the thematic and the market's knowledge about it as well as discover the studied company's main difficulties and strategies, in order to perform a parallelism with the results and the existing research content.

Therefore, dynamics between the studied subjects could be observed, such as, talent retention strategies that can impact a company's rotation according to outlined goals and lastly learn that said strategies have been adapting to the market and its mutations.

Key-Words: Turnover; Talent Retention; Human Resources; SUMOL+COMPAL

JEL Classification System: J01, J24; J28; J63; O15

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LEITURA	3
2.1 ROTAÇÃO	3
2.1.1 <i>Definição e Evolução</i>	3
2.1.2 <i>Rotação Voluntária</i>	3
2.1.3 <i>Rotação Involuntária</i>	5
2.1.4 <i>Taxa de Rotação</i>	7
2.1.5 <i>Sequelas da Rotação</i>	7
2.1.6 <i>Síntese</i>	10
2.2 RETENÇÃO DE TALENTO	10
2.2.1 <i>Definição e Evolução</i>	10
2.2.2 <i>Estratégias de Retenção de Talento</i>	11
2.2.3 <i>Sequelas da Retenção de Talento</i>	12
2.2.4 <i>Principais dificuldades na Retenção de Talento</i>	13
2.2.5 <i>Estratégias de Atração de Talento</i>	14
2.2.6 <i>Síntese</i>	14
2.3 RELAÇÃO ENTRE AS TEMÁTICAS	15
III. ESTRATÉGIA EMPÍRICA	17
3.1 ABORDAGENS EMPÍRICAS	17
3.2. ESTUDO DE UMA EMPRESA LÍDER – SUMOL+COMPAL	18
3.2.1 <i>Justificação da Escolha</i>	18
3.2.2 <i>Metodologia</i>	19
3.2.3 <i>Informação Requerida</i>	19
3.3. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	20
3.3.1 <i>Justificação Científica</i>	20
3.3.2 <i>Metodologia</i>	22
3.3.3 <i>Questões</i>	23
3.3.4 <i>Entrevistados</i>	24
3.4. QUESTIONÁRIO	25
3.4.1 <i>Justificação Científica</i>	25
3.4.2 <i>Metodologia</i>	26

3.4.3.	<i>Difusão</i>	26
3.4.4.	<i>Amostra</i>	26
3.4.5.	<i>Questões</i>	26
IV.	ANÁLISE EMPÍRICA	29
4.1.	SUMOL+COMPAL – A EMPRESA E AS SUAS MÉTRICAS	29
4.1.1.	<i>O Perfil da Entidade</i>	29
4.1.2.	<i>Satisfação dos Colaboradores</i>	31
4.1.3.	<i>Taxas de Rotação</i>	33
4.1.4.	<i>Fatores de Retenção</i>	35
4.2.	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	37
4.2.1.	<i>Respostas às Entrevistas</i>	37
4.2.2.	<i>Pontos de Concordância</i>	38
4.2.3.	<i>Pontos de Discórdia</i>	38
4.2.4.	<i>Rotação – S+C</i>	39
4.2.5.	<i>Retenção de Talento – S+C</i>	40
4.2.6.	<i>Estratégias de Retenção de Talento – S+C</i>	41
4.2.7.	<i>Sucessos e Insucessos – S+C</i>	42
4.3.	QUESTIONÁRIO	43
4.3.1.	<i>Respostas ao Questionário</i>	43
4.3.2.	<i>Perfil dos Questionados</i>	44
4.3.3.	<i>Rotação – O Ponto de Vista dos Questionados</i>	45
4.3.4.	<i>Retenção de Talento – O Ponto de Vista dos Questionados</i>	47
4.3.5.	<i>Relações entre Perfis e Respostas</i>	48
4.3.6.	<i>Características Fundamentais</i>	49
V.	CONCLUSÕES	50
5.1.	LIMITAÇÕES ENCONTRADAS	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
	REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	ANEXOS	56

Índice de Anexos

ANEXO 3.1 – QUESTÕES – EX-COLABORADOR ÁREA DE SUPORTES	68
ANEXO 3.2 – QUESTÕES – EX-COLABORADOR ÁREA DE SUPORTES (DIREÇÃO DE PESSOAS)	69
ANEXO 3.3 – QUESTÕES – DIRETORA DE PESSOAS – CARLA POMBEIRO	70
ANEXO 4.1 – RESPOSTAS EX-COLABORADOR ÁREA SUPORTES	56
ANEXO 4.2 – RESPOSTAS EX-COLABORADOR ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	59
ANEXO 4.3 – RESPOSTAS DIRETORA DE PESSOAS - CARLA POMBEIRO	63

Índice de Equações

EQUAÇÃO 2.1 – TAXA DE TURNOVER.....	7
-------------------------------------	---

Índice de Figuras

FIGURA 4.1 – ORGANOGRAMA DO GRUPO.....	29
FIGURA 4.2 – CAPITAL HUMANO	30
FIGURA 4.3 – CADEIA DE VALOR S+C	31
FIGURA 4.4 – PRESENÇA S+C NO MUNDO	31
FIGURA 4.5 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO - GESTÃO DE PESSOAS	32
FIGURA 4.6 – TENDÊNCIA DA TAXA DE ROTAÇÃO	34
FIGURA 4.7 – FATORES DE RETENÇÃO – +CLIMA S+C	35
FIGURA 4.8 – ASPETOS A DESENVOLVER – +CLIMA S+C.....	36
FIGURA 4.9 – INFLUÊNCIA DA ROTAÇÃO NA MOTIVAÇÃO	47
FIGURA 4.10 – INFLUÊNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTO NA MOTIVAÇÃO.....	48

Índice de Quadros

QUADRO 2.1 – DETERMINANTES DA ROTAÇÃO VOLUNTÁRIA	5
QUADRO 2.2 – ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO	11
QUADRO 3.1 – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO	27
QUADRO 4.1 – TAXA DE ROTAÇÃO – S+C.....	33
QUADRO 4.2 – MATRIZ DE PERFIS.....	44
QUADRO 4.3 – PERFIL DOS TRABALHADORES POR CONTA PRÓPRIA	45

I. INTRODUÇÃO

O principal objetivo da presente dissertação é demonstrar a importância dos recursos humanos na vertente económica das empresas. Nesse sentido, este trabalho de investigação procurará compreender de que modo as decisões tomadas neste plano elevam a sustentabilidade das instituições ou podem colocar em risco a competitividade empresarial.

Entre as várias questões relevantes sobre esta temática, o presente estudo incidirá especificamente sobre a rotação e a retenção de talento. Estes temas têm captado nos últimos anos um elevado interesse não só na comunidade académica mas também no contexto empresarial. De entre os estudos mais relevantes destacam-se Mello (2014), Allen et al, (2010) e Shaw (2011).

Nos últimos anos o mercado de trabalho internacional, e nacional em menor ritmo, atravessam um momento ímpar, no qual a rotação de capital humano apresenta níveis acima do recomendado, existindo aliás lugar a um novo termo “*the great resignation*”, ou seja, um período assinalado por um conjunto de demissões em massa (BBC, 2022; Jiskrova, 2022).

Embora, o ritmo da rotação seja sentido mais ligeiramente no mercado português do que no mercado norte americano (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022; INE, 2022), por exemplo, este aliado à falta de capital humano em certos setores alavancou um problema de gestão dos recursos humanos das empresas em Portugal (INE, 2022).

No contexto da economia do trabalho e dos recursos humanos assistiu-se, numa primeira fase, a um interesse mais acentuado pela questão da rotação de trabalhadores, procurando explorar e compreender os determinantes da saída dos colaboradores bem como identificar as taxas ótimas de rotação (Bolanovich, 1948). Progressivamente, foi sendo enfatizada a interligação entre rotação e na retenção de talento estão interligados, pelo que tendo em conta o contexto do mercado e a preponderância das temáticas é importante compreender aqueles que são os efeitos possíveis de constatar nas empresas (Price, 1989).

Em diversas organizações desenvolveu-se a consciência de que não basta apenas às entidades empregadoras cumprir um conjunto alargado de deveres, sendo também necessário competir pelas condições oferecidas (Montagna, 1981).

Relativamente à rotação é possível avaliar vários efeitos diretos. Entre estes destacam-se (Hinkin & Tracey, 2000):

- Impacto direto nos custos;
- Impacto na produtividade;
- Renovação dos quadros.

Por outro lado, incorrer num determinado nível de rotação poderá também ser benéfico para a empresa (Abelson & Baysinger, 1984), pelo que o estudo da taxa de rotação é essencial na gestão de pessoas e consequente obtenção de melhores resultados (Price, 1989).

Paralelamente também a retenção de talento apresenta vários efeitos, sendo o balanceamento contrário ao da rotação uma vez que existem mais positivos do que negativos (Phillips & Edwards, 2008).

A capacidade da retenção de talento de reduzir o turnover poderá resultar num efeito tremendamente positivo nos lucros da empresa, devido aos ganhos decorrentes da diferença entre os custos da rotação e os gastos provenientes da rotação (Phillips & Edwards, 2008).

Tal leva ao par de questões que se esperam ver respondidas no final do atual estudo, estas surgem no seguimento da dependência entre a rotação e a retenção de talento:

1) De que modo a rotação e a retenção de talento se afetam mutuamente e quais as implicações numa empresa?

2) Qual o papel das estratégias de retenção de talento e de que modo estas se têm adaptado à crescente rotação proveniente da “*great resignation*”?

Assim, e no sentido de responder às questões acima mencionadas, a presente investigação está seccionada por três principais tranches. Em primeiro lugar, com o objetivo de sintetizar e rever as obras científicas relevantes sobre a temática, será possível encontrar a revisão de leitura, especialmente focada nas duas áreas abordadas, isto é, a rotação e a retenção de talento.

Após a análise das contribuições existentes sobre as temáticas, será possível encontrar uma explanação daquela que foi a metodologia considerada para apoiar a resposta às questões justificativas do âmbito de estudo. Nesse sentido será elaborada uma, exposição de três métodos distintos, os dois primeiros focados num caso de estudo específico efetuado à empresa SUMOL+COMPAL, no qual se encontram três entrevistas e uma análise a um conjunto de dados sobre a temática diretamente obtidos através da própria empresa, e por fim será efetuado ainda um questionário com uma amostra inspirada no universo laboral.

A secção seguinte, dividida em três principais capítulos – entrevistas, análise do paradigma S+C e questionário - focar-se-á na análise e avaliação dos resultados obtidos através da colocação em prática da metodologia considerada. Na secção número quatro, será possível compreender de que modo os resultados se comparam com o exercício de revisão de leitura.

Por fim, estará ainda disponível um segmento exclusivamente dedicado às conclusões e serão identificadas possíveis vertentes de investigação futuras sobre a temáticas.

II. REVISÃO DE LEITURA

O capítulo que se segue procurará compreender o conteúdo existente sobre as temáticas e a sua evolução ao longo da história. Assim, espera-se obter uma ideia clara dos conceitos e características de maior importância sobre as mesmas.

2.1 Rotação

2.1.1 Definição e Evolução

A rotação é um conceito bastante comum no mundo empresarial nacional e internacional, sendo várias vezes reconhecida por *turnover* (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998).

Desde logo, é importante compreender que apesar do elevado interesse atual sobre esta temática, tornando a mesma um assunto de estudo de certo modo badalado, o mesmo já é revisto com maior intensidade desde meados do século XX, pelo que, apesar da gradual evolução das conclusões e do universo económico e empresarial este começa a apresentar bases sólidas de conhecimento (Bolanovich, 1948; Holtom et al., 2008).

A rotação refere-se à saída de um trabalhador e, conseqüente processo de substituição do mesmo. No contexto das saídas existem aquelas que se designam como voluntárias e outras como involuntárias, isto no que ao colaborador diz respeito (Shaw et al., 1998).

Para empregador e empregado, as modalidades divergem totalmente, pois, as conseqüências que estas acarretam são bastante distintas para as instituições assim como as razões que desencadeiam estes processos. Do ponto de vista do trabalhador os cenários resultam em situações de grande extremidade, isto é, habitualmente a saída voluntária resultará em melhores condições de trabalho e a involuntária em desemprego ou inatividade (Holtom et al., 2008; Mello, 2014).

No que à entidade empregadora diz respeito não existe propriamente um saldo positivo decorrente da rotação, pois, ou verá um talento a reter sair da companhia ou acabará por despedir um trabalhador que, por alguma razão, não se adaptava às pretensões da mesma evidenciando assim uma falha na sua contratação ou gestão de carreira (Shaw et al., 1998).

Por fim, evidencia-se também os diferentes custos associados a cada um dos tipos de rotação (Bludedorn, 1978), sendo assim fundamental efetuar a sua distinção na análise da rotação de uma empresa (An, 2019)

2.1.2 Rotação Voluntária

A rotação voluntária trata-se de uma decisão exclusivamente do colaborador que decide terminar a relação existente com a sua entidade empregadora (Hausknecht & Trevor, 2011; Selden & Moynihan 2000; Shaw et al., 1998).

Um cenário recorrente são as aposentações. Nestes casos apesar de existir uma vantagem acarretada ao facto de ser uma saída previsível com alguma antecedência é também mais provável que este fluxo signifique a saída de um ativo com vários anos de história na empresa e com um know-how bastante aprofundado. Tal poderá verdadeiramente desafiante, pois, especialmente em cargos de hierarquia mais elevada não é expectável que o mercado de trabalho seja capaz de suplantar a perda (Smith, Holtom & Mitchell, 2011).

Assim, existe a necessidade de preparar com a devida antecedência saídas inevitáveis de colaboradores, pois, tal permitirá formar, estruturar e organizar os meios envolventes para que a saída impacte o mínimo possível o desempenho da empresa (Mobley, 1982).

Embora a existência de casos praticamente incontrolláveis e conseqüentemente menos relevantes, tais como necessidade de prestar auxílio a familiares ou a incapacitação do próprio colaborador, de um modo geral as saídas voluntárias estão diretamente relacionadas com o sucesso da retenção de talento (Smith et al., 2011).

Tal poderá indicar uma retenção de talento bem ou malsucedida, caso o colaborador houvesse sido identificado como dispensável ou não respetivamente (Mello, 2014).

Portanto, de modo a compreender de que modo deverão ser alinhadas as estratégias de retenção de talento, é fundamental compreender o que motiva os colaboradores a ingressar num novo desafio (Muchinsky & Morrow, 1980).

Tendo em conta os estudos efetuados ao longo das décadas é possível verificar semelhanças relativamente aos motivos que levam os colaboradores a ingressar numa mudança no seu percurso profissional, isto é, iniciar um processo de rotação voluntária. Sendo que entre estes se destacam fundamentalmente a estabilidade laboral, a idade e a facilidade em abandonar a empresa (Gerhart, 1990).

Ainda assim, tendo em conta a evolução da sociedade e do estilo de vida da mesma, existem novos fatores altamente valorizados pelos colaboradores tais como a possibilidade de equilibrar a vida profissional e familiar (Tett & Meyer, 1993; Huang, Lawler & Lei, 2007).

Mais recentemente, devido ao estado pandémico, o tecido empresarial viu-se forçado a incorporar o teletrabalho (ultrapassando deste modo barreiras tecnológicas, de exercício da hierarquia e de organização do trabalho). Esta medida, trata-se de um exemplo de algo que possibilitou a vários empregadores dar um salto no que à eficiência diz respeito e, simultaneamente, permitiu aos colaboradores reivindicar maior flexibilidade e autonomia, dispondo assim de mais horas não laborais potenciando assim o equilíbrio entre vida profissional e familiar (Song & Gao, 2020).

No entanto, esta mudança não foi bem recebida por todos os colaboradores e empregadores. Conseqüentemente, em apenas dois anos um novo fator relevante foi adicionado ao balanceamento entre a saída ou retenção de um colaborador, pelo que é necessária uma adaptação das empresas tal como referido pelo CEO da Google em 2021 por

exemplo (Yahoo Finance, 2021). Para além de ser necessário balancear as variáveis influenciadoras e o seu impacto tanto no colaborador como na empresa é necessário compreender que diferentes perfis e organizações poderão avaliar o impacto destas mesmas decisões de modo diferenciado.

Assim é possível concluir o quão difícil poderá ser para uma empresa manter-se a par daquelas que são as expectativas laborais dos seus colaboradores.

Entre as várias variáveis que influenciam a decisão do colaborador destacam-se as seguintes por ordem de relevância (Gerhart, 1990; Allen et al., 2010):

Quadro 2.1 – Determinantes da rotação voluntária

Variáveis Influenciadoras	Impacto
· Intensão de permanecer na empresa	Negativo
· Satisfação no atual emprego	Negativo
· Expectativa de promoção	Negativo
· Facilidade na saída	Positivo
· Taxa de desemprego	Negativo
· Estabilidade laboral	Negativo
· Capacidades cognitivas	Positivo
· Idade	Negativo
· Existência de Filhos e/ou outros dependentes	Negativo
· Experiência prévia como desempregado	Positivo

Considerado como influência positiva e negativa na decisão de saída os sinais atrás listados, é possível compreender de que modo cada variável influencia positiva ou negativamente a intenção de partida voluntária (Gerhart, 1990; Mitchell et al., 2001).

Desde logo, analisando mais detalhadamente a lista em questão é possível compreender a dificuldade associada à retenção de talento, pois, os esforços a si associados deverão ter em conta não só os motivos que levam os colaboradores a sair (ou seja, as variáveis que influenciam a decisão) como também os interesses da própria empresa. Deste modo é assim possível começar a compreender a dificuldade inerente à correlação entre as temáticas em estudo e os interesses da empresa.

Em suma, existem diversas variáveis que influenciam a decisão dos colaboradores de mudar o curso profissional, pelo que cada empresa deve ter em conta qual o impacto de cada uma destas nos seus colaboradores, tendo sempre em conta a correlação entre as mesmas.

2.1.3 Rotação Involuntária

Compreende-se como rotação involuntária o cessar do contrato de trabalho por parte da entidade empregadora, ou seja, usualmente referido como despedimento (Hausknecht & Trevor, 2011; Selden & Moynihan 2000; Shaw et al. 1998).

Descorrendo os custos a rotação voluntária poderá tratar-se de um ato benéfico para a empresa, pois, surge uma oportunidade para a procura de melhores trabalhadores e consequentemente aumentos de produtividade. Deste modo, pode, a longo prazo tornar, o saldo do processo positivo através da diminuição de gastos e ampliação dos rendimentos obtidos (Hausknecht & Trevor, 2011; Selden & Moynihan 2000; Shaw et al. 1998).

Embora esta seja a razão mais evidente para eventuais despedimentos, outros fenómenos poderão estar na sua origem, tais como a mudança organizacional ou alteração do âmbito de atuação da empresa. Nestes casos, as funções poderão ser eliminadas dando-se, assim, a substituição de certos colaboradores, o que poderá proporcionar maior abertura à transição ou à eventual necessidade de efetuar demissões originadas pela posição financeira da empresa ou pela procura de ganhos de eficiência (Elvira & Zatzick, 2008).

No caso do despedimento individual ou mesmo em casos de despedimento em massa, também conhecido como *layoffs* as empresas tendem a seguir certas tendências, tais como a de despedir as contratações mais recentes, uma vez que as menores ligações à empresa facilitam o processo tanto burocraticamente como monetariamente, pois, são despedimentos consideravelmente menos dispendiosos (Thurow, 1975; Reagan, 1992).

Também o despedimento dos colaboradores de idade mais avançada é um procedimento bastante comum, não só porque muitos destes já se encontram próximos da aposentação como também devido à mais-valia que será reter novos talentos uma vez que se encontram tecnologicamente e academicamente mais atualizados (Elvira & Zatzick, 2008).

No entanto, como principal fonte de fundamentação surge o desempenho dos colaboradores, sendo assim essencial efetuar avaliações neutras e recorrentes, pois, poderão ser relevantes na decisão de despedimento (Cornfield, 1982; McCune et al., 1988).

A destacar que o grupo de colaboradores que mais se evidencia pelo seu desempenho e valor gerado às empresas representa também uma necessidade de atenção, pois, devido aos seus bons resultados esperam ser compensados (Cornfield, 1982; McCune et al., 1988).

Tal relaciona diretamente as ações da empresa no que diz respeito tanto à rotação voluntária como involuntária, pois, tendo em conta o exemplo da avaliação de desempenho, tal será uma ferramenta para decidir quem deverá ser dispensável. No entanto, a avaliação de desempenho destaca também os melhores colaboradores, abrindo assim portas a necessidade de reter esse mesmo capital humano de destaque. Caso tal não aconteça, poderá dar-se origem a uma saída voluntária por parte de um colaborador.

Neste caso concreto existe por parte das empresas a necessidade de colocar em prática métodos que avaliem quais os ativos dispensáveis em processos de rotação involuntária, mas simultaneamente estar atento aos colaboradores a reter de modo a apaziguar eventuais iniciativas rotações voluntárias através da retenção de talento como será possível de verificar adiante (Cornfield, 1982; McCune et al., 1988).

2.1.4 Taxa de Rotação

Tendo em consideração o que se entende por retenção e as suas variantes, voluntária e involuntária, chega então o momento de compreender de que modo a rotação poderá ser analisada, sendo então a taxa de rotação o principal método de esmiúça (Mello, 2014).

Esta permite compreender qual a taxa de colaboradores que decidiu abandonar a empresa entre um determinado período temporal, sendo o mais usual para efeitos de análise o ano civil. Tal como é possível compreender pela equação abaixo apresentada, a taxa contrapõe diretamente o número de saídas nesse mesmo período e o número de colaboradores médio que a empresa deteve nos seus quadros chegando assim ao resultado final através de uma representação percentual (Mello, 2014).

$$\text{Taxa de Turnover} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de saídas de colaboradores (total; voluntárias; involuntárias)}}{\text{Média de colaboradores durante o período}^1} \times 100 \quad (2.1)$$

Tal como apontado por vários autores existe a possibilidade de relacionar a taxa de rotação e os resultados registados na empresa. No entanto, não existindo um rácio ideal e generalizado no qual a taxa diz respeito a tarefa das empresas é dificultada, pois, cabe a estas equilibrar o número de saídas consoante as suas necessidades, isto é, dependente da dimensão, indústria em que se insere e grau de inovação por exemplo (Allen et al, 2010).

No entanto, esta tarefa poderá ser auxiliada através da divisão entre saídas voluntárias e involuntárias. Pois, assim sendo é também possível efetuar o cálculo da taxa de rotação para cada um dos casos, ou seja, avaliar qual a percentagem de colaboradores que abandonaram e foram despedidos pela empresa num determinado espaço temporal.

De modo a restringir o cálculo, poderá ser alterado o numerador consoante o fim desejado, ou seja, calcular as taxas de rotação voluntária e involuntária, uma vez que tal revelará diferentes conclusões e apoiará de um modo mais benéfico a tomada de medidas para a redução, alavanque ou estabilização da taxa obtida (Allen et al, 2010)

Assim, tendo em conta a possibilidade de calcular as diferentes taxas de rotação, é possível concluir que tal poderá ser de extrema importância para análise interna das organizações, pois, assim estas terão noção da origem da rotação existente, quantificar as sequelas das rotações registadas e conseqüentemente estudar um conjunto de medidas.

2.1.5 Sequelas da Rotação

A rotação envolve sempre a saída de um colaborador. Tal pressupõe também a potencial perda de talento de alto valor, conhecimento tácito obtido através do decorrer do tempo que

¹ A média deverá ser efetuada tendo em conta o número de colaboradores na empresa no início e no final do período estudado.

apenas o individuo em questão possuía devido às experiências ocorridas até então e consequentemente à saída estarão também envolvidos custos. Assim, é possível afirmar que qualquer saída representa um momento de choque na empresa (Dess & Shaw 2001; Osterman 1987; Shaw et al., 2005).

2.1.5.1. Custos

Os custos podem ser repartidos em dois tipos (1) os tangíveis, tais como o custo de contratar um novo colaborador, e os (2) intangíveis, que apesar da dificuldade na sua contabilização, podem representar perdas substanciais para a empresa representadas na forma de baixa motivação ou perda de *know-how* (Maertz Jr & Campion, 1998).

Estes iniciam-se no momento da saída do colaborador, caso esta seja uma saída involuntária, pois, por vezes será necessário compensar a mesma (tal como acontece no caso do despedimento coletivo) e ainda saldar eventuais horas a favor do colaborador (n.º 2, art. 366º - Código do Trabalho).

No entanto, no caso de a saída ser originada tanto por uma rotação voluntária como involuntária, tendo em conta a necessidade de substituir um colaborador, é expectável a existência de vários custos decorrentes desta ação, começando logo pela busca do substituto. Esta procura poderá significar custos na difusão da vaga, quer estes sejam diretos, tais como o pagamento a *outsourcing* especializado, ou indiretos como as horas gastas na divulgação da mesma por parte da empresa (Allen et al, 2010; Maertz Jr & Campion, 1998; Mello, 2014; Shaw, 2011).

Seguindo a ordem de ocorrência das ações seguem-se os custos associados à escolha do melhor candidato, as várias horas empregues na filtragem dos perfis, tanto por áreas de recursos humanos, quando existentes, como pelas hierarquias diretas associadas à função, que retiram muitas daquelas que são as horas laborais destes colaboradores (Shaw, 2011).

Também no momento de contratação existem custos associados, desde logo, porque existe uma possibilidade de o mercado de trabalho exigir melhores condições de remuneração face ao colaborador perdido e atuais colaboradores, sendo assim necessário proceder à oferta de salários mais elevados (Allen et al, 2010; Maertz Jr & Campion, 1998; Shaw, 2011).

Por fim destaca-se a necessidade de proceder à formação do novo colaborador, pois, embora este seja contratado dada a sua adequabilidade para a função variadíssimas vezes os processos são distintos entre as várias empresas. Tal conduz, ainda, a baixos níveis de produtividade num momento inicial por parte do contratado, fruto da falta de experiência na função, e dos seus colegas devido à necessidade de supervisão e formação (Allen et al, 2010; Maertz Jr & Campion, 1998; Shaw, 2011).

2.1.5.2. Benefícios

Não obstante dos custos associados à rotação, tal só aconteceria por iniciativa das empresas, no caso da rotação involuntária, se existissem benefícios associados, pelo que, sendo uma prática comum o cessar de contrato por iniciativa da empresa subentende-se que existem também benefícios para a empresa decorrentes da rotação (Campion, 1991).

Na verdade, alguns autores defendem que a rotação tem sido vista de um modo excessivamente negativo, pois, mesmo a rotação voluntária poderá ser positiva não só para a empresa como também para a economia, sociedade e o próprio colaborador, como é óbvio (Maertz Jr & Campion, 1998; Dalton & Todor, 1979)

Entre as várias origens de um possível ganho com a saída de um colaborador destaca-se a possibilidade de contratar um colaborador mais adequado para as necessidades da empresa e para a função em questão (Maertz Jr & Campion, 1998).

Dependendo do setor em que a empresa estará inserida a vertente tecnológica poderá ser também um fator de elevada preponderância, pois, tendo em conta os elevados avanços tecnológicos registados nas últimas décadas existe uma elevada possibilidade dos colaboradores com mais história na empresa não estarem atualizados com os conhecimentos mais básicos do meio digital.

Deste modo, a substituição dos colaboradores revela-se também como uma oportunidade de reforçar o valor do capital humano da empresa. Embora na grande maioria dos casos num rácio de menor magnitude de desatualização o mesmo, poderá acontecer com vários outros tipos de conhecimento (Allen et al., 2010).

Existe ainda a possibilidade de obter ganhos reduzindo os custos, isto através da contratação de um trabalhador com um salário mais baixo, algo que acontece especialmente em casos em que o colaborador que saiu já detinha alguma antiguidade na empresa. Ou por outro lado optar mesmo pela não contratação de outro colaborador sendo que tal poderá ser conjugado com uma promoção, por exemplo (Maertz Jr & Campion, 1998).

Por fim, um outro exemplo em que a rotação poderá ser benéfica passa-se em casos que a empresa necessite de uma reestruturação profunda, quer esta seja apenas a nível organizacional ou de custos, pois a reestruturação, revela-se como um mecanismo que possibilita a redução de salários através da contratação de trabalhadores com menor experiência, por exemplo (Mello, 2014).

2.1.5.3. Implicação nos resultados das empresas

Tendo a rotação tanto efeitos positivos como negativos, cabe à empresa encontrar um equilíbrio ideal entre os custos da rotação e os custos da não existência desta e auxiliar a empresa na procura dos melhores resultados possíveis (Glebbeek & Bax, 2004).

Pois, é expectável que o rácio de rotação ótimo para a empresa se traduza em ganhos de eficiência e produtividade, redução de gastos, valorização do capital humano através de uma estratégia de *sorting*² e facilidade na mudança organizacional (Glebbeek & Bax, 2004).

2.1.6 Síntese

Em suma, a rotação assume cada vez mais importância no sucesso das empresas, pelo que tal como verificado anteriormente existe um interesse crescente sobre a temática. Este é acompanhado também pelo crescente desenvolvimento por aquele que é o interesse pelo capital humano e pelo papel decisivo que este assume no êxito das companhias.

Desta feita, e ainda que assumindo a inexistência de fórmulas absolutas tais como uma taxa de rotação ideal, é expectável que a temática seja futuramente mais explorada na vertente matemática, procurando assim encontrar um melhor equilíbrio entre custos e benefícios desenvolvendo e facilitando assim a sua implementação por parte das empresas.

2.2 Retenção de Talento

2.2.1 Definição e Evolução

A retenção de talento envolve a implementação de um conjunto de estratégias ou sistemas com o intuito de amplificar a produtividade e eficiência de uma empresa, através da retenção do seu capital humano de maior valor. Para tal são colocadas em prática processos de atração e retenção do capital humano mais qualificado e que garanta a melhor adequabilidade para a presente e futura realidade da empresa (Lockwood, 2006).

Assim, a retenção de talento envolve a implementação de um conjunto de estratégias ou sistemas com o intuito de amplificar a produtividade e eficiência de uma empresa, sendo que para tal são colocadas em prática processos de atração e retenção do capital humano mais qualificado e que se garanta mais a adequado para o presente e futuro. (Lockwood, 2006).

Esta trata-se de uma medida a jusante que procura evitar a existência de rotação involuntário, isto é, um conjunto de medidas de prevenção. No entanto, em termos comparativos, o número de estudos que investigam os motivos pelos quais os colaboradores acabam por sair das empresas é superior aos estudos que analisam os melhores métodos para reter o talento (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

² Estratégia baseada na escolha dos colaboradores através da substituição contínua de colaboradores

2.2.2 Estratégias de Retenção de Talento

De facto, é interessante compreender a razão pela qual os trabalhadores decidem rumar para diferentes companhias, pois, deste modo podemos compreender quais os erros cometidos e as atratividades do mercado. No entanto, seria um erro não procurar perceber de que modo é possível alterar as práticas internas para que os colaboradores se sintam valorizados e recompensados (Hausknecht et al., 2009).

Desde logo, podemos dizer que esta conclusão é relevante para as próprias empresas e não apenas para investigadores que se dedicam ao estudo deste tema. Entrevistas de saída poderão ser muito benéficas e poderão ter um nível de utilidade elevado caso a empresa as aborde como um método para compreender a razão pela qual as estratégias de retenção não resultaram ao invés de se focar apenas nas razões que levaram à saída do colaborador, pois, habitualmente estes irão focar-se no que de melhor poderá encontrar no mercado de trabalho.

Assim sendo, as estratégias de retenção deverão estar de acordo com o perfil de colaborador a reter. Contudo esta missão poderá tornar-se ainda mais exigente. Tendo em conta as diferentes áreas e funções, as empresas poderão ver-se na obrigação de adotar diferentes estratégias consoante a área de trabalho, e dentro desta, divergir tendo em conta os níveis hierárquicos apresentados (Hausknecht et al., 2009).

É assim, devido ao desenvolvimento das estratégias de retenção que nos deparamos com notícias que relatam as fantásticas condições de trabalho oferecidas por empresas como a *Google LLC*. No entanto, práticas como as evidenciadas nas empresas destacadas são muitas vezes ímpares, pelo que não estão acessíveis a todos os trabalhadores, sendo este fator de exclusividade um aliciente fomentador de retenção do capital humano.

Estudos demonstram que empresas tais como a *Google* são cerca de 40% mais eficientes que a média (FastCompany, 2017), ou seja, não só é possível adotar medidas que levem à retenção dos colaboradores como também é possível motivar e alavancar a produtividade.

Abaixo segue-se então uma listagem daqueles que são algumas das estratégias para garantir maior satisfação e consequentemente maiores níveis de retenção (Allen et al., 2010):

Quadro 2.2 – Estratégias de Retenção

-
- Fornecer um detalhe realístico da função no momento da entrevista;
 - Dar prioridade à contratação interna.
 - Privilegiar a contratação de trabalhadores referenciados por atuais colaboradores;
 - Conceder feedback às novas contratações à medida a que estas se adaptam às novas funções;
 - Desenvolvimento do colaborador e oferta de formação;
 - Procurar promover a justiça salarial e a correta atribuição de compensações variáveis;
 - Ajustar as atribuições variáveis referentes a objetivos às estratégias de retenção, tal como favorecer colaboradores com melhor desempenho;
 - Definição de objetivos realistas;
 - Formar e procurar reter bons líderes em lugares de chefia.

As estratégias acima citadas envolvem o longo ciclo desde a contratação do colaborador até ao seu crescimento até níveis elevados de hierarquia, procurando assim desenvolver esta tentativa de longa duração com os trabalhadores desde tenra ligação à empresa.

2.2.3 Sequelas da Retenção de Talento

Tal como referido durante a abordagem à rotação, a saída de trabalhadores nem sempre será negativa apesar dos custos diretos que tal implica, pois, existe a oportunidade de contratar trabalhadores mais eficientes e produtivos, pelo que será essencial compreender quais os alvos das estratégias de retenção, chegando assim à conclusão que estas deverão estar alinhadas para reter os colaboradores mais valorizados pela empresa removendo, assim, o interesse de trabalhadores menos atrativos (Steele, Spencer & Aronson, 2002).

Muito embora a base da rotação seja teoricamente contrária, isto é, a substituição de colaboradores ao invés da sua retenção, o intuito é o mesmo: a melhoria dos resultados da empresa através da valorização do capital humano (Phillips & Edwards, 2008).

Tal como a rotação, também a retenção de talento procura desenvolver ganhos de eficiência e produtividade, ou pelo menos manter os níveis existentes de momento. No entanto, habitualmente o *trade-off* da retenção de capital humano é o aumento dos custos, sendo a situação contrária uma exceção (Mello, 2014). Ainda assim, a longo prazo esta garante à empresa maior capacidade para crescer sustentavelmente com a garantia que reteve aqueles que eram os colaboradores que mais valorizava e mais se adequavam aquela que era a estratégia e cultura da empresa (Phillips & Edwards, 2008).

2.2.3.1. Custos

Entre os vários custos associados à retenção de talento importam destacar os esforços efetuados para levar a cabo as estratégias planeadas, tais como o custo de aumentos salariais em casos de promoção, custos associados à formação dos colaboradores e o custo associado a atribuições variáveis por exemplo e ainda o custo de oportunidade articulado a cada decisão (Hannay & Northam, 2000; Sigler, 1999).

2.2.3.2. Benefícios

Os benefícios relacionados com a temática são em grande parte intangíveis, pois, a sua maioria baseia-se na não saída do colaborador.

Apesar da maior facilidade de contabilização nos casos em que empresa já apresenta algum histórico de contratação, o primeiro ganho a ser avaliado prende-se com os custos de contratação evitados (Brown et al., 2003; Tlaiss et al., 2017).

Assim, o benefício mais direto da retenção de talento está de mãos dadas com aqueles que são os custos da rotação, evidenciando uma vez mais a relação entre as temáticas.

Os restantes benefícios serão de mais difícil cálculo, pois, a sua relação é ainda mais indireta, pelo que a influência da retenção de talento é menos perceptível. Ainda assim, destacam-se como consequências diretamente sentidas nos colaboradores a motivação, o empenho e ligação à empresa e maior disposição para dar mais à organização do que é solicitado nas suas funções por exemplo (Ramlall, 2004).

No entanto, também externamente às empresas é possível identificar alguns indícios benéficos de uma rotação de talento de sucesso, tais como, a existência de clientes mais satisfeitos, crescimento das vendas, valorização da imagem da empresa e crescimento dos resultados como consequência de todos os fatores anteriormente listados (Brown et al., 2003).

2.2.3.3. Implicação nos resultados das empresas

Assim, poderá existir uma conexão direta entre a retenção de talento, e consequente retenção, com os resultados da empresa não só porque impactam os custos da mesma, como também influenciam a sua eficiência através das estratégias de retenção e por conseguinte os seus rendimentos (Price, 1989).

2.2.4 Principais dificuldades na Retenção de Talento

A retenção do talento pode revelar-se tremendamente desafiante, pois, tal acontece ainda que em situações de baixa propensão à rotação voluntária tal como é o caso de taxas de desemprego elevadas ou crises económicas (Mello, 2014).

Este fenómeno é especialmente verificado em trabalhadores que se apresentam como de maior valor, isto devido ao seu potencial, desempenho, conhecimento e capacidades por exemplo. Tendo em conta o mercado de trabalho mais dinâmico que se instalou, isto é, maior rotação voluntária registada tal é ainda mais facilmente verificado. Tal acontece porque quem contrata encontra-se mais agressivo nas suas abordagens e mesmo em situações que à partida seriam mais seguras para as empresas detentoras do capital humano de maior valor, as saídas revelam-se comuns (Trevor, 2001; Mello 2014).

Conclui-se assim uma outra característica da retenção de talento, a sua importância mesmo em momentos de menor predisposição ao risco por parte dos colaboradores, pois, mesmo nestes momentos movimentos de rotação poderão acontecer.

Adicionalmente, agregado ao constante esforço que deverá ser efetuado para reter os talentos alia-se a possibilidade de fracasso das estratégias e consequentemente saída de colaboradores, dando assim lugar a rotação. Assim como referido anteriormente esta situação dá a conhecer um novo custo para além daqueles que são mais facilmente ligadas ao insucesso das estratégias – o custo de oportunidade (Sigler, 1999).

Tal como referido, este representa o custo que a empresa acarreta por ter investido os seus recursos em certas estratégias de retenção alocadas a um ou vários trabalhadores ao

invés de escolher outros indivíduos em quem investir, ou mesmo noutras necessidades da empresa (Palmer & Raftery 1999).

Assim sendo, surge um problema de decisão, em primeiro lugar apresenta-se uma complicação relacionada com a capacidade de avaliar os custos e benefícios de investir na retenção de talento de modo a tomar uma decisão. Assim que a organização ultrapasse esta primeira dificuldade, eleva-se uma outra, perceber a quem dirigir os esforços orçamentados.

Especialmente, tendo em conta que em comparação com a rotação a retenção de talento é há muito menos tempo alvo de estudo e análise por parte dos próprios empresários e gestores, então, facilmente compreendemos que as tarefas em questão podem revelar-se de extrema dificuldade, pois, precipitadamente estes tendem a associar a saída dos colaboradores a fatores minimalistas como o salário ou por falta de gosto pelo trabalho, sendo estas mesmas saídas muitas vezes acompanhadas pela desresponsabilização dos próprios gestores que tendem a considerar que não existia muito que pudessem fazer para mudar o rumo dos acontecimentos (Allen et al., 2010).

Tais incapacidades irão proporcionar um conjunto de debilidades traduzidas em pouco investimento na retenção de talento, ou por outro lado investimento ineficiente. Tal traduzir-se-á na saída dos colaboradores mais valiosos para a empresa. Esta incorrerá num conjunto de custos relacionados com a rotação (Maertz Jr & Campion, 1998), pois, terá de voltar ao mercado para compensar a perda através da contratação de talento externo, que na sua generalidade, será mais dispendioso (Kaye & Jordan-Evans, 2000; Phillips & Edwards, 2008).

2.2.5 Estratégias de Atração de Talento

Existe a possibilidade que a rotação de talento não seja bem-sucedida, desencadeando-se assim um momento de rotação voluntária e conseqüentemente necessidade de contratação de um novo colaborador. Sendo, que, quer por razões de rotatividade quer por crescimento da empresa e aparecimento de novas funções ou necessidade de reforçar as equipas, existe uma necessidade recorrente das empresas de contratar. Pelo que, é necessário também às empresas compreender de que modo se podem destacar no momento de atrair talento (Michaels, Handfield & Axelrod, 2001).

Entre as variantes de maior importância destacam-se a capacidade de a instituição ser reconhecida como um excelente local para trabalhar e conseqüentemente pela reputação e reputação como empregadora (Phillips & Edwards, 2008).

2.2.6 Síntese

Ao contrário da rotação, a investigação sobre a retenção de talento ainda se encontra num estágio algo inicial assim como a aplicação da mesma, sendo para já mais frequente em empresas de elevada dimensão (Mello, 2014).

A importância dada ao tema em Portugal deriva de fatores como o dinamismo que o mercado de trabalho hoje apresenta, por fenômenos como as demissões em massa que apesar de acontecerem a menor ritmo no nosso país têm um impacto considerável e ainda de constatação da existência de escassez de talento no mercado (INE, 2022).

Assim, tendo em conta o atual panorama e considerando que tal dinamismo parece manter-se apesar dos momentos conturbados sentidos na economia mundial fruto da pandemia sentida, seguida de uma guerra em pleno solo europeu e conseqüentemente do crescimento cavalgante da inflação é essencial para as empresas serem o mais competitivas possível no mercado de trabalho e assim contratar e reter os melhores trabalhadores, pelo que se augura o crescimento da importância do tema (Mello, 2014).

Em suma, o estudo da retenção de talento demonstra-se tão relevante quanto a análise da rotação até pelas implicações que tem nesta (Khandelwal & Shekhawat, 2018). No entanto, a abordagem às razões pelas quais os colaboradores decidem manter-se numa empresa e de que modo as estratégias podem variar é bastante mais recente, ainda assim revela-se constantemente mais relevante.

2.3 Relação entre as Temáticas

A incidência de estudo no tópico rotação, é, desde há muito tempo, associada a diversas temáticas, nomeadamente à taxa de desemprego. No entanto, no que ao conteúdo teórico diz respeito, a sua ligação à retenção de talento é consideravelmente recente.

Quando observados os títulos e introduções das análises à teoria existente, mais especificamente pelos autores John Cotton e Jeffrey Tuttle em 1986, Maertz, Carl e Michael Campion em 1998, Rodger Griffeth, Peter Hom e Stefan Gaertner em 2000, e por fim Brooks Holtom em 2008, compreendemos que apenas no documento efetuado no ano de 2008 existe uma ligação direta entre estas duas temáticas.

Aliás, através da pesquisa é possível compreender que existem poucos documentos sobre as temáticas em simultâneo antes do início do novo milénio e mesmo aquelas que são encontradas revelam a sua aplicabilidade muito reduzida uma vez que são específicas para funções muito particulares, tais como a enfermagem ou o ensino.

Neste sentido, conclui-se que apenas recentemente existe uma maior necessidade de compreender de que modo se elevavam as hipóteses de manter o capital humano mais valorizado. No entanto, já existia um interesse considerável em entender de que modo a dinâmica de saída e entrada de colaboradores poderia ser efetuada de um modo mais eficiente a fim de maximizar a produtividade e reduzir os custos das instituições potencializando assim os resultados obtidos.

Esta evolução histórica é desde logo compreensível devido ao desenvolvimento dos mercados de trabalho, por exemplo durante a revolução industrial, momento que marca o

primeiro passo para o mercado de trabalho que hoje conhecemos, é possível constatar que os colaboradores detinham pouca ou nenhuma força diante das suas empresas, pelo que se sujeitavam a péssimas condições de trabalho. Na verdade, do lado dos trabalhadores existia uma grande carência financeira, pelo que facilmente submetiam-se às condições do momento (Dietz, 1970; Gilboy, 2017).

As necessidades de contratação desta altura eram de tal ordem que foram adotadas práticas completamente disruptivas daquelas que eram as diretrizes da ordem social, envolvendo assim a mulher e até mesmo as crianças no universo laboral (Pinchbeck, 2013).

No entanto, com a evolução da sociedade e do próprio mercado de trabalho o paradigma alterou-se, pelo que as empresas modificaram as suas práticas quer por obrigações legais, abolindo o trabalho infantil, quer por necessidade devido às reivindicações dos trabalhadores, e dos próprios sindicatos que os representavam (Dietz, 1970; Gilboy, 2017).

Tal evolução leva-nos ao aparecimento de novos focos de estudo tais como o desenvolvimento de investigações relacionados com as diferentes modalidades de rotação, das sequelas associadas a cada uma destas e desenvolvimento do estudo da rotação voluntária, algo que no exemplo temporal acima referido era menos frequente (Dietz, 1970)

A preocupação com a rotação voluntária está na origem do aparecimento de novos tópicos como a retenção de talento e todas as vertentes da mesma, pois, a partir do momento em que a saída dos colaboradores se generalizou desenvolveram-se um conjunto de estratégias com o intuito de reter o colaborador, especialmente os mais valorizados, sendo estas baseadas naquelas que eram os fatores com maior relevância para os colaboradores, isto é, desenvolveu-se a retenção de talento (Phillips & Edwards, 2008).

Tal ligação entre a rotação e a retenção de talento hoje é completamente assumida considerando-se até a existência de uma dependência (Khandelwal & Shekhawat, 2018).

Por exemplo, segundo certos autores a própria taxa de rotação poderá não só medir as saídas das empresas, mas também medir os esforços de retenção da empresa e o seu sucesso tal como refere Jeffrey Mello em 2014:

“Providencia em medida os esforços da retenção, o que poderá indicar custos diretos, estabilidade, rentabilidade moral e produtividade – Pode também ser usada como uma avaliação do sucesso da retenção e do programa de recompensas e benefícios”

Deste modo, é clara a existência de uma relação entre a rotação de uma empresa e a retenção de talento da mesma, uma vez que as decisões acerca de uma vertente impactam diretamente os resultados da outra como, aliás, foi evidente ao avaliar os custos e benefícios de ambos. Isto é, o sucesso de ambas depende da harmonia entre as estratégias adotadas, pelo que existe a necessidade de compreender a relação entre estas na realidade de cada empresa e adotar medidas consistentes com o observado (Michael & Crispin, 2009).

III. ESTRATÉGIA EMPÍRICA

Ao longo do presente capítulo pretende-se apresentar os vários métodos que englobam a estratégia empírica que irá suportar o estudo e auxiliar a procura de resposta às questões de investigação.

3.1 Abordagens Empíricas

Tendo em conta os objetivos inicialmente idealizados, revelou-se benéfico efetuar uma pesquisa sobre a literatura existente, procurar perceber de que modo evoluiu e em que medida os dois principais temas, rotação e retenção de talento, se relacionaram e relacionam. Tal justifica-se uma vez que será uma mais valia entender a evolução das temáticas de modo a compreender de que modo os temas estão presentes no dia-a-dia do tecido empresarial e eventualmente intentar prever a sua evolução.

Para além das obras literárias foram também revistos trabalhos de investigação semelhantes ao que me proponho, uma vez serviram como inspiração quer pelas conclusões a que estes chegaram, como também pelas abordagens e metodologias que consideraram mais benéficas. Deste modo, foi possível proceder a uma constante evolução do conteúdo apresentado, uma vez que analisar diferentes trabalhos possibilitou retirar diferentes aspetos considerados positivos em cada um destes.

Finalmente, como último momento de obtenção passiva de informação foi efetuado um pequeno enquadramento histórico da empresa seguida da apresentação de um conjunto de métricas da mesma relacionadas com a temática em questão.

Tratando-se de uma representação do passado recente da empresa, esta análise revela-se essencial para compreender qual o ponto em que se encontra a mesma no que à temática diz respeito.

O objetivo foi compreender cronologicamente a evolução de alguns rácios e dados internos da empresa, pois, tal é fundamental para uma análise posterior na qual se irá relacionar a revisão de leitura, a informação obtida relativa a rácios da S+C sobre a temática e ainda os resultados obtidos através da análise empírica.

Deste modo estabeleceram-se relações entre os rácios obtidos e as estratégias da empresa face à problemática em questão, sendo estas mesmas estratégias conhecidas a partir do ponto de vista da empresa e de colaboradores que desta fizeram parte através de entrevistas a ambos os lados.

Foram assim preparadas três entrevistas a personalidades de algum modo ligadas à empresa, isto é, um atual colaborador, a diretora de pessoas Carla Pombeiro e ainda dois antigos colaboradores que ofereceram o seu ponto de vista, tornando-se assim casos práticos de estudo de rotação voluntária e, potencialmente, exemplos reais de capital humano no qual as medidas de retenção de talento não produziram o efeito desejado.

Por fim, como último produto de análise empírica foi ainda elaborado um questionário sobre as temáticas estudadas com o objetivo de compreender qual o entendimento de uma amostra do universo laboral sobre os assuntos tratados na presente dissertação.

3.2. Estudo de uma empresa Líder – SUMOL+COMPAL

3.2.1. Justificação da Escolha

Tendo em consideração o corrente ambiente concorrencial é fundamental que as empresas portuguesas acompanhem as entidades com melhores desempenho do mercado global, pois, só assim poderão competir nacional e internacionalmente.

Assim sendo, e de modo a avaliar a capacidade concorrencial das empresas portuguesas no que às temáticas em estudo diz respeito, será analisado o grupo SUMOL+COMPAL posteriormente referido como S+C.

Inserido no setor das bebidas não alcoólicas e líder em volume de negócio em Portugal e Moçambique, o grupo S+C revela-se um excelente caso de estudo, pois, para além de empregar mais de 1200 pessoas, sendo larga maioria alocada à atividade em Portugal, efetuou, no passado ano, um despedimento coletivo que rondou as 80 pessoas, o que desde logo resultará num enriquecimento para a análise (Público, 2020).

Adicionalmente destaca-se ainda como a principal fonte de diferenciação do estudo para as restantes contribuições prévias o facto de se tratar de uma análise das temáticas referidas com o suporte de um caso de estudo focado numa das empresas de maior dimensão no tecido empresarial português, tendo sido, aliás, até 2018 uma das poucas empresas cotadas no índice *Portuguese Stock Index* reconhecido por PSI20.

Esta análise será uma mais-valia para compreender de que modo uma empresa portuguesa, que lidera o seu setor em dois mercados distintos, avalia a importância da temática em questão, em que medida tem progredido de modo a acompanhar a evolução das várias vicissitudes com que se deparou, compreender quais as estratégias que considera de maior importância e finalmente expor os seus planos para o futuro para assegurar a competitividade da empresa.

Tornou-se claro que seria uma mais valia estudar especificamente uma empresa que estivesse entre certos parâmetros, sendo a fundamental preocupação a escolha de uma empresa que apresentasse a dimensão necessária para que os tópicos em questão se achassem suficientemente desenvolvidos pela mesma.

Consequentemente, e sendo atualmente colaborador da empresa em questão, acredito que o presente estudo será benéfico não só para toda a comunidade de investigação que poderá disfrutar de informação obtida *in loco* como também a própria S+C que será alvo de

uma análise académica e independente sobre o tema, acreditando assim que as conclusões do presente estudo poderão apoiar a companhia no futuro desenvolvimento da temática.

Desta feita, na consequência da ligação laboral existente com a entidade em questão desde 2019 e devido ao apreço pela mesma, pela sua história, valores, cultura e imagem foi efetuada um convite à S+C para que fosse alvo do presente estudo, pedido esse aceite prontamente.

3.2.2. Metodologia

De modo a compreender melhor a perfil da empresa, a sua dimensão e panorama no que à vertente pessoas diz respeito, foi efetuada uma análise do último relatório único integrado do grupo disponível no *website* da empresa.

Em conjunto com uma análise da história da empresa, que permitiu efetuar uma contextualização sobre a mesma, a análise da informação que consta no relatório possibilitou confirmar o previsto – a empresa não só se debruça sobre algumas das temáticas em questão como publica alguns dos rácios e resultados no seu relatório anual.

Assim, o primeiro propósito foi recorrer à análise dos dados partilhados pela empresa ao público geral e a partir daí compreender qual a informação em falta. No entanto, considerada fundamental para proceder ao estudo pretendido.

Após análise do documento foi perceptível que a empresa partilha o seu índice de rotação, pelo que acedendo simultaneamente ao relatório partilhado no ano de 2019 referente a 2018 seria assim possível aceder ao índice desde 2014.

Adicionalmente, neste mesmo relatório foi efetuada referência ao estudo de clima organizacional conduzido durante o ano de 2021. Este que segundo a empresa tem como objetivo medir o nível de satisfação dos colaboradores e recolher informações sobre as suas preocupações e expetativas (SUMOL+COMPAL, 2022). Assim, apesar da partilha do nível de satisfação existente será ainda solicitado diretamente à empresa informação mais detalhada sobre os resultados do estudo.

Neste sentido, contactou-se diretamente a Direção de Pessoas da empresa, mais especificamente a sua Diretora Carla Pombeiro que se disponibilizou a partilhar alguma informação adicional acerca do estudo +Clima.

3.2.3. Informação Requerida

Desde logo, a primeira tentativa de acesso à informação relativa ao estudo +Clima foi traduzida na solicitação da base de dados que alimentou as conclusões do estudo. No entanto, tal como esperado tendo em consideração a sensibilidade da temática foi desde logo assente a impossibilidade de partilhar esses mesmo dados.

Assim, e tendo em conta a disponibilidade apresentada pela Direção de Pessoas, foi reduzida a ambição dos pedidos, sendo assim solicitada à empresa que partilhasse alguma informação relativamente a outras conclusões retiradas do estudo, mas que não constassem no relatório anual.

Desta feita, foi acordada a partilha dos fatores de retenção mais valorizados pelos colaboradores da empresa e o conjunto de iniciativas mais aguardados por estes. Assim, dito acontecimento vai de encontro à pretensão de obter informação sobre ambas as temáticas em estudo, pois, tendo acesso ao rácio de rotação e ao índice de satisfação a partir do relatório, e complementado estes com os fatores de retenção e o seu impacto foi possível assegurar um conjunto de informação valiosa para análise.

Por fim, é ainda importante realçar que durante as entrevistas, em especial, a efetuada à Diretora Carla Pombeiro, é possível acrescentar ainda informação à obtida diretamente através do relatório e restante documentação disponibilizada pela empresa.

3.3. Entrevistas Semiestruturadas

3.3.1. Justificação Científica

A entrevista trata-se de um dos métodos mais usuais aquando da tentativa de compreensão do outro. No entanto, dada a possibilidade de múltiplas interpretações, tanto de respostas como questões, esta deverá ser conduzida cuidadosamente, pois, pequenos enviesamentos poderão alterar o resultado da mesma (Fontana & Frey, 2005).

A entrevista tem seguido um processo evolutivo, a sua praticabilidade aperfeiçoou-se e hoje as possibilidades são largamente superiores sendo que em algumas destas existe a possibilidade de não perder a imersividade e proximidade tida aquando de uma entrevista verbal em primeira pessoa. Para além desta, a televisão e mais amplamente a internet possibilitaram a realização de entrevistas verbais onde ambos os agentes tem contacto visual um com o outro, sendo assim possível substituir a presença física em situações de elevada distância ou de outra origem proibitiva, tal como a pandemia vivida durante os últimos dois anos (Nehls, Smith & Schneider, 2015).

Estas surgem como uma alternativa mais prática e de menor custo às entrevistas realizadas através de chamadas telefónicas, as quais também se enquadram no espectro verbal (Fontana & Frey, 2005).

Por fim, surgem como alternativas à entrevista verbal o envio de correio, seja este o mais tradicional ou o eletrónico. Esta modalidade fornece maior flexibilidade, pois, não carece da necessidade de ambos disporem da mesma disponibilidade horária e uma vez mais elimina o fator distância. No entanto, a sua imersividade é muito menor e existe um maior risco de enviesar tanto as questões como as respostas obtidas (Fontana & Frey, 2005).

A diversidade nas entrevistas expande-se também pelo tempo que ocupam, uma vez que esta poderão ser bastante breves tal como é o exemplo das chamadas telefónicas, sendo que estas habitualmente são bastante sucintas e de respostas breves, ou por outro lado podem levar dias a ser concluídas (Fontana & Frey, 2005).

Isto é, consoante o objetivo a que o entrevistador se propõe apontam-se várias alternativas, sendo algumas metodologias mais indicadas para determinadas situações. Destaca-se ainda a estrutura da entrevista como um dos pontos fulcrais da mesma existindo assim três principais vertentes:

(1) A entrevista estruturada surge como uma das mais frequentes, com uma resposta limitada e conjunto de questões definidas esta assemelha-se ao formato de questionário, sendo pouco frequente a existência de respostas abertas.

(2) Por outro lado a entrevista não estruturada sugere inexistência de guião, pelo que, existe completa liberdade para a abordagem da temática, sendo que esta se torna uma conversa onde ambos os agentes poderão colocar questões e demonstrar as suas opiniões.

(3) Por fim, surgindo como um *mix* entre as vertentes anteriores, a entrevista semiestruturada caracteriza-se pela existência de perguntas previamente definidas, mas de resposta mais flexível e existência de momentos inesperados nos quais são introduzidas questões não planeadas (Fontana & Frey, 2005).

Como título exemplificativo imaginemos a primeira como um questionário de saúde pessoal, a segunda como um talk-show onde o entrevistador pretende dirigir a mesma como uma conversa com o entrevistado e a última um debate político, por exemplo.

Todas são portadoras de vantagens, pelo que a sua adequabilidade é definida pelo fim do entrevistador, sendo que neste caso optou-se por efetuar um conjunto de entrevistas semiestruturadas aos elementos com ligação à S+C e um questionário.

A modalidade surgiu com o objetivo de valorizar o presente trabalho com o contributo direto, talvez de um dos intervenientes de maior responsabilidade na Direção de Pessoas da S+C e ainda dois ex-colaboradores que saíram voluntariamente da companhia durante 2021.

Para além do enriquecimento evidente que o contacto direto com partes integrantes do tema forneceu, também o contraste entre as entrevistas se revelou de elevado valor, pois, foram colocadas em embate a posição da empresa, que procura reter o talento, versus o colaborador, que considera benéfica a saída da mesma, pelo que toma a decisão de se afastar em busca de melhores condições, evidenciando assim a incapacidade da empresa na sua retenção.

As questões efetuadas seguiram modelos de entrevista adaptados à finalidade procurada, sendo que, tendo em consideração os perfis entrevistados, foram redigidos dois guiões diferentes convenientemente adaptados e com a premeditação do surgimento de dinâmicas de resposta que provoquem análises de comparação de interesses entre os entrevistados.

Desta feita, apesar dos vários métodos existentes na obtenção de dados, a entrevista é o formato empregue, pois, pode ser adaptada para uma amostra reduzida e dotada de conhecimento extensivo e variado sobre a temática em questão, como será o caso.

Por fim, importa salientar que os resultados obtidos podem demonstrar uma grande proximidade à realidade, pois, em entrevistas semiestruturadas, existe uma tendência para considerar a informação extraída como verdadeira (Fontana & Frey, 2005).

3.3.2. Metodologia

Duas das entrevistas foram efetuadas através da plataforma *Teams* e uma outra com recurso a correspondência eletrónica ao contrário da primeira intenção, que passava por efetuar todas as entrevistas pessoalmente. No entanto, devido a problemas logísticos que foram encontrados estas foram as alternativas encontradas.

Apesar da existência de perguntas pré-formuladas existiu o objetivo de manter uma conversa informal e tal foi cumprido nas duas entrevistas por videochamada, pois, por vezes certas questões foram respondidas sem que estas fossem colocadas uma vez que surgiam ao longo do diálogo. A inexistência de pausas constantes para enumerar um conjunto de questões claramente tornou a experiência preferentemente superior no que à sua imersividade diz respeito.

Tal apenas não se verificou na entrevista via correio eletrónico, que devido a incompatibilidades horárias se submeteu a necessidade de efetuar a mesma desde modo. No entanto, devido à interação múltipla que se sucedeu o resultado acabou por ser semelhante ao registado nas restantes experiências. Ainda assim, será possível suspeitar que as respostas dadas através de correio eletrónico tenham sido alvo de maior reflexão e conseqüentemente, menor espontaneidade enviando assim as respostas.

Assim, devido às evoluções tecnológicas, a impossibilidade de não realizar as entrevistas pessoalmente não danificou o resultado e, na verdade, facilitou logisticamente o arranjo das mesmas. É ainda de salientar que a ferramenta *Teams* facilitou bastante o registo das respostas, tornando assim as entrevistas efetuadas através desta plataforma mais dinâmicas tal como previsto (Bampton & Cowton, 2002).

O motivo para a realização de entrevistas segundo a modalidade semiestruturada, é diretamente relacionado com o fim proposto, uma vez que esta foi considerada a melhor solução, pois, permitia a maior captação de informação possível. Isto, uma vez que a existência de respostas abertas incentivou às pessoas entrevistadas contribuir com mais informação. No entanto, apesar dos pontos positivos que uma entrevista semelhante a uma conversa gera, isto é, a modalidade não estruturada, seria também de esperar que a inexistência de perguntas preformadas mitigasse o sucesso da mesma, pelo que a existência destas se revelou fundamental.

Tendo em conta a relação de certa proximidade existente com as figuras selecionadas a intenção passou manter a interação informal, deste modo era esperado que os indivíduos sentissem maior conforto com o momento e conseqüente mais receptivos para responder às questões efetuadas (Fontana & Frey, 2005).

Quanto à ferramenta Teams, apesar de se tratar do plano alternativo, é possível confirmar com alguma descontração que se tratou de uma opção produtora de melhores resultados do que aqueles que se antecipavam com o plano original.

Esta decisão possibilitou efetuar uma gravação de voz das entrevistas, o que tornou as mesmas mais dinâmicas devido à exclusão da necessidade de registrar as respostas e facilitou abundantemente a capacidade de analisar as mesmas *a posteriori*. Mais, se informa que todos os ficheiros de gravação resultantes das entrevistas foram eliminados após cumprirem o seu objetivo de registo das respostas angariadas, sendo nesta transcrição ocultadas as informações que os entrevistados sentiam maior desconforto em expor.

Esta informação representava dados que podiam possibilitar estabelecer conexões entre o entrevistado e a sua identidade ou ainda informações relativas à empresa que a sua representante preferiu não ver expostas no âmbito do presente trabalho.

3.3.3. Questões

As questões efetuadas através da plataforma *Teams* surgiram ao longo da entrevista, muitas vezes organicamente e, ainda que por vezes tal não se tenha sucedido, existiu um estímulo para que assim fosse apesar de intentar respeitar o conjunto de temas pré-definidos.

Relativamente à entrevista tida através de correio eletrónico as questões foram efetuadas em mais que um momento, pelo que existiram questões desenvolvidas através da primeira fase de resposta.

Tendo em conta a relação entre todas as personalidades escolhidas e a empresa S+C, foi efetuado um conjunto de questões que envolvem a sua experiência na empresa, sendo todas estas questões focadas na relação entre a temática e a empresa.

Por fim, encontraremos ainda um conjunto de questões focado nos entrevistados, ou seja, perguntas que vão de encontro ao perfil profissional e experiência de cada uma destas na S+C. Embora a perda do elemento comparativo que as tipologias de questões anteriores oferecem, este será o momento em que se procurará extrair o “sumo” que apenas os sujeitos selecionados são capazes e foram eleitos para fornecer.

Como é possível verificar nos Quadro 3.1 a 3.3 a quantidade de questões colocadas amplia consoante a relação entre S+C e a área de Recursos Humanos se eleva, uma vez este ser o principal foco das mesmas.

3.3.4. Entrevistados

Tendo em consideração a temática e os métodos propostos, é importante que o conjunto de pessoas selecionadas para as entrevistas estejam de algum modo integrados naquela que é a base de estudo, ou seja a rotação e a retenção de talento.

Sendo o estudo especificamente focado na S+C, fez mais sentido abordar atuais e antigos colaboradores da empresa, pois, tal enriquecerá o estudo e alavancará a qualidade das conclusões.

Deste modo, foi efetuado o convite a três pessoas distintas, dois ex-colaboradores e a atual diretora da Direção de Pessoas da empresa. Desde logo, devo partilhar que estas foram as únicas figuras às quais efetuei o convite, aceite prontamente por todas elas, pelo que os agentes que inicialmente considerei como mais adequados irão constar no trabalho.

No que à escolha dos entrevistados diz respeito seria inevitável partir por dois caminhos distintos, isto é, englobar antigos colaboradores da empresa, pois, poderão oferecer um ponto de vista único acerca da temática da retenção de talento, especialmente tratando-se em ambos os casos de rotação voluntária, mas por outro lado procurar um ponto de ligação à estratégia da empresa no que à temática diz respeito.

Tal acontece num dos casos, a pessoa entrevistada ocupava um lugar na Direção de Pessoas e decidiu afastar-se da empresa num passado recente. Para além de desempenhar funções tais como efetuar entrevistas de saída e ações receção de novos colaboradores seguia também a gestão de carreiras dos mesmos. Estas e outras funções e dinâmicas da empresa são alguns dos *inputs* que poderá oferecer ao esclarecer como funcionavam estas dinâmicas na empresa. Tal é encarado como fundamental para compreender como a S+C gere o seu talento e de que modo esta gestão está assente nos resultados da empresa.

Adicionalmente, uma outra entidade entrevistada será um antigo colaborador da área de Suportes da S+C. Abandonou a empresa na qual permaneceu sensivelmente dois anos e meio, para abraçar um novo projeto assim com o primeiro caso.

Por fim, destaca-se a participação da diretora de pessoas da S+C Carla Pombeiro, que poderá oferecer ao trabalho o atual e futuro ponto de vista estratégico da sua área de responsabilidade e partilhar de que modo a matéria em estudo está alinhada com a restante estratégia da empresa.

A oportunidade de conversar e obter esclarecimentos diretamente de um elemento tão relevante eleva claramente o grau de importância do presente estudo, pois, é um ótimo momento para compreender o ponto de vista não só da empresa como da principal responsável pelos temas na estrutura da mesma.

3.4. Questionário

3.4.1. Justificação Científica

A opção questionário tem vindo a ser imensamente facilitada, mesmo aos utilizadores menos familiarizado com o método, pois, *drafts* pré-concebidos das mais variadíssimas temáticas têm sido cada vez mais difundidos.

Ferramentas como o Google Formulários ajudaram também o processo de estruturação e formulação dos questionários uma vez que o procedimento de *design* e eventual impressão dos questionários foram basicamente eliminados, assim, existe a possibilidade de simplesmente importar as nossas estruturas num destes formulários digitais e partilhar o seu acesso através de um *link* (Youngman, 1994).

Assim, aquele que era o maior entrave a este tipo de dinâmica, ou seja, a logística, foi em grande parte simplificada, pelo que o maior acesso às suas vantagens tornou o saldo resultante do uso deste procedimento extremamente mais positivo (Youngman, 1994).

Deste modo, e tendo em conta a abrangência da temática é possível construir uma amostra considerável de modo a compreender qual o entendimento do universo sobre a temática em questão e simultaneamente perceber a importância que estes inferem tanto à rotação como à retenção de talento.

Dada a variedade de perfis esperados na amostra é ainda possível efetuar um conjunto de comparações que possibilitarão conclusões sobre quais as tendências para alguns dos grupos, tais como por graus de educação, por exemplo.

Assim, foi efetuado um questionário tendo como amostra um conjunto de trabalhadores diversificados com o intuito de representar o universo laboral português no que aos colaboradores diz respeito, sendo os métodos de difusão as redes sociais e o contacto direto com a mesma.

A amostra possibilitará efetuar uma triangulação entre as dinâmicas de turnover, as estratégias de retenção da empresa e os resultados obtidos nas entrevistas com indivíduos ligados à S+C. Deste modo, será possível compreender de que forma o universo trabalhador compreende as temáticas e simultaneamente perceber a relação entre os resultados obtidos através dos questionários e as estratégias da S+C e os dados obtidos relativamente às motivações dos seus colaboradores.

Assim, em simultâneo com a literatura analisada considero que se trata de uma ferramenta importante para acompanhar a investigação focada na resposta da segunda questão de investigação, pois, será possível encontrar paralelismos entre as conclusões retiradas das várias abordagens.

3.4.2. Metodologia

Deste modo, o questionário será em grande parte estruturado, pois, apesar da existência de uma questão de resposta aberta esta foi ignorada por grande parte dos questionados, aliás, como já seria de esperar, pelo que foi desde logo configurada como facultativa. Assim, este modelo facilitará a análise das respostas sendo possível categorizar as mesmas e analisar um conjunto de rácios.

O questionário foi concebido através da ferramenta Google Formulários, pois, é apresentada como uma das principais ferramentas de criação e difusão de questionários devido à facilidade de uso da mesma tanto para o autor como para os usuários que irão responder.

3.4.3. Difusão

A difusão do questionário foi efetuada através das várias redes sociais disponíveis, tais como *Facebook, Instagram, LinkedIn e Whatsapp* por exemplo. Para além da partilha aos amigos mais próximos e restantes ligações existentes nas redes sociais nomeadas, foi ainda solicitada a partilha do mesmo aos inquiridos.

Adicionalmente, uma vez que existia o risco de não existir uma amostra considerável, algo que se veio a confirmar como realidade, foram também recolhidas respostas pessoalmente registadas junto dos investigados o que garantiu basicamente o duplicar das respostas.

3.4.4. Amostra

No que à amostra diz respeito, o objetivo seria que esta se tornasse tão vasta quanto possível naquele que é o universo laboral, pois a fiabilidade dos dados seria deste modo enriquecida sem que a dificuldade de análise aumente de igual modo.

No entanto, tendo em consideração o principal método de difusão escolhido e a capacidade de chegar ao público-alvo é de salientar que o número da amostra se revelou inferior ao esperado.

Ainda assim, a amostra demonstra-se interessante e diversificados o suficiente pelo que a sua análise é considerada uma mais-valia nas pretensões desejadas.

3.4.5. Questões

Assim como as questões presentes nas entrevistas, também as perguntas direcionadas aos questionários foram agrupadas por tipologias, existindo inicialmente algumas questões de enquadramento geral do perfil do indivíduo que está a facultar as respostas e de seguida questões focadas na temática proposta.

As questões de cariz geral foram fundamentalmente extraídas daquelas que são as conceções gerais de questionários com objetivos semelhantes, tal simplificou o processo e

garantiu a presença de todas as questões básicas, tais, como a escolaridade ou faixa etária, por exemplo. Ainda assim, foram também incluídas algumas questões mais específicas consideradas fundamentais para o sucesso do questionário, tais como a pergunta que pretende confirmar se o inquirido já experienciou a sua primeira aventura no mercado de trabalho.

Relativamente às questões específicas sobre a temática procurou-se que estas fossem mais gerais e de fácil compreensão, de modo que permitissem a participação de um vasto número de pessoas, pois, a complexidade poderia afastar indivíduos menos familiarizados com o tema que acabavam por não finalizar o questionário.

O mesmo poderia acontecer caso o questionário se revelasse demasiado longo, pelo que existiu também um cuidado para que assim não fosse, uma vez que entediado o inquirido em último caso resultaria no abandono do formulário a meio.

Ainda tendo em conta o método, era importante tornar as questões simples e diretas procurando não enviesar as respostas, pelo modo em que estas foram colocadas, pois, tal poderia adulterar o resultado e obter apenas o produto que se esperava encontrar.

Do ponto de vista mais específico da conceção do questionário é necessário salientar que decorrente das respostas obtidas o questionário foi formatado para seguir um certo trilho, por exemplo, caso o questionário fosse respondido por alguém que ainda não tivesse começado a sua carreira profissional então após ultrapassar a fase de questões sobre o seu perfil este acabaria, agradecendo assim a participação. No entanto, neste exemplo a resposta seria considerada nula tendo em conta o âmbito do mesmo.

Esta opção disponibilizada pela ferramenta selecionada possibilita que o questionário se desenvolva consoante o conhecimento do indivíduo sobre as temáticas não existindo questões que estejam em desacordo com respostas anteriormente selecionadas.

Deste modo, é possível estabelecer um conjunto de relações entre os resultados comparando grupos com respostas semelhantes e debatendo sobre aqueles que seguiram caminhos distintos.

As questões efetuadas podem ser encontradas no Quadro 3.4 e também de modo mais didático a partir do seu formato original acessível através do link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7ZcvVtsfACIVSVfKQTdNRXS0ds9MjkphUSqVwQ1lcEIOlqA/viewform?usp=sf_link

Quadro 3.1 – Questões do Questionário

Questão	Tópico
Género	Perfil
Idade	Perfil
Escolaridade	Geral

Questão	Tópico
Já iniciou a vida Profissional?	Geral
Tipologia do atual emprego	Geral
Dimensão	Empresa
Qual a tipologia da empresa onde está empregado?	Empresa
A sua empresa tem uma área dedicada exclusivamente a Recursos Humanos?	Empresa
Está familiarizado com os conceitos de Rotação e Retenção de Talento?	Rotação e Retenção de Talento
Onde teve contacto com a(s) temática(s)?	Rotação e Retenção de Talento
Existe da sua parte reconhecimento de que estas são colocadas em prática no seu local de trabalho como método de valorização do Capital Humano?	Rotação e Retenção de Talento
Considera que a atenção dada, ou não, pela sua empresa às temáticas, influencia a sua motivação?	Rotação e Retenção de Talento
Em que medida considera que é influenciado?	Rotação e Retenção de Talento
Numa escala de 1 a 5 quanto considera que a sua motivação é afetada?	Rotação e Retenção de Talento
Considera que tanto a Rotação como a Retenção de Talento têm efeitos nos Resultados das empresas?	Rotação e Retenção de Talento
De momento vários agentes partilham da opinião que atravessamos uma fase onde é visível uma clara escassez de talento. Na sua opinião a Rotação e a Retenção de Talento podem mitigar os efeitos desta escassez?	Rotação e Retenção de Talento
De que modo?	Rotação e Retenção de Talento

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

IV. ANÁLISE EMPÍRICA

Neste quarto capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da metodologia, pelo que se tratará de um momento exposição e análise dos dados resultantes dos três métodos.

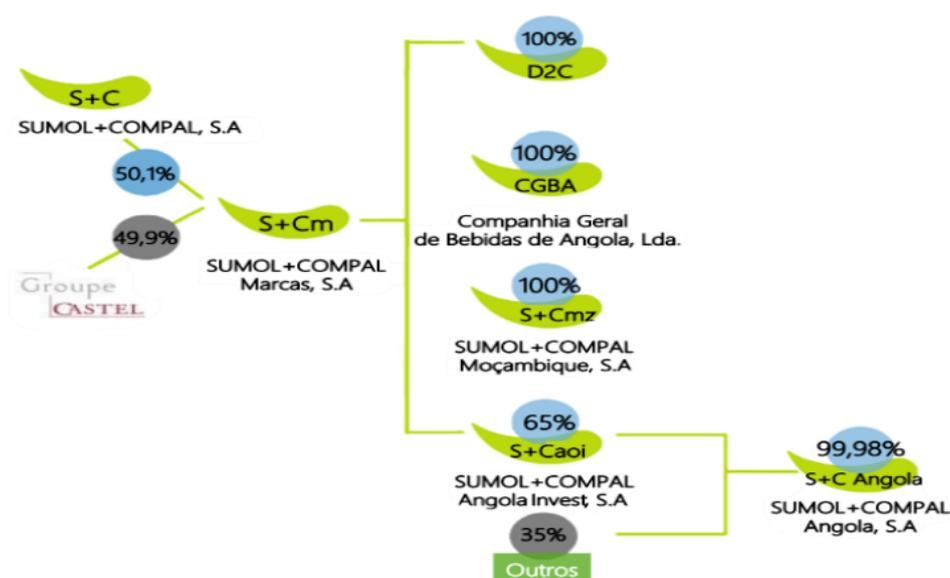
4.1. SUMOL+COMPAL – A Empresa e as suas Métricas

4.1.1. O Perfil da Entidade

A SUMOL+COMPAL, S.A. é uma empresa portuguesa de bebidas não alcoólicas. Criada no final de 2008, iniciou a atividade em janeiro de 2009 surgindo da fusão entre duas empresas nacionais emblemáticas, com cerca de 60 anos de história cada.

A empresa está sediada na freguesia de Carnaxide, concelho de Oeiras. Encabeça um grupo empresarial, denominado Grupo S+C, cuja estrutura é a apresentada na Figura 4.1.

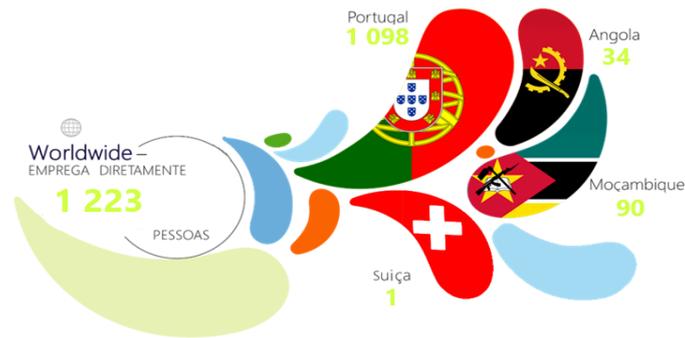
Figura 4.1 – Organograma do Grupo



Fonte: Relatório único integrado 2021

No final de 2021 a empresa empregava diretamente 1.223 pessoas, (sensivelmente 62% homens e 38% mulheres) sendo a distribuição efetuada em vários mercados no qual se destaca Portugal como é possível verificar na Figura 4.2:

Figura 4.2 – Capital Humano



Fonte: Adaptado da apresentação institucional da empresa

Embora até certo momento número de colaboradores apresente uma tendência de crescimento, a pandemia que se iniciou em 2020, e que ainda hoje tem efeitos na economia mundial, impactou o capital humano da empresa. Aliás, a S+C incorreu num despedimento coletivo de aproximadamente 80 pessoas que reverteu o paradigma de crescimento do capital humano, que de momento se encontra em contante decréscimo.

Ainda assim, a empresa que partilha como alguns dos seus compromissos para com os seus colaboradores “Motivar, desenvolver o potencial e compensar adequadamente” é hoje o maior empregador dos concelhos de Vila Flor, Gouveia e Almeirim e o segundo em Pombal.

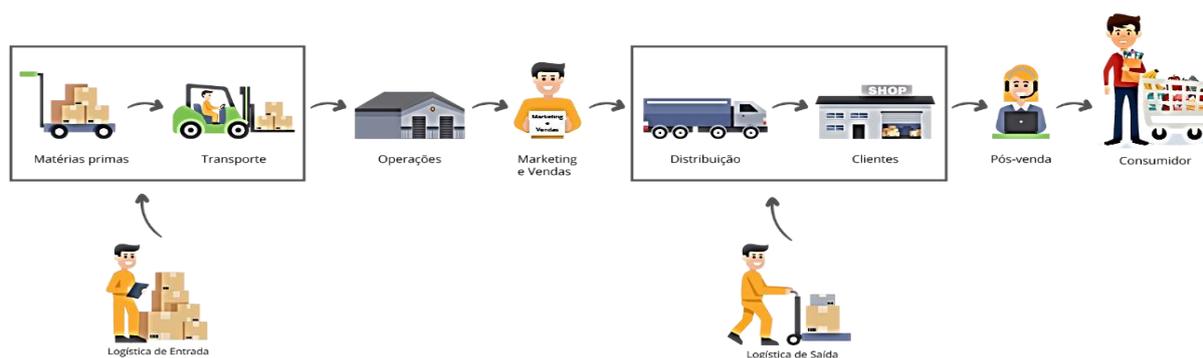
O Grupo S+C tem uma das maiores operações de bebidas em Portugal, de modo a dar caudal às suas marcas tendo também já instalado duas unidades de produção local em África³ em consequência da sua estratégia de internacionalização.

A S+C tem a cobertura do mercado em Portugal garantida pela maior rede de vendas direta no setor, complementada pela de distribuidores. Tem 13 centros de distribuição: 3 regionais (Póvoa de Varzim, Carnaxide, Faro), 4 de produção e distribuição (Vila Flor, Gouveia, Pombal, Almeirim) e 6 de cross *docking* (Maceda, Viseu, Coimbra, Évora, Santiago do Cacém e Portimão).

Estas unidades são integradas na cadeia de valor da empresa, sendo esta subdivida em duas categorias: Atividades Primárias e as de Apoio tal como demonstra a Figura 4.3.

³ Recentemente a operação em Angola sofreu uma alteração, pelo que apesar dos produtos ainda constarem no mercado a exploração da fábrica já não é efetuada pela empresa

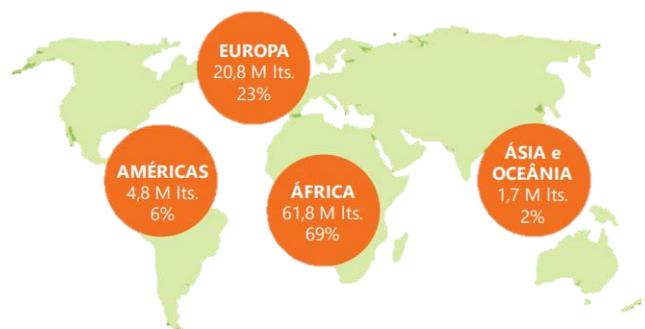
Figura 4.3 – Cadeia de Valor S+C



Fonte: **Adaptado da apresentação institucional da empresa**

Adicionalmente, é interessante analisar a presença da S+C no mundo, pois, a empresa está presente em mais de 60 países dispersos pelos 4 continentes (Figura 4.4) o que desde logo confirma também a sua dimensão não só no mercado nacional, mas também internacional, sendo a atual empresa líder em Moçambique no setor em questão por exemplo.

Figura 4.4 – Presença S+C no Mundo



Fonte: **Relatório único integrado 2021**

4.1.2. Satisfação dos Colaboradores

Para além da importância de compreender a estratégia da Direção de Pessoas ou o ponto de vista de antigos colaboradores da empresa é igualmente importante perceber a performance da S+C diretamente a partir de dados que ilustrem o que de melhor e pior se faz na empresa.

Para tal, e sendo que esta é também uma preocupação da própria empresa, no final do ano de 2021 foi efetuado o questionário +Clima. Apesar de centrado naquela que é a satisfação dos colaboradores na empresa, são referidos alguns pontos de elevada importância tanto para o sucesso da retenção de talento como para o grau de rotação existente e consequentemente algumas das razões por detrás deste.

Desde logo, salientam-se os valores relativos à satisfação geral dos colaboradores da S+C, que neste ano se traduziu em 61,40%.

Assim, tendo em consideração a satisfação geral dos trabalhadores de Portugal que ronda os 66% facilmente compreendemos que a empresa se situava ao momento do estudo +Clima abaixo daquela que é a média nacional (Effectory International, 2022).

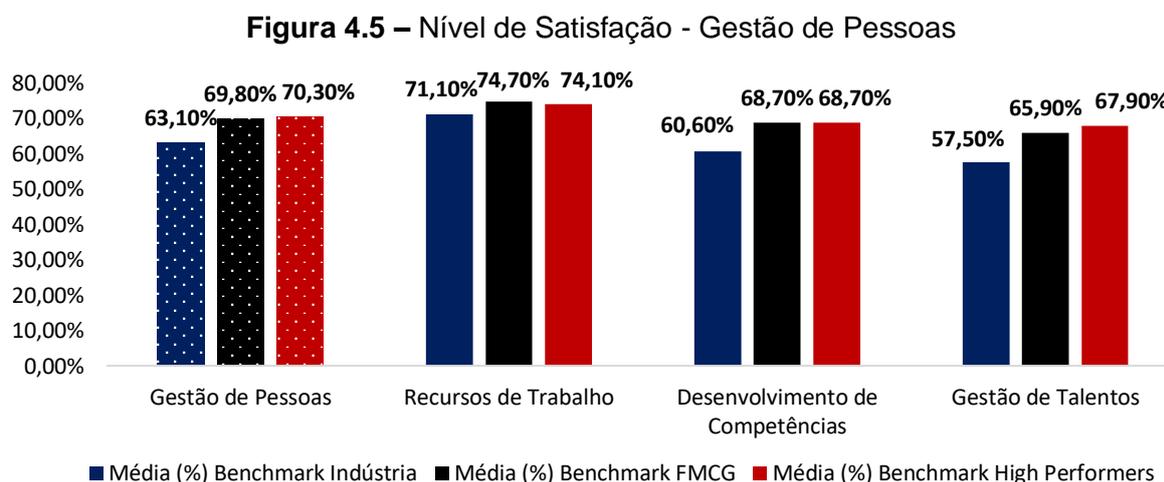
Tal revela-se desde logo um fator preocupante, pois, apesar da sua elevada ligação à imagem de uma marca de elevado prestígio em Portugal, tal não se revelava paralelamente no que à sua capacidade de satisfazer os seus colaboradores diz respeito.

Ainda no seguimento da análise da satisfação dos colaboradores importa salientar aqueles que foram os principais parâmetros originários do nível de satisfação:

- Dinâmica Organizacional;
- Práticas de Gestão;
- Clima Organizacional;
- Gestão de Pessoas.

Como é possível compreender através dos dados relevados pela empresa a partir do seu relatório único integrado de 2021, os resultados das subdivisões listadas indicam uma satisfação que varia entre 64,60% e os 54,40% (SUMOL+COMPAL, 2022).

De entre as subdivisões do estudo o último ponto será o mais importante a analisar no intuito da presente dissertação. Assim, na Figura 4.5 é possível compreender aqueles que são as subcategorias (Recursos de Trabalho; Desenvolvimento de Competências e Gestão de Talentos) que originam o resultado da subdivisão de Gestão de Pessoas e consequentemente os dados *Benchmark* correspondentes.



Fonte: **adaptado dos dados disponibilizados pela SUMOL+COMPAL**

Neste é possível identificar aquele que é o *Benchmark* da Indústria, das empresas que fazem parte da *FMCG*, isto é, empresas produtoras de bens de consumo rápido também conhecidos como bens de consumo embalados, e por fim das entidades que revelam melhor performance, isto no que diz respeito às várias áreas de interesse.

Apesar da empresa salvaguardar os resultados específicos que foram obtidos, foi partilhado que estes se demonstraram abaixo do pretendido não atingindo valores interessantes quando diretamente comparados com os valores que se apresentam como *Benchmark*.

Ainda que não partilhados pela empresa os valores em questão, considerando que a média final da gestão de pessoas da indústria é 63,10% e a empresa admite estar abaixo deste valor então é possível afirmar que o valor estará algures entre os 54,40% anteriormente referidos e os 63,10%.

Ainda no documento disponível no sítio *online* da empresa, esta reforça que o inquérito +Clima foi efetuado num contexto de grande contenção no que à gestão das pessoas diz respeito. É necessário recordar que a empresa acabava por ultrapassar por momentos conturbados assim como a generalidade do tecido empresarial devido à pandemia.

Assim, possivelmente devido aos resultados alcançados no estudo e das dificuldades de retenção mais adiante referidas, a empresa definiu um conjunto de objetivos relacionados com a área de pessoas (SUMOL+COMPAL, 2022):

1. Redefinir e disseminar a Cultura Organizacional e os Valores SUMOL+COMPAL;
2. Alavancar a produtividade;
3. Gerir a mudança;
4. Motivar, desenvolver e reter o capital humano.

Adicionalmente, todos os objetivos, mas especialmente o último ponto, serão fundamentais para ir ao encontro de um dos quatro temas prioritários da empresa para o ano de 2022 – contribuir para a retenção e atração de talento, aumentando o índice de satisfação (SUMOL+COMPAL, 2022).

4.1.3. Taxas de Rotação

Assim, no seguimento do tema assinalado pela própria empresa como prioritário, segue-se uma análise aquela que foi a informação recolhida e partilhada pela empresa relativamente às temáticas evidenciadas pela empresa e em estudo no presente trabalho.

Relativamente à rotação tal como referido anteriormente a empresa partilha esta informação ao público geral, pelo que foram recolhidos os seguintes dados desde 2014 até 2021 (SUMOL+COMPAL, 2022 e 2018):

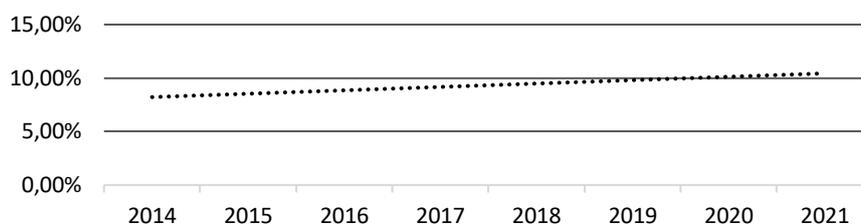
Quadro 4.1 – Taxa de Rotação – S+C

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Rotação	6,10%	8,90%	11,10%	9,60%	8,00%	11,80%	10,20%	8,90%

Fonte: **Relatório único integrado 2021 e 2018 SUMOL+COMPAL**

Tal como é possível verificar pelo Quadro 4.1 a taxa de rotação apresenta uma tendência crescente desde 2014 até ao passado ano civil, sendo que de momento segundo a análise do gráfico de tendências (Figura 4.6) é esperado que esta ultrapasse 10%.

Figura 4.6 – Tendência da Taxa de Rotação



Fonte: **Adaptado da apresentação institucional da empresa**

Ainda assim, é necessário novamente destacar a possível relação entre a COVID-19 e a taxa de rotação, pois, foi efetuado um despedimento coletivo considerável, para além dos possíveis contratos a termo que não foram renovados alavancando assim a própria taxa.

Apesar da tendência de crescimento, a própria empresa não se demonstra altamente preocupada com os valores apresentados no quadro acima referido, tal é assumido tendo em conta a entrevista com a diretora de pessoas da S+C Carla Pombeiro que refere que “o *benchmarking* revela ser saudável ter um turnover entre 6% a 10%, senão dá-se a cristalização das pessoas”.

De facto, tal já foi confirmado através da análise do tema na revisão de leitura, uma certa rotação poderá de facto beneficiar a empresa. No entanto, a grande preocupação destas deverá estar relacionada com a rotação voluntária sendo que está menos dependente da empresa.

Apesar de não ser possível aceder aos dados relativos à rotação voluntária, a entrevista com o elemento integrante dos quadros da empresa possibilitou compreender que em 2021 esta se situou nos 6,06%. Deste ponto de vista poderíamos concluir que os níveis de rotação da empresa são animadores, apesar de se tratar de um rácio sem níveis ideais, pois, o grau correto de rotação está dependente da realidade da própria empresa.

No entanto, a entrevista com a sua Diretora de pessoas possibilitou compreender que tal não é inteiramente verdade e que as preocupações da área com a rotação e retenção de talento não estão apenas relacionadas com os resultados do estudo +Clima, ou seja, níveis de satisfação.

Segundo a mesma “o mais gravoso na S+C é que quando é efetuada uma análise afunilada do *turnover*, nomeadamente colaboradores com menos de 2 a 5 anos de

antiguidade o turnover sobe para os 17%”, ou seja, alterando o numerador no cálculo da taxa, é possível filtrar o raio de análise e no caso dos colaboradores que mais recentemente ingressaram na empresa é verificada uma subida bastante significativa, correspondendo a quase duas vezes (191%) a taxa total massiva taxa de rotação.

Assim, tendo em conta a informação revelada pela empresa, entre a informação pública e a obtida através da entrevista realizada, este fator em conjunto com os baixos níveis de satisfação poderão ser as principais preocupações da empresa, pois, revelam dificuldade em reter o talento adquirido mais recentemente o que conduz diretamente a níveis de rotação elevados nesta mesma faixa de antiguidade.

Considerando o observado até agora, tal poderá causar entre outros efeitos, perdas de produtividade, aumento dos custos, perda de *know-how* e desmotivação dos quadros de maior senioridade devido à instabilidade sentida conjugada com a verificação que os esforços de retenção estão a ser focados num outro grupo.

4.1.4. Fatores de Retenção

No seguimento do estudo +Clima foram então disponibilizados aqueles que são os fatores de retenção considerados menos desenvolvidos pela empresa e que conseqüentemente causam maior insatisfação aos colaboradores e ainda os aspetos que estes esperam ver melhorados.

Em grande parte, os fatores enumerados em ambas as listas fazem parte do conjunto de influenciadores da rotação voluntária anteriormente enunciados, o que desde logo confirma a informação obtida através da revisão de leitura.

Assim, destacaram-se como variáveis desencorajadoras da rotação voluntária certos pontos chave tais como a expectativa de promoção, a estabilidade laboral e a satisfação no atual emprego. Todas estas foram também referidas pelos colaboradores da empresa como principais fatores de satisfação e indícios de retenção, aliás, como é possível verificar pela Figura 4.7:



Fonte: adaptado dos dados disponibilizados pela SUMOL+COMPAL

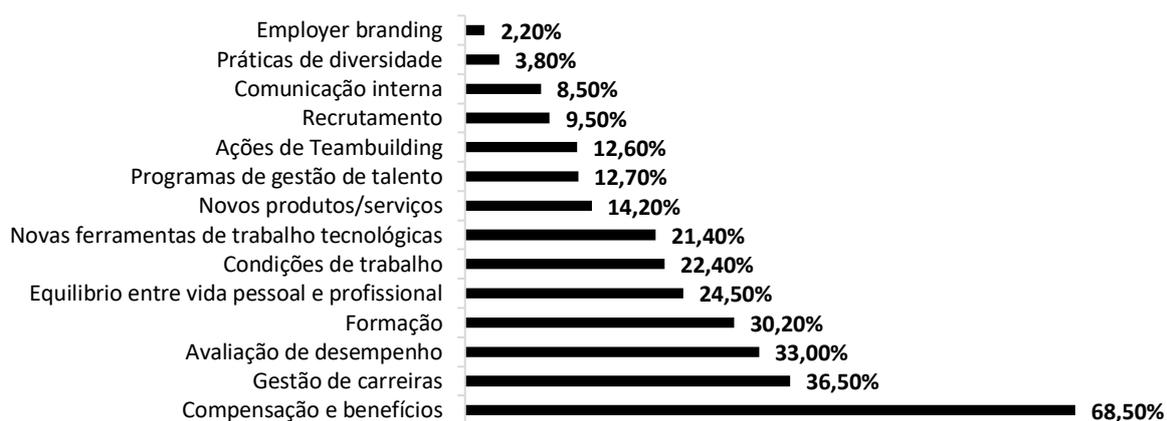
De facto, 63,90% e 42,00% dos inquiridos aponta o gosto pelo trabalho que desenvolve e a estabilidade do emprego, respetivamente, como fatores de retenção, sendo estas as principais ferramentas de retenção da S+C segundo os seus colaboradores.

No entanto, apesar da inexistência de dados que comprovem influenciadores como a idade ou a existência de filhos para aquele que é o conjunto de colaboradores da empresa, a verdade é que alguns dos pontos de maior importância segundo as leituras efetuadas na revisão de leitura demonstram-se algo abaixo do desejado.

Destaca-se a expectativa de evolução na carreira que segundo os colaboradores não é um dos principais fatores de retenção, apesar da importância comprovada do fator em questão.

A partir da comparação direta entre os fatores acima listados e a análise efetuada aos resultados relativos à avaliação de satisfação dos colaboradores é possível compreender que grande parte dos fatores menos cotados no que à retenção de talento diz respeito estão diretamente ligadas à subdivisão da gestão de pessoas.

Figura 4.8 – Aspetos a Desenvolver – +Clima S+C



Fonte: **adaptado dos dados disponibilizados pela SUMOL+COMPAL**

Tendo esta realidade em consideração, facilmente somos levados a acreditar que os fatores que os colaboradores mais desejam ver desenvolvidos estão também relacionados com a gestão das pessoas.

E assim é, especialmente os quatro principais aspetos a desenvolver estão diretamente relacionados com as deficiências demonstradas na gestão de pessoas da empresa, destacando-se assim a compensação dos colaboradores, a gestão das suas carreiras, os meios de avaliação e por fim a formação.

4.2. Entrevistas Semiestruturadas

4.2.1. Respostas às Entrevistas

As respostas às questões efetuadas revelaram-se exatamente o pretendido, pois, existiu do lado dos entrevistados abertura para conversar abertamente sobre as temáticas e assim fornecer a sua honesta opinião tendo em conta a experiência obtida S+C.

Uma vez que as conversas tidas através de *Teams* foram gravadas foi possível manter um ritmo confortável tornando assim o momento natural e fornecendo aos entrevistados poucas oportunidades para se sentirem interrogados, mas sim partes integrantes de um diálogo.

Tal mostrou-se muito proveitoso, pois, uma vez que muitas das questões não foram elaboradas pelo alinhamento pré-configurado poderia revelar-se um desafio analisar o conteúdo existente com recurso apenas à memória ou a pequenas anotações.

Certas questões foram respondidas no decorrer de respostas a outras questões, pelo que caso a questão se encontre referenciada sombreada nos quadros de questões (Quadro 3.1 a 3.3) então significa que é um dos casos em que tal aconteceu. Tal comprova uma vez mais o facto de as conversas terem surgido com fluidez, pois, frequentemente uma questão levava não só à resposta de outra questão que seria efetuada mais adiante como também originava o surgimento de informação relevante que doutro modo poderia não levantar-se.

De referenciar ainda que no caso da entrevista à diretora de pessoas da empresa, esta iniciou a conversa por efetuar um pequeno enquadramento daquela que é a realidade da empresa no que à retenção de talento e rotação dizem respeito o que desde logo respondeu a muitas das questões sinalizadas. De registar ainda que as conversas não foram integralmente produzidas no conjunto de respostas encontradas nos Anexos 4.1 a 4.3, pois, tal não seria de real valor. Assim, estão presentes apenas o conjunto de respostas ou momentos que direta ou indiretamente dão resposta às questões inicialmente teorizadas.

Deste modo, importa ainda relevar que a ordem apresentada não é querente com os quadros referentes às questões, mas sim com o seguimento da entrevista uma vez que tal fornece um melhor sentido de orientação e análise. Assim, cada entrada corresponde a uma resposta, sendo a questão ou temática devidamente identificada.

Explicado o seguimento e organização dos resultados obtidos através das entrevistas importa agora analisar o seu conteúdo. Desde logo, destacar um conjunto de pontos em comum e de discordância entre os intervenientes, sendo esta relação mais visível entre as entrevistas efetuadas a pessoas relacionadas com a área de pessoas da empresa, pois, para além da maior proximidade às temáticas foi também perceptível que existiu maior predisposição para responder de modo mais inato ao contrário da entrevista sobranete.

4.2.2. Pontos de Concordância

Desde logo, é necessário salientar que todos os entrevistados relevam o facto da empresa se se tratar de uma empresa nacional e de elevada dimensão e notoriedade não só no seu setor como no país, pois, como é referido pela diretora de pessoas da empresa “quase todos conhecem e são consumidores de algum produto”.

Este será o grande ponto a favor da empresa a destacar entre aqueles que foram listados pelos entrevistados, pois, não só está presente em todas as respostas como em algumas destas foi dada uma grande importância à capacidade da empresa se tornar atrativa como empregador devido à notoriedade das suas marcas, que elevam assim o interesse dos possíveis candidatos.

Também o facto de se tratar de uma empresa nacional foi destacado, especialmente, pelos indivíduos ligados à área de recursos humanos, pois, segundo estes o facto das decisões serem tomadas localmente, ainda que alavanque a responsabilidades das mesmas, garante também um elevado nível de independência positivo.

Adicionalmente como resposta unanime entre todos os questionados segue-se a importância das temáticas da rotação e retenção de talento para os resultados da empresa, sendo que os três entrevistados consideraram existir uma relação de dependência entre as temáticas e a possibilidade de atingir resultados mais satisfatórios através da sua harmonia.

4.2.3. Pontos de Discórdia

Por outro lado, as entrevistas deram também lugar a pontos em que a opinião dos entrevistados diverge, aliás, como era de prever.

No seguimento do último ponto de concórdia revela-se também um dos principais motivos de discórdia, segundo o colaborador que fez parte da área de pessoas da empresa, ao contrário dos restantes, a gestão de topo da S+C não tem tanta noção como deveria das relações entre as temáticas aqui estudadas e os resultados alcançados pelas empresas.

Segundo este, “não tem noção da importância, existem questões que não chegam à gestão de topo. Ficam ao nível dos diretores”, existindo, aliás, momentos em que questões sobre as temáticas são colocadas em discussão por áreas paralelas aos recursos humanos da empresa, mas que acabam por não serem correspondidas, pela área de pessoas e por vezes pelos próprios administradores da empresa.

No entanto, a atual diretora da área de recursos humanos vê a situação sob outro prisma, tal como é possível verificar pela citação abaixo:

“Tem vindo cada vez mais a ganhar relevância na S+C, a vontade de reter, motivar e atrair talento, ser capaz de o desenvolver internamente e manter satisfeito é uma vontade que já existe desde o momento que entrei (3 anos).”

Tais pontos de discórdia também se verificam na reposta à questão relativamente aos pontos fracos da empresa como empregadora, neste existe uma grande discrepância entre as respostas dadas pelos três participantes, sendo que a responsável pela área de pessoas da empresa salienta a questão salarial como o principal ponto fraco da empresa no momento da entrevista. Por sua vez, os restantes apontam a atração e valorização do mercado pelo capital humano da S+C (ex-colaborador área suportes) e ainda dificuldades relativas à gestão de pessoas, fundamentalmente centradas na gestão de carreira, salientando a progressão e consequentemente a revisão salarial como principais problemas (ex-colaborador área de recursos humanos).

Deste modo, embora exista uma certa de ligação entre as respostas da Diretora Carla Pombeiro e o antigo trabalhador da sua área – os salários – a verdade é que justificam o ponto fraco por meios diferenciados, sendo estes o poder financeiro reduzido da empresa face à concorrência e falhas relativas à gestão do seu capital humano respetivamente.

4.2.4. Rotação – S+C

Por outro lado, um dos pontos em que não é possível discordar, uma vez que é confirmado pelos dados anteriormente verificados é a tendência crescente da rotação na empresa.

Em concordância com os dados analisados o rácio de rotação da S+C dirige-se num tom de crescimento. No entanto, todos os entrevistados confirmam, através de justificações diversificadas que se trata de um movimento generalizado no mercado de trabalho e não só na empresa. Aliás, esta mesma constatação é justificada pelo antigo colaborador da área de pessoas da empresa de modo muito semelhante ao verificado na revisão de leitura:

“Ultimamente, pelos grupos e fóruns que tenho assistido é geral. O turnover está a ser geral, o mercado de trabalho está muito mais ativo do que na pandemia, pois, as pessoas tinham incertezas do que dai viria e mantinham-se nos seus postos.”

Adicionalmente, também relativamente às várias variantes da rotação existem um elo de ligação entre as entrevistas efetuadas aos dois sujeitos com maior conhecimento sobre a temática. Isto é, ambos referem que a rotação existente na empresa é fundamentalmente voluntária e que esta é uma das principais preocupações da empresa relativamente ao estudo da rotação, pois, tal como referido pela diretora de pessoas da S+C a rotação involuntária é “autoinfligida”.

No entanto, a principal inquietação da empresa relativa à rotação é ainda mais focada num certo grupo, pois, prende-se com a rotação dos colaboradores com menos tempo de S+C tal como referido abaixo pela responsável da área:

“O mais gravoso na S+C é que quando é efetuada uma análise afunilada do turnover, nomeadamente colaboradores com menos de 2 e mesmo 5 anos de antiguidade o turnover sobe para os 17%.

Tal não permite a renovação de talento, não cria fluxos dentro da organização porque os colaboradores que estão cá há mais tempo não libertam as posições para outros.”

Assim, a análise volta ao ponto de estudo da gestão de pessoas da empresa, conclui-se, através do conhecido até ao momento, que a “cristalização” das pessoas da empresa, no que às pessoas com mais antiguidade diz respeito, está a influenciar o gerenciamento das carreiras dos novos colaboradores negativamente, pois, não existem novas oportunidades para estes.

Esta mesma conclusão é confirmada tanto pela diretora da área como pelo próprio antigo colaborador da área entrevistado.

Tal como antevisto este acontecimento faz a empresa incorrer num conjunto de custos relacionados com a constante rotação dos membros mais recentes dos seus quadros, aliás, como referenciado pela diretora Carla Pombeiro “se o colaborador está há menos de dois anos na organização e sai significa que o esforço no recrutamento não é rentabilizado, a pessoa não chega a construir valor”.

Tendo em conta a base científica analisada tal leva a crer que as estratégias de retenção da empresa estão de certo modo desajustadas, sendo que, de momento os resultados destes esforços são a retenção do capital humano com ligação mais antiga à empresa arriscando-se a desconsiderar colaboradores com níveis de potencial ou desempenho relevantes.

Uma vez mais confirmando-se esta mesma conclusão com aquela que foi a contribuição da diretora de pessoas da empresa:

“Isto revela que algo correu mal no decorrer deste tempo, pode ser porque o mercado é muito competitivo e recebe propostas melhores e o vínculo emocional ainda não foi criado, mas também pode acontecer devido à quebra das expectativas e a pessoa está mais recetiva ao mercado”.

4.2.5. Retenção de Talento – S+C

Assim sendo, é possível afirmar que a retenção de talento da empresa não se encontra nos níveis desejados pela mesma. Facto que se demonstra de acordo com o os resultados obtidos no estudo +Clima, isto é, de momento é registado um nível de satisfação abaixo do pretendido.

Este é um dos pontos de disrupção entre os resultados da entrevista, aquando questionados sobre os resultados, os inquiridos revelaram expectativas diferenciadas relativamente à satisfação dos colaboradores da empresa, sendo que num dos casos esta foi de encontro ao esperado e nos restantes superou e defraudou as expectativas.

Sendo que a diretora de pessoas da empresa revelou não se ter surpreendido com os resultados, tal revela um fator preocupante e um outro positivo. O facto de a empresa estar consciente da falta de satisfação dos colaboradores garante que esta está ciente do estado

do seu capital humano, mas por outro lado revela incapacidade de alterar este resultado e consequentemente dificuldade em reter o seu talento fruto da insatisfação registada.

Ainda relativamente ao estudo +Clima destaca-se também a opinião dos entrevistados sobre a exclusão do pacote salarial e benefícios da lista de pontos fortes na retenção de talento da empresa. Todos estes consideraram este acontecimento previsível e apontaram esse mesmo fator como o principal ponto fraco da empresa no que à retenção de talento diz respeito.

4.2.6. Estratégias de Retenção de Talento – S+C

Desta feita, revela-se essencial compreender quais as estratégias da empresa para mitigar a rotação existente.

Em resposta à insatisfação relativa ao pacote salarial, a empresa pretende incorporar a competitividade salarial como um dos principais tópicos a desenvolver. Esta intenção é confirmada pela diretora da empresa “evidencio o reforço da competitividade salarial, tem sido um tema muito sublinhado na S+C e que será continuo durante os próximos anos”.

No entanto, são ainda referidas outras áreas de ação, tais como políticas *employer friendly*, que englobam medidas como o teletrabalho ou o horário flexível, que procuram combater a dificuldade da empresa em reter novos colaboradores tal como referido pela responsável da área:

“Ao compreender que turnover é mais significativo nesta faixa de antiguidade é também necessário compreender de que modo é possível reforçar a cultura S+C para reforçar a experiência que o colaborador tem ao se juntar às nossas equipas e assim fortalecer este laço. Procurar melhorar a experiência do colaborador ao chegar à empresa, pois, a marca da empresa é muito forte, estamos numa posição de vantagem no mercado, mas a experiência ao juntar-se à empresa... Esta fica um pouco aquém”.

A acrescentar ainda que simultaneamente às práticas que procuram alavancar a retenção de talento existe também por parte da empresa uma tentativa de preparar as chefias das várias áreas para a eventualidade de perder membros das suas equipas com mais frequência, pois, devido ao mercado de trabalho mais volátil tal será uma realidade.

Por fim, relativamente àquelas que são as estratégias a implementar focadas na gestão de pessoas e retenção de talento, é possível afirmar que a área de Pessoas da empresa poderá não ter a autonomia necessária para colocar em prática as estratégias adequadas.

Esta conclusão vem no seguimento das seguintes declarações da diretora da empresa:

“O teletrabalho era uma guerra dos recursos humanos antes da pandemia e na S+C acontecia o mesmo. Antes da pandemia procurávamos convencer a organização que era possível ter dois dias por mês de teletrabalho e das poucas coisas boas que a pandemia trouxe esta foi uma delas, pois, travou a guerra por nós.”

E tendo em conta a opinião de um dos ex-colaboradores, relativamente à relação entre as temáticas e os resultados da empresa, referida anteriormente este mesmo cenário é confirmado, de facto parece existir pouca autonomia da área de recursos humanos para implementar certas medidas.

Apesar da crescente preocupação por parte da empresa e da sua gestão de topo pelas temáticas, preocupação essa confirmada por exemplo, pela incrementação de um objetivo prioritário relativamente à temática, é possível afirmar que de momento esta relação de dependência ainda poderá ser uma das principais preocupações de cariz interno da empresa.

Contudo, apesar das dificuldades de implementação de medidas constatada é possível afirmar que a empresa coloca em prática várias práticas reconhecidas por estimular a retenção de emprego.

Entre estas, destacam-se o acompanhamento efetuado aos colaboradores, considerada pelos entrevistados uma mais-valia. Ainda assim, é também visto como um dos exercícios a melhorar, pois, segundo o inquirido que não pertencia à área de recursos humanos, existia maior necessidade de acompanhar e aconselhar os trabalhadores acerca das suas carreiras.

Adicionalmente, também as entrevistas de saída se demonstram relevantes e práticas saudáveis para a retenção de talento na empresa. Segundo as pessoas que haviam saído da empresa, existiu interesse pela empresa relacionado tanto com as motivações para a saída como também pelos eventuais esforços que podiam ter facilitado a retenção das mesmas.

Em suma, de momento já estão colocadas em prática várias estratégias relativas à retenção de talento. No entanto, é ainda possível verificar vários pontos a melhorar, sendo que é perceptível que a própria empresa tem noção desta mesma realidade, pois, os focos de melhoria estão alinhados com os pontos fracos assinalados pelos colaboradores e inquiridos através das entrevistas.

4.2.7. Sucessos e Insucessos – S+C

Através das entrevistas efetuadas foi possível entender melhor a realidade da empresa no que às temáticas diz respeito, nomeadamente compreender os pontos a enaltecer pela sua importância e concordância com as metodologias em destaque na revisão de leitura. Por outro lado, foram também visíveis as dinâmicas ainda em falta e aquelas que, de momento, diminuem as probabilidades de sucesso da empresa como o pacote de benefícios pouco competitivo, por exemplo.

Relativamente aos pontos positivos destaca-se a crescente preocupação da empresa sobre as temáticas em estudo, pelo que foi perceptível, hoje, estão em prática várias medidas com o intuito de amplificar o sucesso da empresa na retenção de talento, existindo assim o objetivo de estancar a rotação relativa ao capital humano mais valioso.

Tais medidas, como a aposta na competitividade salarial e o reforço da cultura da empresa juntar-se-ão a um conjunto de medidas já colocadas em prática pela empresa, tais como as entrevistas de saída ou o acompanhamento efetuado aos colaboradores.

No entanto, apesar do crescente foco na área em estudo existe a sensação que os esforços se tratam de uma resposta aos resultados menos positivos ao invés da busca de uma posição que garanta à empresa uma vantagem competitiva face aos seus adversários.

Esta intuição segue-se às respostas obtidas, especialmente tendo em consideração a resposta à terceira questão efetuada à diretora de pessoas Carla Pombeiro. Quando questionada sobre a origem de certos benefícios ser proveniente de uma reação ao mercado ou fruto de uma estratégia da empresa, foi possível compreender que, por exemplo na implementação do teletrabalho, apesar dos esforços para que esta medida fosse implementada mais cedo, acabou por surgir devido à pandemia e, posteriormente, mantido devido ao potencial descontentamento dos trabalhadores caso este fosse abolido, pelo que se tratou de uma reação ao meio envolvente.

Por fim, e tendo em consideração a citação da diretora Carla Pombeiro, abaixo transcrita, é possível confirmar que de momento os principais insucessos da empresa estão relacionados com a insatisfação dos colaboradores e conseqüente incapacidade reter o talento originando assim rotação voluntária.

“Sim, eu penso que é necessário aumentar o grau de satisfação dos colaboradores e preparar as equipas para o elevado grau de rotação, pois percebemos que muita rotação é provocada pelo exterior”

Concluindo, é possível afirmar que existem pontos positivos a destacar, especialmente o facto de a empresa já contar com uma área de pessoas suficientemente desenvolvida para contar com procedimentos de acordo com aquelas que são as práticas encorajadas pelos investigadores das temáticas em questão. Ainda assim, tendo em consideração a própria dimensão da empresa e a sua notoriedade era expectável que esta estivesse num estágio mais avançado, isto é, menos vulnerável ao impacto externo, apresentando assim melhores resultados.

4.3. Questionário

4.3.1. Respostas ao Questionário

Relativamente às respostas ao questionário, a base de dados gerada foi trabalhada de modo a fornecer os dados que suportassem as conclusões pretendidas. Adicionalmente foram efetuados vários quadros e tabelas que permitissem representar os resultados obtidos referentes às 104 respostas. Adicionalmente, é necessário salientar que relativamente às

questões de resposta aberta, estas não serão partilhadas, pois não se demonstraram proveitosas.

Desde logo, é possível afirmar que os resultados apoiam as conclusões que a revisão teórica e a análise à empresa S+C têm vindo a esbater, tais como a importância das temáticas e a relação destas com os resultados das instituições.

Também através das respostas é possível compreender que a ligação entre a exploração por parte das entidades empregadoras das temáticas e a motivação dos colaboradores é acentuada, algo que não só apoia as ideologias defendidas até então como enaltece a importância do estudo levado a cabo.

Através da existência de padrões é possível estabelecer relações entre características tais como faixa etária, escolaridade, dimensão das empresas e o conhecimento da amostra sobre as temáticas ou a sua opinião sobre os efeitos sobre os resultados, por exemplo.

4.3.2. Perfil dos Questionados

Relativamente aos perfis registados é possível afirmar que estes se demonstram relativamente diversificados.

Tal esteve em risco até certo momento devido ao método de difusão do questionário, pois, o perfil notava-se de certo modo afunilado para jovens com níveis de escolaridade acima da média e de certo modo bastante conhecedores da temática. Tal acontecia devido ao alcance que o método de difusão estava a apresentar, relativamente reduzido e bastante concentrado em perfis semelhantes ao do seu difusor.

No entanto, esta incapacidade foi combatida até porque também a amostra se revelava algo reduzida. Tendo-se iniciado o processo obtenção de respostas pessoalmente inquirindo familiares e indivíduos diversos em locais públicos, os perfis recolhidos alastraram e o resultado final revelou-se bastante diversificado tal como era o objetivo.

Assim, como é possível confirmar através do Quadro 4.2, existe um equilíbrio bastante satisfatório de perfis, apesar da existência reduzida de respostas afetas à faixa etária acima dos cinquenta e seis anos.

Quadro 4.2 – Matriz de Perfis

	16-35 Anos		36-55 Anos		> 56 Anos		Total
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	
Até ao 9º							
Ano	0,96%	0,96%	4,81%	3,85%	0,96%	2,88%	14%
Ensino Secundário	7,69%	10,58%	8,65%	3,85%	0,00%	0,00%	31%
Ensino Superior	20,19%	20,19%	6,73%	7,69%	0,00%	0,00%	55%
Total Geral	29%	32%	20%	15%	1%	3%	100%

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Neste estão representados os perfis que fazem parte da amostra, sendo que estão categorizados pela sua idade, género e nível de escolaridade. Tal como é possível verificar o nível de escolaridade mais representado é o Ensino Superior (55%) e a faixa etária que mais respondeu ao questionário está entre os 16 e 35 anos. Por fim salienta-se o equilíbrio entre as respostas entre homens e mulheres.

Relativamente aos perfis menos representados, salientam-se os trabalhadores por conta própria, 3 dos 104 inquiridos (todos estes do sexo masculino), como é possível verificar pelo Quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Perfil dos trabalhadores por conta própria

Inquirido	Idade	Género	Escolaridade
#1	46-55 Anos	Masculino	Até ao 9º Ano
#2	16-25 Anos	Masculino	Curso Profissional
#3	36-45 Anos	Masculino	Ensino Secundário

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Adicionalmente, é de realçar que as opções de resposta, especialmente no que ao perfil diz respeito, foram pensadas de modo a garantir a representatividade dos diversos perfis. No entanto, no decorrer do presente trabalho a exposição gráfica procurou agrupar as respostas, pois, não foi recolhida amostra suficiente representativa de certos perfis, como é o caso de doutorados no caso das habilitações literárias.

4.3.3. Rotação – O Ponto de Vista dos Questionados

Tendo em consideração as questões efetuadas, é possível verificar qual a familiarização da amostra com a temática e conseqüentemente compreender qual a sua visão relativamente aos impactos da mesma e a sua influência no dia a dia dos sujeitos.

Inicialmente importa salientar que cerca de 53,60% conhece o conceito, sendo o local de trabalho a principal origem da familiaridade com a rotação, seguida pelos estudos académicos.

Adicionalmente, destacar ainda que os dados se revelam algo surpreendentes, especialmente quando comparados diretamente com os dados verificados relativamente à retenção de talento, pois, o desconhecimento do conceito rotação é considerável quando comparado com a retenção de talento. Este resultado surpreende especialmente tendo em conta que a investigação aplicada à retenção de talento é consideravelmente mais recente, pois, seria de esperar que tal se revestisse em maior conhecimento relativo à rotação. No entanto, não é este o caso registado nos resultados obtidos.

Ainda assim tal é compreensível, pois, a retenção de talento é claramente mais difundida pelas empresas com uma preocupação, sendo partilhados com os colaboradores os esforços

efetuados neste sentido. Sendo a rotação uma consequência desses mesmos esforços e considerando que se trata de uma vertente especialmente analisada pelos responsáveis das áreas de pessoas ou pelos próprios administradores e empresários é compreensível que exista menor conhecimento do trabalhador comum relativamente ao seu significado e implicações.

Ponto revelador de algum desconhecimento por parte do universo inquirido sobre a temática, trata-se do facto de nenhuma resposta afirmar que a sua entidade empregadora coloca apenas a rotação em prática como método de valorização do capital humano mas que o contrário existe, ou seja, respostas de inquiridos que sentem que a sua empresa coloca em prática unicamente estratégias de retenção de talento. Tendo em conta as conclusões adquiridas ao longo do presente trabalho tal parece não ser possível, pois, dada a relação de dependência entre as temáticas dificilmente se impacta a empresa apenas num dos sentidos.

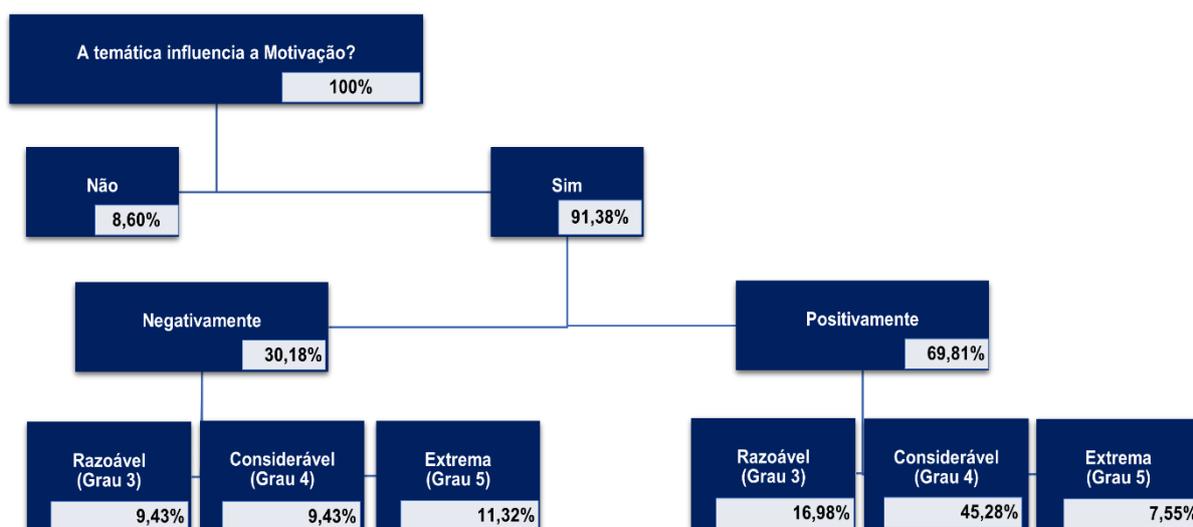
Adicionalmente importa analisar a influência da rotação nos inquiridos, isto é, compreender de que modo a existência ou não de práticas afetas à temática impactam os mesmos e adicionalmente classificar essa mesma afetação de um a cinco. De revelar ainda que na estrutura do questionário o nível cinco de motivação positiva e negativa representavam a principal fonte de motivação e o primordial motivo originário da procura de um novo emprego, respetivamente.

Assim, a partir dos dados é possível afirmar que a maioria dos participantes revela ser impactado pelas práticas focadas na rotação. No entanto, uma vez mais a retenção de talento parece impactar mais os indivíduos como será possível verificar adiante.

A capacidade de influenciar positiva ou negativamente dependerá diretamente das práticas da empresa, sendo que, segundo os resultados, a maioria dos questionados afirmam ser influenciados positivamente pelas práticas relacionadas com a rotação.

Na Figura 4.9 é possível compreender qual a influência da rotação na motivação dos inquiridos entrosados com o tema, sendo que 53 dos 58, isto é sensivelmente 91,38% afirmaram que a temática influencia diretamente o próprio.

Figura 4.9 – Influência da rotação na motivação



Fonte: Elaborado pelo próprio

Assim, é possível compreender que cerca de 30,18% da amostra revela ser influenciada negativamente pelas práticas de rotação, sendo que destes 11,32% demonstra ser a rotação um dos principais fatores de desmotivação no seu dia a dia como colaborador.

No entanto, grande maioria dos inquiridos que diz ser influenciado pela rotação demonstra que esta tem uma influência positiva na sua motivação, mais concretamente 69,81% dos 58 influenciados pela temática. Na perspetiva positiva da influência a grande concentração de respostas aponta para um grau de influência 4 representativa de influência alta.

Em ambos os casos, influência negativa e positiva não foram registadas quaisquer respostas que revelassem Graus de influência 1 e 2. Tal demonstra assim a importância que as temáticas representam para os inquiridos em questão.

4.3.4. Retenção de Talento – O Ponto de Vista dos Questionados

A partir dos resultados obtidos é possível afirmar que a retenção de talento é claramente mais conhecida do que a rotação.

Entre os vários inquiridos cerca de 70% está familiarizado com a temática, ou seja, grande parte destes entende qual o seu propósito e possivelmente as suas aplicabilidades. Apesar da elevada preponderância do local de trabalho e dos estudos académicos na difusão da temática existem ainda outros meios, tais como a pesquisa autónoma ou o voluntariado, pelo que em comparação direta com a rotação demonstra um maior equilíbrio entre os meios difusores.

Adicionalmente, refletor desta mesma realidade é a existência de sujeitos que consideram que são colocadas em prática medidas exclusivamente relacionadas com a retenção de talento. Ainda assim, tal como referido na análise da rotação, tal demonstra algum

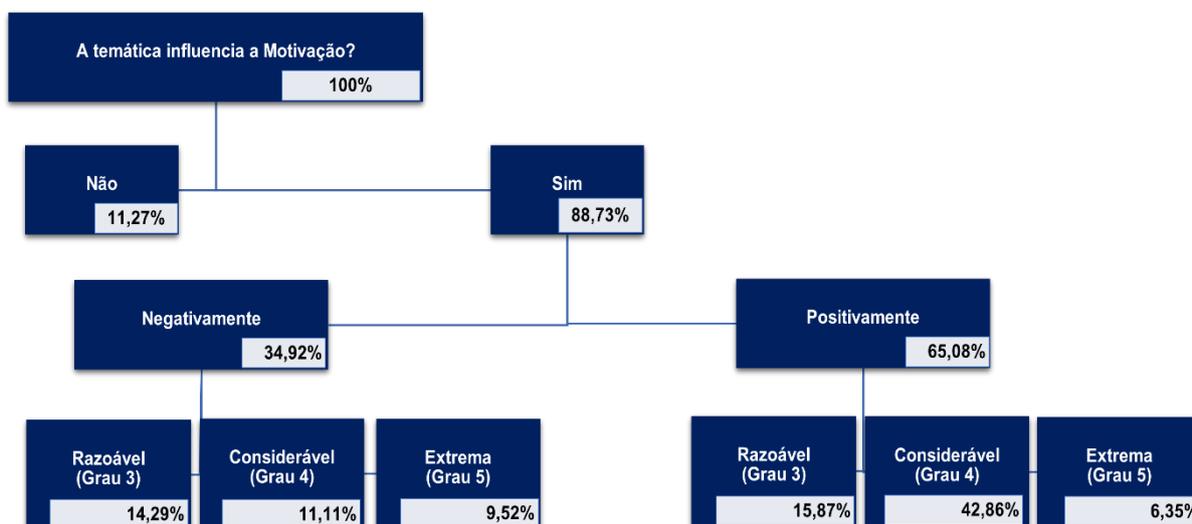
desconhecimento acerca das temáticas uma vez que dificilmente uma medida poderá estar relacionada apenas com uma das temáticas devido à sua relação de dependência.

Mais de 10% da população analisada tem esta mesma opinião, demonstrando assim, que existe pelo menos maior percepção por parte dos colaboradores das práticas relacionadas exclusivas à retenção.

Por fim, de modo a reforçar esta última afirmação, refira-se que cerca de 5% e 22% dos inquiridos consideram que apenas a retenção de talento influencia os resultados das empresas e é capaz de contrariar existência de escassez de talento, respetivamente.

Assim, na Figura 4.10 encontram-se distribuídos os impactos sentidos pelos inquiridos, sendo que o gráfico está alimentado por um total de 63 indivíduos influenciados pela retenção de talento, isto é 60,58% do total dos indagados e 88,73% do total dos conhecedores da temática. A realçar que uma vez mais nenhum dos inquiridos respondeu com Graus 1 e 2 de influência.

Figura 4.10 – Influência da retenção de talento na motivação



Fonte: Elaborado pelo próprio

Através desta compreendemos que 34,92% da amostra revela ser influenciada negativamente pelas práticas de rotação. No entanto, o maior grupo influenciado negativamente pelas práticas de retenção revela que esta pouco influencia (grau 3).

Uma vez mais, maioria dos inquiridos diz ser influenciado pela em temática em estudo, sendo que 65,08% vê as práticas de retenção das suas empresas como fonte de motivação.

4.3.5. Relações entre Perfis e Respostas

Por fim efetuar-se-á uma análise que procura estabelecer um conjunto de relações entre os perfis e as respostas obtidas, isto é, encontrar padrões de resposta caso estes existam.

Para tal observou-se a base de dados obtida, que desde logo revelou dados que já eram de certo modo previsíveis relativamente à relação entre a dimensão das empresas em que os inquiridos basearam as suas respostas e a existência, ou não, de áreas afetas aos recursos humanos e consequentemente ao desenvolvimento das temáticas em estudo.

Confirmou-se então a premissa que originou a escolha da S+C como foco de estudo – as empresas de maior dimensão estão naturalmente mais predispostas a desenvolver as temáticas, isto porque mais de 50,00% dos colaboradores de empresas com áreas de recursos humanos laboram em companhias com mais de 250 colaboradores, a opção de maior proporção colocada à disposição dos inquiridos.

No seguimento da relação entre a dimensão das empresas e o desenvolvimento das temáticas é também curioso compreender que existe uma relação crescente entre a dimensão das empresas e a perceção dos seus colaboradores relativamente à valorização do capital humano através da prática de estratégias suportadas na rotação e retenção.

Crescente é também a relação entre o nível de escolaridade e o conhecimento das temáticas, isto é, à medida que existe maior progressão académica, segundo o presente estudo, são verificados crescentes graus de familiaridade com os temas em questão.

4.3.6. Características Fundamentais

A presente análise empírica permitiu estabelecer uma série de relações entre os perfis de colaboradores e empresas e as temáticas que até então haviam sido avançadas ao longo do estudo.

Desde logo, foi possível confirmar que existe uma diferença de familiarização dos colaboradores face às temáticas. No entanto, esta surge contrária ao que podia ser esperado tendo em conta a diferença temporal face ao início do estudo dos temas pela comunidade académica. Esta realidade poderá ser justificada pelo crescente interesse pela retenção de talento.

Adicionalmente, é imperativo realçar que larga maioria da amostra se considera influenciada pelo desenvolvimento de práticas relacionadas com as temáticas, sendo mais frequente a existência de um impacto positivo. Ou seja, tendo em conta a amostra, os esforços das empresas tendem a ser importantes e positivamente valorizados pelos colaboradores, sendo que nos casos em que tal não acontece poderá estar relacionado com a falta destes.

Concluindo, o presente método de investigação permitiu confirmar um conjunto de conceções anteriormente idealizadas, pelo que serviu assim o seu propósito. Na verdade, não só confirmou certas conclusões relacionada com vertentes já analisadas como ainda personificou o conhecimento do universo laboral sobre as temáticas. Destaca-se assim a capacidade do presente método para novas presunções, tal como o maior conhecimento existente sobre a retenção de talento em detrimento da rotação neste caso.

V. CONCLUSÕES

A presente dissertação tinha como principal objetivo explicar as relações existentes entre a rotação e a retenção de talento nas várias instituições e conseqüentemente compreender de que modo estas relações poderão apaziguar recentes eventos tais como as demissões em massa que caracterizam o presente mercado laboral nacional e internacional.

Tendo em consideração a vertente analítica levada a cabo, apoiada no estudo de uma empresa em particular, é possível confirmar que esta permitiu responder às questões que a originaram. Ao fim dos vários capítulos percorridos, e diferentes fases de análise, geraram-se uma série de conclusões, relacionadas com os objetivos iniciais do estudo, mas não só, revelando assim a importância e relevância do mesmo.

Desde logo, destacam-se as principais conclusões retiradas a partir da revisão de leitura, no qual se destaca desde logo a diferença temporal existente entre o estudo da rotação e da retenção de talento. Neste sentido, foi possível conferir que até certo momento a grande motivação dos estudos baseava-se na rotação que era verificada, pelo que o estudo era focado nas razões de saída e nas metodologias que permitiam avaliar e apaziguar os efeitos das saídas.

No entanto, existiu uma evolução no mundo laboral dando assim a origem à vertente da retenção de talento, assente num conjunto de estratégias que procuram reter o capital humano das empresas, ou seja o foco transferiu-se de montante a jusante.

Assim, tendo em conta esta progressão destacam-se ainda as relações que se estabeleceram entre a rotação e a retenção de talento, tendo estas sido primeiramente apresentadas pela revisão de leitura e de seguida confirmadas pela análise empírica efetuada.

Em destaque encontra-se a relação entre as estratégias de retenção de talento e as conseqüências verificadas na rotação. A título exemplificativo aponta-se a capacidade de certas estratégias alavancarem a capacidade de reter os colaboradores que apresentam maior desempenho e por sua vez colocarem maiores entraves à satisfação dos colaboradores menos produtivos originando maior rotação voluntária por parte deste último grupo.

Adicionalmente, e agora mais focado naquela que foi a análise empírica, é de salientar a capacidade das várias estratégias para fazer face às questões originárias da presente dissertação. Desde logo, o estudo de uma empresa com a dimensão e conjeturas apresentadas pela S+C, possibilitou confirmar as dificuldades das empresas relacionadas com as atuais demissões em massa e ainda compreender quais as estratégias de resposta.

Foi então possível compreender que a empresa em estudo procura combater a rotação apresentada principalmente a partir do desenvolvimento e entrosamento da sua cultura com os seus colaboradores e ainda através do reforço da competitividade salarial.

Assim, apresentam-se as principais conclusões retidas e conseqüentemente algumas das respostas às questões de investigação que originaram o estudo.

No entanto, apesar dos vários pontos positivos referidos, existiram também algumas dificuldades e limitações ao mesmo.

Desde logo, destaca-se a incapacidade de obter uma amostra de maior dimensão no que aos inquéritos diz respeito, pois, tal, elevaria a fiabilidade dos resultados, possibilitava mais conclusões, e possivelmente, eliminaria casos em que não existe qualquer representatividade.

Adicionalmente, ainda relacionada com a pesquisa empírica e com métodos que não corresponderam inteiramente ao previsto, destaca-se a entrevista efetuada através de correio eletrónico. Existe uma diferença patente entre esta e as restantes entrevistas, pois, uma vez que se trataram de declarações escritas livres de tensão possibilitou ao entrevistado compor e analisar as mesmas, e em caso de necessidade moldar o seu conteúdo, existindo assim a perceção de que a entrevista não correspondeu inteiramente ao que o estudo necessitava.

Por fim, como nota de pista para uma eventual investigação futura, e não propriamente uma limitação, destaca-se o quão relevante seria efetuar a mesma análise a um conjunto de empresas nacionais de dimensão semelhante ao invés de uma apenas. Caso exista esta disponibilidade, as conclusões poderão ser bastante interessantes não só para a comunidade académica como também para o próprio mundo laboral no qual se incluem colaboradores e empregadores, pois, possibilitaria a análise do estágio atual das temáticas em território nacional e eventualmente da evolução por parte das mesmas nas várias empresas.

REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2), 331-341.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.

An, S. H. (2019). Employee voluntary and involuntary turnover and organizational performance: Revisiting the hypothesis from classical public administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444-469.

Bampton, R., & Cowton, C. J. (2002, May). The e-interview. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 3, No. 2).

BBC (19 de agosto de 2022). Kate Morgan. -- The Great Resignation was triggered by the pandemic – so why aren't resignations slowing down now as it wanes?. Obtido em 13 de setembro de 2022, de <https://www.bbc.com/worklife/article/20220817-why-workers-just-wont-stop-quitting>

Bludedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of management review*, 3(3), 647-651.

Bolanovich, D. J. (1948). Reduce factory turnover. *Personnel Psychology*, 1(1), 81-92.

Brown, A., Duncan, A., Harris, N., & Kelly, S. (2003). Strategic talent retention. *Strategic HR review*, 2(4), 22-27.

Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of applied psychology*, 76(2), 199.

Cornfield, D. B. (1982). Seniority, human capital, and layoffs: A case study. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 21(3), 352-364.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of management review*, 4(2), 225-235.

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.

Dietz, F. C. (1970). The industrial revolution. In *The Hands of a Child*.

Effortory International, Global Employee Engagement Index, Dados obtidos a 2 de outubro de 2022, de <https://www.employee-engagement-index.com/europe/overview/>

Elvira, M. M., & Zatzick, C. D. (2002). Who's displaced first? The role of race in layoff decisions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41(2), 329-361.

Eriksen, B. H. (2013). Should they stay or should they go? Sorting versus human capital loss in employee turnover. *Sorting versus Human Capital Loss in Employee Turnover* (September 23, 2013).

FastCompany (março de 2017). Why Employees At Apple And Google Are More Productive. Obtido a 16 de Outubro de 2022, de <https://www.fastcompany.com/3068771/how-employees-at-apple-and-google-are-more-productive>

Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview. *The Sage handbook of qualitative research*, 3, 695-727.

Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of applied psychology*, 75(5), 467.

Gilboy, E. W. (2017). Demand as a Factor in the Industrial Revolution. In *The causes of the industrial revolution in England* (pp. 121-138). Routledge.

Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of management journal*, 47(2), 277-286.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

Hannay, M., & Northam, M. (2000). Low-cost strategies for employee retention. *Compensation & Benefits Review*, 32(4), 65-72.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of management*, 37(1), 352-388.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.

Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.

IMD (novembro de 2019). The IMD World Talent Ranking 2019 Obtido a 8 de novembro de 2021, de <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/imd-world-talent-ranking-2019/>

INE (09 de março de 2022) - 27,1% dos desempregados no 3.º Trimestre de 2021 transitaram para o emprego no 4.º trimestre de 2021. Entre 202 e 2021 essa proporção foi 48,8%. Obtido em 13 de Setembro de 2022, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=540863384&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Jiskrova, G. K. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: from psychological distress to the Great Resignation. *J Epidemiol Community Health*, 76(6), 525-526.

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag, you're it!. *Training and development-Alexandria-American society for training and development*, 54(4), 29-39.

Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. Available at SSRN 3186397.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. W. (1999). Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462.

Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.

Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A Review. *Management Journal*,(35), 1036-1054.

McCune, J. T., Beatty, R. W., & Montagno, R. V. (1988). Downsizing: Practices in manufacturing firms. *Human Resource Management*, 27(2), 145-161.

Mello, J. A. (2014). *Strategic human resource management*. Cengage Learning.

Michael, O. S., & Crispen, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410-415.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.

Montagna, J. A. (1981). *The industrial revolution*. Yale-New Haven Teachers Institute.

- Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263-290.
- Nehls, K., Smith, B. D., & Schneider, H. A. (2015). Video-conferencing interviews in qualitative research. In *Enhancing qualitative and mixed methods research with technology* (pp. 140-157). IGI Global.
- Osterman, P. 1987. "Turnover, Employment Security, and the Performance of the Firm." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 26 (1):46–67.
- Palmer, S., & Raftery, J. (1999). Opportunity cost. *Bmj*, 318(7197), 1551-1552.
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing talent retention: An ROI approach*. John Wiley & Sons.
- Pinchbeck, I. (2013). *Women workers and the industrial revolution 1750–1850*. Routledge.
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473.
- Público (12 de novembro de 2020). Isabel Aveiro. -- Sumol Compal avança para despedimento coletivo de 80 trabalhadores. Obtido em 9 de novembro de 2021, de <https://www.publico.pt/2020/11/12/economia/noticia/sumol-compal-avanca-despedimento-colectivo-80-trabalhadores-1938972>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- Reagan, P. B. (1992). On-the-job training, layoff by inverse seniority, and the incidence of unemployment. *Journal of Economics and Business*, 44(4), 317-324.
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A model of voluntary turnover in state government. *Review of public personnel administration*, 20(2), 63-74.
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Sigler, K. J. (1999). Challenges of employee retention. *Management research news*.
- Smith, D. R., Holtom, B. C., & Mitchell, T. R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 290-302.
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 379-440). Academic Press.
- Sumol+Compal (31 de março de 2022). Relatório Único Integrado 2021, Obtido a 29/09/2022 de <https://sumolcompal.pt/relatorios-e-codigos>
- Sumol+Compal (28 de março de 2019). Relatório Único Integrado 2018, Obtido a 29/09/2022 de <https://sumolcompal.pt/relatorios-e-codigos>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thurow, L. C. (1975). *Generating inequality*. Basic books.
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(4), 621-638.

U.S. Bureau of Labor Statistics - Job Openings and Labor Turnover Survey. Obtido em 22 de outubro de 2022, de <https://data.bls.gov/cgi-bin/surveymost>

Veloso, E. F. R., da Silva, R. C., Dutra, J. S., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2014). Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 5(1), 49-61.

Yahoo Finance! (21 de maio de 2021). Julia La Roche. -- Google CEO: 'Work is no longer just a place' Obtido em 8 de novembro de 2021, de [https://finance.yahoo.com/news/google-ceo-sundar-pichai-on-the-future-of-work-131001210.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAAb2l6Z4dTfPKBnr_5-](https://finance.yahoo.com/news/google-ceo-sundar-pichai-on-the-future-of-work-131001210.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAAb2l6Z4dTfPKBnr_5-EU3IFKtK_Dg19eMkv5en9zNLnw4XZBp3FN7ABZKB7Z1GjkgE3s51rTIHSFoUlaHWQBLbi2Ym_NxSpKDrcCffmnqkvH781j96PobTgDcZfudJxKNDgYpejcY8DweDhxUwsh2F2AQ_YRkoLbr5J1MDZKE6K)

[EU3IFKtK_Dg19eMkv5en9zNLnw4XZBp3FN7ABZKB7Z1GjkgE3s51rTIHSFoUlaHWQBLbi2Ym_NxSpKDrcCffmnqkvH781j96PobTgDcZfudJxKNDgYpejcY8DweDhxUwsh2F2AQ_YRkoLbr5J1MDZKE6K](https://finance.yahoo.com/news/google-ceo-sundar-pichai-on-the-future-of-work-131001210.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAAb2l6Z4dTfPKBnr_5-EU3IFKtK_Dg19eMkv5en9zNLnw4XZBp3FN7ABZKB7Z1GjkgE3s51rTIHSFoUlaHWQBLbi2Ym_NxSpKDrcCffmnqkvH781j96PobTgDcZfudJxKNDgYpejcY8DweDhxUwsh2F2AQ_YRkoLbr5J1MDZKE6K)

[Lbr5J1MDZKE6K](https://finance.yahoo.com/news/google-ceo-sundar-pichai-on-the-future-of-work-131001210.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAAb2l6Z4dTfPKBnr_5-EU3IFKtK_Dg19eMkv5en9zNLnw4XZBp3FN7ABZKB7Z1GjkgE3s51rTIHSFoUlaHWQBLbi2Ym_NxSpKDrcCffmnqkvH781j96PobTgDcZfudJxKNDgYpejcY8DweDhxUwsh2F2AQ_YRkoLbr5J1MDZKE6K)

Youngman, M. B. (1994). Designing and using questionnaires. *Improving educational management*, 248-266.

ANEXOS

Anexo 4.1 – Respostas Ex-Colaborador Área Suportes

R1 – Pontos Fortes da Empresa (Retenção, Motivação, Condições de Trabalho)

A S+C sendo a maior referência no mercado nacional de bebidas não alcoólicas tem uma visibilidade muito abrangente dentro do setor. As condições de trabalho são apropriadas e desenvolvidas em prol do bem-estar do colaborador, criando um ambiente estável e seguro, permitindo ao colaborador acesso a refeitório, pequenas salas de *coffee break* e zonas de lazer e convívio.

A empresa oferece a possibilidade de trabalhar num setor de mercado muito dinâmico, com grandes desafios, apostando diariamente na inovação para o seu crescimento. Existem diversos fatores, nomeadamente as condições de trabalho, o ambiente, as pessoas e benefícios especiais (plafond Saborista, seguro de saúde, prémio etc), direcionados para a retenção de talento.

R2 – Quais são as principais ameaças identificáveis no que ao mercado de trabalho diz respeito?

Sendo uma empresa com grande visibilidade mercado e crescimento ao longo dos anos, significa que o gosto de trabalhar no setor, a inovação e a criação de valor estão alinhados com o mercado, mas também que as pessoas são movidas pela paixão de trabalhar na S+C e continuar a lutar para o seu desenvolvimento e manutenção.

No mercado atual é natural existirem algumas ameaças por outras entidades, na procura de talento, pelo facto de considerarem que a estrutura da S+C é adequada para a aquisição de conhecimentos e métodos de trabalho eficientes, formando e desenvolvendo colaboradores competentes e dinâmicos nos seus diversos departamentos.

R3 – Como vê o rácio de rotação da empresa?

Tendo em conta as ofertas de mercado, a necessidade de as empresas encontrarem e se moldarem a novas tendências e tecnologias em simultâneo com a própria evolução da economia e do país, existe atualmente, uma maior rotação dentro das empresas.

Considerando a elevada formação que os jovens adquirem atualmente, as suas ambições e expectativas profissionais, que se vão formando ao longo do tempo pelo esforço e dedicação em todo o percurso educativo, levam à procura de novos projetos que lhes permitam atingir determinada estabilidade profissional.

R4 – Este depende de área para área?

Normalmente, segundo experiência pessoal, esta rotação diverge de área para área, muito provavelmente pela dinâmica e necessidade das empresas acompanharem o desenvolvimento do mercado, pela busca de novas ideias e talentos.

R5 – Pensa que existe uma relação direta entre a rotação, a retenção de talento e os resultados de uma empresa? Sentia que a gestão de topo da S+C tinha noção da importância desta relação?

Existem diversos fatores para a criação de valor dentro de uma empresa, incluindo a retenção de talento que também tem influência na rotação, entre outros. Considero que a S+C tem conhecimento sobre o impacto e importância destes fatores, tentando criar condições de trabalho favoráveis para o colaborador.

R6 – Num estudo recente apenas 61,40% dos trabalhadores da S+C revelam estar satisfeitos em trabalhar na empresa, considera o resultado surpreendente?

O resultado surpreende. No entanto, não tendo visibilidade sobre todos os departamentos da S+C e não tendo informação sobre resultados comparativos no setor, torna-se desafiante entender onde estão os pontos fracos.

R7 – Neste mesmo estudo foram apontadas pelos colaboradores as razões para a retenção na empresa, as 5 principais razões excluem o pacote salarial e de benefícios, sendo aliás esta a principal área onde estes procuram desenvolvimento. Considera que é de facto o ponto mais fraco da empresa?

Considero que o salário deve ser atualizado conforme as flutuações do mercado e também por forma a motivar e valorizar os seus colaboradores. Considero que os benefícios são bastante razoáveis. No entanto, devem ser analisados para se fazer chegar às maiores dificuldades dos colaboradores.

R8 – Considerava o acompanhamento efetuado aos colaboradores suficiente, isto no que diz respeito à gestão de carreiras/expectativas?

O acompanhamento efetuado aos colaboradores poderá ser melhorado. Considero importante poder ter e dar feedback e desenvolver conversas com colegas de ranking superior que possam aconselhar sobre o crescimento da carreira e quais as dinâmicas e pontos que o colaborador deverá desenvolver para conseguir atingir esse mesmo objetivo.

R9 – Quais os motivos para a saída?

A decisão sobre terminar este projeto na S+C, deveu-se ao facto de poder aceitar uma proposta mais alinhada com a minha ambição a título profissional, não só pelo facto de

conseguir aumentar a minha visibilidade no mercado, como também condições salariais mais favoráveis e a possibilidade de crescer mais rapidamente.

R10 – No momento da saída existiu maior ênfase de investigação nas razões que levaram à saída ou nas motivações que podiam ter ajudado a reter?

Considero que a investigação teve maior ênfase nas razões que levaram a saída. No entanto, caso existam políticas de melhoramento com base nestas investigações, esses mesmos fatores são os que poderiam ter ajudado a reter talento.

R11 – Principais diferenças entre S+C e novo empregador no que à experiência Recursos Humanos diz respeito?

Considero que a comparação não seja apropriada, pelo facto do novo empregador ser uma empresa com dimensão superior, o que traz uma organização superior ao nível de recursos humanos e gestão de carreiras, como também formações associadas com estes temas que esclarecem diversas dúvidas entre os colaboradores.

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Anexo 4.2 – Respostas Ex-Colaborador Área de Recursos Humanos

R1 – Pontos Fortes da Empresa (Retenção, Motivação, Condições de Trabalho)

“Existem muitos pontos a favor da empresa. É uma boa escola, as pessoas que trabalham há mais tempo na S+C têm um *know-how* muito forte e passam o mesmo aos que chegam, não são pessoas de reter esse *know-how* com medo que os novos colaboradores roubem o seu lugar.

É uma empresa nacional, ainda que todas as decisões sejam tomadas na alta patente (administradores) não há *guidelines* internacionais com o objetivo de adotar e adequar a Portugal. Tal não acontece, a empresa é nacional, portanto as decisões são tomadas localmente.”

R2 – Quais são as principais ameaças identificáveis no que ao mercado de trabalho diz respeito?

“Não existe uma clara progressão de carreira, existem pessoas que estão no nível I, ou seja, júnior há muitos anos. Têm vários anos de casa e não há progressão para um nível mais sénior. Por vezes já deviam estar no nível 3 devido à senioridade que têm e ao *know-how* que apresentam na função e por uma questão de estrutura organizacional não sobem esse nível.

A subida de nível implicaria também revisão salarial no nível adequado. O que não acontecendo impede a retenção das pessoas. Claramente o não reconhecimento e valorização dos colaboradores leva a um grande turnover dentro da empresa. Ou seja, a falta de progressão de carreira e reconhecimento são os dois pontos fundamentais.”

R3 – A rotação registada dependia de área para área?

“Algumas áreas têm mais turnover que outras, a área de operações sim tinha muito turnover.

Na área de negócio não existia tanto turnover como está a haver agora na área de marketing da empresa, pelo menos, pelo que tenho seguido a área de marketing está com grande turnover.

Na área de RH sem dúvida é alta, desde que saí que é quase nova a atual equipa.

A área de suportes tem tido algum *turnover* que não se verificava quando entrei, por exemplo. Aliás, duas das pessoas que recrutei mais recentemente já saíram. O que me leva a questionar o que se está a passar porque quase não fizeram seis meses de casa e saíram. Portanto algo está mal.”

R4 – Considera que a maior rotação é geral no mercado ou é mais recorrente na S+C?

“Ultimamente, pelos grupos e fóruns que tenho assistido é geral. O turnover está a ser geral, o mercado de trabalho está muito mais ativo do que na pandemia, pois, as pessoas tinham incertezas do que daí viria e mantinham-se nos seus postos.

Algumas passaram por despedimentos coletivos, mas ultimamente sim o mercado está muito ativo, agressivo. Pelo menos, eu na área de Recursos Humanos tenho maior noção disso. Independentemente de as pessoas terem mudado de emprego há pouco tempo as empresas de recrutamento contactam na mesma no sentido de perceber se um novo desafio faz sentido ou não.

Por exemplo, no *LinkedIn* se estiveres numa função há menos de 3 meses não é por isso que vão deixar de te contactar. Está muito agressivo o mercado e isso proporciona um grande turnover.”

R5 – A rotação é sempre mais voluntária do que o contrário na empresa?

“Sim, sem dúvida a menos que existam *redflags*, isto é, o colaborador tem má conduta ou problemas disciplinares (...) acredito que o *turnover* é muito mais por iniciativa do colaborador e não da empresa.

Na S+C só em pandemia é que vi a empresa a não renovar contratos, de resto renovavam até ao último momento e passavam depois o colaborador a efetivo. Sendo também esta uma das razões pela qual as pessoas saiam, pois, estar 3 anos com contratos... As pessoas ficam dependentes de um contrato na sua vida, como por exemplo no crédito à habitação.

Ao final de um ano já é possível perceber se a pessoa se adequa à função, à organização e à chefia, no máximo ao fim de dois anos deviam passar a pessoa a efetivo.”

R6 – Pensa que existe uma relação direta entre a rotação, a retenção de talento e os resultados de uma empresa?

“Sim, se tiveres colaboradores motivados e reconhecidos os objetivos são atingidos e ultrapassados muito mais facilmente.”

R7 – Sentia que a gestão de topo da S+C tinha noção da importância desta relação?

“Não tem, há questões que não chegam à gestão de topo. Fica ao nível dos diretores.

Se um diretor acreditar na pessoa ou na causa faz o possível, caso contrário o assunto morre neste nível. Por exemplo, um dos atuais diretores levava várias questões sobre a temática aos RH, à diretora de RH e ao próprio administrador e acabava por ser não ser correspondido.”

R8 – Considera que a empresa se tem adaptado à evolução do mercado de trabalho?

“Não, até porque era constantemente alertado que certas pessoas podiam sair ou estavam a pensar sair e seria difícil reter caso apareça uma proposta e a solução era sempre contrapropor.

Ou seja, já existia proposta exterior e acabavam por efetuar uma contraproposta, quando podiam ter feito antes e reter a pessoa. Era sempre uma decisão mais reativa.”

R9 – Num estudo recente apenas 61,40% dos trabalhadores da S+C revelam estar satisfeitos em trabalhar na empresa, considera o resultado surpreendente?

“É surpreendente porque acho que o nível de satisfação é muito mais baixo e existem algumas pessoas com medo de serem identificadas porque não percebem que o estudo é anónimo, especialmente na área das operações acabam por responder positivamente com medo de represálias.

Até porque as pessoas falam e acabam por se saber alguns dados e com medo de consequências responderam positivamente, mas creio que seria mais baixo.”

R10 – Neste mesmo estudo foram apontadas pelos colaboradores as razões para a retenção na empresa, as 5 principais razões excluem o pacote de salarial e de benefícios, sendo aliás esta a principal área onde estes procuram desenvolvimento. Considera que é de facto o ponto mais fraco da empresa?

“Claramente, não é surpreendente.”

R11 – Considerava o acompanhamento efetuado aos colaboradores suficiente, isto no que diz respeito à gestão de carreiras/expetativas?

“Acho o acompanhamento que era feito uma ótima pratica, no meu caso no suporte ao negócio nós fazíamos ao primeiro, sexto e décimo segundo mês. É uma boa prática os colaboradores sentirem-se acompanhados e terem quem contactar caso tenham algum tipo de problema. É importante os colaboradores sentirem que existe alguém para os ouvir.”

R12 – Quais os motivos para a saída?

“Tudo aquilo que foi dito, falta de reconhecimento, progresso de carreira. O desafio que me queriam propor não era suficiente motivador.”

R13 – No momento da saída existiu maior ênfase de investigação nas razões que levaram à saída ou nas motivações que podiam ter ajudado a reter?

“As duas coisas, na entrevista de saída era questionado as razões que levaram pessoa a sair e o que a empresa poderia ter feito para a reter.

E muitas vezes estas eram compatíveis”.

R14 – Principais diferenças entre a S+C e o novo empregador no que à experiência Recursos Humanos diz respeito?

“É diferente, na S+C eramos cerca de 1200 e aqui somos cerca de 50, portanto a realidade é diferente. Sendo que as principais diferenças são que existe aqui uma genuína preocupação pelos colaboradores, em dar condições para o *well being* dos colaboradores e sempre que possível há momentos de convívio.

O CEO local trata os colaboradores por tu, existe proximidade. Se for preciso eu apresentar algo à *leadership team* sou eu que vou independentemente de ser técnica, manager, etc.

Na S+C isto não acontece, o técnico prepara e o manager vai apresentar. Aqui há reconhecimento pelo trabalho, é dito quem trabalhou no projeto ou na tarefa, ou seja, não se torna apenas mérito do chefe.

Há preocupação em reter as pessoas, em fazer *benchmark*, em perceber se as pessoas estão dentro do *benchmark* ou não, no caso de não estar procura-se fazer um projeto ainda que a três anos, por exemplo, para que a pessoa se enquadre com o *benchmark*.

Na S+C não existia esta preocupação, sabíamos o *benchmark*, sabíamos o que o mercado estava a fazer, mas era necessário sair alguém para entrar uma pessoa nova em linha com o *benchmark*.”

R15 – Proximidade não existe na S+C é só pela dimensão ou não existe possibilidade?

“Existir possibilidade existe, mas não é promovido.

Não é dada visibilidade do trabalho que é realmente efetuado e não é promovido que exista visibilidade entre diferentes níveis. Em reuniões com a Administração executiva vão sempre o diretor e um manager quando podiam convidar por vezes um dos técnicos.”

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Anexo 4.3 – Respostas Diretora de Pessoas - Carla Pombeiro

R1 – Enquadramento

“A nossa rotatividade não é alta, em termos de indicador não está desalinhado com o *benchmark*.

O *turnover* voluntário é o que interessa mais às organizações, pois, o involuntário é autoinfligido. Em 2021 o voluntário foi de 6,06% e de 1,08% em 2022.

Se assim fosse não existia problema na S+C, pois, o *benchmark* revela ser saudável ter um *turnover* entre 6% a 10%, senão dá-se a cristalização das pessoas. O mais gravoso na S+C é que quando é efetuada uma análise afunilada do *turnover*, nomeadamente colaboradores com menos de 2 e mesmo 5 anos de antiguidade o *turnover* sobe para os 17%.

Ou seja, verificamos que existe uma população com uma demografia muito heterogénea, quando temos colaboradores que entraram há pouco tempo e outros que entraram há bastante tempo. No entanto, o *turnover* acontece no espectro dos que entraram há pouco tempo.

Tal não permite a renovação de talento, não cria fluxos dentro da organização porque os colaboradores que estão cá há mais tempo não libertam as posições para outros. Este é a principal característica na S+C mais preocupante. Ou seja, a diferença entre as pessoas que estão há pouco tempo e muito tempo na empresa.

Isto porque se está há menos de dois anos na organização e sai significa que o esforço no recrutamento não é rentabilizado, a pessoa não chega a construir. Pois, no primeiro ano a pessoa ainda está num período de adaptação e se sai no ano seguinte acaba por não ser rentabilizada.

Por outro lado, torna-se um indicador de incapacidade de retenção de talento não só devido a um posicionamento menos competitivo, não só salarial, mas também com base nas instalações, cultura e tudo um pouco que entra na esfera da satisfação do colaborador.

Demonstra também uma incapacidade de estabelecer um vínculo com o colaborador que lhe permita ser coerente com a decisão de se juntar à S+C. Isto revela que algo correu mal no decorrer deste tempo, pode ser porque o mercado é muito competitivo e recebe propostas melhores e o vínculo emocional ainda não foi criado, mas também pode acontecer devido à quebra das expectativas e está mais recetiva ao mercado.”

R2 - Quais as estratégias adotadas de modo a reter o talento de maior valor e combater o turnover registado?

“Evidencio o reforço da competitividade salarial, tem sido um tema muito sublinhado na S+C e que será continuo durante os próximos anos.

Por outro lado, a adoção de políticas *employer friendly* tal como o trabalho remoto, pois, nunca nos passaria voltar a 100% para as instalações uma vez que seria um fator de descontentamento das pessoas.

Procurar políticas mais favoráveis como o horário flexível, o reforço dos benefícios que vá ao encontro das necessidades dos colaboradores.

Ao compreender que turnover é mais significativo nesta faixa de antiguidade é também necessário compreender de que modo é possível reforçar a cultura S+C para reforçar a experiência que o colaborador tem ao se juntar às nossas equipas e assim fortalecer este laço. Procurar melhorar a experiência do colaborador ao chegar à empresa, pois, a marca da empresa é muito forte, estamos numa posição de vantagem no mercado, mas a experiência ao juntar-se à empresa... Esta fica um pouco aquém.

Por outro lado, é necessário preparar as chefias para um mundo mais volátil em termos de emprego, pois, já não se trata apenas do que a empresa pode fazer para reter mais pessoas, mas também os próprios gestores.”

R3 - Benefícios tais como o Trabalho Híbrido aparecem na realidade S+C como o seguimento de uma estratégia ou uma resposta ao Mercado de trabalho?

“Tal como aconteceu em muitas empresas o teletrabalho era uma guerra dos RH antes da pandemia e na S+C acontecia o mesmo. Antes da pandemia procurávamos convencer a organização que era possível ter dois dias por mês de teletrabalho e das poucas coisas boas que a pandemia trouxe esta foi uma delas, pois, travou a guerra por nós.

Efetivamente era um tema que estava na agenda dos RH para melhorar a experiência do colaborador, para sermos mais competitivos e mais alinhados com as boas práticas e existia alguma abertura, mas de uma proporção muito reduzida.”

R4 - Pontos Fortes da Empresa (Retenção, Motivação, Condições de Trabalho)

“A S+C tem uma imagem muito forte em Portugal em termos de produtos e isso cria uma ligação emocional muito forte com a população. Quase todos conhecem e são consumidores de algum produto e a marca tem um elevado grau de confiança com os consumidores e isso reflete-se na atitude dos candidatos.

Por outro lado, é também muito importante o facto do centro de decisão estar centrado em Portugal. A empresa não é uma Multinacional e uma das vantagens é que tudo o que fazemos é responsabilidade nossa uma vez que não nos são passadas as diretrizes através do exterior. Ou seja, ninguém desenvolve e depois pede a sua implementação. Tal eleva bastante a responsabilidade, mas também o desafio, algo que se reflete bastante especialmente em funções de maior autonomia e senioridade, pois, existe a oportunidade de criar.”

R5 - Quais são as principais ameaças identificáveis no que ao mercado de trabalho diz respeito?

“Desde logo a competitividade salarial, empresas com maior poder financeiro estão melhor posicionadas no mercado de trabalho que está muito dinâmico em todas as funções e áreas, pois, é muito mais fácil encontrar um novo emprego.

Fala-se nos fóruns que a pandemia quebrou um receio de arriscar e mudar, existia antes muito mais tendência a acomodação e criou-se um fluxo de mudança muito grande.”

R6 - Como a principal responsável pela direção de pessoas, estes são os principais desafios que enfrenta?

“Sim, eu penso que é necessário aumentar o grau de satisfação dos colaboradores e preparar as equipas para o elevado grau de rotação, pois percebemos que muita rotação é provocada pelo exterior devido à elevada oferta de emprego e maior capacidade financeira de outras empresas, pelo que os gestores atualmente têm de estar preparados para perder pessoas, é inevitável... Não é possível segurar todo o capital humano.

Depois existe também o facto de não sermos uma empresa em crescimento, portanto devido à cristalização existente não surgem novas oportunidades com frequência. Quando as pessoas entram na empresa após dois, três anos algumas têm oportunidades e crescem e fazemos muita pressão para que a questão das mobilidades internas seja efetivamente uma realidade.

Mas aqueles que não têm esta possibilidade as pessoas sabem que externamente estas oportunidades existem com muito mais facilidade.

Assim, é fundamental que os gestores consigam identificar quais são as funções e pessoas críticas e ao invés de tentar reter toda a equipa procurem reter os que demonstrem maior know-how, potencial, capacidade de trabalho e polivalência, ou seja, os mais críticos uma vez que são os mais difíceis de substituir e maior dano causam na saída.

É também importante trabalhar planos de desenvolvimento e de sucessão, isto é, identificar quem daqui um ano poderá ser o *job holder* de uma função e caso não exista poderá acontecer ter de recorrer ao mercado e prolongar por vários meses a procura aliás como está a acontecer de momento para uma das vagas em aberto.

Até porque mesmo após encontrar a pessoa e efetuar entrevistas no momento em que são efetuadas cartas de oferta as empresas onde estes estavam cobrem as mesmas e apresentam planos de desenvolvimento, pois, sofrem dos mesmos desafios que a S+C. Algo que há três anos não acontecia uma vez que existia preconceito de apresentar estas tais propostas no caso de o colaborador expressar o seu desejo de sair.

Hoje aos colaboradores que de facto são apontados como alguém a reter acontece isto, na S+C e nas demais empresas.”

R7 - Existe a nível nacional e internacional uma preocupação com a escassez de talento, é também uma preocupação da Direção de Pessoas?

“A escassez de talento é ambígua, pois, não existem menos pessoas ainda que tenham saído alguns estrangeiros, talvez tal seja um pouco mais palpável na base da pirâmide, ou seja, em áreas mais indiferenciadas tal como em Pombal e Almeirim.

As pessoas estão cá, estão é mais blindadas pelas organizações. Existe escassez de alguns perfis, mas é muito cirúrgico e muito específico. Caso se contrate uma entidade externa de recrutamento posso não encontrar exatamente o perfil que procurava, mas aparecem muitos que se irão enquadrar com o pretendido e abertos à mudança.”

R8 - Dado o novo objetivo focado na satisfação das pessoas admite-se que este surge devido a uma crescente importância dada pela gestão de topo da empresa para temáticas como a rotação e a retenção de talento ou era considerado que de momento a satisfação era baixa e necessitava de ser um dos focos?

“Um pouco dos dois, mas mais da primeira razão apesar de não ser um novo tema, mas tem vindo cada vez mais a ganhar relevância na S+C e a vontade de reter, motivar e atrair talento e ser capaz de o desenvolver internamente e o manter satisfeito é uma vontade que já existe desde o momento que entrei (3 anos).

Trazemos agora o tema aos objetivos de modo a formalizar o tema e afirmar que este é importante procurando acabar com a ideia que a satisfação dos colaboradores depende da direção de pessoas.

Somos responsáveis pela implementação de uma série de temas que tem impacto, mas também a gestão do dia-a-dia das chefias. Ou seja, o objetivo revela-se como uma responsabilização de todos, pois, todos nós colegas podemos fazer a diferença na integração, acolhimento, espírito de equipa entre outros e consequentemente na satisfação de cada um.”

R9 - No estudo +Clima apenas 61,40% dos trabalhadores da S+C revelam estar satisfeitos em trabalhar na empresa, considera o resultado surpreendente? Positivo ou negativo?

“Não surpreendeu. Não é o desejado, mas ninguém ficou surpreendido com o resultado. Mesmo em comparação com o *benchmark* não se trata do melhor dos resultados.”

R10 - Existe uma relação entre a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores. Tendo a S+C optado por desenvolver uma plataforma de formação interna, existe uma preocupação que os colaboradores deixem de sentir que a empresa aposta no seu desenvolvimento?

“A academia será o chapéu debaixo do qual será gerida a formação tanto externa como interna, foi apenas dada uma estrutura diferente à formação.

O investimento na formação externa é desejável que aconteça o mais possível, mas nós como indústria temos uma componente muito pesada de formação obrigatória e por vezes o *budget* que sobra não é suficiente para criar uma imagem mais significativa do esforço em formação externa que temos.”

R11 - Durante a pandemia a S+C avançou com um despedimento coletivo. Quais os principais fatores para a escolha dos colaboradores a dispensar?

“Trata-se de um processo legal, portanto o primeiro fator trata-se de identificar as funções com um excesso de pessoas ou aquelas que se tornaram obsoletas. Ou seja, a função trata-se do primeiro fator.

Caso existam vários colaboradores que exerçam a mesma função existe uma seleção que tem de ser efetuada através de critérios legais objetivos e não discriminatórios, sendo aliás esse o papel também dos RH. Por exemplo o desempenho poderá ser um dos critérios. No entanto, o critério não tem de ser transversal a toda a empresa.”

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Anexo 3. 1 – Questões – Ex-Colaborador Área de Suportes

Questão
Pontos Fortes da Empresa (Retenção, Motivação, Condições de Trabalho)
Quais são as principais ameaças identificáveis no que ao mercado de trabalho diz respeito?
Como vê o rácio de rotação da empresa?
Este depende de área para área?
Pensa que existe uma relação direta entre a rotação, a retenção de talento e os resultados de uma empresa? Sentia que a gestão de topo da S+C tinha noção da importância desta relação?
Num estudo recente apenas 61,40% dos trabalhadores da S+C revelam estar satisfeitos em trabalhar na empresa, considera o resultado surpreendente?
Neste mesmo estudo foram apontadas pelos colaboradores as razões para a retenção na empresa, as 5 principais razões excluem o pacote de salarial e de benefícios, sendo aliás esta a principal área onde estes procuram desenvolvimento. Considera que é de facto o ponto mais fraco da empresa?
Considerava o acompanhamento efetuado aos colaboradores suficiente, isto no que diz respeito à gestão de carreiras/expetativas?
Quais os motivos para a saída?
No momento da saída existiu maior ênfase de investigação nas razões que levaram à saída ou nas motivações que podiam ter ajudado a reter?
Principais diferenças entre S+C e novo empregador no que à experiência Recursos Humanos diz respeito?

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Anexo 3. 2 – Questões – Ex-Colaborador Área de Suportes (Direção de Pessoas)

Questão
Pontos Fortes da Empresa (Retenção, Motivação, Condições de Trabalho)
Quais são as principais ameaças identificáveis no que ao mercado de trabalho diz respeito?
Como vê o rácio de rotação da empresa?
Este depende de área para área?
Considera que a maior rotação é geral no mercado ou é mais recorrente na S+C?
A rotação é sempre mais voluntária do que o contrário na empresa?
Pensa que existe uma relação direta entre a rotação, a retenção de talento e os resultados de uma empresa? Sentia que a gestão de topo da S+C tinha noção da importância desta relação?
Sentia que a gestão de topo da S+C tinha noção da importância desta relação?
Considera que a empresa se tem adaptado à evolução do mercado de trabalho?
Num estudo recente apenas 61,40% dos trabalhadores da S+C revelam estar satisfeitos em trabalhar na empresa, considera o resultado surpreendente?
Neste mesmo estudo foram apontadas pelos colaboradores as razões para a retenção na empresa, as 5 principais razões excluem o pacote de salarial e de benefícios, sendo aliás esta a principal área onde estes procuram desenvolvimento. Considera que é de facto o ponto mais fraco da empresa?
Considerava o acompanhamento efetuado aos colaboradores suficiente, isto no que diz respeito à gestão de carreiras/expetativas?
Quais os motivos para a saída?
No momento da saída existiu maior ênfase de investigação nas razões que levaram à saída ou nas motivações que podiam ter ajudado a reter?
Principais diferenças entre S+C e novo empregador no que à experiência Recursos Humanos diz respeito?
Proximidade não existe na S+C é só pela dimensão ou não existe possibilidade?

Fonte: **Elaborado pelo próprio**

Anexo 3. 3 – Questões – Diretora de Pessoas – Carla Pombeiro

Questão
Existe uma ideia de qual será aproximadamente a taxa de rotação ótima da S+C ou das várias áreas?
Quais as estratégias adotadas de modo a reter o talento de maior valor e combater a rotação registada?
Benefícios tais como o Trabalho Híbrido aparecem na realidade S+C como o seguimento de uma estratégia ou uma resposta ao Mercado de trabalho?
Pontos Fortes da Empresa (Retenção, Motivação, Condições de Trabalho)
Quais são as principais ameaças identificáveis no que ao mercado de trabalho diz respeito?
Como a principal responsável pela direção de pessoas, estes são os principais desafios que enfrenta?
Dada a evolução do mercado de trabalho a rotação voluntária apresenta-se cada vez mais como uma ameaça?
Existe a nível nacional e internacional uma preocupação com a escassez de talento, é também uma preocupação da Direção de Pessoas?
Dado o novo objetivo focado na satisfação das pessoas admite-se que este surge devido a uma crescente importância dada pela gestão de topo da empresa para temáticas como a rotação e a retenção de talento ou era considerado que de momento a satisfação era baixa e necessitava de ser um dos focos?
No estudo +Clima apenas 61,40% dos trabalhadores da S+C revelam estar satisfeitos em trabalhar na empresa, considera o resultado surpreendente? Positivo ou negativo?
Neste mesmo estudo foram apontadas pelos colaboradores as razões para a retenção na empresa, as 5 principais razões excluem o pacote de salarial e de benefícios, sendo aliás esta a principal área onde estes procuram desenvolvimento. Considera que é de facto o ponto mais fraco da empresa como agente no mercado de trabalho?
Existe uma relação entre a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores. Tendo a S+C optado por desenvolver uma plataforma de formação interna, existe uma preocupação que os colaboradores deixem de sentir que a empresa aposta no seu desenvolvimento?
Durante a pandemia a S+C avançou com um despedimento coletivo. Quais os principais fatores para a escolha dos colaboradores a dispensar?

Fonte: **Elaborado pelo próprio**