



Dissertação

Mestrado em Gestão

***Práticas de Recursos Humanos para Retenção de
Talento na Indústria Portuguesa de Moldes***

Marisa da Mota Gomes

Leiria, *setembro de 2024*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Dissertação

Mestrado em Gestão

***Práticas de Recursos Humanos para Retenção de
Talento na Indústria Portuguesa de Moldes***

Marisa da Mota Gomes

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor António José Pinto Pedrosa da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação da Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2024

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

“Uma vida que não nos desafia, não nos permite evoluir”.

Esta etapa da minha vida seria impossível de se concretizar sem o apoio do meu orientador Professor António José Pinto Pedrosa, coorientadora Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues e à professora Susana Raquel Carvalho Ferreira. Agradeço do fundo do meu coração a disponibilidade e paciência, sobretudo nos últimos dias que requerem sempre uma maior dedicação – a vossa sabedoria, conhecimentos, contributo e suporte, no decorrer de toda a investigação, foram fundamentais para o seu sucesso;

Ao Diogo, pela paciência, resiliência e companheirismo. Obrigada por todo o incentivo, tempo e ajuda que entregaste durante todo este percurso;

Às empresas que me aceitaram receber nas suas instalações para abordar os seus colaboradores, sobretudo para tratar temas de Recursos Humanos; em todo o processo, todas as empresas e entrevistados, foram extraordinários comigo e confesso que não esperava tanta receptividade; também à Cefamol, pela disponibilidade em facultar a informação necessária. Acredito piamente que, só desta forma, com entreajuda e partilha, podemos crescer e evoluir;

Aos meus pais, irmãs, amigas e amigos, que me incentivaram sempre que precisei;

À Filipa, que me “abriu os braços”, enquanto colega de trabalho e ombro amigo; nos dias menos bons, fazia questão de me apoiar e de se disponibilizar para o que fosse necessário;

A todos vocês, o meu sincero e verdadeiro obrigada! Sem cada um de vós, esta seria uma “missão impossível”.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Portugal é dos países com maior dificuldade em recrutar profissionais onde oito em cada dez empresas sente dificuldade no processo de recrutamento;¹ a escassez de talentos é real, sobretudo em setores especializados, como é o da Indústria de Moldes. O recrutamento de talentos para a Indústria pode ser difícil de realizar cumprindo os *timings* que as empresas ambicionam; esta Indústria é marcada pelos curtos prazos de entrega do molde o que acaba por se traduzir numa grande exigência em todo o processo produtivo, que em nada pode falhar pois caso contrário, ultrapassam-se os prazos estipulados com os clientes na fase inicial dos projetos. O facto de a Indústria ser tão especializada, porque efetivamente requer conhecimentos técnicos específicos, deve colocar as organizações a refletir sobre a adoção de práticas para reterem os seus talentos, na medida em que o seu recrutamento se torna cada vez mais difícil; um departamento de Recursos Humanos, estando maioritariamente ligado às necessidades dos colaboradores, apoiado pela Administração, pode (e deve) propor iniciativas/medidas que, de alguma forma, proporcionem satisfação aos colaboradores e que, conseqüentemente, se possam traduzir na retenção de colaboradores.

O objetivo primordial desta investigação é entender o principal motivo que leva um colaborador a permanecer numa empresa de moldes; a resposta a esta questão vai permitir compreender qual pode ser o papel de um departamento de RH na retenção para além de tornar possível identificar se algumas das práticas de RH (Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remunerações e Benefícios e *Employer Branding* e Cultura Organizacional foram as eleitas para a presente investigação) impactam na vontade de permanecer numa empresa.

Para este efeito, procedeu-se à recolha de dados secundários e primários, tendo sido estes últimos recolhidos através da realização de entrevistas semiestruturadas, em empresas de moldes localizadas entre Leiria e Marinha Grande. No total, obtiveram-se 26 entrevistas, que foram analisadas através do programa MAXQDA (Max Qualitative Data Analysis Software). Através dos dados obtidos, foi possível retirar conclusões que podem ajudar as empresas na construção da estratégia de satisfação e retenção de colaboradores da indústria

¹Portugal é dos países com mais dificuldades em contratar. (2024, 22 de janeiro). ITInsight. Disponível em <https://www.itinsight.pt/news/operacao/portugal-e-dos-paises-com-mais-dificuldades-em-contratar>

a fim de aumentar o sucesso destas métricas num momento em que o mercado de trabalho se encontra muito estagnado.

***Palavras-chave:** escassez de talentos; Indústria de Moldes; departamento de Recursos Humanos; satisfação de colaboradores; retenção de colaboradores; práticas de Recursos Humanos.*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Portugal is one of the countries with the most difficulty in recruiting professionals where eight out of ten companies experience difficulties in the recruitment process;² the lack of talent is real, especially in specialized sectors such as the Mould Industry. Recruiting talent for the industry can be difficult when it comes to fulfill the timetables that companies require; this industry is marked by short delivery times for moulds, which means that the entire production process is very demanding and must not fail, otherwise the deadlines set with clients in the initial phase of projects will be exceeded. The fact that the industry is so specialized, because it actually requires specific technical knowledge, should make organizations think about adopting practices to retain their talents, as recruiting them is becoming increasingly difficult; a Human Resources department, being mostly linked to the needs of employees, duly supported by Management, can (and should) propose initiatives/measures which, in some way, provide employee satisfaction and which, consequently, can translate into employee retention.

The main objective of this research is to understand the main reason why an employee stays with a mould company; the answer to this question will allow to understand what the role of an HR department can be in retention, as well as making it possible to identify whether some of the HR practices (Onboarding, Training and Development, Remuneration and Benefits and Employer Branding and Organizational Culture were the ones chosen for this research) have an impact on the desire to stay with a company. To this end, it was collected secondary and primary data, the latter characterized by semi-structured interviews in mould companies located between Leiria and Marinha Grande. A total of 26 interviews were obtained and analyzed using MAXQDA (Max Qualitative Data Analysis Software). From the data obtained, it was possible to draw conclusions that can help companies in the industry's employee satisfaction and retention strategy in order to increase the success of these metrics at a time when the job market is very stagnant.

Keywords: lack of talent; Mold Industry; Human Resources Department; Employee Satisfaction; Employee Retention; Human Resources Practices.

² Portugal é dos países com mais dificuldades em contratar. (2024, 22 de janeiro). ITInsight. Available in <https://www.itinsight.pt/news/operacao/portugal-e-dos-paises-com-mais-dificuldades-em-contratar>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 – Valores de exportações em milhões de euros.....	8
Figura 2 – Processo produtivo do molde	12
Figura 3 - Principais indústrias da produção de moldes	13
Figura 4 – Principais mercados da indústria de moldes	14
Figura 5 – Saldo da balança comercial	14
Figura 6 – N.º de empresas VS N.º de colaboradores.....	19
Figura 7 - Evolução do conceito "Talento"	27
Figura 8 - Competências, Habilidades e Conhecimentos	29
Figura 9 - Relação das práticas de RH, CO e Intenção de Turnover.....	45
Figura 10 - Modelo conceptual da investigação	81
Figura 11 - Práticas de Acolhimento e Integração existentes nas empresas.....	92
Figura 12 - Impacto das práticas de Acolhimento e Integração na satisfação dos colaboradores	92
Figura 13 - Impacto das práticas de Acolhimento e Integração na retenção dos colaboradores	93
Figura 14 - Formações desenvolvidas nas empresas	94
Figura 15 - Impacto das práticas de Formação e Desenvolvimento na satisfação de colaboradores	95
Figura 16 - Impacto das práticas de Formação e Desenvolvimento na retenção de colaboradores	95
Figura 17 - Práticas de Remunerações e Benefícios existentes nas empresas.....	96
Figura 18 - Impacto das práticas de Remuneração e Benefícios na satisfação de colaboradores	97
Figura 19 - Impacto das práticas de Remuneração e Benefícios na retenção de colaboradores	98
Figura 20 - Práticas de Employer Branding e Cultura Organizacional existentes nas empresas	99
Figura 21 - Impacto das práticas de Employer Branding e Cultura Organizacional na satisfação de colaboradores	100
Figura 22 - Impacto das práticas de Employer Branding e Cultura Organizacional na retenção de colaboradores	101

Figura 23 - Principais motivos de retenção.....	102
Figura 24 - Principais motivos de saída.....	103
Figura 25 - Principais motivos de saída e de permanência, atendendo à dimensão das empresas	104

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Forças e fraquezas da indústria portuguesa de moldes	16
Tabela 2 - Oportunidades e ameaças da indústria portuguesa de moldes	17
Tabela 3 - Habilitações e Categorias dos colaboradores da indústria de moldes.....	19
Tabela 4 - Distribuição colaboradores por sexo e grupo etário	20
Tabela 5 - Requisitos e competências de funções da indústria portuguesa de moldes	22
Tabela 6 - Evidências de estudos na área de retenção de colaboradores	46
Tabela 7 - Práticas que compõem o processo de socialização	66
Tabela 8 – Distribuição das entrevistas por secção.....	85
Tabela 9 - Distribuição da amostra por género	85
Tabela 10 - Distribuição da amostra por intervalo de idades	86
Tabela 11 - Distribuição da amostra atendendo às habilitações académicas	86
Tabela 12 - Identificação dos entrevistados	86
Tabela 13 - Caracterização das empresas.....	89

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

CAD – *Computer aided design*

CAE - *Computer-aided engineering*

CAM - *Computer Aided Manufacturing*

CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes

CO – Compromisso organizacional

FIFO – *First in first out*

GEP – Gabinete de estratégia e planeamento

GT – Gestão de Talento

I&D – Investimento e Desenvolvimento

MAXQDA - *Max Qualitative Data Analysis Software*

MTSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

QDAS –*Qualitative Data Analysis Software*

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

PME – Pequenas e Médias Empresas

3D – *Three Dimensional*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
CAPÍTULO I	1
INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento e motivação para escolha do tema	2
1.2 Motivação para elaboração de investigação	2
1.3 Pertinência da investigação	3
1.4 Objetivos do estudo	4
1.5 Caráter distintivo da investigação	4
1.6 Metodologia da investigação	5
1.7 Estrutura da dissertação	5
CAPÍTULO II	7
CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO	7
2.1 Breve história e contextualização	8
2.2 O Molde e o seu processo produtivo	10
2.3 Posição da indústria	13
2.4 A vantagem competitiva na Indústria de Moldes	18
2.5 Características dos recursos humanos da indústria	19
CAPÍTULO III	24
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	24
3.1 Talento	25
3.1.1 Recrutamento e Seleção	30

3.1.2 Avaliação de Desempenho	31
3.1.3 Satisfação e Motivação de Colaboradores	33
3.1.4 Gestão do Talento	35
3.2. Retenção de Talento	38
3.2.1 <i>Turnover</i>	40
3.2.2 Acolhimento e Integração	61
3.2.2.1 Socialização Organizacional	64
3.2.2.2 Práticas de Socialização	66
3.2.3 Formação e Desenvolvimento	67
3.2.4 Remuneração e Benefícios	70
3.2.5 Cultura Organizacional	72
CAPÍTULO IV	78
MODELO CONCEPTUAL E METODOLOGIA	78
4.1 Modelo Conceptual	79
4.2 Metodologia	82
4.2.1 Recolha de dados - entrevistas	82
4.2.2 Estudo Piloto	84
4.2.3 Amostra	84
4.2.4 Caracterização da amostra	85
CAPÍTULO V	90
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	90
5.1 Análise de Resultados	91
5.2 Apresentação de Resultados	104
CAPÍTULO VI	107
CONCLUSÕES	107
6.1 Principais conclusões	108
6.2 Contribuições para o conhecimento	111
6.3 Limitações do estudo	112
6.4 Futuras linhas de investigação	112
CAPÍTULO VII	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E WEBGRAFIA	113
CAPÍTULO VIII	136

ANEXOS	136
Anexo I – Entrevista com consultor envolvido na construção do Guia para Retenção de Talento da Indústria de Moldes (Cefamol, 2021)	137
Anexo II – Guião com questões apresentadas aos entrevistados envolvidos na investigação.	140

Capítulo I

Introdução

1.1 Enquadramento e motivação para escolha do tema

Sendo a Indústria Portuguesa de Moldes fundamental para a economia da zona de Leiria e uma vez que pertenço a uma equipa de RH de uma empresa de Moldes deste distrito, considerei uma mais-valia focar a investigação num tema tão atual como a retenção de talento. Podem existir vários fatores associados à vontade de um colaborador sair da empresa: será o seu pacote de remunerações? Serão as condições em que trabalha? Ou será o ambiente de trabalho? Por outro lado, talvez possa estar relacionado com as oportunidades de formação e desenvolvimento que a empresa oferece, ou será que a forma como foi recebido durante a sua integração, o impactou positivamente de tal forma que o fez decidir que aquela seria a empresa onde se via o resto da sua carreira profissional? Ainda assim, o local de trabalho é onde passamos maior parte do nosso tempo, portanto, será que os valores da empresa também são importantes para que os colaboradores se mantenham nas organizações? Em boa verdade, se vamos passar tanto tempo num sítio, que seja num local com o qual as pessoas se identifiquem com a cultura empresarial vivida.

As motivações que podem levar colaboradores a sair das organizações são finitas, mas, com tanta diversidade de fatores, torna-se difícil entender qual a que efetivamente motiva a saída; as organizações não querem, de forma alguma, perder os talentos que foram evoluindo na organização, até porque certamente foram investidos meios nessas pessoas. Acredito que o departamento de RH, devidamente suportado pela Administração, pode construir ferramentas de apoio a esta matéria até porque, à partida, mantém contacto mais direto com os colaboradores, o que também confere ao Departamento outra sensibilidade para este tipo de temas.

1.2 Motivação para elaboração de investigação

A principal motivação para esta investigação, prende-se com o facto de pertencer a um departamento de RH de uma empresa da indústria. Enquanto *HR Business Partner*, sinto dificuldade em entender verdadeiramente o fator principal que leva as pessoas a manterem-se numa empresa de moldes. Ao longo da investigação, identifiquei um guia redigido pela Associação Nacional da Indústria de Moldes – entidade chave na história da indústria de moldes - com práticas de RH para reter colaboradores na indústria de moldes, o que despertou ainda mais para o tema, pois deve ser uma preocupação das empresas reter o

talento que possuem “dentro de portas” de uma indústria que tem vindo a sofrer com toda a conjuntura mundial; é, por isso, vital compreender se o departamento de RH pode desenvolver e otimizar medidas e/ou processos que possam conduzir à retenção de colaboradores ou se os fatores principais são totalmente alheios às principais práticas de RH.

1.3 Pertinência da investigação

Por Portugal ser dos principais fabricantes de moldes e pela posição que esta indústria tem detido no mercado (Cefamol, 2023a), é crucial entender os motivos que contribuem para a sua continuidade. O capital humano tem vindo a ganhar cada vez mais força nas organizações por ser considerado vantagem competitiva, quanto maior for a qualidade de capital humano de uma empresa, maior a sua vantagem competitiva perante empresas concorrentes (Kusumawijaya & Astuti, 2024). É portanto importante entender de que forma podem as empresas da indústria de moldes trabalhar na retenção dos seus colaboradores uma vez que as intenções de saída podem ser afetadas por vários fatores, desde as recompensas financeiras e benefícios, enriquecimento do trabalho, oportunidades de formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Hall e Moss, 1998; Butler e Waldroop, 2001; Cappelli, 2001; Mitchell et al., 2001a, b; Anderson et al., 2002; Allen et al., 2003; Horwitz et al., 2003, como citados em Ghosh et. al, 2011). Estas motivações acabam por ser relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos por se interligarem a atividades que o Gestor de RH pode desenvolver identificando os principais fatores de intenção de saída, pode contribuir no sentido de prevenir saídas de colaboradores, através da criação de planos de ações que fomentem a satisfação e motivação de colaboradores que pode passar por práticas de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios e *Employer Branding* e/ou Cultura Organizacional (Dessler, 2016; DeCenzo & Robbins, 2020; Chiavenato, 2014; Ulrich, 1997; Armstrong, 2020; Alajlani & Yesufu, 2022, Alzaid & Dukhaykh., 2023), dependendo do peso que estas representam para os colaboradores.

A retenção de colaboradores é um dos principais indicadores para medir a saúde das organizações (Ghosh et. al, 2011). Quando os colaboradores deixam uma organização, levam consigo conhecimentos, relações e o investimento feito pela empresa; é essencial que as entidades não subestimem a importância de reter os seus talentos e que construam estratégias

empresariais, políticas e práticas de RH (em particular), enquadráveis nas organizações, de forma a garantir a retenção dos melhores profissionais.

1.4 Objetivos do estudo

O objetivo da investigação é identificar o principal motivo que leva um colaborador a permanecer numa empresa da indústria de moldes, para entender de que forma podem as empresas trabalhar em planos de retenção de colaboradores da indústria. Os objetivos específicos encontram-se de seguida:

1. Entender quais as práticas existentes em cada pilar de Recursos Humanos - Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional – nas empresas envolvidas;
2. Entender quanto contribuem as práticas de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional, para a satisfação dos entrevistados;
3. Entender quanto contribuem as práticas de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional, para a retenção dos entrevistados;
4. Perceber se a dimensão da empresa influencia a opinião dos entrevistados no que toca ao principal motivo de retenção numa empresa.
5. Compreender se a satisfação dos colaboradores se relaciona com a sua retenção.

1.5 Caráter distintivo da investigação

Esta dissertação distingue-se pela sua unicidade, uma vez que não existem investigações que abordem a retenção de talentos na indústria de moldes; nenhum dos artigos que contribuíram para a investigação, através da revisão de literatura, estuda a indústria portuguesa de moldes, na ótica da retenção de talento. A única evidência encontrada que se pronuncie sobre a indústria foi o “Guia para atração, gestão e retenção de talento na indústria de moldes” (Cefamol, 2021b) que embora contenha várias práticas para retenção, não apresenta resultados da execução das práticas.

Existem muitos outros estudos que investigam o impacto de práticas de RH na retenção de colaboradores e satisfação, mas não foi identificado qualquer estudo empírico que se debruçasse sobre a retenção de talentos indústria de moldes, o que acaba por conferir um grau de importância elevado a esta investigação na medida em que pode servir de suporte para organizações da indústria que pretendem delinear planos de retenção de colaboradores.

1.6 Metodologia da investigação

A investigação conta com dados primários e secundários, como é possível de verificar no decorrer dos capítulos: os dados secundários foram recolhidos através da análise de estudos empíricos, investigações de mestrado, estudos publicados em jornais e dados estatísticos (fornecidos pelo Gabinete de estratégia e planeamento). Estes dados ajudaram na análise do que já tivera sido investigado neste tema e na compreensão do contexto da indústria a nível nacional; por outro lado, os dados primários, permitiram a recolha de conclusões, através da realização de entrevistas a 26 colaboradores de 7 empresas da indústria de moldes.

Assim, o presente estudo centra-se na análise de entrevistas realizadas a colaboradores da Indústria, com o intuito de compreender qual o principal motivo que os leva a manterem-se na empresa. Para além disso, foram identificadas pelos entrevistados as práticas de RH (dos processos de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional) existentes em cada empresa, para, posteriormente, se apurar o nível de impacto que estas práticas apresentam na satisfação e vontade de permanecer na empresa por parte dos colaboradores.

1.7 Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída por oito capítulos: o capítulo I aborda o enquadramento da investigação, explica a motivação para escolha do tema e sua pertinência, esclarece os objetivos e a metodologia utilizada; o capítulo II apresenta a história e contexto da indústria, descreve o processo produtivo - o que acaba também por permitir melhor entendimento quanto ao grau de especificidade da indústria- , expõe a posição económica da indústria perante concorrentes de outros países, demonstra de que forma pode a indústria angariar vantagem competitiva e revela as características do capital humano da

indústria de moldes; o capítulo III debruça-se sobre o enquadramento teórico da investigação, aborda, nomeadamente, temas como Talento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Satisfação e Motivação de Colaboradores, Gestão e Retenção de Talento, Turnover, Acolhimento e Integração, Socialização Organizacional, Práticas de Socialização, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios e *Employer Branding* e Cultura Organizacional, expõe conceitos teóricos e estudos empíricos analisados que justificam a pertinência do tema escolhido; o capítulo IV apresenta o modelo conceptual construído para a investigação, objetivos e perguntas de investigação - que foram definidas atendendo aos estudos empíricos analisados e o guia redigido pela Cefamol (2021b) (Associação Nacional da Indústria de Moldes) com práticas para a retenção de colaboradores, ainda que o guia não apresente provas empíricas, as práticas enunciadas nesse documento, inspiraram a presente investigação e suas questões; o capítulo V apresenta os resultados e consequente análise dos mesmos; o capítulo VI finaliza a investigação, identificado as principais conclusões e limitações da investigação, bem como sugestões para futuras investigações neste âmbito e, por último, os capítulos VII e VIII, respetivamente apresentam as referências bibliográficas/ *webgrafia* e anexos utilizados na investigação.

Capítulo II

Contexto da Investigação

2.1 Breve história e contextualização

As origens históricas da Indústria Portuguesa de Moldes para Plásticos estão intrinsecamente ligadas à Indústria de Plásticos, introduzida em Portugal no ano de 1930; a indústria de moldes apresenta uma grande ligação com o setor do vidro, presente em Portugal desde 1760 sobretudo na zona da Marinha Grande. Nos primeiros tempos da indústria de moldes de aço, a experiência e o *know-how* do fabrico de moldes para vidro foram fundamentais para o fabrico de moldes para peças plásticas (Gomes, 2005), embora a Marinha Grande tenha sido tradicionalmente conhecida como a capital portuguesa do vidro, a Indústria de Moldes tem vindo a destacar-se nesta zona, sobretudo pelo seu crescente valor de exportações, conforme figura 1.

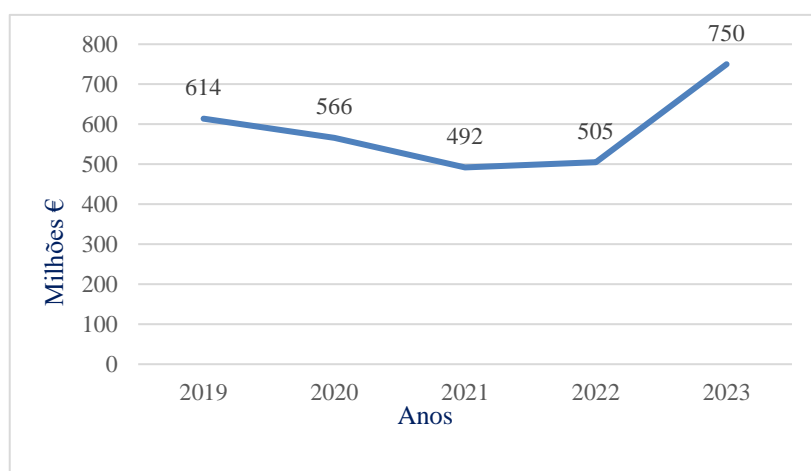


Figura 1 – Valores de exportações em milhões de euros

Fonte: *Cefamol (2020, 2021a, 2022, 2023a e 2024)*

O processo de construção de moldes para a indústria vidreira foi evoluindo, naturalmente: inicialmente os moldes eram construídos em madeira; mais tarde, passaram para o bronze e, atualmente, para o aço. A evolução para o bronze permitiu a produção de moldes mais resistentes do que os de madeira, permitindo uma maior complexidade nas formas pretendidas, mas, ainda assim, foi necessário o desenvolvimento do material dos moldes para o aço por estes apresentarem maior resistência e a possibilidade de atingir graus de perfeição mais elevados, o que acabou por trazer também uma maior complexidade na sua manufatura (Gomes, 2005). Na época em que se fabricaram os primeiros moldes para vidro na Fábrica Nacional, era seu Administrador o Eng.º Acácio Calazans Duarte - algarvio,

nascido em Aljezur, em 1889, licenciado em Engenharia Química e doutorado em Físico-químicas na Suíça e que terá vindo para a Marinha Grande, em 1924.

Calazans Duarte, com a sua postura, rapidamente conquistou o “pessoal” do “chão de fábrica”. Numa das suas visitas diárias, um dos seus funcionários, Aires Roque (natural de Lisboa), sugeriu fabricarem-se moldes para vidro em Portugal, até então importados da Alemanha e da Áustria. Em 1943, Aires Roque funda em conjunto com o seu irmão, Aníbal H. Abrantes, a empresa Aires Roque & Irmão, Lda; dois anos depois da constituição da empresa, o sócio e irmão Aires Roque decidiu vender a sua posição na empresa, tendo continuado a sua atividade na indústria vidreira e foi em 1945 que a empresa Abrantes produziu o primeiro molde de injeção para material plástico (Gomes, 2005). Internacionalmente, na década de 80, o mercado do plástico demarcava a sua presença; os artigos de plástico estavam a tornar-se cada vez mais “consumíveis” o que se traduziu num crescimento considerável por ser utilizado em inúmeras aplicações (Rodrigues, 2002). Neste contexto, começaram a estabelecer-se outras empresas produtoras de moldes para plásticos, nas cidades da Marinha Grande e Oliveira de Azeméis, outro centro tradicional da indústria de vidro.

Também na história da Indústria, é importante identificar a criação da Cefamol, em 1969, que marcou um passo significativo para o setor, promovendo os moldes portugueses internacionalmente; esta Associação foi criada por empresários da indústria de moldes, por se sentir uma grande necessidade de partilhar ideias, inconvenientes e identificar respetivas soluções de forma que as empresas se pudessem apoiar umas às outras no seu negócio. Atualmente, a missão da Cefamol é representar ativamente os seus associados, consolidando efetivamente a sua identidade e esfera de intervenção, através de ações que unifiquem e sintetizem os interesses da indústria portuguesa de moldes. A Cefamol opera em áreas cruciais para a indústria de moldes, incluindo suporte à internacionalização, formação e desenvolvimento, publicações, eventos e outros domínios relacionados.³

Outro marco igualmente importante, foi o surgimento do Centimfe - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes e Ferramentas Especiais -, em 1991, com o apoio da Cefamol. Este é um centro tecnológico que oferece apoio técnico e tecnológico ao setor, promovendo atividades de interface entre instituições académicas e a indústria, impulsionando a investigação e desenvolvimento tecnológico. De acordo com o Centimfe

³ Disponível em <https://www.cefamol.pt/cefamol/pt/index.php?id=13>

(s. d.), este desenvolve atividades que vão desde a assistência técnica, ao I&D e transferência tecnológica, passando pela formação especializada, criando importantes bases para a competitividade Industrial assente na Economia Circular e Indústria 4.0.⁴

2.2 O Molde e o seu processo produtivo

De forma resumida, os moldes de injeção são compostos por duas partes principais: na parte interior dessas duas partes, encontramos as designadas “zonas moldantes”, que apresentam forma idêntica à peça plástica que se pretende injetar e a parte que irá dar forma ao exterior da peça. Estas duas partes, quando encostadas uma à outra, depois de instaladas numa máquina de injeção de matéria plástica, deixam por preencher uma determinada zona que será preenchida com matéria plástica, através de um procedimento de injeção que, depois de sofrer um processo de arrefecimento rápido, ficará com as formas das zonas moldantes. O fabrico de moldes é um processo extremamente complexo, tanto assim é que cada molde é único. Para compreender a complexidade dos trabalhos inerentes à produção de moldes e, conseqüentemente, as competências necessárias para o desenvolvimento desses mesmos trabalhos, infra são explicadas algumas etapas fundamentais (Gomes, 2005):

- Na fase inicial, denominada de “projeto”, serão desenvolvidos trabalhos de desenho e engenharia do molde: projetam-se as suas principais características técnicas, recorrendo-se para tal a *softwares* de CAD (*Computer Aided Design*) e CAE (*Computer Aided Engineering*) que permitem, de uma forma virtual e em ambiente 3D (*Three Dimensional*), estruturar todo o funcionamento do molde. Recorre-se ainda a *softwares* que permitem simular os comportamentos dos plásticos no molde - área da Reologia;

- De seguida, os aços são trabalhados para que as superfícies fiquem completamente lisas. Concluída a preparação do aço, passa-se à fase de maquinação, recorrendo-se a um conjunto de máquinas equipadas com sistemas CNC (*Computer Numerical Control*). Na programação destas máquinas CNC é utilizado um *software* CAM (*Computer Aided Manufacturing*), que permite simular no computador as maquinações a efetuar no fabrico do molde, baseando-se para tal nas informações do projeto em CAD;

- Na fase de Maquinação CNC, com os programas provenientes do CAM, o aço é sujeito a um conjunto de operações, de modo a ficar com as formas aproximadas do molde

⁴ Centimfe. *Sobre nós*. Disponível em <https://www.centimfe.com/sobre.html>

final, tais como: a fresagem, que consiste em retirar camadas sucessivas de aço; o torneamento, operação usada para a obtenção de peças com formas cilíndricas; e a erosão, quer a electro erosão, técnica de remoção de material através de descargas elétricas, quer a erosão por fio, processo de desgaste do aço, provocado por uma passagem constante de um fio. Esta fase de trabalhos começou por ser concretizada maioritariamente através de processos manuais, no entanto, estes têm vindo a “desaparecer”, resultado da evolução das máquinas que, por si só, conseguem atingir um grau de perfeição extremamente elevado;

- Após conclusão dos trabalhos de CNC, o molde está quase finalizado e é então altura de montar e ajustar todas as diferentes partes que o constituem e nesta fase o processo volta a ser complexo exigindo-se *know-how* especializado por parte dos seus intervenientes;

- Por fim, seguem-se os primeiros testes em que o molde é colocado numa máquina de injeção de plásticos, onde irá proceder-se à injeção das primeiras peças e, se estas tiverem as características desejadas, pode-se finalmente enviar o molde ao cliente.

O processo produtivo é, portanto, composto por vários processos que podem ser compreendidos através da figura 2:

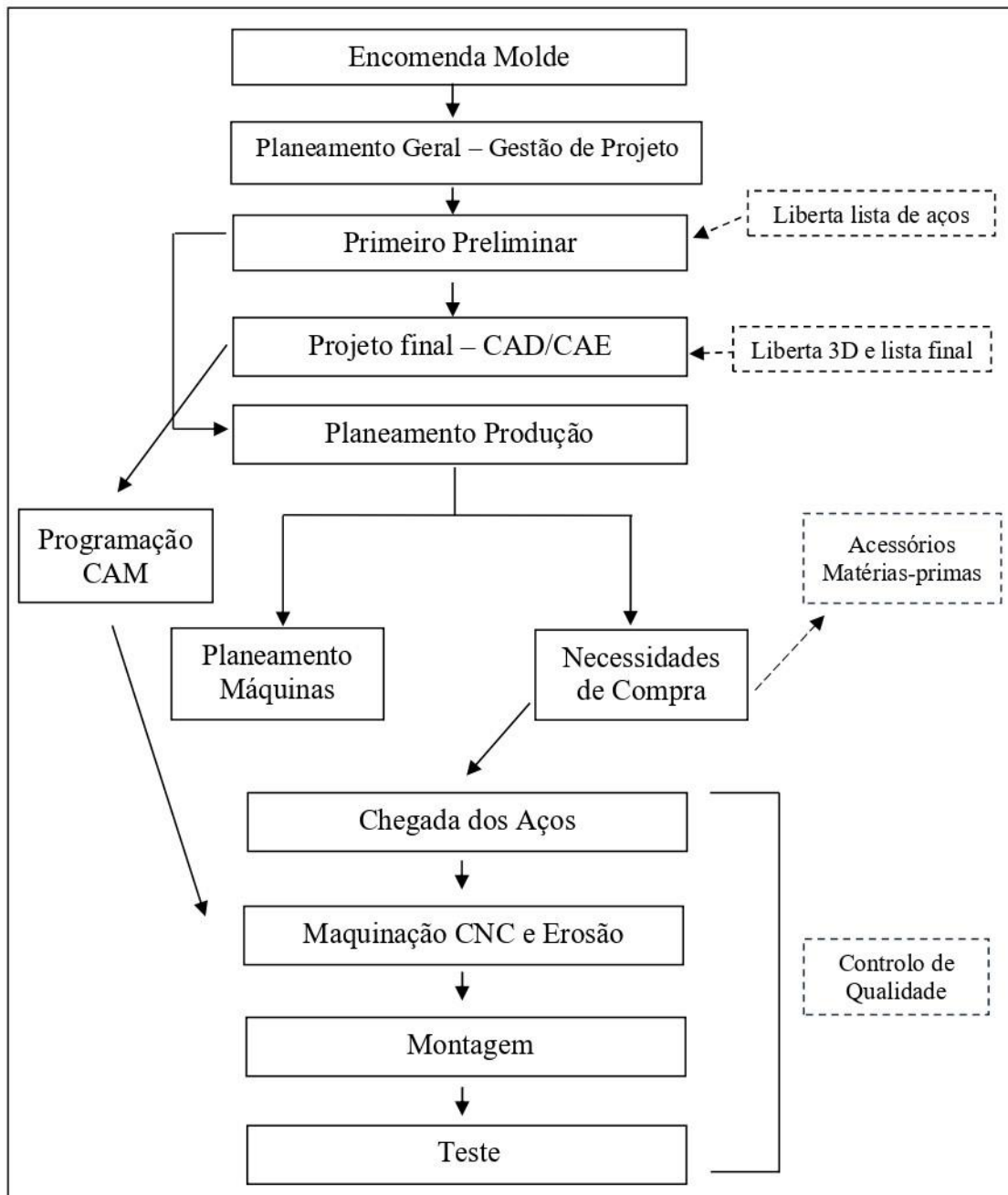


Figura 2 – Processo produtivo do molde

Fonte: adaptado pela autora com base em Rodrigues (2002)

2.3 Posição da indústria

A Indústria de Moldes contribui em grande escala para a economia nacional e regional, sobretudo por ser caracterizada em grande parte pela sua tecnologia. Esta indústria está na base da conceção de diferentes produtos para diferentes áreas, assumindo-se, crescentemente, como capital e conhecimento intensivo. Atualmente, a indústria de moldes detém uma posição de destaque e de reconhecimento e Portugal é um dos países de referência na produção de moldes para injeção de plástico, sobretudo quando nos referimos aos setores de indústria automóvel, embalagem e material elétrico, como indica a figura 3, que têm vindo a ser as áreas de destaque da produção de moldes desde 2022. Adicionalmente, pelo menos desde o ano de 2019, que Portugal se afirma como o 3.º maior produtor de moldes europeu e o 8.º a nível mundial (Cefamol, 2023a).

Indústria / Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Automóvel	82%	71%	78%	74,8%	73%
Embalagem	8%	11%	8%	8,4%	9,2%
Utilidades domésticas	3%	4%	2%	2,8%	3,5%
Eletrónica	2%	2%	3%	2,7%	2,3%
Mobiliário	1%	1%	1%	0,6%	0,5%
Dispositivos médicos	1%	4%	3%	2,0%	2,30%
Aeronáutica	0%	1%	1%	0,4%	0,3%
Material elétrico	0%	2%	1%	3,0%	2,20%
Equipamento de Segurança	0%	1%	0%	0,2%	0,30%
Outros	3%	3%	3%	5,0%	6,30%

Figura 3 - Principais indústrias da produção de moldes

Fonte: Cefamol (2020, 2021a, 2022, 2023a e 2024)

De acordo com a Cefamol (2024), os valores de exportações portuguesas ultrapassaram os 750 milhões em 2023, combatendo os 505 milhões de 2022, sendo que o top 5 de mercados é constituído por países como a Espanha, Alemanha, França, Roménia e Polónia, como apresentado na figura 4. A Roménia, que apenas tinha tido representação nos anos de 2020 e 2021, voltou a deter um valor de destaque nas exportações e, contrariamente ao que se previa (Cefamol, 2022) as exportações para os EUA caíram 2 pontos percentuais.

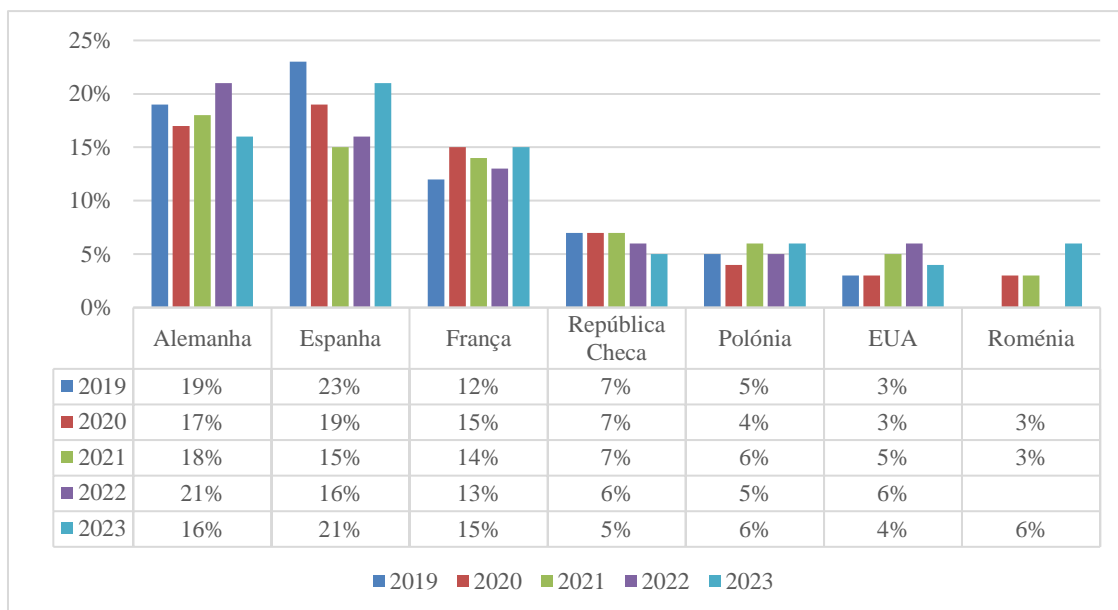


Figura 4 – Principais mercados da indústria de moldes

Fonte: Cefamol (2020, 2021a, 2022, 2023a e 2024)

O valor de exportações atingido em 2023 representa a inversão de uma tendência de quebra no setor ainda que a indústria continue a enfrentar a conjuntura mundial conhecida, ultrapassando a pandemia COVID-19, guerra na Ucrânia, a reestruturação da indústria automóvel (que levou a um corte nas encomendas), a concorrência acrescida da Ásia e o mais recente conflito entre Israel e Palestina. Ainda assim, em 2023, o saldo da balança comercial do setor conseguiu dar um salto até aos 550 milhões de euros, revelando a forte atividade do mercado externo, como é possível de verificar na figura 5.

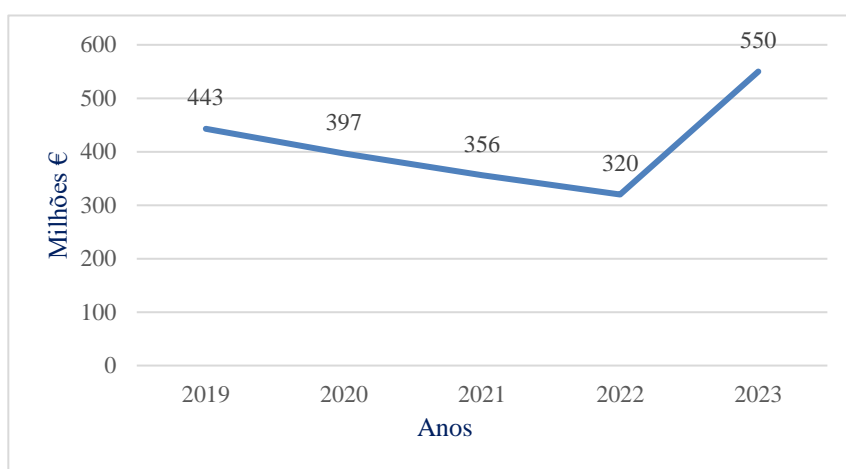


Figura 5 – Saldo da balança comercial

Fonte: Cefamol (2020, 2021a, 2022, 2023a e 2024)

Para além dos desafios já identificados, existem outros que a Indústria tem vindo a enfrentar, nomeadamente a reconfiguração da indústria automóvel, as perturbações geopolíticas, o crescimento da inflação, o custo das matérias-primas e as disrupções nas cadeias logísticas. João Faustino, atual Presidente da Cefamol, destaca ainda como desafios da indústria, a mudança digital e ambiental, a capacidade financeira para iniciar e garantir novos negócios, a atração de talentos e a gestão do conhecimento, a internacionalização, a eficiência e a otimização de processos, a introdução da gestão tecnológica, a descarbonização e a economia circular (Cefamol, 2023b). Adicionalmente, a sustentabilidade tem vindo a representar um grande desafio para as empresas, atendendo ao facto de os clientes optarem por empresas que cumpram requisitos sustentáveis e ambientais, o que requer uma grande transformação na indústria, desde as instalações, aos próprios métodos e instrumentos de trabalho.

Em 2023, no decorrer da 13.^a edição da semana de Moldes, foi dado especial destaque a um dos constrangimentos que têm vindo a ganhar representatividade no decorrer dos últimos anos: a concorrência desleal do continente asiático e a necessidade da Europa regular e acompanhar o acesso de terceiros ao mercado interno. O maior problema da entrada da Ásia na indústria de moldes europeia é que esta indústria está a ser bem-sucedida por ter aprendido com a indústria europeia de moldes⁵; atualmente, a China está a conseguir produzir moldes com a mesma qualidade que a marca portuguesa, e em menor tempo, o que acaba por obrigar as “Nossas” empresas a reduzirem tempos de produção e custos para voltarem a estabelecer competitividade. Ainda neste encontro, foi recomendada a contínua aposta em inovação e tecnologia para responder aos novos desafios bem como a construção de redes colaborativas entre empresas para se procederem a transformações significativas na economia e a criação de condições para um país melhor em que seja possível atrair e reter o talento dos jovens.

Fruto desta constante inovação tecnológica do setor que se vê obrigado a inovar para angariar clientes e acompanhar os mercados, Leonor Sottomayor, representante do Grupo Sonae, revelou que a maior preocupação deve ser a formação, sobretudo para os mais jovens que acabam por não ter contacto com a realidade do trabalho. O ensino profissional, mais

⁵ Ferreira, C. (2023, 30 de novembro). *Indústria de moldes pede à Europa que trave concorrência desleal*. Região de Leiria. Disponível em <https://www.regiaodeleiria.pt/2023/11/industria-de-moldes-pede-a-europa-que-trave-concorrenca-desleal/>

direcionado para este tipo de indústria em relação a funções operacionais, não atrai e é necessário quebrar barreiras, através da cooperação das várias empresas do setor, para que se possam mudar as mentalidades (Cefamol, 2023b).

A Indústria, embora constituída essencialmente por micro e pequenas empresas, é muito avançada tecnologicamente; para além de ser transversal a praticamente todas as outras, a indústria de moldes é estruturante, na medida em que se encontra na base do desenvolvimento de uma grande parte dos produtos. Num estudo realizado, em 2002, pelo United States International Trade Commission intitulado “*Tools, Dies, and Industrial Molds: Competitive Conditions in the United States and Selected Foreign Markets*” foi realizada uma breve caracterização à indústria de moldes em Portugal na qual constam as seguintes características (Cefamol, 2021c), de acordo com a tabela 1:

Tabela 1 - Forças e fraquezas da indústria portuguesa de moldes

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Programas de formação especializados.	Mercado interno pequeno, com os indicadores de produtividade (vendas por trabalhador) mais baixos entre os membros da Associação Internacional de Ferramentas Especiais e Maquinação.
Prazos de entrega rápidos, capacidade tecnológica, preço e baixos custos de mão de obra.	Falta de indústrias automotivas e aeroespaciais modernas para estimular o avanço tecnológico.
Qualidade, tecnologia, serviço, competências na produção de moldes e matrizes de alta precisão e moldes complexos.	Muitos produtores de moldes e matrizes tendem a ser pequenas empresas com recursos financeiros e de gestão limitados.

Fonte: Cefamol (2021c)

No que toca às oportunidades e ameaças, é possível identificar vários pontos:

Tabela 2 - Oportunidades e ameaças da indústria portuguesa de moldes

Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Crescimento de várias indústrias, desde a agricultura, medicina, construção civil, transportes que podem potenciar as vendas da indústria.	Dependência de outras empresas da mesma indústria.
Parcerias internacionais com empresas com posição relevante nos mercados.	Dependência de material termoplástico.
Novas tecnologias.	Concorrência internacional e 3D <i>printing</i> .

Fonte: *Elaboração própria*

Através desta análise (SWOT), é importante investigar a indústria na ótica de identificação dos fatores competitivos; de acordo com gestores da indústria portuguesa de moldes, estes fatores vão desde a tecnologia, à mão de obra qualificada, ao domínio das organizações ao nível dos mercados, produtos e/ou serviços ao *marketing*; a indústria portuguesa de moldes apresenta diversas forças que a podem posicionar como competitiva no mercado global, mas enfrenta algumas limitações nomeadamente, a baixa produtividade e a falta de indústrias tecnológicas locais - a tecnologia pode ser uma força e uma fraqueza na medida em que “obriga” as organizações a acompanhar toda a evolução. Para superar as fraquezas, o setor deve explorar oportunidades através de parcerias internacionais e/ ou no crescimento de outras indústrias. Contudo, a dependência de materiais plásticos, que tem vindo a ser um material muito debatido na medida em que não se correlaciona com a sustentabilidade, pelos níveis de poluição associados à sua produção (Ibrahim et. al, 2024), e de outras empresas, bem como a ameaça de novas tecnologias, como a impressão 3D (Plastics Engineering, 2024), requerem atenção estratégica para garantir a longevidade e vitalidade dos negócios.

2.4 A vantagem competitiva na Indústria de Moldes

A necessidade constante da indústria em se adaptar às novas tecnologias, pode ser vista como uma estratégia para aquisição de vantagem competitiva. Geralmente, as novas tecnologias estão associadas à inovação e Joynt, como citado em Rodrigues, (2002), afirma que as empresas frequentemente "falham porque não adotam ou adotam demasiado tarde as novas tecnologias" (p. 84). De acordo com Schuler e Jackson (1987), para definir uma estratégia de forma a gerar vantagem competitiva sobre os concorrentes, é necessário ter em consideração o trabalho de Porter (1985) uma vez que foi a partir deste autor que Schuler e Jackson definiram três protótipos de estratégias competitivas devidamente fundamentas na inovação, sofisticação e qualidade e/ou na redução de custos; a primeira, baseada na inovação, é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes - o *focus* principal desta estratégia é a oferta de algo novo e diferente (Cordeiro, 2010). Schuler e Jackson (1987) defendem ainda que para que este tipo de estratégia seja bem-sucedido nas organizações, o perfil dos funcionários deve assentar em algumas características básicas à sua prospeção, nomeadamente, altos níveis de criatividade, o que acaba por se enquadrar na Indústria de Moldes, visto que a criatividade é uma das características-chave das pessoas talentosas, que cada vez mais devem ser identificadas e, conseqüentemente, retidas nas organizações.

Para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é imperativo ser a única naquilo que produz e, por isso, é necessário criar condições para favorecer a inovação (Cordeiro, 2010). Também neste ponto é possível enquadrar a indústria de moldes por esta se caracterizar pela constante evolução de tecnologias (Ferreira, 2006), pela necessidade de recrutar candidatos inovadores e reter aqueles que possuem estas características. Inovação traz conhecimento e tal como Quinn et. al (1996), como citado em Rodrigues (2002), mencionaram: "Quando uma empresa adquire uma vantagem competitiva baseada no conhecimento, torna-se cada vez mais fácil para ela manter a sua liderança e cada vez mais difícil para os seus concorrentes a alcançarem" (p. 75). O conhecimento cria os resultados organizacionais (produtos ou serviços diferenciados e de elevado valor e/ou serviços) que geram vantagens competitivas, já os desenvolvimentos tecnológicos permitem encurtar os prazos de entrega, aumentar a qualidade e alcançar a competitividade em termos de custos, ou seja, alcançar a competitividade organizacional (Hayes, 1985, como citado em Rodrigues, 2002).

2.5 Características dos recursos humanos da indústria

Com cerca de 472 empresas que integram cerca de 9 972 trabalhadores (Cefamol, 2024) o futuro desta indústria tem vindo a ser assegurado pelo desenvolvimento tecnológico, planeamento eficaz da produção e controlo de qualidade, modernização constante dos equipamentos em utilização, investimento na formação profissional e *know-how* e cumprimento dos prazos de entrega - estes fatores asseguram a continuidade do fornecimento de moldes portugueses aos mercados mais exigentes no mundo. Os desafios com que a indústria se tem deparado, impactaram, visivelmente, no número de empresas e de colaboradores associados à indústria, uma vez que ambos os números têm vindo a decrescer, tal como mostra a figura 6.

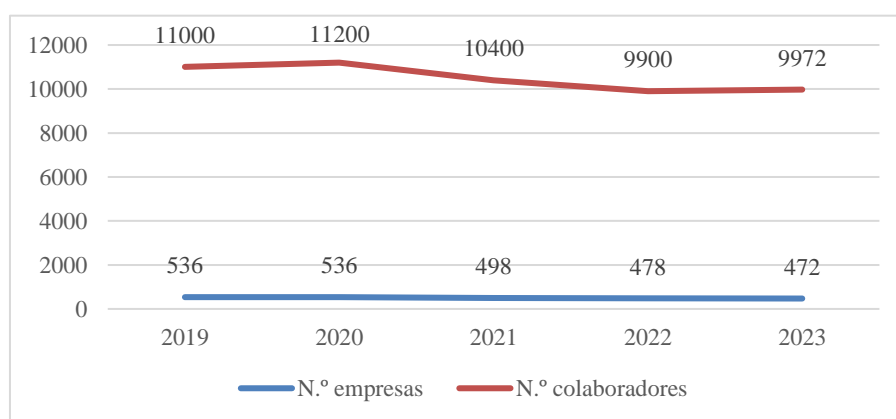


Figura 6 – N.º de empresas VS N.º de colaboradores

Fonte: Cefamol (2020, 2021a, 2022, 2023a e 2024)

No que toca à distribuição dos colaboradores da indústria quanto às suas habilitações literárias e categorias profissionais, podemos entender a sua distribuição através da tabela 3:

Tabela 3 - Habilitações e Categorias dos colaboradores da indústria de moldes

Habilitações Literárias	Categorias Profissionais
Ensino Básico – 42%	Quadros Superiores – 6%
Ensino Secundário – 40%	Quadros Médios – 8%
Ensino Pós-Secundário não Superior ao Nível IV – 2%	Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa – 4%

Técnico Superior Profissional – 0,30%	Profissionais altamente qualificados – 11%
Bachalato – 1%	Profissionais qualificados – 53%
Licenciatura – 12%	Profissionais semiqualeificados (especializados) – 14%
Mestrado – 2%	Profissionais não qualificados (indiferenciados) – 2%
Doutoramento – 0,06%	Estagiários, praticantes e aprendizes – 2%

Fonte: Gabinete de estratégia e planeamento (GEP) / Ministério do trabalho, solidariedade e segurança social (MTSS) (2023)

Quanto a distribuição dos colaboradores por género e grupos etários, a informação pode ser consultada através da tabela 4:

Tabela 4 - Distribuição dos colaboradores por sexo e grupo etário

		2022	2021	2020	2019	2018
Sexo	Homem	8 457	8 438	8 869	9 219	9 323
	Mulher	1 515	1 465	1 535	1 576	1 549
Grupo etário	Menos de 25 anos	731	767	958	1 192	1 296
	25 a 34 anos	2 439	2 523	2 716	2 823	2 872
	35 a 44 anos	2 580	2 594	2 730	2 893	2 961
	45 a 54 anos	2 638	2 534	2 611	2 544	2 415
	55 a 64 anos	1 388	1 310	1 229	1 162	1 161
	65 e + anos	196	175	159	181	138
	Ignorado	0	0	1	0	29

Fonte: GEP / MTSSS (2023)

Grande parte do universo de colaboradores que integram a indústria, possuem o ensino básico e secundário e são caracterizados, sobretudo, como profissionais qualificados, ainda que grande parte das habilitações sejam de ensino básico. Por outro lado, a população da indústria está cada vez mais envelhecida na medida em que os grupos com 55 ou mais anos continuam a crescer e é evidente que os mais jovens procuram menos a indústria, sobretudo quando comparado o ano de 2018 com o ano de 2022 (menos 565 colaboradores com menos de 25 anos integraram a indústria), conforme demonstra a tabela 4.

No que concerne ainda ao capital humano da indústria portuguesa de moldes, este tem vindo a ser caracterizado pelos seguintes constrangimentos (Cefamol, 2021b):

- Envelhecimento da população;
- Escassez da atratividade da indústria junto dos mais jovens;
- Elevada procura por parte das empresas concorrentes pelas mesmas competências;
- Falta de mão de obra com formação técnica especializada;
- Carga horária e conciliação com a vida pessoal e familiar;
- Ausência de planos de carreira;
- Instabilidade do mercado;
- Ausência de uma visão orientada para “Gestão de Pessoas” e assunção da mesma como vantagem estratégica para as empresas;
- Remunerações e outros benefícios face à oferta externa.

O desafio principal ao nível da gestão de pessoas, tem passado por atrair e reter talentos; descobrir de que forma pode a empresa oferecer todas as condições que os colaboradores ambicionam, atendendo às necessidades adequadas e às possibilidades das organizações. As pessoas têm um papel fundamental e fazem, de facto, a diferença pelo papel distintivo que assumem nas organizações, sendo o seu elemento-chave para o sucesso. Adicionalmente, a indústria, composta por vários processos que envolvem maquinaria, necessita de pessoas e por muita automatização que subsista entre processos, existem trabalhos e procedimentos que nenhuma máquina pode substituir e as pessoas serão sempre necessárias na medida em que os robôs vão fazer aquilo que as pessoas decidirem⁶, o que remete para o elevado grau de importância do capital humano nas organizações.

O avanço tecnológico que tem vindo a caracterizar a indústria fez com que os recrutamentos se tornassem cada vez mais especializados, tornando-se mais difícil encontrar perfis com as competências necessárias à execução das tarefas inerentes à indústria. A rapidez com que os avanços tecnológicos surgem, apresentou consequências na mão de obra do setor que não estava preparada para lidar com tanta diversidade tecnológica e, ainda que as empresas tenham aço e tecnologia, precisam de mão de obra qualificada para trabalhar o aço - uma das principais preocupações dos fabricantes de moldes portugueses é a falta de mão qualificada para lidar com as novas tecnologias (Rodrigues, 2002).

⁶ *Aposta na automação e robotização é garante de futuro para as empresas.* (2022, 14 de outubro). Cefamol. Disponível em <https://www.cefamol.pt/index.php?id=16&idn=615>

Através da tabela 5, é possível entender o grau de especificidade da indústria que compila algumas das competências necessárias para algumas das principais funções do setor.

Tabela 5 - Requisitos e competências de funções da indústria portuguesa de moldes

Função	Requisitos	Competências
Técnico de Controlo Dimensional/ Metrologista	Formação superior ou 12.º ano de escolaridade Experiência mínima de 1 ano Conhecimentos de Metrologia Leitura e interpretação de desenho técnico Calibração de aparelhos Conhecimentos de informática	Competências referentes ao nível da Elaboração das fichas de controlo dimensional, controlo dimensional de peças, registos de medição e gestão de equipamentos de medição.
Técnico de Montagem e Acabamentos	12.º ano de escolaridade Conhecimentos de sistemas elétricos Conhecimentos de sistemas pneumático, hidráulicos, sistemas mecânicos e outros Conhecimentos de informática	Competências quanto a montagem e desmontagem de moldes, reparação de moldes, executar moldes de acordo com especificações, avaliação dimensões, formas, estados de superfície e outras características da peça de acordo com especificações, análise de dimensões, tolerâncias, tipo de acabamento, formas, natureza dos materiais e outras especificações técnicas, planeamento e preparação de operações de fabrico e reparação de moldes.
Técnico de Maquinação (Programação CNC)	12.º ano de escolaridade Conhecimentos de desenho técnico Conhecimentos de CAM/CAD Conhecimentos de modelação Conhecimentos de informática	Competências no que toca à aplicação de programas de fabrico CNC, leitura de desenho técnico, interpretação e aplicação de linguagem de programação CNC, modelação e maquinação bem como de controlo dimensional.
Desenhador/Técnico Projetista	Formação Superior em área relevante ou 12º ano de escolaridade em área de formação profissional específica Conhecimentos de CAD Conhecimentos de fabrico e desenho de moldes Conhecimentos de informática	Competências no que toca ao planeamento, organização e gestão de atividades de desenvolvimento de projeto, desenho/conceção de moldes, gestão de projeto, identificação e requisição de componentes do molde e Elaboração de esquemas para apoio da montagem e acabamento.
Técnico de Manutenção	12º ano de escolaridade em área relevante Conhecimentos de mecânica, eletrónica, eletricidade Conhecimentos de informática	Competências no que toca à manutenção corretiva e preventiva de moldes.
Técnico de Programação CNC	12º ano de escolaridade Conhecimentos de CAD/CAM Programação CNC Conhecimentos de informática	Competências no que toca à programação de máquinas ferramentas CNC, análise de documentos técnicos e seleção de máquinas e de ferramentas a utilizar na execução da peça.

Operador de Maquinação	12º ano de escolaridade Conhecimentos de desenho técnico Conhecimentos de CAM/CAD Conhecimentos de modelação Conhecimentos de informática	Competências no que toca à aplicação de programas de fabrico CNC, leitura de desenho técnico, interpretação e aplicação de linguagem de programação CNC, modelação, maquinação e controlo dimensional.
Operador de Armazém	12º ano de escolaridade Conhecimentos de desenho Conhecimentos de informática	Competências no que toca ao abastecimento com base nos planos de produção, aplicação de técnica FIFO, organização e arrumação de mercadorias segundo um plano pré-estabelecido.

Fonte: *Cefamol (2021c)*

Capítulo III

Enquadramento Teórico

3.1 Talento

O conceito inicial de talento, surgiu na era da antiga moeda da Grécia, representando um valor de uma quantia em ouro ou prata. Ainda que o conceito, inicialmente, tenha sido definido enquanto medida de peso (Costa & Melo, 1984), com o passar do tempo, foram vários os autores que se foram pronunciando sobre esta definição, fruto também das vivências, do avanço das tecnologias e das próprias exigências do ser humano.

Analisando o conceito no século XIII, o talento era reconhecido como o sentimento que leva uma pessoa a querer fazer alguma coisa, ou as qualidades naturais do caráter de uma pessoa (Gallardo-Gallardo et. al, 2013). Já nos séculos XV e XVI, o talento passou a significar a capacidade mental ou as habilidades divinamente confiadas à própria pessoa, para seu uso e desenvolvimento pessoal (Hoad, 1996; Knowles, 2005); no século XIX, segundo o autor Tansley (2011), foi a primeira vez que se deparou com o conceito de talento enquanto característica das pessoas; no decorrer do século XX, foram vários os conceitos que foram surgindo, podendo destacar o ano de 1930, no qual surgem os “caçadores de talentos”, destinados à identificação de talentos para integrar os mundos do desporto e da música (Cresswell, 2009). Para o autor Stewart (1998), talento consiste nos profissionais que para além de realizarem atividades geradoras de valor para a organização, sejam insubstituíveis, o que significa que nem todos os colaboradores serão portadores de talento uma vez que deve ser identificado contributo valioso na organização para que o colaborador seja reconhecido como talentoso (Gomes & Ferreira, 2021).

O talento passou a ser caracterizado como uma particularidade possível de identificar em pessoas, excluindo aquelas que são consideradas normais. É uma habilidade especial que torna as pessoas igualmente especiais, destacando-se dos restantes (Gagné, 2000). Porém, noutro sentido, o talento pode ser definido como um indivíduo que possui um conjunto de habilidades, dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, e que inclui capacidade para aprender (Michaels et. al, 2001). Pode ainda ser caracterizado como algo valioso, raro e dificilmente imitável, sendo entendido como o resultado de muito trabalho, dedicação e aperfeiçoamento (Lewis & Heckman, 2006).

Chiavenato (2004a) afirma que “um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize” (p. 52). Por outro lado, Micheletti (2006), citado em Souza (2011), afirma que o talento é verificado em indivíduos compostos por competências intelectuais e técnicas, que demonstram proatividade e interesse pela organização. Estas pessoas apresentam alto nível de resiliência, adaptação e flexibilidade e ainda desenvolvem os relacionamentos interpessoais de forma equilibrada.

Michaels et. al (2001) e Youndt et. al (1996) defendem que as organizações que dispõem de mais pessoas "com talento" do que os seus concorrentes obterão uma vantagem competitiva sustentável. Este argumento está profundamente enraizado na literatura sobre a visão baseada em recursos (Barney, 1991), segundo a qual as empresas com recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, podem posicionar-se de forma mais vantajosa que os seus concorrentes. Com base neste princípio, vários profissionais do domínio da gestão estratégica de recursos humanos propuseram que as organizações utilizassem diferentes práticas de RH ou de gestão de talentos para diferentes grupos de trabalhadores (Becker & Huselid, 2006; Boudreau & Ramstad, 2005).

No contexto atual, quer pela globalização quer pelas alterações demográficas, é evidente a competição por colaboradores talentosos (Kinley, 2015) o que implica, para as empresas, uma diferenciadora aposta no capital humano, ainda que muitas empresas apresentem dificuldades em desenvolver práticas que apostem na diferenciação quanto ao tratamento das suas pessoas (Michaels et al., 2001). Os talentos humanos distinguem-se pelo nível de habilidade dos restantes, possuem algo a mais, quase intangível, que as tornam diferentes (Gattai & Castelhana, 2023); os colaboradores dotados de talento, optam por desenvolver a sua criatividade e procuram novos desafios, para além de serem perspicazes e recetivos à inovação. O facto de serem inovadores, provoca uma eterna inconformidade por procurarem, de forma constante, oportunidades de melhoria (Gattai & Castelhana, 2023). Para melhor compreender a evolução do conceito de “talento”, foram compiladas no tempo as diferentes definições que foram surgindo com o passar dos anos (figura 7), bem como os autores-chave que se têm vindo a debruçar sobre o tema.

Conceitos	Talento era considerado a moeda da Antiga Grécia.	Talento referia-se ao sentimento que leva uma pessoa a querer fazer alguma coisa, ou as qualidades naturais do caráter de uma pessoa.	O talento passou a significar a capacidade mental ou as habilidades divinamente confiadas à própria pessoa, para seu uso e desenvolvimento pessoal.	Pela primeira vez na história do conceito, depara-se com o talento enquanto característica das pessoas.	Aparecem os "caçadores de talentos", focados para identificar os melhores praticantes das áreas da música e desporto.	Habilidade especial que torna as pessoas igualmente especiais, destacando-as das restantes.	Indivíduo que possui um conjunto de habilidades, dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, e que inclui capacidade para aprender	Algo valioso, raro e difícilmente imitável, sendo entendido como o resultado de muito trabalho, dedicação e aperfeiçoamento
	Autor(es) e Ano	Costa & Melo, 1984	Gallardo, Dries & Cruz, 2013	Hoad, 1996; Knowles, 2005	Tansley, 2011	Cresswell, 2009	Gagné, 2000	Michaels, Jones, & Axelrod, 2006
Século/ Ano	Século XXIII a.C.	Século XIII	Séculos XV e XVI	Século XIX	1930	2000 em diante		

Figura 7 - Evolução do conceito "Talento"

Fonte: *Elaboração própria*

Gallardo et. al (2013) no seu estudo, reuniram algumas origens possíveis de identificar na definição do conceito de talento:

- **Talento enquanto habilidade natural:** Hinrichs (1966), por exemplo, define talento como uma habilidade nata:

“(…) uma mistura única de inteligência inata ou poder cerebral, além de um certo grau de criatividade ou a capacidade de ir além dos estereótipos estabelecidos e fornecer soluções inovadoras soluções para problemas do seu mundo cotidiano, além de habilidades pessoais que o tornam eficaz nas suas relações com os seus pares, superiores e subordinados” (p. 11);

- **Talento enquanto domínio:** esta perspectiva contraria a apresentada anteriormente uma vez que de acordo com os autores Ericsson et. al (2007), o talento é quase sempre estimulado e trabalhado e não algo com que se nasce (nas áreas da música e da dança, por exemplo). Também Pfeffer e Sutton (2006) parecem concordar com esta teoria uma vez que afirmam que o talento existe sempre quando existe experiência e esforço;

- **Talento enquanto compromisso:** o construto talento é facilmente relacionado com vontade, perseverança, motivação, interesse e paixão (Weiss & MacKay, 2009, como citados em Gallardo-Gallardo et. al, 2013). O talento refere-se à vontade dos funcionários em investir energia no sucesso da sua organização, alinhando assim os objetivos pessoais com os organizacionais (Ulrich, 2007). Como refere Jericó (2001), o compromisso implica não só dar o melhor de si à organização, mas funciona também como uma barreira para sair da organização;

- **Talento adequado:** o talento refere-se ao equilíbrio entre o talento de uma pessoa e o contexto em que o mesmo trabalha – ou seja, o lugar certo, a posição certa e/ou na hora certa. Esta abordagem é primária na discussão de gestão de talento dentro das organizações. Segundo Pfeffer (2001), o talento deve ser definido e operacionalizado atendendo à cultura e ao ambiente da organização;

- **Talento enquanto pessoas:** de acordo com esta perspetiva, cada colaborador possui os seus pontos fortes e, adicionalmente, consegue gerar valor para a organização (Buckingham & Vosburgh, 2001). Adicionalmente, Peters (2006), como citado em Gallardo et. al (2013), crê que não existem motivos para não considerar cada colaborador como talentoso. Crain (2009) entende que não são variáveis (como a tecnologia, estruturas fabris ou o capital) que criam valor para as empresas, mas sim as pessoas, que são vistas como fator determinante para o sucesso da performance organizacional das empresas;

- **Talento enquanto alto desempenho:** aqui são considerados os melhores trabalhadores e até os autores Stahl et. al (2007) defendem que o talento é definido por um conjunto de trabalhadores que lideram o *ranking* de capacidades e performance. Também Silzer e Dowell (2010) defendem grupos de colaboradores inseridos numa organização, que se encontram no topo no que toca a competências e habilidades;

- **Talento enquanto alto potencial:** esta abordagem prevê os colaboradores que apresentam alto potencial, que apresentem um ritmo mais rápido, comparado com os restantes trabalhadores, ainda que demonstrem necessidades, motivações e comportamentos diferentes quando é feita a comparação com os restantes colaboradores (Pepermans et. al, 2003);

Analisando o conceito de talento proferido por Chiavenato (2004b), o autor identifica que talentos, são os indivíduos compostos por três elementos: conhecimentos, habilidades,

atitudes - o saber, o saber fazer e o saber fazer acontecer, como exemplifica a figura 8 – que pode ser interligado com as *soft* e *hard skills*. O termo inglês “*skills*” é utilizado para se referir às competências ou capacidades para desempenhar um bom trabalho (Noe et. al, 2015); estas podem ser divididas em *soft skills* – atitudes e as abordagens que os candidatos adotam no seu trabalho, como a capacidade de colaborar em projetos de equipa e *hard skills* – competências técnicas para desempenhar as funções (Daud, et. al, 2012).

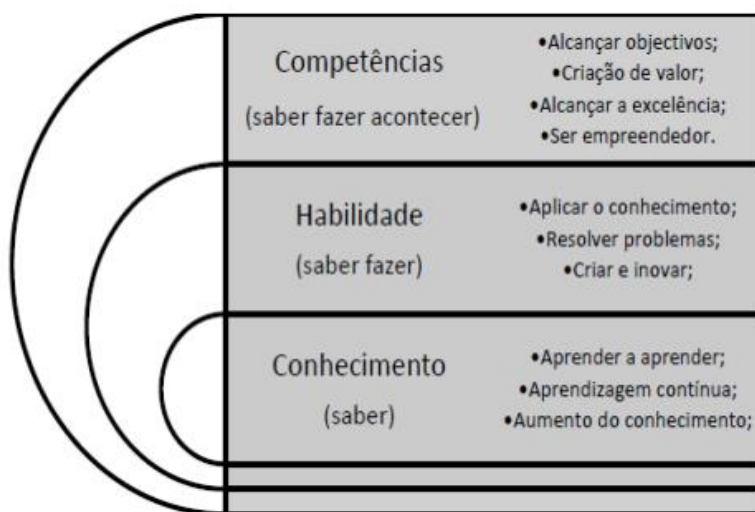


Figura 8 - *Competências, Habilidades e Conhecimentos*

Fonte: *Chiavenato (2004b)*

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), a definição de talento está diretamente ligada ao capital humano, peça que tem vindo a tornar-se essencial para o alcance de diferenciais organizacionais, competitividade e sucesso empresarial. Assim, é claro que o indivíduo talentoso poderá destacar-se profissionalmente e ficar “à frente” no mercado de trabalho, além de contribuir positivamente para os objetivos da empresa.

É importante ainda, debater o conceito de talento inclusivo uma vez que tratar todos os colaboradores das organizações de igual forma, gera um bom ambiente de trabalho que acabará por motivar os colaboradores (Bothner et. al, 2011). Uma abordagem inclusiva garante uma distribuição igualitária dos recursos a todos os trabalhadores de uma organização, em vez de se concentrar em pequenos conjuntos de maior estatuto e, assim é evitada uma queda na moral dos funcionários leais que não são considerados “*superstars*” (Groysberg et. al, 2004). Adicionalmente, Yost e Chang (2009) defendem que as organizações devem contribuir para o potencial máximo de todos os seus colaboradores, uma vez que concentrar os investimentos - tempo, dinheiro e energia – apenas numa seleção de

pessoas, dentro de um conjunto limitado de funções, pode ser uma estratégia arriscada atendendo à escassez de mão de obra.

3.1.1 Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção (R&S) é o primeiro passo na procura de talentos; são vários os autores que identificam este processo como prática fundamental para a retenção de colaboradores. Budhwar e Mellahi (2007) asseguraram que as práticas de RH são um dos fatores importantes para o sucesso organizacional e destacam a importância do recrutamento e seleção, fundamentando que todas as restantes práticas de RH são consequência desta primeira. O recrutamento pode ser definido de várias maneiras; uma delas remete para um conjunto de ações conduzidas por uma entidade com o objetivo principal de reconhecer um conjunto substancial de candidatos com potencial, incentivá-los a ingressar na organização e garantir a sua retenção, pelo menos num futuro imediato (Taylor & Collins, 2000); por outro lado, pode, simplesmente, ser um processo do departamento de recursos humanos cujo objetivo é identificar recursos competentes que preencham vagas que se encontrem por preencher. Existem várias iniciativas que podem conduzir os Recrutamentos ao sucesso:

- Envolver o gestor de pessoas do departamento alvo de recrutamento. Esta decisão vai permitir ao principal interlocutor do departamento opinar e sugerir; também este nível de chefia necessita de ser incentivado e estimulado para poder evoluir (Cefamol, 2021b);

- Para as empresas envolvidas no contributo de Stahl et. al (2007), a melhor prática no que se refere ao R&S passa por criar um *pool* interno de talentos, o que significa que não existem pessoas específicas para cargos específicos, as empresas baseiam-se apenas em recrutar pessoas talentosas e depois é-lhes atribuído o cargo, atendendo aos seus talentos e competências; os autores sugerem ainda que os recrutamentos sejam concretizados ou desenvolvidos junto de escolas para atrair talento com qualidade;

- A divulgação das vagas é essencial; atualmente, este processo carece do apoio direto da comunicação e *marketing* no desenvolvimento de ações de *employer branding*, no desenvolvimento criativo de campanhas de recrutamento, anúncios, publicidade, mensagem destinada ao público-alvo, complementada por campanhas de divulgação sobre a cultura e valores da empresa - a Infosys, empresa líder global de serviços de consultoria e assistência

de serviços digitais reconhecida como top 3 de empresas mais valiosas do mundo, cresceu rapidamente conseguindo manter a qualidade do seu talento, em grande parte devido aos seus esforços de *branding*. Através de uma aplicação de técnicas de *branding*, a Infosys desenvolveu um excelente reconhecimento da imagem da empresa, conseguindo assim entender o que é mais importante para os candidatos e identificou de que forma poderia distinguir-se das empresas concorrentes, enfatizando, por exemplo, os valores e princípios valorizados pelos trabalhadores, tais como a liberdade profissional, a abertura e as oportunidades de evolução e crescimento profissional (Stahl et. al, 2007);

- Envolver a equipa de *marketing* e criar um plano mensal de publicações em redes sociais para a empresa – *Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok* - para as gerações mais jovens (Cefamol, 2021b);

- Publicar conteúdo direcionado sobre a valorização do trabalho desenvolvido pela empresa, valorização das equipas, das pessoas, partilha das suas ações, valores e cultura organizacional (Cefamol, 2021b);

- Disseminar a missão e os valores da empresa, de forma clara e transparente, garantindo credibilidade na organização (Cefamol, 2021b);

Pode ainda ser considerada boa prática o recrutamento que tenha como base a identificação de candidatos que possuam os mesmos valores e princípios que a empresa porque, à partida, o novo colaborador será feliz no seu local de trabalho o que acabará por retê-lo. As empresas que o fazem, iniciam o processo com a avaliação da personalidade e valores dos candidatos para determinar se são adequados à cultura da empresa, partindo do pressuposto de que as qualificações formais podem não ser os melhores indicadores de desempenho e retenção e que as competências são mais fáceis de ensinar ou mudar do que os traços de personalidade, atitudes e valores (Pfeffer & Veiga, 1999). A empresa IKEA, maior retalhista de mobiliário, tem vindo a desenvolver este modelo; seleciona os candidatos através de ferramentas dedicadas aos valores e adequação cultural, através do preenchimento de um questionário – que não aborda as competências, experiências profissionais ou as habilitações académicas, mas prioriza os valores e as crenças dos candidatos (Stahl et. al, 2007).

3.1.2 Avaliação de Desempenho

Depois do recrutamento dos talentos, seleção e integração dos talentos, é crucial proceder à sua avaliação e um modelo de Avaliação de Desempenho pode ser uma excelente ferramenta para identificar os talentos das organizações através da implementação de uma dinâmica de *feedback* atempado, de curta duração e focado na resolução de problemas que surge como estratégia das empresas para reduzirem desperdício de tempo, falhas de comunicação e ocorrência de conflitos. As empresas conseguem criar e manter proximidade entre as suas equipas através de uma prática de *feedback* incisivo, concreto e célere (Cefamol, 2021b).

A evolução tecnológica tem vindo a dificultar a avaliação de desempenho dos colaboradores por parte das empresas, dada a complexidade em acompanhar todas as tendências que têm impactado nos postos trabalho. Ainda assim, esta avaliação não deixa de ser fundamental na formação e motivação das pessoas para o desempenho das suas funções uma vez que, em grande parte dos casos, seja a única fonte *feedback* que os colaboradores recebem sobre o seu trabalho⁷ (O Molde – Gestão de Pessoas, 2019). Parte da satisfação dos colaboradores surge do *feedback* e da comunicação existente sobre a sua prestação de trabalho; a divulgação de informações vitais sobre a organização promove a confiança entre empresa e colaboradores; a partilha deste tipo de informações gera confiança, pelo que, quando a necessidade de receber informação dos colaboradores é elevada, acabam por ser afetados pela presença ou ausência de comunicações por parte da administração (Brockner et al., 1997).

Se a organização não partilhar informações, os colaboradores são “obrigados” a obter informação por outras vias, nomeadamente através de observações, comportamentos indiretos e fontes secundárias. De acordo com o estudo sobre a relação entre gestão de talentos e retenção de funcionários na indústria de telecomunicações em Klang Valley, concretizado por Cheng et. al (2017), através de 380 questionários a colaboradores desse setor, os resultados permitiam descobrir que *feedback* aos funcionários pode criar condições para o desenvolvimento e, também, incrementar a satisfação dos colaboradores.

Dos benefícios mais relevantes encontrados na literatura sobre as avaliações de desempenho evidenciam-se os seguintes:

⁷ Ferraz, A. (2019, 16 de julho). *Pessoas – Tecnologia – Competências*. O Molde – Especial Gestão de Pessoas. Disponível em https://issuu.com/cefamol/docs/molde_122

- Confere *feedback* organizacional, aconselhamento fundamentado, no sentido de os colaboradores manterem ou alterarem comportamentos/ações (Schraeder et al., 2007; Montague, 2007; Heathfield, 2007; Nickols, 2007, como citados em Afonso, 2012); permitem ainda manter elevados níveis de motivação no seio dos colaboradores (Murphy e Cleveland, 1995, como citados em Afonso, 2012);

- Torna a comunicação mais fluente em toda a organização, o que possibilita a redução das dúvidas dos colaboradores (Schraeder et al., 2007; Kikoski, 1999; Spinkset. al, 1999, como citados em Afonso, 2012);

- Incrementa a produtividade da organização enquanto um todo (Alexander, 1989; Harrison e Goulding, 1997; Broady-Preston e Steel, 2002; Schraeder et al., 2007; Pettijohn et al., 2001, como citados em Afonso, 2012). As avaliações de desempenho assumem um papel crucial no que concerne à qualidade da comunicação junto dos colaboradores, fazendo com que estes compreendam de que forma o desenvolvimento do trabalho de cada um pode preencher as necessidades da organização (Spinks et al., 1999; Schraeder et al., 2007, como citados em Afonso, 2012).

3.1.3 Satisfação e Motivação de Colaboradores

A satisfação profissional é o estado emocional que surge da avaliação do trabalho ou da experiência profissional (Locke, 1976) que tem impacto na motivação de uma pessoa para abandonar a empresa (Ayunda, 2010). A satisfação no trabalho é uma variável essencial devido à sua importância estratégica no funcionamento organizacional (Sila & Širok, 2018) e como um indicador crítico de talento (Paadi et. al, 2019, como citados em Barkhuizen e Gumede, (2021). De acordo com Roman (2011), como citado em Barkhuizen e Gumede (2021), a satisfação no trabalho é uma consequência do grau de prazer que se obtém da remuneração, do apoio da gestão, das oportunidades de promoção, do ambiente de trabalho, da cultura organizacional, dos colegas e das tarefas executadas. A satisfação pode também incluir os sentimentos dos trabalhadores em relação ao desempenho, às políticas e às práticas gerais de recursos humanos (RH) das suas organizações (Dixit & Arrawatia, 2018; Theron et al., 2014). Ayunda (2010) acrescenta que a satisfação no trabalho afeta as taxas de rotatividade uma vez que quanto mais insatisfeita uma pessoa está com o seu emprego, maior é a probabilidade de se despedir, daí a relevância deste tema para esta investigação uma vez

que se procura identificar as práticas que mais contribuem para a satisfação de colaboradores e, conseqüentemente, provocam a sua retenção.

O estudo de Xuecheng et. al (2022), a colaboradores de PME da China, concluiu que a satisfação no trabalho se relaciona positivamente com a retenção de colaboradores, portanto, é importante que seja estimulada; como citado em Xuecheng et. al (2022), Frye et. al. (2020), de igual forma concluíram que a satisfação no trabalho afeta positivamente a retenção de colaboradores do setor da hotelaria e restauração. Também Terera e Ngirande (2014), com a sua investigação através de questionários a 180 enfermeiros(as) do Sul de África, identificaram que a satisfação se relaciona com a retenção de colaboradores, o que significa que quanto mais felizes são os funcionários, maior é a probabilidade de os reter, e por esse motivo é importante manter o capital humano feliz e satisfeito.

As organizações podem recorrer a várias métricas para apurar se os seus colaboradores se encontram satisfeitos no trabalho, tais como:

1. **Employee net promoter score (eNPS):** é um método simples de identificar quantos colaboradores estão comprometidos com a organização. A empresa pode, por exemplo colocar uma questão-chave aos colaboradores: “Qual é a probabilidade de recomendar a nossa empresa como local de trabalho, numa escala de 1 a 10?” (Harter et. al, 2002).

2. **Índice de satisfação de colaboradores:** esta métrica mede o grau de satisfação dos trabalhadores. A satisfação dos trabalhadores centra-se na realização e felicidade dos colaboradores e não no seu empenho em relação ao trabalho. Para colocar em prática este indicador, as organizações podem, por exemplo, questionar “Numa escala de 1 a 10, qual é o seu grau de satisfação com o seu trabalho?”, estabelecendo previamente uma escala para facilitar na análise de dados. Para obter o resultado, aplica-se o cálculo $((\text{resultado do colaborador}/3) - 1)/9 \times 100$ e o resultado será um valor entre 1 e 100 (Harter et. al, 2002).

3. **Índice de Turnover:** este conceito será detalhadamente explicado abaixo, contudo, este índice pode auxiliar na medição da satisfação e o empenho dos trabalhadores - níveis reduzidos de envolvimento dos colaboradores podem levar a altas taxas de rotatividade de colaboradores. Este indicador pode ser calculado através da seguinte fórmula: $(\text{número total de funcionários que se demitiram} \div \text{número total de funcionários no início do período}) \times 100$ (Robbins & Judge, 2019).

5. Absentismo: De acordo com Miguez (1979) a definição operacional de absentismo divide-se em dois grupos: ausências inevitáveis e ausências evitáveis/voluntárias, nestas últimas, a ausência envolve o exercício de uma opção por parte de quem se ausenta. As ausências inevitáveis, consideradas legítimas e justificadas, dividem-se em internas e externas à instituição: internas são, por exemplo, as faltas provenientes de um acidente de trabalho, greves, doenças relacionadas com o trabalho; externas, quando não estão relacionadas com a organização, por exemplo, obrigações legais, doença de um familiar, entre outros.

Medir o absentismo dos trabalhadores é importante para avaliar a motivação e produtividade dos mesmos pois colaboradores que se sintam envolvidos na organização, serão assíduos e presentes, por se sentirem comprometidos com suas tarefas e com a organização. Se os colaboradores estiverem sobrecarregados e sem dias de descanso, é mais provável que falem ao trabalho para descansar (Robbins & Judge, 2019). O absentismo reflete o envolvimento, satisfação e bem-estar dos trabalhadores e uma baixa taxa de absentismo indica uma força de trabalho comprometida e satisfeita em sua ocupação.

Em concordância, Parmenter (2009) defende que a satisfação dos colaboradores pode ser medida através da análise de absentismo, percentagem de colaboradores a trabalhar em horário flexível, taxa de *turnover*, novos colaboradores que chegaram até à empresa pela referência de colaboradores atuais, inquéritos e anos de “casa” dos colaboradores; também Urme (2023) defende que a monitorização da rotatividade e das taxas anuais de retenção é necessária através da análise da satisfação e o empenho dos colaboradores, rotatividade e absentismo

3.1.4 Gestão do Talento

Fruto da realidade económica que se tem vindo a sentir atualmente, repleta de constantes desafios que influenciam o modo das organizações atuarem, subentende-se que o sucesso empresarial depende de um processo de adaptação da empresa a todas as mudanças do meio envolvente, o que “obriga” a uma adaptação ajustada dos seus objetivos perante as características da envolvente. As empresas enfrentam desafios decorrentes dos mercados, levando-as à procura de novas soluções organizativas que lhes permitam reagir e fazer face à concorrência, com mais segurança e rentabilidade e, por conseguinte, as organizações que pretendam crescer e acompanhar os níveis de desenvolvimento dos seus concorrentes,

deverão atender à atualização técnica do seu capital humano, ao aperfeiçoamento e reciclagem das competências das pessoas que compõe as empresas.

A gestão de talento (GT) tem vindo a ganhar popularidade desde o ano de 1990, com a publicação do artigo “*War for Talent*” da McKinsey & Company (Chambers et al., 1998). Os autores investigaram cerca de 77 empresas de diversas indústrias, através dos seus departamentos de recursos humanos, para entender de forma mais clara as filosofias, práticas e desafios na construção de talentos. Esta obra veio despertar atenção para a crescente procura intensiva de talentos com competências que ultrapassam a oferta em muitas indústrias e mercados e, neste contexto, a “gestão de talento” passou a parecer sinónimo de gestão de capital humano, implicando que as empresas definissem estratégias com a finalidade em obter, atrair, seleccionar, desenvolver, promover, e movimentar os colaboradores pela organização.

Chelawat (2015) definiu a GT como um conjunto de processos organizacionais integrados de gestão de recursos humanos concebidos para atrair, desenvolver, motivar e reter trabalhadores talentosos, produtivos e empenhados. Dada a escassez global de trabalhadores talentosos, o maior desafio tem vindo a ser retê-los. Na mesma linha de pensamento, Aston e Morton (2005) procuraram definir o conceito de GT enquanto abordagem estratégica dos recursos da empresa cujo principal foco é melhorar o desempenho e o potencial das pessoas, seja ele qual for. Ainda assim, os autores reconhecem que não existe apenas uma definição concreta de gestão de talento, atendendo aos dois casos de estudo que realizaram: 1) uma empresa de líder mundial em comércio eletrónico e serviços de pagamento – FDC - e 2) empresa global de informação, Reuteurs. A incerteza do conceito surge porque existem formas diferentes das empresas envolvidas definirem o talento: uma das organizações considera que o talento são os líderes de equipas de gestão executiva, diretores e gestores em todas as funções e, a outra, defende que o talento passa pelos futuros líderes com capacidades mais estratégicas do que apenas competências de excelência operacional.

Lewis e Heckman (2006) procuraram compilar as diferentes perspetivas de vários autores num só artigo, no qual descrevem a gestão de talento como "uma mentalidade" (Creelman, 2004, p. 3); um componente-chave para o planeamento eficaz da sucessão (Cheloha & Swain, 2005). A adoção de processos que se debrucem sobre a GT é necessária para que os talentos das organizações se mantenham motivados e presentes pois através do

desenvolvimento do potencial dos colaboradores, será gerada diferenciação perante todo o mercado de concorrentes, que cada vez é mais exigente dada à globalização, e tornará possível a angariação de talentos - Michaels et.al (2001) acrescentam que responder de forma agressiva com práticas dedicadas ao capital humano, vai impulsionar a *performance* da organização.

Para Michaels et al. (2001) o primeiro passo de um GT eficaz, e o mais importante, é que o *mindset* das organizações esteja direcionado para o desenvolvimento do talento que existe dentro das organizações. É, portanto, de grande importância que os CEO e líderes das organizações estejam profundamente envolvidos com o conceito de talento e que o transmitam para as suas equipas, estimulando desta forma uma cultura dedicada também ao talento. Como qualquer organização, se os seus bens não forem bem geridos, os resultados não serão positivos e nesta perspetiva, também o capital humano deve ser orientado da melhor forma para poder evoluir, sentir-se reconhecido e, conseqüentemente, alimentar a organização de forma a alavancar a mesma para o sucesso; ou seja, para se obter crescimento do capital humano, a GT deve ser tida em conta na tomada de decisões, permitindo desta forma que os talentos se pronunciem e, conseqüentemente, sejam incentivados a evoluir. Para Wellins et. al (2009), existem estratégias-chave para tornar a GT eficaz:

- Partilhar de forma clara a organização, as suas estratégias de negócios atuais e futuras;
- Identificar as principais lacunas entre o talento existente e o talento necessário para impulsionar o sucesso dos negócios;
- Apresentar um plano sólido de gestão de talentos;
- Recrutar e promover a empresa de forma eficaz;
- Estabelecer a ligação entre os objetivos individuais e de equipa aos objetivos corporativos, partilhando (de forma clara) quais as expectativas bem como *feedback* para promover a colaboração dos colaboradores;
- Desenvolver os talentos para melhorar o desempenho em cargos atuais e assegurar as condições para transitarem para o próximo nível de evolução;
- Medir o impacto nos negócios e eficácia da força de trabalho durante e após implementação.

E para Lewis e Heckman (2006) existem 3 perspetivas fundamentais que podem descrever a GT:

- A primeira, defende que esta Gestão é constituída por um conjunto de práticas de Recursos Humanos como o recrutamento e seleção e o desenvolvimento de planos de carreiras;

- A segunda, foca a sua análise no desenvolvimento de colaboradores, atendendo às suas necessidades, com base no seu progresso dentro da organização;

- Dentro da terceira perspetiva, considera-se que a gestão de talento dos recursos deve ser feita atendendo aos níveis de desempenho o que significa que os colaboradores altamente competentes devem ser procurados, contratados e recompensados diferencialmente, independentemente da sua função.

3.2. Retenção de Talento

Posteriormente ao recrutamento e avaliação de colaboradores, cabe à empresa criar planos para reter o seu capital humano - a retenção de funcionários é o processo pelo qual os funcionários são incentivados a permanecer na organização (Mathis & Jackson, 2010). Vos et al. (2011) defendem que, embora os gestores prefiram práticas de gestão de talentos como a formação, o desenvolvimento de carreiras, a gestão do desempenho ou a comunicação, os trabalhadores talentosos preferem recompensas financeiras, oportunidades de desenvolvimento de carreira, um ambiente agradável no local de trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Por outro lado, Rehman (2012) concluiu que a satisfação no trabalho é um fator crítico na formação da opinião de funcionários talentosos sobre se a organização é um empregador adequado. Outros autores, através dos seus questionários a quase 25 000 colaboradores do setor da hotelaria, descobriram que a satisfação no trabalho, a motivação externa, o compromisso organizacional - que retrata a relação do trabalhador com a organização, através do estado psicológico ou mentalidade (Khoufaf & Nouiri, 2023) - e a reputação da organização são os fatores que mais impedem um indivíduo talentoso de deixar a organização (Hausknecht et al., 2009). Rani e Kumar (2014), através da sua intensiva revisão de literatura sobre o tema, identificaram 16 fatores que influenciam as práticas de gestão de talentos, nomeadamente, a satisfação no trabalho, segurança no trabalho, formação, o desenvolvimento e a liderança.

Adicionalmente, Hasin e Omar (2007), com o seu questionário a 68 colaboradores de empresas de contabilidade, descobriram que a satisfação no trabalho (com ênfase no salário e na liderança) e o stress relacionado com o trabalho são as principais forças que alimentam a intenção dos trabalhadores em sair da organização. Por outro lado, para Mathis e Jackson (2010) existem vários fatores que podem determinar a retenção de funcionários:

1) Componentes organizacionais - cultura, valores, estratégias, oportunidades, continuidade e estabilidade no seu emprego influenciam os colaboradores na decisão de permanecer ou abandonar a empresa. As organizações com uma cultura assentada em valores positivos registam uma menor rotatividade dos trabalhadores;

2) Oportunidades de carreira – incluem-se a formação contínua dos trabalhadores, desenvolvimento de carreiras, orientação e planeamento formal de carreiras dentro de uma organização;

3) Prémios, incentivos e benefícios atribuídos aos colaboradores - prémios e/ou reconhecimento baseados no desempenho ou atribuição bónus;

4) A natureza das tarefas e do trabalho – que pode estar relacionada com a conceção do posto de trabalho em si; o principal objetivo para Knapp e Mujtaba (2010) da conceção do posto de trabalho é aumentar a satisfação, a motivação e a produtividade dos trabalhadores;

5) Relações com os trabalhadores - é essencial que os trabalhadores recebam um tratamento justo e/ou não discriminatório; que se sintam apoiados pelos seus supervisores e/ou direção, e que tenham uma boa relação com os colegas de trabalho (Murtiningsih, 2020).

A necessidade de implementar uma gestão de talento eficaz é evidenciada em vários estudos de diferentes autores. Os resultados do estudo de Rapando e Juma (2020) a 84 colaboradores de bancos comerciais de Kakamega, revelam que quanto melhores as estratégias de gestão de talentos, maior será o desempenho dos trabalhadores, apoiando assim a necessidade de implementar estratégias eficazes de gestão de talento. Ainda neste sentido, Brundage e Koziel (2010) sublinharam a importância da retenção de talentos, afirmando que a gestão eficaz de talentos e a retenção de talentos deve ser um processo contínuo e, para além disso, deve ser parte integrante da cultura organizacional.

3.2.1 *Turnover*

Para Silveira (2011), o *turnover* corresponde a um processo de entrada e saída dos colaboradores numa empresa, tanto da parte das organizações como da parte dos colaboradores. Também pode ser entendido como a mudança de posição de um colaborador para outro trabalho, ou seja, corresponde à soma da intenção de saída, da tendência para encontrar outros empregos e da possibilidade de encontrar um novo emprego (Butler & Skipper, 1983; Cotton & Tuttle, 1986; Mobley et. al, 1978; Price, 2001, como citados em Gonçalves, 2013). O *turnover* pode ser caracterizado de várias formas:

- **Voluntário ou involuntário:** quando o colaborador abandona a organização por consequências sociais ou incidentes na vida, procurando mudanças na natureza do seu trabalho e/ou satisfação pessoal (Cotton & Tuttle, 1986; Kazi & Zadeh, 2011, como citados em Gonçalves, 2013); o *turnover* involuntário é baseado em fatores não se encontram sob controlo da organização, mas que se tornam motivo para o colaborador abandonar a organização, como por exemplo, reforma ou problemas de saúde (Price, 1977; Kazi & Zadeh, 2011, como citados em Gonçalves, 2013). Cunha et al., (2010) acrescentam que a rotatividade voluntária pode ser contrariada pela organização se forem identificadas as razões subjacentes à saída do trabalhador; ao identificar os motivos, a organização poderá antecipar e evitar futuras saídas;

- **Interno ou externo:** o interno refere-se à transferência interna de um colaborador de um departamento para outro ainda que se mantenha na mesma organização e o *turnover* externo diz respeito à saída de um colaborador de uma organização para outra (Ruby, 2002);

- **Disfuncional ou funcional:** o *turnover* disfuncional é a separação voluntária de colaboradores que a organização preferia reter (Dalton et al., 1982), já que estes funcionários contribuíram positivamente para a organização e a sua saída pode ameaçar a eficácia organizacional, em termos de aumento de custos associados ao *turnover* (Abelson & Baysinger, 1984, como citados em Gonçalves, 2013); por sua vez, o *turnover* funcional ocorre quando o indivíduo deixa voluntariamente a organização, mas esta, pelo contrário, tem uma opinião negativa sobre o colaborador e até prefere não o reter como membro organizacional (Dalton et al., 1982).

Huang et al. (2006), como citados em Mamun e Hasan (2017), afirmam que os custos da rotatividade são muito elevados e que os custos de recrutamento e formação de um novo trabalhador variam entre 25% e 200% do seu salário anual. Adicionalmente, Kim (2012) defende que os elevados custos associados à perda de talento obrigam as organizações a procurar e implementar práticas de gestão de talentos que apoiem a retenção de funcionários. Irabor e Okolie (2019) concordam e admitem que a rotatividade de colaboradores é um desafio com muitos custos associados e que cada demissão poupada é custo evitado. Por outro lado, Mazikana (2019), considera que o *turnover* nem sempre se revela prejudicial para *performance* da empresa, mas a retenção dos colaboradores que apresentam bom desempenho facilita a decisão dos colaboradores com baixo nível de desempenho a saírem das organizações. Existem vários estudos empíricos que observaram diferentes fatores motivacionais que podem levar à diminuição de *turnover*, revelando retenção dos funcionários nas organizações, tais como:

- Sishuwa e Phiri (2020): com uma amostra de 168 colaboradores do setor de logística e transportes, conseguiram confirmar que a autonomia, o ambiente de trabalho e retribuições incrementam a satisfação no trabalho que, por sua vez, influencia positivamente a intenção de permanecer na organização;

- Kinnear e Sutherland, (2000): através de 30 inquéritos realizados a colaboradores de empresas de ciência e tecnologia, serviços financeiros e de informação de tecnologia na África do Sul, os investigadores apuraram que o pacote salarial bem como o reconhecimento dos colaboradores são os fatores mais importantes no compromisso para com a organização;

- Mabaso et. al (2021): optaram por entrevistar de forma semiestruturada 12 consultores de forma a apurar quais as práticas que consideravam mais importantes na retenção de colaboradores. Os resultados permitiram apurar uma ordem de preferência: (1) remunerações, (2) balanço entre trabalho e vida pessoal, (3) sistema de gestão de desempenho, (4) formação e desenvolvimento, (5) reconhecimento e (6) oportunidades de progressão de carreira;

- Korsakiené et. al (2015): com questionários a 143 colaboradores de empresas de IT, foram capazes de entender quais os fatores que levam os colaboradores a sentirem-se satisfeitos com a organização: relações com colegas de trabalho, oportunidade de manter o equilíbrio vida-trabalho e as recompensas financeiras competitivas.

O facto de existir falta de conhecimento e de interesse por parte das empresas sobre a Gestão de Pessoas, interfere nas restantes condições uma vez que não permite à organização olhar para os seus colaboradores enquanto peça fundamental para o sucesso da organização e, conseqüentemente, não desenvolver práticas que permitam reter e atrair o seu capital humano que cada vez é mais visto como elemento vital à sobrevivência das empresas.

Os recursos humanos são ativos valiosos para as organizações dado à sua capacidade criar, usar e partilhar conhecimento, portanto, apostar e desenvolver colaboradores que sejam portadores de conhecimento pode constituir uma potencial fonte de vantagem competitiva para as organizações. A perda de bons colaboradores pode vir a prejudicar a vantagem competitiva das organizações, reduzindo a produção e a qualidade (Hassanpour et. al, 2021). Na análise de Herman (1993) se as organizações forem capazes de praticar e demonstrar atitudes que espelhem a sua lealdade para com seus funcionários, nomeadamente apoiá-los no exercício das suas funções, até mesmo com clientes e/ou fornecedores, também os colaboradores serão praticantes de atitudes para demonstrar a sua lealdade para com as empresas. Por outro lado, Cappelli (2000) reforça um dos conselhos mais identificados pela literatura: pagar e tratar bem as pessoas talentosas.

Algumas das melhores práticas de retenção de talento foram identificadas e definidas por Stahl et al (2007), e resumem-se da seguinte forma:

- Planos de compensação/remuneração altamente competitivos e focados a longo prazo - as políticas de remuneração “agressivas” devem ser acompanhadas por outros benefícios como as oportunidades de aprendizagem e crescimento ou a excelência de uma cultura organizacional;
- Planos de carreira personalizados, que permitam aos profissionais desenvolver internamente as suas carreiras;
- Atenção da gestão de topo;
- Acordos de horário flexíveis para garantir equilíbrio entre trabalho-vida pessoal;
- Programas de diversidade projetados para desenvolver, reter e promover talentos diversos;
- Criar um ambiente de trabalho onde trabalhadores com talento se sintam confortáveis e confiantes para contribuir.

Também os autores Sawaneh e Kamara (2019) enunciaram práticas para tornar a retenção de talento eficaz:

- Os recrutamentos devem basear-se no mérito, utilizando todos os critérios de seleção – por exemplo, exercícios práticos, testes que ponham em causa a inteligência, aptidão, o interesse e a personalidade dos candidatos bem como discussões de grupo sobre os perfis (Rao & Rao, 1990);
- As decisões de gestão, tais como promoções, rescisões, remunerações, incentivos, prémios e outros instrumentos de motivação, devem basear-se no desempenho e não no favoritismo;
- As comunicações devem ser efetuadas em ambos os sentidos, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima. A direção deve comunicar sempre as suas prioridades aos trabalhadores e estes, em troca, devem partilhar *feedback* aos quadros superiores para poderem tomar decisões decisivas;
- Os trabalhadores talentosos e inovadores devem ser mais motivados para se dedicarem às operações efetivas das organizações e para reduzir os custos de recrutamento de novos trabalhadores, que exigirão mais fundos para recrutar, formar e investir neles;
- A direção da empresa deve proporcionar um maior desenvolvimento da carreira e formação profissional aos trabalhadores;
- A direção deve também motivar os trabalhadores a empenharem-se a comprometerem-se com os valores fundamentais da organização e proporcionar um ambiente propício em que cada trabalhador se sinta parte integrante das atividades da organização;
- Os gestores das organizações devem demonstrar boas qualidades de liderança e respeitar os seus subordinados. O facto de demonstrarem ser líderes exemplares, motiva as suas equipas a permanecerem na organização;
- Os recrutamentos devem ser efetuados pelo departamento de RH, que compreende todo o processo e não por alguém do *board* que não possui conhecimentos básicos nas áreas do R&S;
- Deve ser concedida autonomia ao departamento de RH nas matérias de recrutamento, promoções, remunerações, rescisões, remunerações, consultas e outras decisões da gestão, nomeadamente, de talento. Adicionalmente, também os autores Chambers et. al (1998) concordam com o envolvimento do

departamento de RH no desenvolvimento de talentos: “Mais do que gestores de processos, os executivos de RH devem ser conselheiros eficazes e proativos, com credibilidade pessoal e empresarial e fortes relações com as unidades empresariais.” (p. 49);

Hiltrop (1999), no seu estudo empírico a 319 empresas europeias, conseguiu apurar os 11 fatores (de um total de 67) que mais contribuem para a retenção de colaboradores:

1. Estabilidade no seu trabalho;
2. Oportunidades de formação e desenvolvimento de competências;
3. Recrutamento e promoções internas;
4. Desenvolvimento e orientação profissional;
5. Oportunidades de desenvolvimento de competências e de especialização;
6. Autonomia e descentralização da tomada de decisões;
7. Oportunidades de trabalho em equipa e de participação;
8. Igualdade de benefícios e de acesso a regalias para todos os trabalhadores;
9. Recompensas e reconhecimentos adicionais pelo bom desempenho;
10. Abertura da informação sobre os objetivos da empresa, resultados e intenções da empresa;
11. Planeamento proactivo do capital humano e gestão estratégica dos RH.

Noutra perspetiva, Murtiningsih (2020) optou por determinar o impacto da retribuição e benefícios, formação e desenvolvimento bem como a cultura organizacional na satisfação profissional e na retenção de colaboradores. Esta investigação permitiu ao autor, através de uma amostra de 150 colaboradores de empresas privadas de Jacarta, divulgar as seguintes conclusões:

- As remunerações, formação e desenvolvimento têm impacto na satisfação profissional, o que significa que quanto mais se verificarem estas variáveis, maior satisfação estará presente entre os colaboradores;

- A cultura organizacional não tem impacto na satisfação no trabalho, contradizendo assim autores anteriormente mencionados (Stahl et al, 2007; Mathis e Jackson, 2010);

- Da mesma forma, as remunerações impactam positivamente na retenção de colaboradores, mas a formação e desenvolvimento, bem como a cultura organizacional, não impactam positivamente na retenção de colaboradores;

- A satisfação profissional tem um impacto positivo na retenção de colaboradores.

Adicionalmente, através de questionários realizados a 30 colaboradores integrantes das empresas de energias renováveis do *top 4* da capital do Irão, Hassanpour et. al (2021) defendem que na base de retenção de colaboradores, deve constar o compromisso organizacional. Hassanpour et. al (2021) confirmaram o impacto significativo das práticas de RH na intenção de rotatividade, atendendo aos processos de RH - formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compensação e remunerações, recrutamento e seleção, segurança no trabalho e trabalho em equipa: “(...) as práticas de RH têm um impacto positivo no Comportamento Organizacional (...) A rotatividade dos trabalhadores pode ser reduzida se as técnicas de RH forem aplicadas de forma eficaz” (Hassanpour et. al, 2021, p.8) – como exemplifica a figura 9 – compactuando com Hausknecht et al., 2009 que também vieram confirmar a esta relação. As organizações devem atingir os seus objetivos em função do seu capital humano garantindo que as práticas de RH foram adequadamente concebidas e aplicadas. Dado que o capital humano é considerado atualmente como o principal ativo das organizações, é pertinente geri-lo de forma que desempenhe e pense da forma desejada pelas organizações (Hassanpour et. al, 2021).

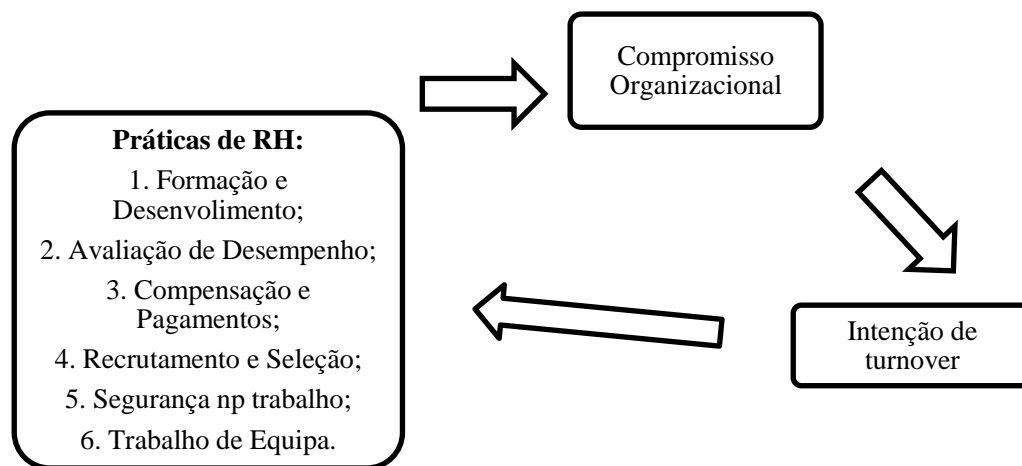


Figura 9 - Relação das práticas de RH, CO e Intenção de Turnover
Fonte: Adaptado de Hassanpour et. al (2021)

Em suma, existem várias práticas associadas aos principais processos da gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente, recrutamento e seleção, formação e

desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração/benefícios e satisfação dos colaboradores. São vários os estudos que se têm vindo a debruçar acerca das práticas de RH e da sua importância na gestão e retenção de talento – alguns dos analisados estão compilados na tabela 6 -, contudo, ainda que o número de estudos seja relevante, não foi identificado nenhum estudo que se debruçasse sobre a realidade da indústria portuguesa de moldes, daí a realização desta investigação na indústria de moldes.

Tabela 6 - Evidências de estudos na área de retenção de colaboradores

Investigadores	Investigação	Amostra	Metodologia	Análise de dados	Resultados	Validação
Oliveira & Honório (2020)	<p>H1: <i>As práticas de recursos humanos relacionam-se positivamente com o compromisso organizacional;</i></p> <p>H2: <i>As práticas de recursos humanos influenciam mais significativamente os tipos de compromisso afetivo e normativo quando comparados ao tipo de continuação.</i></p>	349 funcionários de uma empresa pública de saneamento localizada em Belo Horizonte.	<p>Pesquisa descritiva;</p> <p>Caso de Estudo;</p> <p>Escala <i>Likert</i>.</p>	Regressão múltipla	<p>A análise de regressão múltipla permitiu confirmar as hipóteses, revelando um relacionamento positivo mais significativo entre as práticas de recursos humanos com os tipos de compromisso afetivo e normativo quando comparados com o compromisso de continuação. O compromisso organizacional do tipo afetivo revelou-se ser influenciado positivamente pelas práticas de recursos humanos associados ao planeamento de carreira e benefícios, enquanto o compromisso do tipo normativo se mostrou positivamente mais induzido pela prática de recursos humanos relacionada ao treino e desenvolvimento.</p>	<p>Ambas as hipóteses foram confirmadas.</p>

Alajlani & Yesufu (2022)	<p>H1: As práticas de R&S têm impacto significativo na retenção de funcionários;</p> <p>H2: O empoderamento tem um impacto significativo na retenção de funcionários;</p> <p>H3: A remuneração e os benefícios têm um impacto significativo na retenção de funcionários;</p> <p>H4: A formação e o desenvolvimento têm um impacto significativo na retenção de funcionários;</p> <p>H5: A avaliação de desempenho tem um impacto significativo na retenção de funcionários;</p> <p>H6: As práticas de RH melhoraram a percepção de retenção entre funcionários dos Emirados Árabes Unidos e expatriados.</p>	270 funcionários, de três instituições privadas de ensino superior em Abu Dhabi e Dubai.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	Análise de regressão	Este estudo revelou que as práticas de RH, no geral, influenciam a retenção dos colaboradores, já que as práticas gerais têm forte impacto sobre a retenção de funcionários, apoiando assim a literatura e estudos presentes nesta investigação.	Maioritariamente hipóteses confirmadas (H2, H3, H5 e H6).
Tej et. al (2021)	<p>H1: Existe relação estatística significativa entre um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos e a retenção de funcionários talentosos nas organizações;</p> <p>H2: Existe uma relação estatística significativa entre um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso de funcionários talentosos.</p>	391 colaboradores identificados pelos supervisores e equipas de RH de 360 empresas transformadoras aleatórias do setor transformador - com mais de 50 trabalhadores.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	<p>Teste de Kaiser-Mayer-Olkin;</p> <p>Teste de Bartlett;</p> <p>Análise PCA;</p> <p>Análise de correlação canónica.</p>	Foram identificadas as 14 que mais impactam na retenção dos colaboradores: Partilha de informação (1); Remuneração (2); Progressão na carreira (3); Formação e desenvolvimento (4); Sistema de Avaliação de Desempenho (5); Recrutamento Interno (6); Certeza de Emprego (7); Tomada de Decisão (8); Responsabilidade Organizacional (9); Compromisso (10); Certeza Condicional (11); Cooperação (12); Liberdade Organizacional (13); Emprego/Aceitação de Emprego (14).	Ambas as hipóteses foram confirmadas.

Ismail et. al (2021)	<p>H1: Existe impacto positivo das práticas de gestão de talento no engagement dos colaboradores;</p> <p>H2: Existe impacto positivo das práticas de gestão de talento na retenção de colaboradores.</p>	55 funcionários de PMEs da Malásia.	Questionário baseado na escala de Likert.	Análise de regressão.	<p>Os resultados desta investigação mostram que práticas de gestão de talentos têm influência no empenho dos colaboradores e na capacidade da organização em reter os mesmos. O desenvolvimento de carreiras, a assistência de carreira, suporte da gerências, incentivos e compensações, <i>job design</i> e gestão de desempenho são aspetos da gestão de talentos. Atualmente, as organizações angariam vantagem competitiva através de estratégias de gestão de talento que não só atraem a atenção do grupo de talentos, mas também melhoram a qualidade do processo de recrutamento; geram oportunidades internas e desenvolvem mais liderança. O aspeto mais essencial da gestão de talentos é garantir que cada talento ou colaborador está entusiasmado com o seu trabalho e desafios.</p>	Ambas as hipóteses confirmadas.
----------------------	--	-------------------------------------	---	-----------------------	---	---------------------------------

<p>Manoj & Namratha (2021)</p>	<p>H1: Não existe relação entre compensações e estratégias de retenção de colaboradores; H2: Não existe relação entre formação e desenvolvimento e estratégias de retenção de colaboradores; H3: Não existe relação entre salários/reconhecimento e estratégias de retenção de colaboradores; H4: Não existe relação entre o balanço de vida pessoal-profissional e estratégias de retenção de colaboradores; H5: Não existe relação entre o ambiente de trabalho e as estratégias de retenção de colaboradores; H6: Não existe relação entre a satisfação no trabalho e as estratégias de retenção de colaboradores.</p>	<p>519 trabalhadores de empresas de IT em Bengaluru.</p>	<p>Questionário baseado na escala de <i>Likert</i>.</p>	<p>Teste T paramétrico.</p>	<p>Os colaboradores podem abandonar a organização por motivos pessoais ou profissionais. Existe uma grande dificuldade em manter todos os colaboradores nas organizações. Muitas filosofias de retenção de funcionários podem funcionar de forma a reduzir a rotatividade e gerar um local de trabalho desejável. A retenção de funcionários pode ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos e pode reduzir as despesas envolvidas na rotatividade de funcionários.</p>	<p>Todas as hipóteses rejeitadas.</p>
<p>Murtiningsih (2019)</p>	<p>H1: Existe impacto positivo das compensações na satisfação do trabalho; H2: Existe impacto positivo da formação e desenvolvimento na satisfação do trabalho; H3: Existe impacto positivo da cultura organizacional na satisfação do trabalho; H4: Existe impacto positivo das compensações na retenção de colaboradores; H5: Existe impacto positivo da formação e desenvolvimento na retenção de colaboradores; H6: Existe impacto positivo da cultura organizacional na retenção de colaboradores; H7: Existe impacto positivo entre a satisfação no trabalho e retenção de colaboradores.</p>	<p>150 colaboradores de empresas privadas de Jakarta</p>	<p>Questionário baseado na escala de <i>Likert</i>.</p>	<p>Coefficiente Alfa de Cronbach.</p>	<p>A partir dos resultados da análise, pode concluir-se que as compensações, formação e o desenvolvimento têm um efeito positivo na satisfação no trabalho, contrariamente à cultura organizacional. Por outro lado, as remunerações têm um impacto positivo na retenção de funcionários, mas formação e desenvolvimento e cultura organizacional não têm um impacto positivo na retenção de funcionários. Adicionalmente, a satisfação no trabalho tem um impacto positivo na retenção de funcionários.</p>	<p>Maioritariamente hipóteses confirmadas (H1, H2, H4 e H7).</p>

Hiltrop (1999)	<i>Este artigo visa explorar estratégias e técnicas que as organizações utilizam para fazer face às dificuldades da retenção de talento.</i>	115 empresas multinacionais e 204 nacionais localizadas na Europa Ocidental	Questionário estruturado.		Embora os resultados não forneçam evidências conclusivas da ligação entre o ser humano práticas de recursos e a capacidade de atrair e reter talentos, sugerem fortemente que as organizações de alto desempenho estão consistentemente a ultrapassar os seus concorrentes em vários aspetos humanos, incluindo o nível de trabalho em equipa e abertura entre colegas de trabalho, a formação e oportunidades de desenvolvimento que oferecem aos funcionários, e o grau de proatividade no planeamento de RH.	Benefícios identificados pelas empresas abordadas; 1. Segurança no emprego 2. Oportunidades de formação e desenvolvimento de competências 3. Recrutamento e promoção interna 4. Desenvolvimento e orientação de carreira 5. Oportunidades de desenvolvimento de competências e especialização 6. Autonomia e descentralização da tomada de decisões 7. Oportunidades de trabalho em equipa e participação 8. Igualdade de benefícios e acesso a benefícios para todos os funcionários 9. Recompensas extras e reconhecimento por alto desempenho 10. Transparência na partilha de de informações sobre objetivos corporativos, resultados e intenções 11. Planeamento proativo de pessoal e gestão estratégica de recursos humanos
Nasir & Mahmood (2018)	H1: <i>O apoio do supervisor tem uma relação positiva com a retenção de funcionários;</i> H2: <i>Recompensas e reconhecimento têm uma relação positiva com a retenção de funcionários;</i> H3: <i>As políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm uma relação positiva com a retenção de funcionários.</i>	110 colaboradores de universidades no Paquistão	Questionário.	Estatística descritiva; Teste de correlação.	Todas as variáveis escolhidas influenciam positivamente na retenção de funcionários. Portanto, é uma combinação de fatores que ajuda na retenção de funcionários. As organizações devem esforçar-se para implementar práticas relacionadas com a retenção de funcionários.	Todas as hipóteses confirmadas.

Blount (2022)	<p>O autor investigou se programas de integração de novos colaboradores podem mitigar o desgaste dos funcionários e servir como um catalisador para a retenção de funcionários nas organizações.</p>	<p>O autor procurou estudos/artigos com palavras-chave, “integração”, “retenção de funcionários” e “formação”. Utilizou o ano de 2010 como restrição de tempo porque a integração evoluiu significativamente desde então. As descobertas produziram 67 artigos dos quais veio a reduzir para para 14 <i>papers</i>. Finalmente, digitalizou os resumos para eliminar artigos que apresentassem baixa validade, falta de relevância e acabou por descartar 9 dos 14 artigos por falta de relevância.</p>	<p>Pesquisa e ABI/ Inform Collection</p>	<p>Estudo 1: “Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations”, by Shufutinsky, A. P. D., & Cox, R. M. B. A. P. (2019); Abordagem qualitativa indutiva através de pesquisa ativa; interpretativo fenomenológico avaliação com escrita questionários. Estudo 2: “Reinventing employee Onboarding”, by Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013) Experiências quantitativas no terreno testando diferentes abordagens sociais Estudo 3: “Onboarding OSH professionals: The role of mentoring”, by Minnick, W., Willhide, S., Diantonis, R., Goodheart, T., Logan, S., & Moreau, R. (2014) Inquérito quantitativo a trabalhadores da Indústria Transformadora, de Petróleo e Gás e/ou Construção - abordagem de método misto também incluiu um inquérito qualitativo Estudo 4: “Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries”, by Graybill, J. O., Hudson Carpenter, M.</p>	<p>Cada um dos cinco artigos contribuiu para algumas conclusões gerais:</p> <p>Estudo 1: a existência de um programa de integração para para os novos empregados faz a diferença na experiência de trabalho do empregado;</p> <p>Estudo 2: que os programas de integração precisam de ser e de alta qualidade para serem importantes para os novos funcionários;</p> <p>Estudo 3: os programas de <i>onboarding</i> que sejam iterativos e personalizados são eficazes para o novo colaborador, e</p> <p>Estudo 4: que programas de integração de alta qualidade permitem que o novo colaborador se identifique mais com a empresa proporcionando maior retenção.</p>
---------------	--	---	--	---	---

				<p>T., Offord, J., Jr., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013)</p> <p>Pesquisa através de <i>papers</i> que analisa melhores práticas em documentos relacionados com a integração de trabalhadores de uma associação de Bibliotecas.</p> <p>Estudo 5: "A theory evaluation of an induction programme", by Hendricks, K., & LouwPotgieter, J. (2012)</p> <p>Avaliação da teoria utilizando um projeto descritivo; estudo qualitativo com recurso a uma escala de Likert para medir percepções do <i>onboarding</i>.</p>		
Stahl et. al (2007).	Compreender de que forma empresas de topo da América do Norte, Europa e Ásia desenvolvem e sustentam os seus canais de talento.	312 profissionais de 37 empresas multinacionais, selecionadas com base na sua posição internacional, reputação e desempenho a longo prazo	Estudos de casos e um inquérito realizado a profissionais de recursos humanos			Este estudo sugere algumas práticas eficazes que podem ajudar as empresas a atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos. No entanto, estas práticas só constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável se estiverem profundamente alinhadas com todos os elementos do sistema de RH, estratégia empresarial da organização e integradas na filosofia de liderança e no sistema de valores da empresa.

Rehman (2012)	<p>H1: Cada fator psicológico (satisfação no trabalho e retenção no trabalho) tem uma relação positiva entre si;</p> <p>H2: Cada fator psicológico (satisfação e retenção no emprego) tem uma relação positiva com o processo de recrutamento;</p> <p>H3: Cada fator psicológico (satisfação e retenção no emprego) tem uma relação positiva com o desempenho profissional da organização.</p>	45 colaboradores de 15 empresas do setor público.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	Teste bi-variável	O estudo provou que empregados psicologicamente mais satisfeitos serão mantidos na organização e ajudarão a atrair novos talentos, desenvolvendo ainda a imagem da organização de forma positiva.	Todas as hipóteses confirmadas.
Hausknecht et al., 2009	<p>H1: Os trabalhadores com elevado desempenho citarão fatores de retenção que indicam reduzido desejo de saírem da organização (oportunidades de progressão, ligações com os membros, recompensas extrínsecas, disposições laborais flexíveis, satisfação no trabalho, localização, influências não laborais, o empenhamento organizacional, a justiça organizacional, o prestígio organizacional) a uma taxa do que as a uma taxa mais elevada do que os trabalhadores com baixo desempenho. As pessoas com fraco desempenho citarão fatores que refletem uma baixa facilidade de movimento (i.e., investimentos, falta de alternativas) a uma taxa mais elevada do que as pessoas com</p>	24 829 trabalhadores de uma grande empresa do setor de lazer e da hotelaria.	Questionário de opinião (anônimo)	<p>Dado o grande volume de respostas, foi utilizado um <i>software</i> de análise de dados qualitativos assistido por computador para codificar os dados dos participantes - ATLAS/ti 4.2 (ATLAS);</p> <p>As hipóteses foram testadas através de uma análise de variância uni variada – ANOVA.</p>	A razão de retenção mais frequentemente mencionada foi a satisfação no trabalho, seguido pelas recompensas extrínsecas, ligações constituintes, compromisso organizacional, empenho organizacional, prestígio organizacional, falta de alternativas, investimentos, oportunidades de progressão, localização, justiça organizacional, disposições laborais flexíveis e influências não laborais.	H1: suporte misto H2: hipótese confirmada

	<p>elevado desempenho;</p> <p>H2: Espera-se que os trabalhadores horistas cite fatores de retenção transacionais (recompensas extrínsecas, acordos de trabalho flexíveis) a uma taxa mais elevada do que os profissionais. Espera-se que os trabalhadores com funções de direção e profissionais cite fatores relacionais (i.e., oportunidades de progressão, vínculos com os membros, satisfação no trabalho, empenhamento organizacional, justiça organizacional, prestígio organizacional) a uma taxa mais elevada do que os trabalhadores por conta de outrem.</p>					
<p>Hasin & Omar (2007)</p>	<p>H1: Os fatores demográficos afetam a satisfação profissional global do pessoal de auditoria das empresas públicas de contabilidade;</p> <p>H2: O nível de satisfação no trabalho afeta a intenção do trabalhador de abandonar o seu emprego em empresas de contabilidade pública;</p> <p>H3: O <i>stress</i> relacionado com o trabalho afeta a intenção do trabalhador de deixar o seu emprego nas empresas de contabilidade pública.</p>	<p>38 colaboradores de 60 empresas públicas de contabilidade.</p>	<p>Questionário baseado na escala de <i>Likert</i>.</p>	<p>Teoria dos dois fatores de Herzberg;</p> <p>Teste de correlação de Pearson;</p> <p>Análises de regressão múltipla.</p>	<p>Os resultados globais sugerem que as intenções de rotatividade resultam de ligações complexas entre fatores demográficos, satisfação no trabalho e o <i>stress</i> relacionado com o trabalho. Os resultados evidenciam a importância da satisfação no trabalho e do <i>stress</i> relacionado com o trabalho como o fator determinante mais imediato da intenção de sair da organização.</p>	<p>Maioritariamente, as hipóteses foram validadas (H2 e H3).</p>

<p>Rapando & Juma (2020)</p>	<p>H1: A estratégia de atração de talentos não tem um efeito significativo no desempenho de bancos comerciais da cidade de Kakamega;</p> <p>H2: A estratégia de retenção de talentos não tem um efeito significativo no desempenho dos trabalhadores de bancos comerciais da cidade de Kakamega;</p> <p>H3: A estratégia de desenvolvimento de talentos não tem um efeito significativo no desempenho dos trabalhadores de bancos comerciais da cidade de Kakamega.</p>	<p>84 colaboradores de bancos comerciais de Kakamega.</p>	<p>Questionário baseado na escala de <i>Likert</i>.</p>	<p>Correlação e regressão de Pearson</p> <p>Annova</p>	<p>O estudo concluiu que, sem estratégias de gestão de talentos, o desempenho dos trabalhadores não seria atingido facilmente, uma vez que o estudo forneceu relação positiva para as variáveis. A gestão das organizações deve, por conseguinte, assegurar que os trabalhadores talentosos sejam bem geridos para os reter na organização.</p>	<p>Todas as hipóteses confirmadas.</p>
<p>Kinnear & Sutherland, (2000)</p>	<p>P1: As três variáveis que, na opinião dos trabalhadores dotados de conhecimentos melhor determinam o empenho organizacional são as oportunidades de desenvolvimento pessoal, o trabalho com colegas com quem se pode aprender e a liberdade de agir de forma independente;</p> <p>P2: As práticas tradicionais de retenção como o regime de pensões, os benefícios de saúde, a lealdade, as obrigações contratuais e a segurança no emprego, não influenciam significativamente a decisão dos trabalhadores dotados de conhecimento a permanecerem numa organização;</p>	<p>104 colaboradores de empresas de ciência e tecnologia, serviços financeiros e de informações de tecnologia, na África do Sul.</p>	<p>Questionário baseado na escala de <i>Likert</i>.</p>	<p>Testes de Kruskal-Wallis;</p> <p>Testes U de Mann-Whitney.</p>	<p>As variáveis que têm maior influência no compromisso para com a organização podem ser agrupadas e resumidas em: recompensas financeiras e reconhecimento; oportunidades de desenvolvimento; liberdade para atuar de forma independente; ferramentas e tecnologia.</p>	<p>P1: Em parte, confirmada. P2: Rejeitada. P3: Rejeitada. P4: Rejeitada.</p>

	<p>P3: As variáveis que determinam o empenho organizacional entre os trabalhadores dotados de conhecimento podem ser estruturadas de acordo com os três fatores da capacidade destes trabalhadores realizarem a sua identidade pessoal, profissional e organizacional;</p> <p>P4: Prevê-se que os fatores determinantes do compromisso organizacional sejam diferentes em função dos dados demográficos relativos à idade, raça, sexo, nível, anos de serviço e tipo de indústria.</p>					
Sishuwa e Phiri (2020)	<p>a) H0: a satisfação no trabalho influencia a retenção de funcionários; H1: a satisfação no trabalho não influencia a retenção de funcionários; b) H0: o compromisso organizacional influencia a retenção de funcionários; H1: o compromisso organizacional não influencia na retenção de funcionários; c) H0: a estrutura do local de trabalho influencia a retenção de funcionários; H1: a estrutura do local de trabalho não influencia a retenção de funcionários.</p>	168 colaboradores de uma empresa de transportes e logística.	Questionários estruturados; Entrevistas semiestruturadas.	Análise de correlação; Testes não paramétricos.	É possível concluir que a estrutura do local de trabalho (inclui autonomia, ambiente de trabalho e remuneração), a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional são fatores que influenciam a retenção de funcionários nos setores de transporte e logística.	a) H0, b) H0 e c) H0 confirmadas.

Hassanpour et. al (2021)	Objetivo: explorar o impacto das práticas de RH na intenção de rotatividade, tendo o compromisso organizacional como variável mediadora.	30 colaboradores das 4 top empresas de energias renováveis em Tehran – Irão.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	Análises correlacionais, de regressão e de bootstrapping; Testes Kolmogorov-Smirnov.	Os resultados mostraram que as práticas de RH têm um impacto positivo no compromisso organizacional. A rotatividade dos trabalhadores pode ser reduzida se as técnicas de RH - formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compensação e remunerações, recrutamento e seleção, segurança no trabalho e trabalho em equipa - forem aplicadas de forma eficaz.	Os resultados mostraram que as práticas de RH têm um impacto positivo na CO.
Mabaso et. al (2021)	Explorar estratégias para reter talentos e, ao mesmo tempo, garantir o desempenho em um empresa de consultoria.	12 consultores do setor de consultoria com sede no sul de Joanesburgo, província de Gauteng, África do Sul.	Entrevistas semiestruturadas	Estudo qualitativo		Os resultados mostram as seguintes estratégias para reter consultores no setor de consultoria indústria: (1) recompensas, (2) equilíbrio entre vida pessoal e profissional, (3) sistema de gestão de desempenho, (4) melhoria treinamento e desenvolvimento, (5) reconhecimento dos colaboradores e (6) oportunidades de progressão na carreira.
Korsakiené et. al (2015)	Q1: “Quais os principais motivos que o fazem sentir satisfeito com o empregador atual?” Q2: “Quais são os principais motivos que o fazem sentir insatisfeito com o empregador atual?” Q3: “Imagina o seu futuro com o atual empregador?” Q4: “Recomendaria o atual empregador aos seus amigos?” Q5: “Quão provável é a	143 funcionários que trabalham nas empresas de IT, na Lituânia.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	O estudo revelou que bom ambiente com colegas de trabalho, oportunidade de manter o equilíbrio vida-trabalho e recompensas financeiras competitivas são os fatores mais significativos que têm impacto na satisfação dos colaboradores em relação ao atual empregador e que levam à decisão de permanecer. Por outro lado, o salário, seguido do estilo de liderança inaceitável,	Q1: “Quais os principais motivos que o fazem sentir satisfeito com o empregador atual?” - boas relações com os colegas de trabalho, oportunidade de manter o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, recompensas financeiras competitivas e conteúdo de trabalho interessante. Q2: “Quais são os principais motivos que o fazem sentir	

	<p>possibilidade de se esforçar genuinamente para encontrar um novo emprego - com outro empregador - no próximo ano?"</p>			<p>podem ser os principais motivos pelas quais os colaboradores se sentem insatisfeitos com a organização.</p>	<p>insatisfeito com o empregador atual?" - recompensas financeiras desadequadas, estilo de liderança inaceitável, falta de oportunidades de progressão, falta de oportunidades de aprendizagem, falta de variedade de tarefas, a má relação com os colegas de trabalho, incapacidade de manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, a falta de reconhecimento.</p> <p>Q3: "Imagina o seu futuro com o atual empregador?" – 54% dos colaboradores responderam de forma positiva.</p> <p>Q4: "Recomendaria o atual empregador aos seus amigos?" – 70,8% dos colaboradores responderam de forma positiva.</p> <p>Q5: "Qual é a probabilidade de se esforçar para encontrar um novo emprego - com outro empregador - no próximo ano?" – as respostas "muito provável" e "provável" foram as mais utilizadas.</p>
--	---	--	--	--	---

Montgomery (2006)	O objetivo do estudo é fornecer informações que permitissem compreender de que forma reter e melhorar a taxa de retenção dos cadetes da Patrulha Aérea Civil (PAC) - os resultados deste estudo deviam apoiar de forma mais eficaz a gestão da formação na PAC.	885 cadetes da patrulha aérea civil, antigos cadetes e membros seniores da organização.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	Pearson; Correlação Produto-Momento; Teste-T; Teste Qui-Quadrado.		Uma vez que a formação em voo foi identificada tanto por cadetes antigos e atuais como a primeira razão para aderir à organização, PAC melhorar a sua retenção aperfeiçoando a formação de voo. Como a formação insuficiente e a liderança ineficaz são as duas principais razões para os membros deixarem a PAC, a organização pode aumentar a sua a retenção abordando e melhorando estas duas áreas. De acordo com a investigação, os antigos e atuais cadetes estão satisfeitos com a qualidade da formação recebida na altura dos questionários. Os participantes pretendem apenas mais formação técnica. Sublinham que mais formação também melhorar a eficácia dos dirigentes.
Cheng et. al (2017)	<p>H1: Existe uma relação significativa entre o desenvolvimento da carreira e a retenção dos trabalhadores;</p> <p>H2: Existe uma relação significativa entre recompensas e indemnizações e a retenção dos trabalhadores;</p> <p>H3: Existe uma relação significativa entre a gestão do desempenho e a retenção dos trabalhadores;</p> <p>H4: Existe uma relação significativa entre a conceção das funções e a</p>	380 colaboradores de empresas de telecomunicações em Klang Valley.	Questionário baseado na escala de <i>Likert</i> .	Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> ; Teste de fiabilidade de alfa de <i>Cronbach</i> .	As recompensas e compensações são as variáveis com maior impacto na retenção de trabalhadores. O segundo fator que mais contribui para a retenção é o desenvolvimento de carreiras. Por outro lado, a conceção do posto de trabalho é a que menos contribui. Por conseguinte, a fim de para aumentar a retenção dos trabalhadores, sugere-se que as recompensas e a compensação sejam para manter os trabalhadores talentosos.	Todas as hipóteses confirmadas.

	<p>retenção dos trabalhadores;</p> <p>H5: Existe uma relação significativa entre a aquisição de talentos e a e a retenção dos trabalhadores;</p> <p>H6: Todas as variáveis independentes (desenvolvimento da carreira, recompensas e indemnizações, gestão do desempenho, conceção do posto de trabalho, aquisição de talentos) influenciam significativamente a variável dependente (retenção de trabalhadores).</p>					
Bibi et. al (2018)	<p>H1: Formação e desenvolvimento estão positivamente relacionados com a retenção de colaboradores;</p> <p>H2: Suporte por parte do supervisor está positivamente relacionado com a retenção de colaboradores;</p> <p>H3: O ambiente de trabalho modera a relação entre a formação e o desenvolvimento e a retenção dos trabalhadores.</p> <p>H4: O ambiente de trabalho irá moderar a relação entre o apoio dos supervisores e a retenção dos trabalhadores.</p>	250 membros do corpo docente que trabalham em universidades do sector público no Paquistão.	Questionário baseado na escala de Likert.	Análises correlacionais.	Os resultados revelaram que formação e desenvolvimento e o apoio dos supervisores têm uma relação significativa com a retenção dos trabalhadores. Da mesma forma, os resultados também revelaram que o ambiente de trabalho moderou a relação entre a formação e o desenvolvimento, o apoio dos supervisores e a retenção dos trabalhadores.	Todas as hipóteses confirmadas.

Fonte: *Elaboração própria*

Para além dos estudos analisados, foi tido em conta o trabalho desenvolvido pela Cefamol no ano de 2021, em conjunto com um grupo de gestores e representantes da

indústria de moldes, através de um *brainstorming* e partilha de experiências, que divulgou um conjunto de práticas para reter talento na indústria portuguesa de moldes - este guia inspirou a presente investigação na medida em que foi a única informação identificada sobre a indústria de moldes, ainda que não contenha nenhuma evidência prática. Atendendo às práticas de Recursos Humanos, detalhadas nos pontos seguintes, e à revisão da literatura apresentada até então, foram identificados os objetivos apresentados no capítulo 1.

3.2.2 Acolhimento e Integração

De acordo com Bauer (2010), o Acolhimento e Integração, também reconhecidos como *onboarding*, pode ser definido como o método para auxiliar os recém colaboradores a integrarem-se, suavemente e facilmente, nos aspetos sociais e de desempenho das suas novas funções. As evidências compiladas por Blount (2022) vieram esclarecer que os programas de integração têm um papel vital na retenção de funcionários pois os seus resultados confirmam que os programas de *onboarding* têm o poder de diferenciar a retenção de funcionários; com maior relevância, os cinco estudos da autora evidenciam a necessidade de cada plano de integração ser devidamente adequado e personalizado a cada um dos novos colaboradores, o que significa que as empresas não podem simplesmente afirmar que possuem um plano de acolhimento e integração. Com estes estudos, foram ainda divulgadas evidências em como os programas de integração facilitam o processo de identificação dos colaboradores com a nova empresa, o que leva a um maior compromisso com a sua organização. Para satisfazer os funcionários, conectá-los à organização e, posteriormente, retê-los, as organizações devem desenvolver planos de acolhimento e integração de alta qualidade cuja duração deve ser, no mínimo, de um ano (Blount, 2022).

Adicionalmente, Bauer (2010) retrata um episódio sucedido com uma empresa que ao integrar 100 colaboradores provenientes de outra organização, apostou fortemente num acolhimento que desse a conhecer as áreas operacionais e culturais da empresa; após um mês da integração, decidiram avaliar o processo de *onboarding* em que 92% dos colaboradores envolvidos, referiram que estavam a ser mais produtivos e sentiam-se importantes nas equipas por causa do *onboarding* realizado pela empresa. Por outro lado, Becker e Bish (2021) no seu artigo afirmam que o futuro da pesquisa no tema do impacto do *onboarding* na retenção requer mais provas empíricas que sejam concretas de forma a compreender quais as práticas que podem ser desenvolvidas neste âmbito uma vez que na sua investigação

conseguiram identificar alguns benefícios desta prática, mas foram poucas as evidências sobre a utilidade específica do *onboarding*, daí também ser importante esta investigação.

Ainda assim, a Cefamol (2021b) conseguiu identificar alguns exemplos de boas práticas de Acolhimento e Integração:

1. Desenvolver um **programa de integração** cujo objetivo é melhorar o sucesso da fase de acolhimento e integração e, conseqüentemente, a permanência do colaborador na empresa. É importante que este programa contemple as várias etapas:
 - i. O processo de acolhimento da empresa inicia-se aquando do **contacto** com os candidatos, ainda no processo de seleção (manter a postura - ética e profissional - desde a primeira fase, garantindo *feedback* ajustado em todas as fases);
 - ii. Preparar o **processo de acolhimento**: documentação necessária para autorização de dados, documentação relacionada com a empresa (manual de acolhimento com informações como normas e procedimentos, visão e missão, valores, história e cultura, etc.), tratar previamente à integração de acessos relacionados com instalações e, também, informáticos (se aplicável), atribuir fardamento e cacifo (quando aplicável);
 - iii. Entrega do **Kit do Colaborador** (boné, caneta, mochila, computador portátil – quando aplicável na função-, porta-chaves, calendário, garrafa de água e bloco de notas com o logotipo da empresa, etc.)
 - iv. Definir **tutor/mentor** por área, que será responsável por apoiar e facilitar a sua integração na empresa/equipa, que pode ser o responsável de área ou alguém com competências técnicas e comportamentais para acompanhar o recém-admitido. Para Polainas (2012), o tutor deve atuar como guia, conselheiro, facilitador de aprendizagem (procedimentos, cultura organizacional, regras e normas), que simplifique a ligação entre as partes organizacionais e que, sobretudo, tenha apreço em desempenhar este papel.
 - v. **Formação Onboarding** que retrate assuntos relacionados com os seguintes temas:

- Recursos Humanos - perspectiva histórica da organização; principais clientes, serviços prestados e produtos fabricados, missão da equipa de Recursos Humanos e organogramas atualizados, entrega de fardamento, divulgar Código de Ética e de conduta, métodos de agendamento de férias/faltas, etc.;

- Qualidade – política de qualidade da organização, não conformidades, instruções e *checklists* de trabalho, etc.;

- Higiene e Segurança – regras gerais de segurança, forma de atuação em caso de emergência, apresentação das equipas de emergência, identificação e avaliação de riscos, EPI's, etc.

- Ambiente - gestão e separação de resíduos, boas práticas ambientais, ações de sensibilização ambientais (caso tenham existido na empresa)

- *On job* – este tipo de ações deve ser contínuo no percurso do trabalhar na organização. Na fase inicial, esta formação deve ser conduzida pelo seu responsável ou tutor de área, na qual sejam transmitidos os métodos de trabalho da área, normas, procedimentos e requisitos a seguir para garantir conformidade do trabalho.

- Comportamental – este tipo de formação permitirá disseminar a cultura da empresa e dar a entender ao novo colaborador o quão importante é o seu trabalho para a equipa e organização.

- vi. **Reuniões de integração e *feedback*** - após um período que a organização considere pertinente, devem ser proporcionadas reuniões entre departamento de recursos humanos e novo colaborador; departamento de RH com a chefia e, ainda, chefia e o novo colaborador para avaliar a eficácia da integração;
- vii. **Divulgar na organização** os recém-admitidos, via e-mail ou outros canais de comunicação existentes na empresa.

Assim, deve ser devidamente formalizado todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, planificando o acolhimento para o primeiro dia do recém admitido que

pode incluir uma visita pelas instalações, informar os colaboradores que vão trabalhar diretamente com ele, elaborar um manual de acolhimento e proceder à devida atualização mediante alterações organizacionais, construir um plano de formação e avaliar todo o processo de integração conjuntamente com as chefias diretas que devem estar presentes até ao momento em que o novo membro se sentir confortável (Carvalho, 2015; Valadas, 2018).

A integração do novo elemento na sociedade organizacional, desde o primeiro dia, é fundamental para o seu sucesso ou fracasso, dependendo das atitudes do novo trabalhador, colegas de trabalho e respetiva chefia; o sucesso da integração depende de todo o procedimento concebido para o acolhimento e seu acompanhamento. Pode ser verificada alguma instabilidade e desconfiança na equipa a integrar pois esta pode interpretar a admissão do novo colaborador como uma substituição planeada e não como um reforço e para que este sentimento seja minimizado, tanto para a equipa como para o novo elemento, é crucial que a integração ocorra de forma ponderada e esclarecida, propiciando uma adaptação contínua, de forma a satisfazer os objetivos do trabalhador e da empresa (Carvalho, 2015).

3.2.2.1 Socialização Organizacional

Existe um outro conceito que, inevitavelmente, se encontra relacionado com o acolhimento e integração: a socialização. Apesar de intrinsecamente relacionados, acolhimento, integração e socialização devem ser distinguidos na sua essência: a socialização é algo que ocorre no interior do indivíduo, enquanto a integração se refere aos esforços da organização para facilitar a socialização; por outro lado, o acolhimento ocorre quando um colaborador entra pela primeira vez na organização, já a socialização é caracterizada por ser um processo contínuo que se estende ao longo do tempo de permanência de um indivíduo numa organização e até entre organizações ao longo de toda a sua carreira (Chao, 2012; Feldman, 1989; Van Maanen, 1976).

Ainda que distintos, estes conceitos não se podem dissociar na medida em que são partes importantes para o desenvolvimento da relação entre os colaboradores e organização. Bilhim (2009) defende que tanto a socialização como o acolhimento e integração são essenciais para impactar positivamente na vida do novo colaborador, visto que permitem transformar o recém-admitido num novo membro da organização. Van Maanen e Schein (1979) definiram a socialização organizacional enquanto processo pelo qual os indivíduos

adquirem conhecimentos e habilidades sociais necessárias para assumir um papel organizacional. Os autores defendem que o processo de socialização é contínuo e que é construído ao longo de todo período do colaborador na organização o que significa que, por ser um processo contínuo, não termina após a sua admissão na empresa.

Como citado em Salvatino (2020), existem alguns autores (Borges e Albuquerque (2004), Cunha et al. (2007), Feldman (1976), Mosquera (2002) e Robbins e Judge (2005)) que defendem que o processo de socialização organizacional é dividido em três fases:

a) **Antecipatória, pré-chegada ou pré-ingresso:** engloba o processo de recrutamento e seleção, até ao momento que antecede os primeiros contactos diretos com a organização (Cunha et. al, 2016); é possível que, nesta fase, o candidato crie expectativas em relação à organização e vice-versa. Contudo, as expectativas podem não se verificar o que pode vir a gerar um sentimento de desilusão; ambas as partes correm riscos e criam expectativas, por isso é muito importante evitar a transmissão de informações que não compactuem com a realidade e que, no futuro, se possam traduzir em *turnover*, abandono da organização e insatisfação (Mosquera, 2002);

b) **Encontro:** esta fase inicia no momento da admissão do trabalhador; quando este assume as suas funções. Corresponde, ainda, ao seu acompanhamento desde o seu primeiro dia da empresa até ao término do período experimental, podendo estender-se por mais tempo (Cunha et. al, 2016; Mosquera, 2000).

Este momento é crucial uma vez que é marcado pelo início de ligações interpessoais com os superiores e colegas de trabalho (Rego et. al, 2015). As relações estabelecidas neste momento, bem como a aceitação por parte dos colegas e *feedback* do superior hierárquico e conhecimento das normas da empresa, são fatores “pesados” na medida em que afetam a início do percurso do recém-admitido (Mosquera, 2000).

Tal como mencionado anteriormente, é importante implementar procedimentos de integração e acolhimento tais como formação inicial ou até mesmo manuais de acolhimento, de modo a facilitar a integração do colaborador (Mosquera, 2000).

c) **Metamorfose:** Mosquera (2012) denomina esta fase de mudança e aquisição. O novo colaborador conhece os valores e as políticas da organização enquanto a organização conhece o novo colaborador e as suas capacidades; agora que o recém-admitido já conhece

os valores da organização, cabe-lhe interiorizar tudo o que absorveu e assegurar o seu desenvolvimento enquanto profissional.

3.2.2.2 Práticas de Socialização

Como citados em Andrade et. al (2012), Van Maanen e Schein (1979), as práticas de socialização organizacional são definidas como a forma pela qual a organização transmite conhecimentos e experiência de determinado papel para os recém-admitidos, a fim de facilitar a sua integração. Estas práticas devem ser escolhidas de maneira consciente pela direção da organização e englobam atividades como formação inicial ou programas de orientação de função para facilitar a adequação na nova função. Adicionalmente, estas práticas representam um conjunto de eventos que irão influenciar o novo colaborador durante o processo de socialização. Como citados em Andrade et. al (2012), Van Maanen e Schein (1979) identificaram seis principais táticas, que podem ser contempladas na tabela 7, e que, na prática, estão relacionadas

Tabela 7 - Práticas que compõem o processo de socialização

Estratégia	Características
Coletiva	Juntar um grupo de colaboradores que estejam a partilhar o mesmo processo e, por exemplo, optar por formação intensiva.
Individual	Acolher individualmente e de forma isolada o colaborador, providenciando experiências únicas ou até mais personalizadas.
Formal	O novo colaborador é preparado para assumir um cargo específico da organização.
Informal	O recém-admitido é misturado com outros colegas desde o momento da sua chegada; a sua evolução depende da sua iniciativa.
Sequencial	Remete para o processo em que a organização determina uma sequência de etapas preparatórias.
Aleatória	Evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou transição de um estágio para outro é realizado sem programa de formação.
Fixa	Pressupõe que se partilhe informação previamente com o novo colaborador sobre tempo necessário para completar cada etapa do processo de socialização.

Variável **Estratégia sem início e fim previamente definido uma vez que depende do desenvolvimento do novo colaborador.**

Em série	Colaboradores que já integram a organização preparam os novos sobre como assumir o papel na organização.
Disjuntivas	É verificada quando não existe um antecedente na função; não existiu ninguém anterior ao novo colaborador naquela função.
Investidura	Permite confirmar a autoconfiança e competências do novo colaborador. O colaborador é integrado atendendo à sua forma de ser.
Desinvestidura	Procura destruir certos valores e crenças que o novo colaborador possui.

Fonte: *Elaborado pela autora com base em Van Maanen e Schein (1979), como citados em Andrade et. al (2012)*

Como citado em Filstad (2011), Jones (1986) operacionaliza este modelo de Van Maanen e Schein (1979) dividindo as práticas em dois blocos: práticas facilitadoras de uma orientação institucionalizada e práticas de uma orientação individualizada. As primeiras correspondem às práticas utilizadas com o objetivo de levar o recém-colaborador a proceder de acordo com padrão de comportamento seguido pelos seus colegas (Cunha, 2016); são práticas que têm o objetivo de diminuir a incerteza sentida pelo novo colaborador no exercício das suas funções nesta fase inicial. Em contrapartida, as práticas de orientação individualizada concedem espaço e coragem ao novo colaborador para desenvolver a sua própria estratégia; uma vez que concernem maior autonomia ao recém colaborador, tendem a aumentar a incerteza (Rego et. al, 2015).

3.2.3 Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento permitem o desenvolvimento e incremento de competências, capacidades e conhecimentos dos trabalhadores cujo objetivo é aumentar a eficácia organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009). Miranda (2003) defende que as competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam parte considerável da atividade de alguém; relacionam-se com o desempenho e podem ser medidas atendendo a padrões preestabelecidos, podendo ser otimizadas através de formação, servindo aos objetivos da empresa (Cota, 2003; Miranda, 2003; Fleury & Fleury, 2001, como citados em Miranda, 2003; Nordhaug, 1998).

Este processo favorece o desempenho individual na medida em que permite aos colaboradores renovarem os seus conhecimentos e competências, apoiar na resolução de problemas da organização e ajudar os novos colegas a integrarem-se no contexto organizacional (Dolan et. al 2007), permitindo desta forma que os colaboradores façam parte de todo o contexto da organização, o que aumenta o sentimento de pertença. Adicionalmente, no que toca à própria organização, a formação é a fonte fundamental de vantagem competitiva e de retenção dos trabalhadores (Umamaheswari & Krishnan, 2014; Yamin, 2019).

As organizações que pretendam que os seus colaboradores estejam atualizados, competitivos e capazes de enfrentar ameaças e desafios devem dinamizar ações de formação e trabalhar em programas de desenvolvimento para o incrementar o crescimento dos colaboradores no que toca aos seus conhecimentos, competências e capacidades. A formação incentiva a um forte desempenho, para além de facilitar a participação e troca de informações entre todos os colaboradores, independentemente dos níveis hierárquicos, promovendo desta forma confiança entre a organização. Deter programas de formação e desenvolvimento que incidam sobre as competências dos trabalhadores que acabam por lhes permitir responder positivamente aos vários desafios que as organizações enfrentam (Rhee et al, 2014), encorajar os colaboradores com competências a transmitir o seu *know-how* pelas equipas e aproveitar as plataformas virtuais para agendar formação em grupo ou ter colaboradores menos experientes a acompanhar as reuniões de um mentor para observá-los em ação aplicando as competências (Cefamol, 2021b), são exemplos de práticas de formação que podem reter os colaboradores.

Existem diversas evidências que comprovam a pertinência da formação e desenvolvimento no que toca à retenção de colaboradores: o estudo de Montgomery (2006), permitiu concluir que os programas de formação e desenvolvimento adequados às necessidades dos trabalhadores aumentam a retenção dos trabalhadores – conclusão possível de obter através de questionários realizados a 867 cadetes; adicionalmente, Bibi et. al (2018) identificaram correlação positiva entre a formação e desenvolvimento e a retenção de colaboradores, na sua investigação a cerca de 250 membros do corpo docente de universidades no Paquistão; paralelamente, Xuecheng et. al (2022) identificaram que a formação e o desenvolvimento influenciam significativa e positivamente a retenção dos trabalhadores, através dos seus 185 inquéritos a colaboradores de PME da China. Em

concordância, Roberts e Outley (2002) defendem que uma estratégia de retenção para ser bem-sucedida deve incluir planos de formação, uma vez que a formação pode ser vista como um incentivo para que os colaboradores permaneçam na organização por um longo período.

Portanto, a formação profissional deve fazer parte das políticas da organização, para além de integrarem as obrigações legais a que as empresas estão sujeitas. Fujii (2019) afirma que a formação é uma forma de motivar funcionários a permanecerem na organização e, adicionalmente, Mondy (2010) divulgou alguns benefícios estratégicos da formação e desenvolvimento, nomeadamente a satisfação dos trabalhadores, maior retenção, menor rotatividade, um melhor resultado geral e o facto de colaboradores satisfeitos gerarem clientes satisfeitos.

Ainda relativamente às competências que podem ser trabalhadas em contexto de formação, Nordhaug (1998) diferencia-as em técnicas, interpessoais e conceituais: as competências técnicas estão relacionadas com métodos, processos, técnicas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades de utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados a uma atividade; as competências interpessoais são os comportamentos humanos e os processos interpessoais, a empatia e a sensibilidade social, a habilidade de comunicação e a capacidade de cooperação e, por último, as competências conceituais são a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais - para exercer plenamente as suas funções, os colaboradores necessitam de ter conhecimento sobre as tarefas que lhe competem, contudo, nem sempre existe total domínio, seja por carência de competências técnicas seja por comportamentais; neste sentido e uma vez que existem vários tipos de competências que podem ser identificadas, também são várias as formações que podem ser disponibilizadas aos colaboradores, nomeadamente nas áreas técnicas ou comportamentais.

Segundo Madelino (2007), como citado em Jamba (2018), a formação técnica tem como principal objetivo melhorar o conhecimento e aptidão técnica dos colaboradores para desempenharem as suas tarefas. As finalidades passam por transmissão de conhecimentos, manobrar novos equipamentos ou até mesmo produzir novos produtos - estas ações acabam por ser direcionadas para rápidas integrações de novos colaboradores, conforme as funções a serem desenvolvidas. Para além dos conhecimentos técnicos, é importante que os colaboradores sejam dotados de competências comportamentais uma vez a necessidade de interação com colegas que trabalham na mesma equipa/ empresa será recorrente no dia-a-

dia; os comportamentos e atitudes entre colegas são aspetos muito importantes para o clima organizacional e imagem da empresa. Madelino (2007), como citado em Jamba (2018), considera que a formação comportamental serve o propósito de desenvolver a aptidão do trabalhador nas áreas de comportamento, visando alterar comportamentos que a empresa considere desajustados.

O tipo de formação a ser ministrado não deve ser escolhido aleatoriamente, mas sim de acordo com o tipo de atividade que a empresa desenvolve, ou o com o que se pretende obter no final da ação de formação. Por outro lado, esta escolha tem também a ver com a função do trabalhador, assim como o contexto e a situação. Como refere Cruz (1998), as orientações estratégicas que dirigem as atividades vão determinar as finalidades que a formação irá cumprir na Organização; por exemplo, no caso de entrada de uma nova tecnologia, a empresa deverá implementar uma formação para que as equipas possam trabalhar com a nova tecnologia (formação técnica); suponhamos que com a entrada desta nova tecnologia estes funcionários são obrigados a trabalhar em grupo, então neste caso poderá haver a necessidade de uma formação focada no relacionamento interpessoal (formação comportamental).

3.2.4 Remuneração e Benefícios

As remunerações e benefícios são elementos fulcrais para a retenção de talentos nas organizações; as políticas de remunerações e benefícios, procuram motivar ou recompensar uma pessoa que trabalha dentro de uma organização, dependendo da cultura organizacional da empresa (Ngozi & Edwinah, 2022). A remuneração é considerada um fator importante na retenção dos trabalhadores (Bibi et. al, 2018), pode ser demonstrada como pagamento resultante do emprego na sua organização (Dessler, 2006).

Os benefícios são “pacotes” que as organizações integram a fim de complementar a compensação em dinheiro que os colaboradores recebem. De acordo com Bratton e Gold (2007), os benefícios adicionais referem-se às recompensas fornecidas aos colaboradores, para além da remuneração garantida, tais como planos de pensões, seguro de saúde, vida e de invalidez, benefícios de habitação ou subsídio de transporte. Martocchio (2013), Makhuzeni e Barkhuizen (2015) explicaram que os benefícios adicionais também podem incluir outro tipo de vantagens como utilização de propriedade da empresa, parcerias com instituições de saúde, pagamento de propinas, benefícios relacionados com a reforma ou

desemprego, morte, acidentes e/ou doença. Joshi (2015), como citado em Mukwevho e Bussin (2021), concorda e refere que, para além do salário mensal, a entidade patronal pode oferecer certos benefícios, como o subsídio de doença, o subsídio de alojamento, assistência na área da saúde, flexibilidade de horário e o teletrabalho.

Ineson et. al (2013) envolveram mais de 600 empregados de hotéis da Hungria num questionário, para determinar a sua lealdade e a satisfação no trabalho: o estudo reconheceu que os benefícios adicionais – que podem ir desde o pagamento de viagens, a vales escolares ou parcerias com estabelecimentos de saúde, etc.; tudo o que possa favorecer os colaboradores – apresentam maior impacto na lealdade dos funcionários do que as próprias recompensas monetárias. Por outro lado, a investigação de Mabaso e Dlamini (2017), via questionário quantitativo, a cerca de 279 membros do quadro de pessoal de duas universidades de tecnologia na África do Sul, permitiu concluir que as compensações monetárias apresentam relação positiva com a satisfação dos colaboradores, ao contrário dos benefícios adicionais, que não conferiram relação positiva com a satisfação no trabalho. Adicionalmente, Terera e Ngirande (2014), com a sua investigação via questionário a 180 enfermeiros(as) do Sul de África, e Alajlani e Yesufu (2022) a 270 colaboradores de instituições de educação no Dubai, identificaram que as remunerações se relacionam positivamente com a retenção de colaboradores, o que significa que quanto mais bem pagos forem os funcionários, maior é a probabilidade de os reter.

As políticas de remuneração e compensação são absolutamente centrais em qualquer relação de emprego. No âmbito da gestão de talentos as políticas de remuneração podem ser definidas como métodos cujo objetivo será atrair, reter, incentivar, e recompensar as pessoas (Berger & Berger, 2018). Apesar da importância da política de recompensas na gestão de talento, cada vez mais as organizações reconhecem que a componente financeira é apenas uma peça no complexo processo de retenção, pois as recompensas não podem substituir a realização de um trabalho estimulante, o planeamento de carreira a longo prazo e a atenção por parte dos gestores (Stahl et. al, 2012). A remuneração continua a constituir um fator motivacional relevante, principalmente para grupos funcionais com enquadramentos salariais baixos mas também os planos de benefícios se têm tornado cada vez mais importantes, como forma de atrair e reter talentos e, por exemplo, para os colaboradores conseguirem garantir o nível mínimo de qualidade de vida, pode ser importante ser disponibilizado pelas empresas, enquanto parte integrante da remuneração, assistência

médica, poupando-lhes esforços e preocupação. Várias são as empresas que procuram complementar a remuneração com planos de benefícios flexíveis que possam ser ajustados às necessidades de cada colaborador em vez de estabelecerem apenas quantias monetárias diretas (Cefamol, 2021b). Exemplos boas práticas de Remunerações e Benefícios (Cefamol, 2021b):

1. A gestão da empresa definir, após o fecho de contas/encerramento do ano, um valor que a distribuir pelos colaboradores, no caso de os resultados globais terem sido positivos;
2. Atribuir plano de pensões;
3. Conceder viaturas;
4. Retribuir um complemento de subsídio de doença quando os colaboradores se encontrem de baixa;
5. Constituir um plano de saúde;
6. Adquirir seguro de acidentes pessoais ou de saúde;
7. Premiar os colaboradores com dias de férias extra;
8. Permitir que os colaboradores solicitem empréstimos/adiantamentos;
9. Distribuir *tickets* para várias áreas desde a infância, educação, refeição, automóvel, entre outras.
10. Criar parcerias com entidades locais em variados serviços (saúde, lazer, cultura, educação, automóvel).

3.2.5 Cultura Organizacional

A cultura organizacional está, inevitavelmente, interligada ao conceito de *employer branding*. É importante compreender o trajeto da interligação de ambos os conceitos:

- O conceito de marca do empregador (*employer branding*) foi inicialmente estudado pelos autores Ambler e Barrow (1996), que reconhecem a sua capacidade para atrair potenciais empregados e reter os atuais talentos. Inicialmente, definiram o conceito como um conjunto de benefícios que é fornecido por um empregador durante o emprego;

- Mais tarde, Backhaus e Tikoo (2004) aprofundaram o conceito, afirmando que o mesmo é o processo pelo qual se constrói uma identidade única e identificável com a empresa. Davies (2008) acrescentou que existe influência positiva do *employer branding* na perceção de lealdade, retenção, satisfação, afinidade com o empregador e diferenciação de

outras marcas concorrentes; pensa-se que as organizações que utilizam ativamente o *employer branding* beneficiam de um maior interesse por parte de potenciais candidatos e de níveis mais elevados de lealdade e empenho por parte dos atuais funcionários (Chhabra & Sharma, 2014);

Backhaus e Tikoo (2004) propuseram um "*Employer Branding Framework*" que sugere que, quando as crenças, atitudes e valores dos trabalhadores correspondem e estão alinhados com os valores da organização, a retenção dos trabalhadores é maior, uma vez que estes se identificam com a organização e a sua cultura. O modelo salienta ainda que a cultura organizacional se reflete na marca do empregador e que a retenção pode ser moldada por uma componente comportamental que se relaciona com a cultura organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004). A componente comportamental que liga a retenção à marca do empregador e à cultura organizacional também molda a forma como os funcionários se comportam, uma vez que os colaboradores ao se envolverem na cultura da organização, começam a adotar comportamentos de acordo com essa mesma cultura (Foreman & Argenti, 2005). Isto acaba por conduzir à fidelidade dos colaboradores e aumenta a sua produtividade, o que acaba por conduzir à retenção.

Ao expor os valores da marca do empregador, a cultura da organização é automaticamente formada tendo por base os seus objetivos empresariais, o que permite à organização alcançar uma cultura exclusiva, criando assim uma cultura organizacional impossível de igualar pelos concorrentes (Melewar et. al, 2012). Assim, o desenvolvimento da marca do empregador através da cultura empresarial aumenta a retenção devido ao reforço do conceito de que a marca é exclusiva, e aumenta a disponibilidade do trabalhador para permanecer numa organização (Inabinett & Ballaro, 2014, como citados em Gilani & Cunningham, 2017; Melewar et al., 2012).

Sokro (2012), através de um questionário aplicado a 87 colaboradores que trabalham no setor bancário, concluiu que, quanto ao *employer branding* e à retenção de colaboradores neste setor, um número significativo de inquiridos (97,7%) acredita que as suas organizações eram bons locais para trabalhar e 83,9% deles sentiam-se muito orgulhosos de trabalhar nas suas organizações devido à reputação das mesmas aos olhos do público; 80,5% dos inquiridos aceitaram que a imagem de marca das suas organizações tinha valores positivos que os faziam sentir bem ao trabalhar com elas. Além disso, 82,8% dos inquiridos consideraram que a imagem de marca das organizações tem valores positivos e, por isso, vêem-

se a trabalhar na atual organização por, pelo menos, 5 anos. Adicionalmente, o autor conseguiu apurar que 69% da amostra identificou os valores da empresa, que são parte integrante da cultura organizacional, como um dos principais fatores que motivou os inquiridos a trabalhar nas suas organizações.

Adicionalmente, a investigação de Salameh et. al (2023) a 400 colaboradores do setor da saúde, permitiu aos investigadores confirmar a relação positiva entre *employer branding* e retenção de colaboradores. Este estudo também testou a identificação organizacional como mediador, devido à sua associação significativa com o *employer branding* e a retenção de colaboradores; verificou-se que a identificação organizacional medeia a relação entre o *employer branding* e a retenção dos trabalhadores, o que significa que os colaboradores acreditam que a introdução do *employer branding* melhorará a sua identificação na organização, o que os incentivará a permanecer na organização; mais recentemente, o estudo de Alzaid e Dukhaykh, (2023) desenvolvido via questionário a 479 colaboradores do setor da Banca na Arábia Saudita, permitiu concluir o seguinte: quanto mais forte for a marca do empregador, maior potencial existe em que os colaboradores se mantenham na empresa e, para além disso, o *employer branding* está associado positivamente à retenção de colaboradores.

Exemplos de boas práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional (Cefamol, 2021b):

1. Eventos de *teambuilding* para trabalhar conceitos de coesão, reforço de equipa, valores e cultura, entre outras necessidades;
2. Planear viagens, eventos (como feiras ou congressos) e almoços de líderes, que permitam reforçar a cultura e a estratégia organizacionais fora do ambiente de trabalho, conciliando socialização e responsabilidade;
3. As festas de final de ano e as reuniões periódicas, dentro e fora da empresa, constituem, igualmente, um grande incentivo à comunicação e ao reforço da cultura organizacional;
4. Divulgar valores, princípios da organização, ideias-chave em locais acessíveis a todos os colaboradores;
5. Algumas empresas do sector de moldes e plásticos têm vindo a implementar várias estratégias de *employer branding* como meios para atrair talentos e gerir a motivação dos colaboradores internos, nomeadamente:

- i. Utilização das redes sociais como meio de comunicação com potenciais colaboradores e, por outro lado, de reforço do “orgulho” da marca e das pessoas que a constituem;
 - ii. Manter as redes sociais atualizadas e atrativas;
 - iii. Partilhar o dia a dia da empresa através de fotos e vídeos;
 - iv. Partilhar a cultura organizacional na página de carreiras;
 - v. Divulgar depoimentos dos colaboradores, ações, eventos, resultados obtidos, certificações, premiações, entre outras ações de comunicação que não coloquem em causa o sigilo de informação e que permitam potenciar a marca da empresa no mercado;
 - vi. Criação de *Newsletter* interna trimestral, para manter os colaboradores informados e permitir que os mesmo sejam envolvidos nas várias temáticas deste jornal interno.
6. Outra prática levada a cabo por várias empresas diz respeito ao seu envolvimento com a comunidade onde se encontra inserida, nomeadamente, através de práticas de responsabilidade social, ações de cidadania e de inclusão social que tendem a reforçar o sentido de coesão e de partilha dos mesmos valores. Por exemplo, uma empresa ligada à prestação de serviços informáticos para o sector dos moldes tem vindo a desenvolver ações com impacto direto na comunidade, ao nível de projetos de voluntariado em diversas instituições, ações de proteção do ambiente como limpeza de praias, reflorestação do Pinhal de Leiria, doação de alimentos/cabazes; doação de bens a instituições de solidariedade social, entre outras ações;
7. Fornecer *feedback* – esta prática já foi mencionada várias vezes no decorrer desta investigação, ainda assim, é importante reforçar a sua importância no contexto das organizações, sobretudo para os colaboradores, “O exercício do *feedback*, é uma das atribuições da boa liderança, pois como pretendemos que os integrantes de uma equipa sejam orientados e atinjam as metas propostas se não os municiamos de informações sobre os seus desempenhos?” (Persike, 2021, p. 190).
8. Desenvolver um plano de comunicação interno “que apele aos colaboradores o seu honesto contributo no preenchimento de questionários regulares de satisfação, permitindo a opção de anonimato. Em complemento, podem recorrer a outros recursos

como, por exemplo, caixas de sugestões e comentários em vários locais” (O Molde, 2022)⁸.

Adicionalmente, o local de trabalho deve ser considerado como área prioritária para a promoção da saúde, por ser um dos locais onde grande parte da população passa maior parte do seu tempo. Portanto, pode-se esperar que este local tenha uma influência direta sobre o bem-estar físico, mental, económico e social dos colaboradores; abordar a saúde no local de trabalho oferece benefícios de curto e longo prazo para as organizações e para o seu capital humano: um ambiente de trabalho saudável retrata uma imagem positiva e atenciosa para com os funcionários, e tem sido comprovado que também contribui para a redução de rotatividade de pessoal e o absentismo, aumento da produtividade e redução dos custos com cuidados de saúde e seguros (Khairnar & Patil, 2021) – a investigação de Masood (2024), realizada através de 300 questionários e inquéritos a colaboradores pertencentes às áreas de RH, hotelaria, saúde e tecnologia, permitiu concluir que programas de saúde e bem-estar impactam positivamente na taxa de retenção, sobretudo nas áreas de tecnologia e saúde.

Exemplos de boas práticas de Saúde e Bem-Estar (Cefamol, 2021b):

1. Estimular a prática de atividades físicas - atividades de ginástica laboral e massagens, com o objetivo de incrementar a saúde e o bem-estar, reduzindo a probabilidade de lesões por esforço repetitivo, baixas médicas e outras consequências provenientes do tipo de trabalho;
2. *Quick massage*: com sessões de 15 minutos - o foco da massagem é a região da cervical, braços e mãos;
3. Disponibilizar nas instalações da empresa medicina curativa para consultas de clínica geral a fim de tratar questões que, normalmente, envolveriam a perda de horas de trabalho, para tratamento de situações regulares como a prescrição de medicação, análise de exames médicos, 2.ªs opiniões médicas, entre outras;
4. Caso as empresas possuam refeitório, disponibilizar nos momentos de pausa dos colaboradores, um ambiente relaxado, com música ambiente, televisão, máquinas de *snacks* e de café, cabaz de fruta da época, entre outras;

⁸ Timóteo, A. (2022, 24 de fevereiro). *As empresas não conseguem atrair e manter talento. É por isto*. O Molde. Disponível em <https://moldeonline.pt/index.php?id=5&idcat=15&idn=915>

5. Permitir flexibilidade de horário: esta premissa permite a redução de ausências para tratar de assuntos pontuais ou até para equilibrar a dinâmica familiar;
6. Permitir teletrabalho para as funções que não requeiram uma presença física no escritório - pode ser boa prática permitir a divisão da sua semana de trabalho entre as instalações da empresa e a sua casa;
7. Realizar pelo menos 1 vez por ano questionários dedicados à saúde mental - a realização deste tipo de questionários permite chegar a várias conclusões aplicáveis ao posto de trabalho, nomeadamente, se existem questões no local de trabalho que estejam a afetar os colaboradores psicologicamente e até mesmo recolher sugestões/oportunidades de melhoria nesta área, que por norma é sempre carente de algumas intervenções por não ser hábito falar sobre estes temas.

Capítulo IV

Modelo Conceptual e Metodologia

4.1 Modelo Conceptual

Para a presente investigação, foi elaborado um modelo (figura 10) para que se compreenda de forma clara e objetiva a relação entre as variáveis, atendendo aos objetivos da investigação, recordados abaixo:

Objetivo Geral

1. Identificar o principal motivo que leva a um colaborador a permanecer numa empresa da indústria portuguesa de moldes.

Objetivos específicos

1. Entender quais as práticas existentes em cada pilar de Recursos Humanos - Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional – nas empresas envolvidas;

2. Entender, numa escala de 1 a 5, quanto contribuem as práticas de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional, para a satisfação dos entrevistados;

3. Entender, numa escala de 1 a 5, quanto contribuem as práticas de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional, para a retenção dos entrevistados;

4. Perceber se a dimensão da empresa influencia a opinião dos entrevistados no que toca ao principal motivo de retenção numa empresa.

5. Compreender se a satisfação se relaciona com a retenção dos colaboradores.

As variáveis podem ser classificadas como dependentes ou independentes sabendo de antemão que as variáveis independentes são aquelas que o investigador consegue manipular com o objetivo de entender que efeito tem nas variáveis dependentes (Haro et al., 2016). Neste caso, as variáveis identificadas no modelo foram escolhidas atendendo à revisão de literatura apurada no decorrer da investigação; depois de explorados variados autores que se tenham debruçado sobre os pilares de RH com impacto na satisfação de colaboradores e retenção de talento, destaco ainda a importância do Guia elaborado com o apoio da Cefamol (2021b), uma vez que este reflete práticas de RH atendendo à realidade da indústria portuguesa de moldes e pelo facto de ter sido o único trabalho localizado cujo principal foco tenha sido a indústria portuguesa de moldes que, por sua vez, é a minha área de investigação.

Ainda que o Guia mencione várias práticas cujos processos são muito verificados na revisão da literatura, não existem dados empíricos que comprovem o seu impacto na satisfação e retenção dos colaboradores da indústria de moldes, daí a relevância e pertinência da minha investigação. Assim, estabeleceram-se algumas perguntas pertinentes para esta investigação:

P1 A empresa possui práticas de Acolhimento e Integração?

P1.1 Quais são?

P1.2 Existe relação entre as práticas de Acolhimento e Integração com a retenção de colaboradores?

P2. A empresa possui formação à medida das funções desempenhadas pelos colaboradores?

P2.1 Quais são?

P2.2 Existe relação entre as práticas de Formação e Desenvolvimento com a retenção de colaboradores?

P3 A empresa possui práticas de Remunerações e Benefícios?

P3.1 Quais são?

P3.2 Existe relação entre as práticas de Remunerações e Benefícios com a retenção de colaboradores?

P4. A empresa possui práticas de *Employer Branding* e a Cultura Organizacional?

P4.1 Quais são?

P4.2 Existe relação entre as práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional com a retenção de colaboradores?

P5. Existe relação entre satisfação no trabalho e retenção de colaboradores?

Para além das variáveis dependentes e independentes que auxiliaram na identificação das perguntas de investigação, foi ainda reconhecida uma variável moderadora: a dimensão da empresa. As variáveis moderadoras são identificadas para compreendermos se existe relação entre as variáveis independentes e dependentes, ou seja, a função da variável moderadora é verificar se influencia a direção da relação entre as variáveis independentes e uma variável dependente (Baron & Kenny, 1986). A dimensão da empresa é relevante na medida em que permitirá identificar se as práticas de RH têm maior presença e impacto na

satisfação e retenção de colaboradores em pequenas, médias ou grandes empresas, o que valoriza esta investigação na medida em que será possível diferenciar os resultados.

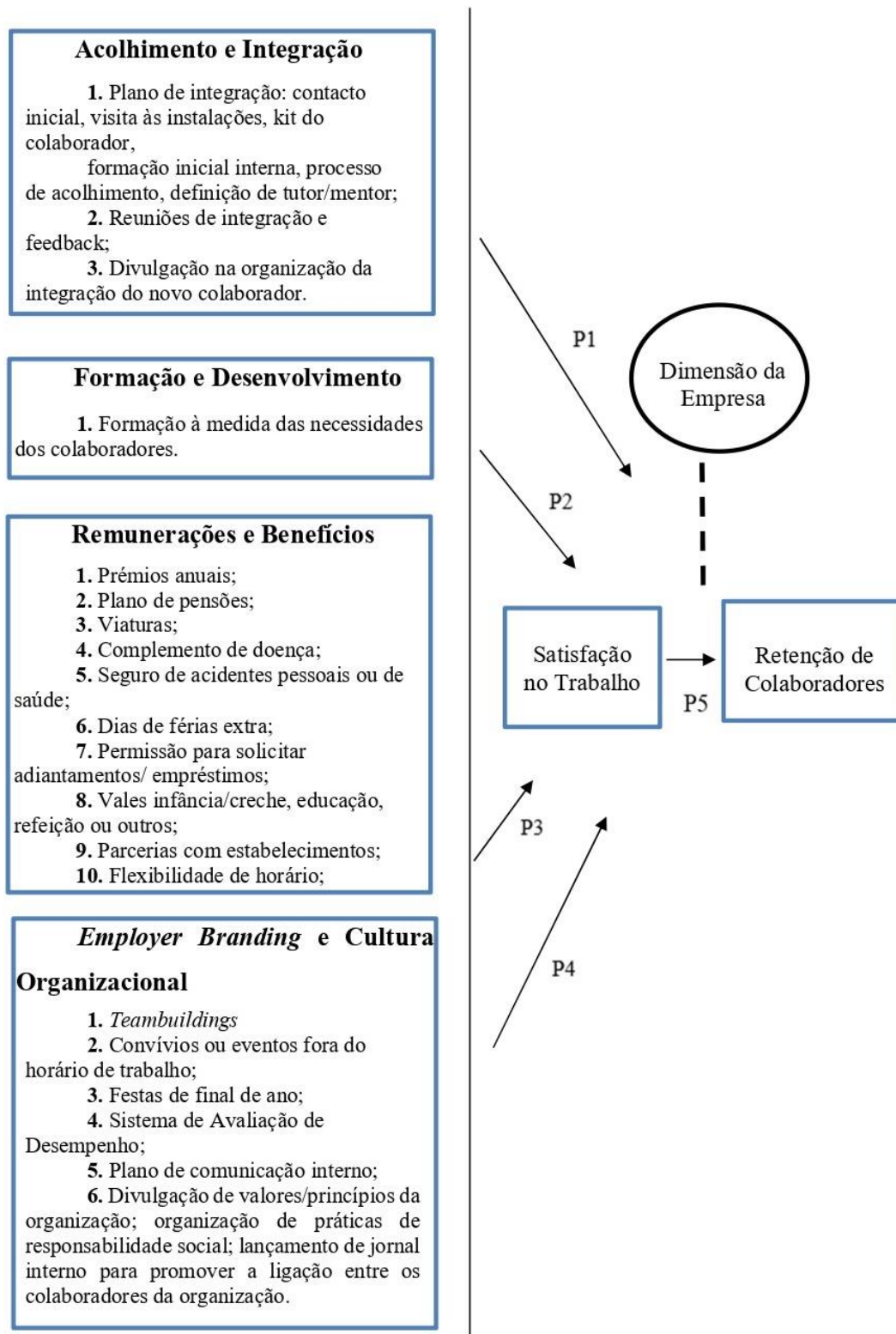


Figura 10 - Modelo conceptual da investigação

Fonte: Elaboração própria

4.2 Metodologia

Atendendo à literatura existente, existem duas abordagens metodológicas: quantitativa e qualitativa. A primeira é orientada por um plano estabelecido que não contempla os precedentes ou a experiência, com hipóteses nitidamente detalhadas e variáveis operacionalmente definidas, focando-se na medição objetiva e na quantificação dos resultados; por outro lado, a análise qualitativa procura obter dados descritivos sobre pessoas, locais e sistemas interativos através do contacto direto entre o pesquisador e a situação investigada, com o objetivo de entender os fenómenos na perspetiva das pessoas envolvidas na situação a ser estudada (Godoy, 1995). Tendo em conta que esta investigação procura identificar práticas que conduzem à retenção de colaboradores, entende-se que a metodologia qualitativa se revela a mais apropriada aos objetivos do estudo. A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan e Biklen (1994), requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista. O objetivo não é o juízo de valor, mas antes, o de compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam.

Nesta investigação – caracterizada pela sua abordagem qualitativa -, constam dados primários e secundários: os primeiros foram obtidos diretamente pela autora deste estudo e serão devidamente analisados e apresentados posteriormente, para além da entrevista semiestruturada realizada ao consultor da indústria (Anexo I), envolvido na redação do Guia da Cefamol (2021b), que permitiu entender de outra perspetiva o contexto da indústria no âmbito das práticas de RH da indústria e justificar algumas das variáveis utilizadas no estudo; os dados secundários foram recolhidos através de investigações de outros autores, que constam na revisão de literatura presente no capítulo anterior.

4.2.1 Recolha de dados - entrevistas

Segundo Cooper e Schindler (2014) a entrevista é a principal técnica de recolha de dados para metodologia qualitativa e, por isso, será através desta técnica que serão recolhidos dados primários. A definição de entrevista para Saunders et al. (2009) é uma discussão intencional entre duas ou mais pessoas, que auxilia a coleta de dados válidos e confiáveis relevantes para os objetivos de pesquisa; as entrevistas fornecem informações detalhadas sobre as experiências e os pontos de vista dos participantes de um tópico específico.

Adicionalmente, Bardin (2016) acredita que as entrevistas permitem acesso a um material verbal rico e complexo e quando comparada com o questionário a entrevista apresenta algumas vantagens, como por exemplo, não exige que o participante saiba ler e escrever, possibilita a obtenção de maior número de respostas e, por outro lado, existe maior resistência para responder a um questionário do que para ser entrevistado (Silva et al., 2006). Neste sentido, a entrevista permite ainda ao entrevistador esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias nas quais a mesma se desenvolve, além de possibilitar a captação das expressões verbais e não verbais do entrevistado (Gil, 2008). Assim, a entrevista semiestruturada foi o tipo de recolha de dados utilizada uma vez que confere ao entrevistado latitude para responder às perguntas de formas que lhe pareçam sensatas, permitindo maior liberdade de expressão. De acordo com Cooper e Schindler (2014) o pesquisador que escolhe uma entrevista semiestruturada, geralmente começa com algumas perguntas específicas e então segue as tangentes do pensamento do indivíduo com as sondagens, uma técnica que permite ampliar o conhecimento do que o entrevistado está a dizer.

Segundo Muylaert et al. (2014) um guião de entrevista permite que a entrevista flua pela ordem do discurso do entrevistado e assim foi feito (Anexo II); as questões que constam no guião, foram cuidadosamente redigidas atendendo à revisão da literatura, e também ao *feedback* do consultor de indústria entrevistado primeiramente, que inclusive sugeriu que os principais motivos que podiam levar os colaboradores da indústria de moldes a sair de uma empresa variavam desde o vencimento, à relação com a chefia ou colegas, dependendo das funções dos colaboradores; atendendo ao facto de dois dos objetivos específicos da investigação envolverem o resultado numérico de 1 a 5, foram colocadas 8 questões com escala *Likert*, cujo grau de frequência variava entre 1 (Nada Importante) e 5 (Muito importante), tal como se pode verificar na questão 2.13 do guião em anexo (Anexo II).

Adicionalmente, Fisher (2010) defende que o material de pesquisa pode ser recolhido com o auxílio de diferentes meios, incluindo gravações de áudio e vídeo e, geralmente, o resultado é uma quantidade enorme de dados que requerem registo e organização cuidadosos e, assim sendo, foram realizadas entrevistas presenciais – estas entrevistas permitem aos investigadores solicitar a explicação ou especificação das suas respostas (Alston e Bowles, 1998). Adicionalmente, as conversas foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas para análise dos dados.

4.2.2 Estudo Piloto

O estudo piloto tem como objetivo auxiliar na elaboração de um protocolo de investigação, analisar os resultados de um método, seja ele uma entrevista ou um questionário, de modo a avaliar e testar a consistência do instrumento utilizado (Canhota, 2008). A presente investigação testou as questões da entrevista como piloto: o guião de entrevista foi partilhado com o diretor de fábrica de uma empresa de moldes que acabou por ser selecionado para avaliar o conteúdo das questões da entrevista, pois apresenta um conhecimento profundo da indústria dado os seus 21 anos de experiência nesta indústria.

Após ter sido partilhado o guião, foi solicitada a revisão do conteúdo das perguntas e dado espaço para que outras questões se colocassem; posteriormente, foram recebidos comentários e foram efetuadas pequenas alterações no conteúdo das questões. O propósito do estudo-piloto foi, sobretudo, garantir que as questões a colocar iriam garantir respostas necessárias para atingir os objetivos da investigação.

4.2.3 Amostra

A amostra elegida para participar nas entrevistas foi intencionalmente identificada pela investigadora através do método de *snowball*. Segundo Bernard (2011), esta técnica é um método de amostragem de rede útil para se estudar populações difíceis de serem estudadas ou até encontradas. Atendendo ao método de investigação a entrevista e à dificuldade em identificar uma amostra que voluntariamente aceitasse responder às questões, sobretudo por os temas estarem relacionados com recursos humanos, que, inevitavelmente, acabam por se caracterizar pelo seu nível de sensibilidade, a técnica *snowball* foi precisamente escolhida por ser a mais adequada para estudar questões delicadas, que são de âmbito privado e que requerem o conhecimento de pessoas já pertencentes aos grupos previamente selecionados para se localizar os melhores perfis (Vinuto, 2014).

Numa primeira fase, foram identificadas empresas da indústria de moldes que aceitassem participar na investigação; depois, foi solicitado a cada uma das empresas que nomeassem 1 colaborador das áreas de Orçamentação, Bancada, Maquinação/ Fresagem CNC, Polimento e Projeto para serem alvo de entrevista. No total participaram 7 empresas na investigação, contudo, não foi possível entrevistar um colaborador de cada área solicitada em todas as empresas, o que significa que no total foram realizadas 26 entrevistas

distribuídas pelas áreas que constam na tabela 8. Ainda que a área de CAM não tivesse sido das áreas solicitadas enquanto investigadora, as entrevistas foram realizadas independentemente desse requisito pois o mais importante era receber conteúdo por parte de trabalhadores da indústria, sobretudo de áreas mais operacionais.

Tabela 8 – Distribuição das entrevistas por secção

Secção	Frequência	Percentagem
Maquinação/ Fresagem	10	38%
Bancada	7	27%
Projeto	5	19%
Programação	2	8%
Polidor	1	4%
Orçamentista	1	4%
total	26	100%

Fonte: *Elaboração própria*

4.2.4 Caracterização da amostra

Como mencionado anteriormente, a amostra é composta por 26 colaboradores da indústria de moldes. Do total de indivíduos inquiridos 92% são do sexo masculino e 8% são do sexo feminino, conforme representa a tabela 9.

Tabela 9 - Distribuição da amostra por género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	2	8%
Masculino	24	92%
total	26	100%

Fonte: *Elaboração própria*

No que concerne às idades verifica-se que apenas 8% do total de inquiridos apresenta idades compreendida entre 26 e 30 anos; 12% tem idades compreendidas entre 18 e 25 anos e verifica-se a mesma percentagem em relação a idades compreendidas 46 a 49 anos; 19% tem idades compreendidas entre os 50 ou mais anos; a maior parte (50%) dos respondentes tem idades compreendidas entre 31 e os 45 anos, conforme informação que consta na tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição da amostra por intervalo de idades

Idade	Frequência	Percentagem
18 a 25 anos	3	12%
26 a 30 anos	2	8%
31 a 45 anos	13	50%
46 a 49 anos	3	12%
50 ou mais anos	5	19%
total	26	100%

Fonte: *Elaboração própria*

No que respeita às qualificações escolares dos entrevistados, na tabela 11, verifica-se que a maioria dos inquiridos possui o 12.º ano (38%) ou 9.º ano (23%). Sendo que apenas 3 respondentes (12%) têm o 6.º ano de escolaridade bem como Curso de Especialização Tecnológica. Os restantes 4 inquiridos possuem Licenciatura (8%), Bacharelato (4%) e Mestrado (4%).

Tabela 11 - Distribuição da amostra atendendo às habilitações académicas

Habilitações	Frequência	Percentagem
6.º ano de escolaridade	3	12%
9.º ano de escolaridade	6	23%
12.º ano de escolaridade	10	38%
Curso de Especialização Tecnológica	3	12%
Licenciatura	2	8%
Bacharelato	1	4%
Mestrado	1	4%
total	26	100%

Fonte: *Elaboração própria*

A tabela 12 procura sintetizar todas as informações recolhidas sobre os entrevistados.

Tabela 12 - Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Género	Habilitações Literárias	Função	Indústria	Anos de antiguidade na empresa
1	31 a 45 anos	Masculino	12.º ano	Operador CNC	Automóvel e eletrodomésticos	11
2	46 a 49 anos	Masculino	12.º ano	Desenhador	Automóvel e eletrodomésticos	29

3	50 ou mais	Masculino	6.º ano	Técnico de Moldes	Automóvel e eletrodomésticos	30
4	50 ou mais	Masculino	9.º ano	Operador CNC	Embalagens de vidro, garrafas e frascos	34
5	31 a 45 anos	Masculino	12.º ano	Orçamentista	Embalagens de vidro, garrafas e frascos	25
6	31 a 45 anos	Masculino	12.º ano	Programador	Embalagens de vidro, garrafas e frascos	22
7	31 a 45 anos	Masculino	12.º ano	Técnico de Moldes	Embalagens de vidro, garrafas e frascos	20
8	31 a 45 anos	Masculino	Curso Técnico Superior Profissional	Operador CNC	Iluminação automóvel	4,5
9	31 a 45 anos	Masculino	Curso Técnico Superior Profissional	Operador CNC	Iluminação automóvel	2,5
10	31 a 45 anos	Masculino	9.º ano	Técnico de Moldes	Iluminação automóvel	1,5
11	50 ou mais	Masculino	6.º ano	Técnico de Moldes	Automóvel, doméstica, elétrica e médico-farmacêutica	9
12	31 a 45 anos	Masculino	9.º ano	Operador CNC	Automóvel, doméstica, elétrica e médico-farmacêutica	25
13	31 a 45 anos	Masculino	Mestrado	Responsável de Projeto	Automóvel, doméstica, elétrica e médico-farmacêutica	8
14	26 a 30 anos	Masculino	Licenciatura	Responsável área CNC	Automóvel, doméstico e médico	5
15	31 a 45 anos	Feminino	Licenciatura	Gestão de projetos internos	Automóvel, doméstico e médico	3
16	46 a 49 anos	Masculino	9.º ano	Responsável departamento de projeto	Automóvel, doméstico e médico	1
17	18 a 25 anos	Masculino	12.º ano	Responsável de bancada	Automóvel, doméstico e médico	7
18	46 a 49 anos	Masculino	12.º ano	Fresador CNC	Automóvel, doméstica, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim, etc. embalagens e médico/farmacêutico	1
19	31 a 45 anos	Masculino	9.º ano	Responsável de Erosão	Automóvel, doméstica, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim, etc. embalagens e médico/farmacêutico	8
20	26 a 30 anos	Masculino	12.º ano	Fresador Convencional	Automóvel, doméstica, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim, etc. embalagens e médico/farmacêutico	6
21	50 ou mais	Masculino	Bacharelato	Programador	Automóvel, doméstica, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim, etc. embalagens e médico/farmacêutico	8

22	31 a 45 anos	Masculino	9.º ano	Técnico de Moldes	Automóvel, doméstica, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim, etc. embalagens e médico/farmacêutico	23
23	18 a 25 anos	Masculino	12.º ano	Operador CNC	Automóvel, médica	5
24	18 a 25 anos	Feminino	Curso Técnico Superior Profissional	Desenhador	Automóvel, médica	5
25	31 a 45 anos	Masculino	6.º ano	Polidor	Automóvel, médica	1
26	50 ou mais	Masculino	12.º ano	Técnico de Moldes	Automóvel, médica	1

Fonte: *Elaboração própria*

Após compreender as características fundamentais dos entrevistados envolvidos, foi igualmente importante analisar as principais características das empresas envolvidas. Das 7 empresas envolvidas na investigação, apenas 1 não produz para a indústria automóvel, o que acaba por se enquadrar com os últimos dados reportados pela Cefamol (2024) que divulgam os principais destinos da produção das empresas de moldes portuguesas: indústria automóvel (70%), embalagem (9%), eletrodomésticos (3%), utilidades domésticas/ outras (6%) e dispositivos médicos (2%).

Nos termos do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, do Diário da República, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros⁹, o que significa que as 7 empresas envolvidas podem ser caracterizadas como PME, ainda que exista uma grande discrepância quanto a N.º de colaboradores e volume de negócios entre a empresa com menor N.º de colaboradores e a que apresenta um número mais elevado.

Para facilitar a interpretação dos dados, as empresas foram divididas em pequenas (C, E e G), médias (A e D) e grandes (B e F), como demonstra a tabela 13. O propósito desta divisão foi, sobretudo, analisar os resultados atendendo à variável moderadora da investigação, já explicada anteriormente, que procura entender se a dimensão da empresa influencia os resultados da investigação.

⁹ Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/pequena-media-empresa-pme>

Tabela 13 - Caracterização das empresas

Empresa	N.º colaboradores	Volume negócios	Indústrias servidas	Quantidade respostas
A	130	17 090 129,00 €	embalagens de vidro, garrafas e frascos	4
B	168	20 000 000,00 €	automóvel e médica	4
C	113	6 120 000,00 €	automóvel, utilidades domésticas, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim,	5
D	127	11 801 701,81 €	automóvel, eletrodomésticos	3
E	101	9 894 050,65 €	automóvel, utilidades domésticas e área mec	4
F	235	31 000 000,00 €	iluminação automóvel	3
G	62	5 566 241,50 €	automóvel; doméstica; elétrica; médico- farmacêutica;	3
		total		26

Fonte: *Elaboração própria*

Capítulo V

Apresentação de Resultados

5.1 Análise de Resultados

Os *Qualitative Data Analysis Software* (QDAS) tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos; estes *softwares* permitem a análise de dados qualitativos. Os QDAS possuem funcionalidades para auxiliar os seus utilizadores em diferentes tarefas, tais como, a escrita e anotação, a codificação e interpretação de texto, abstração recursiva, uso de técnicas como análise de conteúdo e análise de discurso, mapeamento de dados, entre outras (Reis, Costa, & Souza, 2016). Neste sentido, após gravação e posterior transcrição do conteúdo proveniente das entrevistas, estas foram importadas para o *software* MAXQDA 24.5.1 (*Max Qualitative Data Analysis Software*) para serem codificadas e analisadas; o guião da entrevista foi igualmente importado para o *software* e tratados da mesma forma.

Numa primeira fase, foram feitas questões sobre a caracterização do entrevistado, compiladas nas tabelas partilhadas anteriormente, e depois, as questões foram divididas atendendo às variáveis do modelo Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, *Employer Branding* e Cultura Organizacional, a fim de procurar respostas para os objetivos da investigação.

▪ Acolhimento e Integração

Da análise realizada, é possível identificar que a prática mais frequente, independentemente do tamanho da empresa, é a visita às instalações com 24 respostas, seguidamente do contacto inicial com 20 respostas, conforme figura 11; este contacto acontece, sobretudo, numa fase em que os colaboradores são abordados para integrar a empresa, ainda numa fase pré-admissão. Estas práticas, para além de serem as mais frequentes, foram apontadas por alguns dos colaboradores como muito importantes no seu processo de acolhimento e integração, passo a citar, “*O contacto inicial foi importante no meu início, pois fiquei aliciado ao projeto que já na altura parecia ser com uma visão muito técnica e eu gostei muito disso.*” Entrevistado 2.

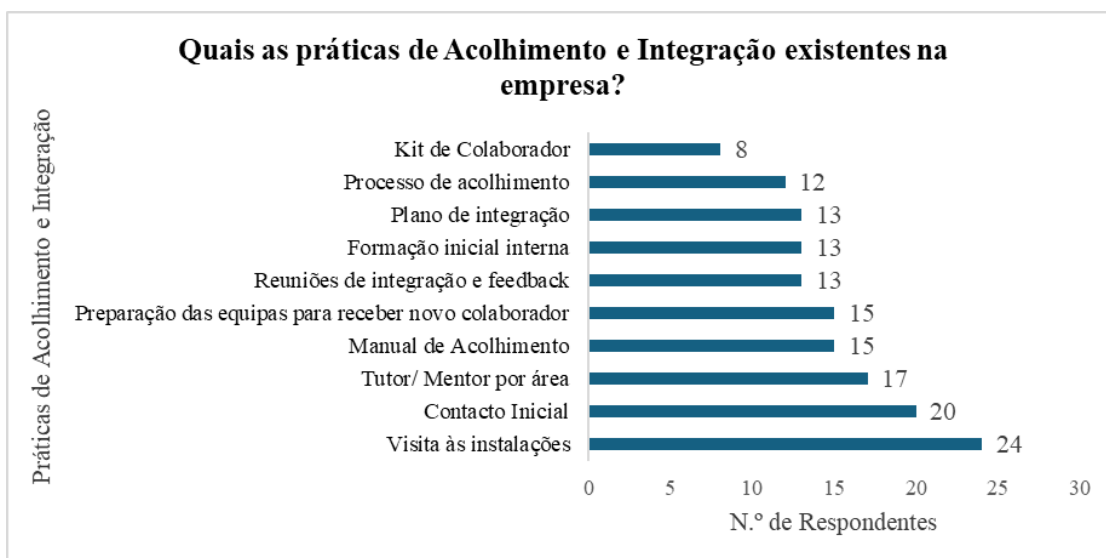


Figura 11 - Práticas de Acolhimento e Integração existentes nas empresas

Fonte: *Elaboração própria*

Sabendo de antemão que numa escala de 1 a 5, o nível mais alto seria o 5 – os entrevistados foram informados sobre os níveis aquando da colocação da questão, em que lhes foi explicado que o nível 1 seria o mais baixo e o 5 o mais elevado – os colaboradores foram questionados sobre o grau de satisfação que estas práticas (de Acolhimento e Integração) conferem na sua satisfação, conforme figura 12.

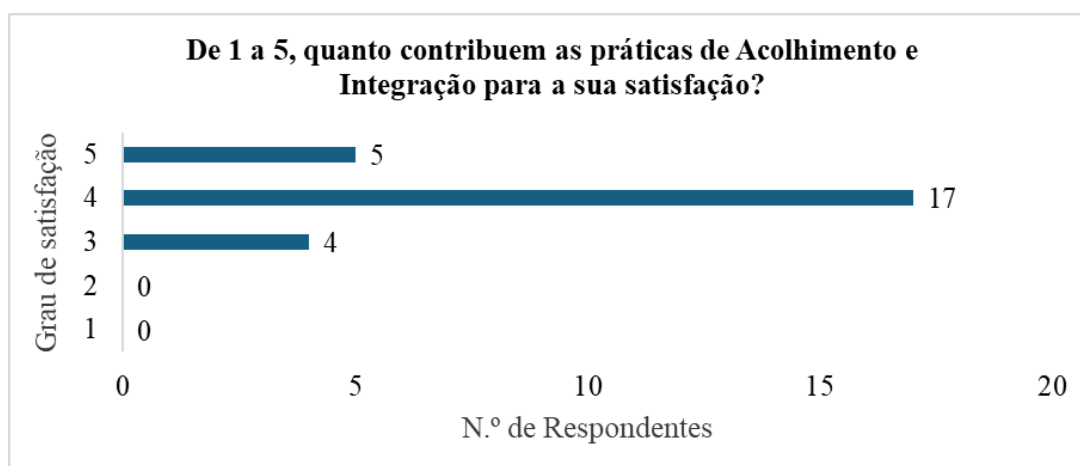


Figura 12 - Impacto das práticas de Acolhimento e Integração na satisfação dos colaboradores

Fonte: *Elaborado própria*

É, assim, evidente o grau de importância das práticas de Acolhimento e Integração para a satisfação uma vez que dos 26 entrevistados, a maioria (22) considerou os níveis 4 (17 respostas) e 5 (5 respostas) como grau de importância das práticas de Acolhimento e Integração na sua satisfação.

Após apurar o grau de satisfação sobre as práticas de Acolhimento, os entrevistados foram questionados quanto ao impacto destas na vontade em permanecer na empresa tal como espelha a figura 13:

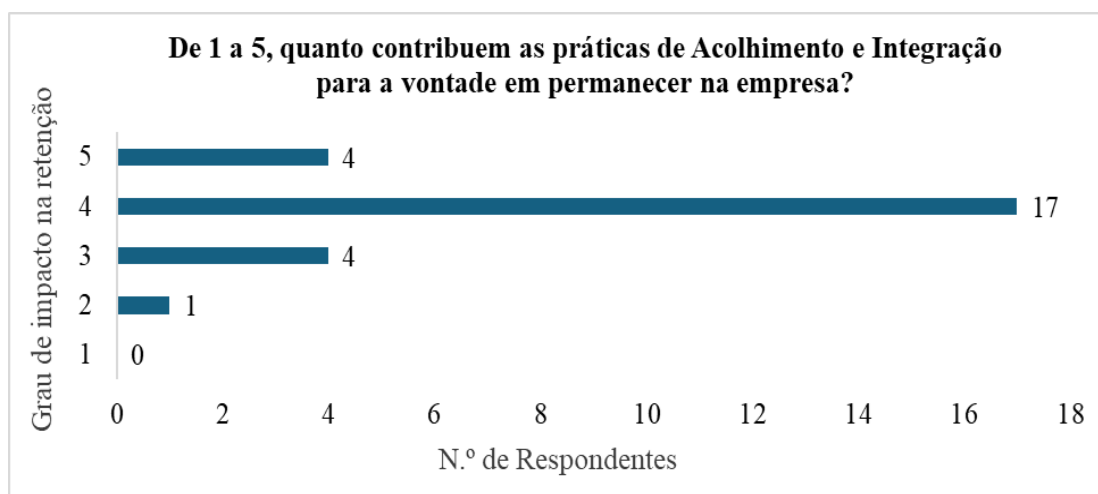


Figura 13 - Impacto das práticas de Acolhimento e Integração na retenção dos colaboradores

Fonte: *Elaboração própria*

De modo geral, e analisando os dados da figura 13, o impacto em relação à vontade de permanecer na empresa, é semelhante ao impacto das práticas na satisfação dos colaboradores, visto que, mais uma vez, a maioria respondeu os níveis mais elevados: nível 4 com 17 respostas e o nível 5 com 4 respostas (total de 21 respostas, de um total de 26 entrevistados). Existiram, inclusive, *feedbacks* dos colaboradores no sentido de as práticas de Acolhimento e Integração contribuírem para a retenção, seguem de seguida citações alusivas: “(...) o cuidado que existe no momento de Acolhimento para com as pessoas é feito de forma que as pessoas se mantenham aqui e isso é importante.” Entrevistado 14; “Todas as práticas de Acolhimento e Integração que a empresa tem contribuíram para me manter aqui porque senti-me bem acolhido e integrado quando entrei. Sempre me ofereceram ajuda” Entrevistado 23.

▪ Formação e Desenvolvimento

Quando questionados sobre formação, constatou-se que grande parte dos colaboradores não distingue formação direcionada às competências técnicas e da formação direcionada à tomada de conhecimentos pois houve uma grande parte dos entrevistados a considerar formações Higiene e Segurança como formação técnica. Por exemplo, à questão “*Nas ações de formação são desenvolvidas competências para capacitar o desenvolvimento das suas tarefas?*”, uma das respostas foi a seguinte, citando: “*Sim, principalmente a de pontes rolantes (...).*” Entrevistado 23. Os colaboradores conseguiram identificar, ainda assim, vários tipos de formação presentes nas empresas, como exemplifica a figura 14:

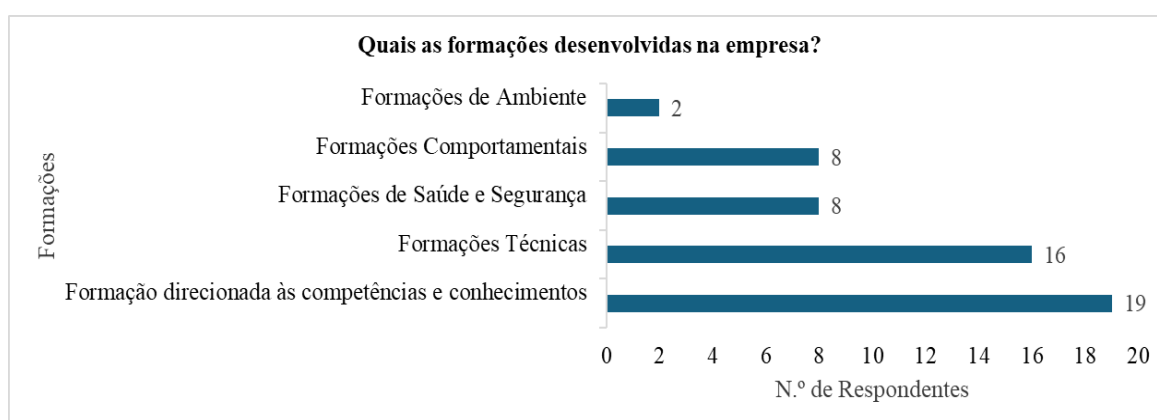


Figura 14 - Formações desenvolvidas nas empresas

Fonte: *Elaboração própria*

No que toca á formação, existiram colaboradores de uma empresa específica a destacar o papel da empresa perante o apoio que presta na formação de quem pretenda continuar com os seus estudos escolar; inclusive, um dos entrevistados quando questionado “*Considera que a empresa promove iniciativas para reter os colaboradores? Se sim, pode dar alguns exemplos?*” mencionou este fator como fator de retenção de colaboradores, como justifica a citação seguinte: “*(...) a empresa permite que os colaboradores continuem a estudar, inclusive incentiva e apoia o que envolva os estudos (...) as empresas apoiam com os tempos para frequentarem as aulas, mas aqui passa por também pagar os estudos e isso fascina-me.*” Entrevistado 15.

Após abordados sobre as práticas habituais nas empresas, os entrevistados são questionados sobre o grau de satisfação que estas práticas (Formação e Desenvolvimento) conferem na sua satisfação. Conforme figura 15, a maioria dos entrevistados (22) afirmou

que práticas de Formação e Desenvolvimento influenciam de forma alta a sua satisfação na empresa – os níveis 4 e 5 foram os mais indicados pelos colaboradores.

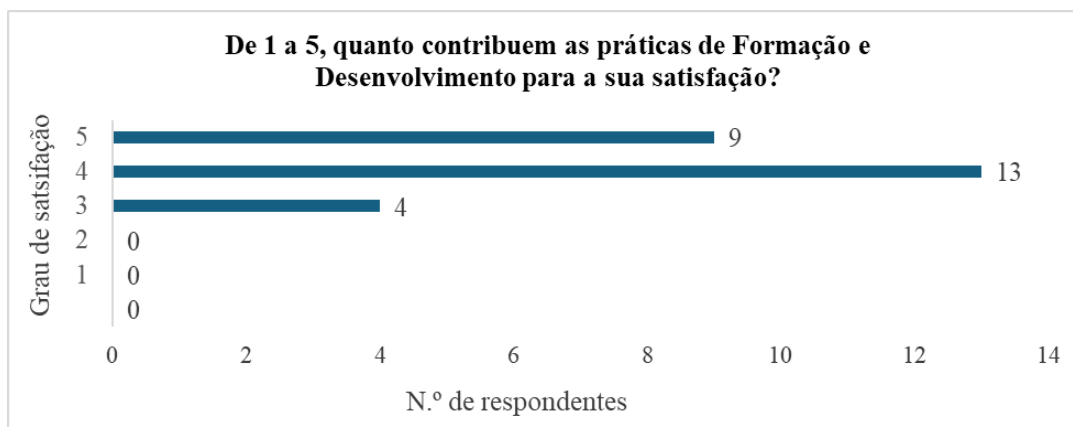


Figura 15 - Impacto das práticas de Formação e Desenvolvimento na satisfação de colaboradores

Fonte: *Elaboração própria*

No que respeita ao impacto destas práticas na retenção, tal como é evidenciado na figura 16, as respostas acabam por ser muito semelhantes ao impacto que as práticas apresentam na satisfação dos colaboradores; ainda assim, evidencia-se que a maioria dos entrevistados consideram mais vezes os níveis 4 (10 respostas) e 5 (9 respostas), conferindo as estas práticas importância pelo que impactam na vontade de permanecer na empresa.

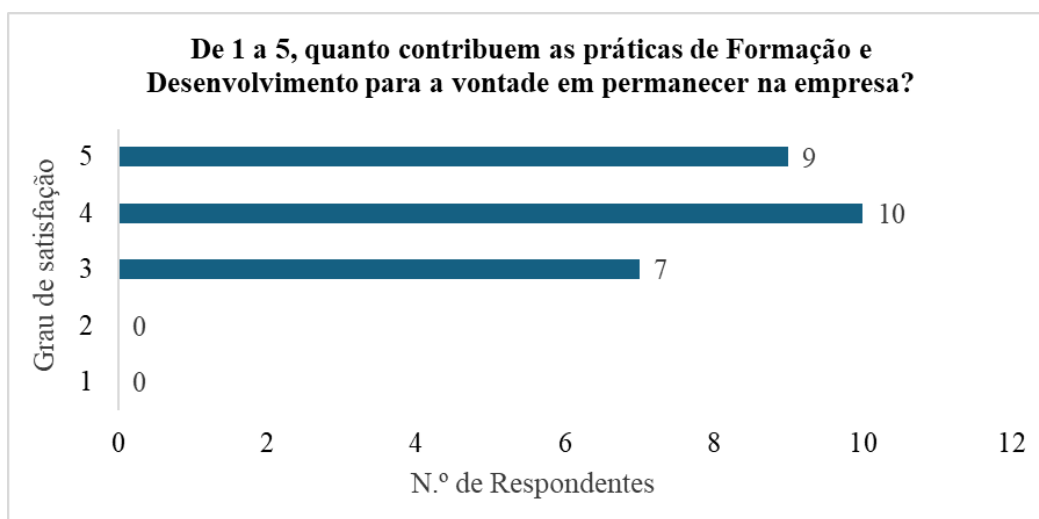


Figura 16 - Impacto das práticas de Formação e Desenvolvimento na retenção de colaboradores

Fonte: *Elaboração própria*

▪ Remuneração e Benefícios

Relativamente às práticas de Remuneração e Benefícios, conforme figura 17, foi possível entender que todas as empresas possuem algum tipo de benefício aos colaboradores e pela forma como todos os colaboradores responderam, dão muito valor ao facto de, por exemplo, a empresa permitir o pedido de empréstimos/adiantamentos pois revela cuidado pelas situações mais vulneráveis em que se possam inserir os colaboradores no momento do pedido, tal como exemplificam as próximas citações: “(...) comigo nunca aconteceu, mas já soube que colegas meu precisaram por situações pessoais e a empresa não faltou com nada e isso é bom para as pessoas” Entrevistado 19; “eu nunca tive necessidade de pedir mas já ouvi dizer que a empresa não diz que não se pedirmos, o que também é positivo” como citado pelo Entrevistado 5; a permissão para solicitar adiantamentos e parcerias com estabelecimentos verifica-se nas 7 empresas. Também podemos verificar que a frequência da flexibilidade de horário também é elevada, pois verifica-se 23 vezes; os colaboradores que mencionaram este benefício, reconhecem que a empresa é muito recetiva à flexibilidade, como sugerem as seguintes citações: “Gosto de trabalhar aqui porque se pedir um dia para tirar, o meu chefe é flexível nisso.” Entrevistado 20; e ainda “já precisei várias vezes de entrar mais cedo para sair mais cedo e é tranquilo.” Entrevistado 25.

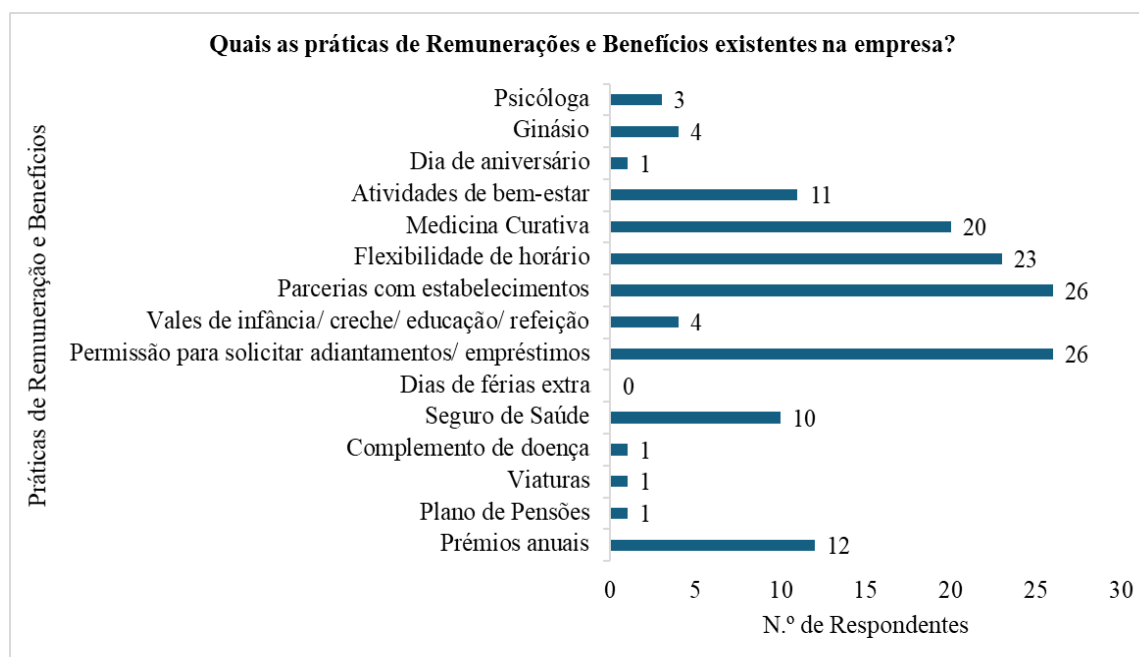


Figura 17 - Práticas de Remunerações e Benefícios existentes nas empresas

Fonte: Elaboração própria

Existiram ainda 4 colaboradores que indicaram práticas que não foram mencionadas por outros entrevistados: psicóloga, ginásio e dia de aniversário. Um dos entrevistados manifestou o seu apreço pelo facto de existir semanalmente serviço de psicologia, como se evidencia na citação: “*Ter psicóloga é uma mais valiam, eu já lá fui duas vezes.*” Entrevistado 26; os entrevistados que indicaram o ginásio como benefício, também expressaram consideração por este, indicando, como citam as frases seguintes: “*(...) temos inclusive aulas de cycling e pilates.*” Entrevistado 24; “*(...) há aulas em muitos momentos do dia, até na hora de almoço, os colaboradores têm várias opções de escolha.*” Entrevistado 23.; “*Quem quer usar o ginásio, pode sair 30 minutos ou 40 minutos mais cedo, vai ao ginásio e depois volta para o posto de trabalho. Claro que têm de compensar o tempo, mas é um aspeto porreiro porque podemos conciliar a atividade física com o horário de trabalho.*” Entrevistado 25.

Quanto ao impacto das Remunerações e Benefícios na satisfação dos colaboradores, os mesmos dividiram-se, de igual forma, pelos níveis 5 (12 respostas) e 4 (12 respostas), e apenas 2 colaboradores mencionaram o nível 3, tal como indica a figura 18.

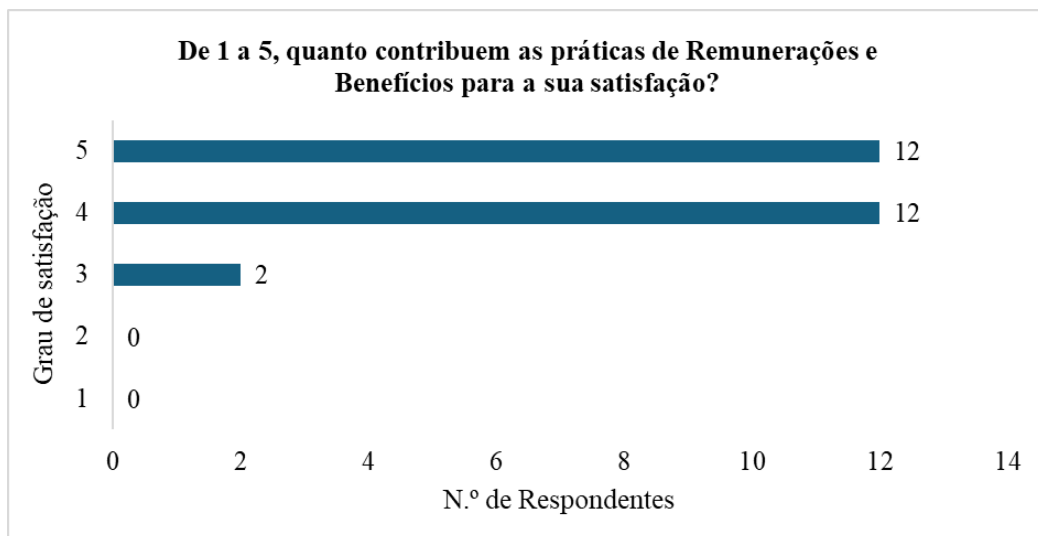


Figura 18 - Impacto das práticas de Remuneração e Benefícios na satisfação de colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao impacto na vontade em permanecer na empresa, a maioria dos entrevistados (15) considera que estas práticas impactam fortemente (nível 5) na sua vontade em permanecer na empresa, seguidamente encontramos o nível 4 (2.º mais alto) com cerca de 8 respostas, conforme figura 19; é possível de analisar que estas práticas contribuem mais para a retenção do que para a satisfação dos colaboradores. Inclusive, um dos entrevistados indicou estas práticas como “*diferenciadoras*” citado pelo Entrevistado 24, no que se refere ao contributo das práticas de Remuneração e Benefícios para a sua retenção.

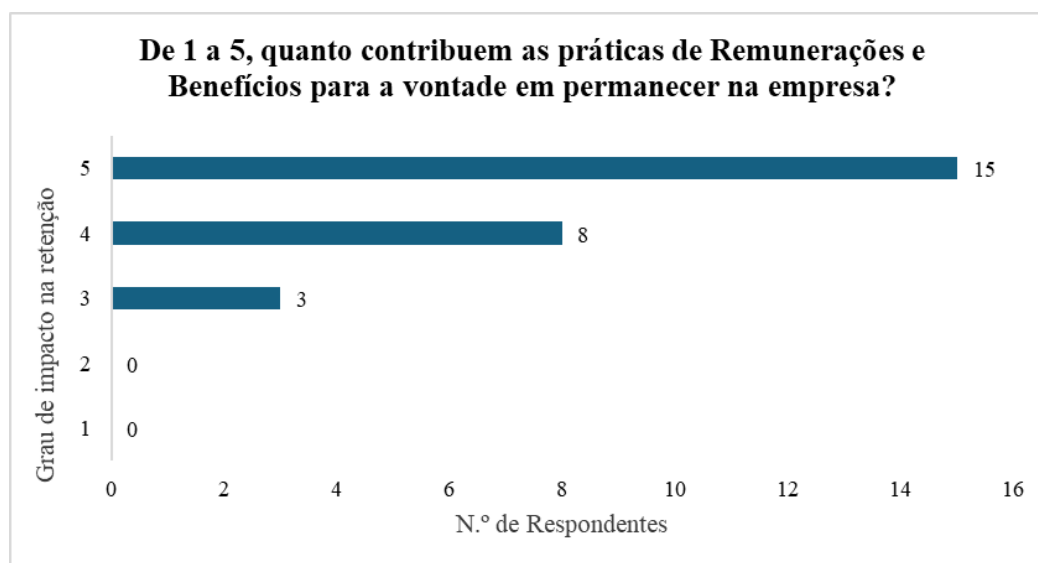


Figura 19 - Impacto das práticas de Remuneração e Benefícios na retenção de colaboradores

Fonte: *Elaboração própria*

- ***Employer Branding e Cultura Organizacional***

No que concerne às práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional, foi também possível de identificar que todas as empresas possuem práticas neste sentido, atendendo à figura 20; a festa de fim de ano (ou anual) é comum em todas as empresas e é reconhecida pelos entrevistados como prática importante para conviver com os colegas fora do ambiente de trabalho. Os colaboradores que afirmaram não existir convívios ou eventos fora do trabalho (8 no total) fizeram questão de realçar que ainda que não existam, deviam existir, para promover as ligações interpessoais entre colaboradores, como vão reconhecer as citações mencionadas mais abaixo; reconhecem que esta ligação pode facilitar o

quotidiano e a “correria” do dia-a-dia em que habitualmente estão inseridos, como sugere a citação seguinte: “*afasta da realidade do trabalho para conhecer as pessoas fora do trabalho de forma que nos possamos envolver mais no trabalho.*” Entrevistado 17.



Figura 20 - Práticas de Employer Branding e Cultura Organizacional existentes nas empresas

Fonte: *Elaboração própria*

No que diz respeito ao impacto destas práticas na sua satisfação, esta questão acabou por ser influenciada pelos colaboradores que consideraram estas práticas insuficientes. Através da figura 21, é possível verificar alguma frequência nas respostas de nível 2 e 3 (7, no total); mas, ainda assim, o nível 4 foi o mais respondido, com cerca de 16 respostas. É importante recordar que este tipo de práticas estimula a cultura da empresa, tal como citado na seguinte afirmação: “*Estas atividades, são muito boas pois ficamos informados sobre pelo que a empresa se rege e assim nós colaboradores sabemos se nos identificamos e também agimos mais de acordo com aquilo que a empresa pensa*”. Entrevistado 11.



Figura 21 - Impacto das práticas de Employer Branding e Cultura Organizacional na satisfação de colaboradores

Fonte: *Elaboração própria*

Quanto ao impacto das práticas de *Employer Branding* e Cultura na retenção, as respostas a esta questão foram mais variadas e os entrevistados exprimiram mais a sua opinião; os colaboradores também foram questionados quanto ao seguinte “*Considera que as práticas de employer branding contribuem para que se mantenha na sua função /empresa? Se sim, de que forma?*” e a esta questão, alguns colaboradores manifestaram a sua opinião sobre a frequência deste tipo de práticas, como exemplificam as seguintes citações: “*Não, porque são insuficientes. Deviam existir mais para também ajudar na vontade de querer ficar nesta empresa*” Entrevistado 18; “*Neste momento não contribuem porque são insuficientes.*” Entrevistado 19; “*Neste momento não porque são inexistentes. Se existissem mais, estaria mais satisfeito por estar na organização.*” Entrevistado 20; “*Não porque são insuficientes, devia haver mais convívios.*” Entrevistados 4 e 12.

Por outro lado, existiram outros entrevistados a partilhar o seu parecer positivo, mencionando que as práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional impactam na sua vontade de permanecer na empresa, como citado nas frases seguintes: “*Sim, ajuda bastante porque o espírito de equipa é mais desenvolvido e a parte social melhora muito. De hoje em dia o salário é muito importante, mas termos uma boa equipa é igualmente importante.*” Entrevistado 2.; “*Sim, ajuda porque ficamos com conhecimento do desenvolvimento da empresa e ajuda a compreender que me identifico com os valores da empresa.*” Entrevistado 8; “*Sim, porque assim a empresa demonstra relação humana para com os colaboradores e que não se rege apenas pelo trabalho, mas também pelas relações*

entre colaboradores e bom ambiente empresarial, só isso é uma mais-valia.” Entrevistado 9; “Sim, porque envolvem as pessoas de forma que não sejamos apenas um conjunto de pessoas, mas também um conjunto de amigos com espírito de equipa, é importante.” Entrevistado 14; “Sim, faz todo o sentido existir, para não ser só trabalho. Assim podemos confraternizar com toda a gente. Outra coisa, nos convívios que existem os colaboradores podem trazer os seus filhos e isso também é bom.” Entrevistado 25.

Um dos entrevistados reconheceu ainda a importância destas práticas no reconhecimento da organização enquanto marca, como cita a seguinte afirmação:

“As práticas que envolvem a marca da empresa são importantes uma vez que colocam a empresa num patamar mais elevado sendo mais fácil recrutar novos colaboradores, gerando uma boa marca enquanto empresa. Quando lançamos anúncios não recebemos apenas 1 ou 2 candidaturas, o que revela o poder da marca da empresa.” Entrevistado 16

Resumindo, o nível mais frequente foi o 4 (com 12 respostas), seguido dos níveis 5 e 3 que apresentam 6 respostas por parte dos colaboradores, conforme figura 22.

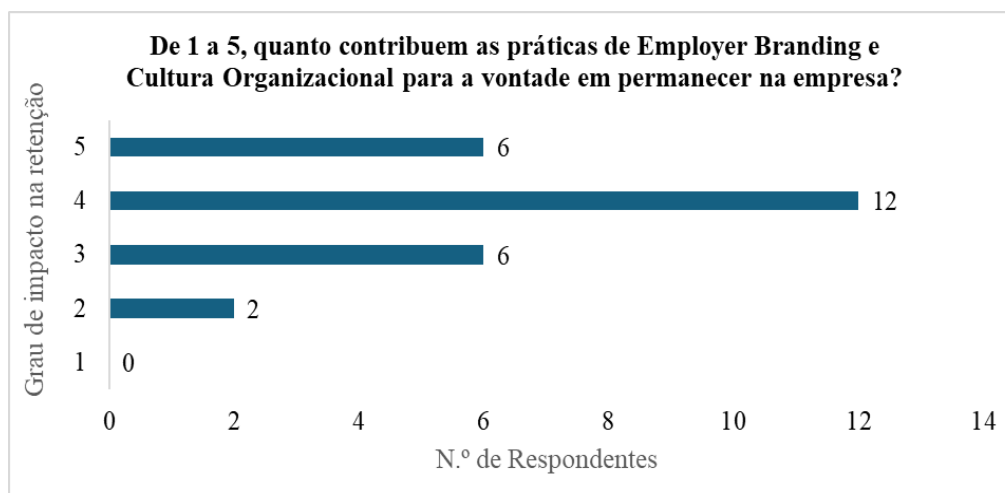


Figura 22 - *Impacto das práticas de Employer Branding e Cultura Organizacional na retenção de colaboradores*

Fonte: *Elaboração própria*

▪ Principais motivos de retenção e de saída

Numa segunda fase da entrevista, depois de entendidas as práticas de RH existentes nas empresas, e níveis de satisfação e retenção associados, os colaboradores foram questionados quanto ao principal motivo que os leva a permanecer na empresa. Nesta questão, tal como indica a figura 23, o número total de respostas foi de 28 em vez de 26 pois dois colaboradores optaram por identificar dois motivos, manifestando o seu parecer que passo a citar: “*É um bocado de tudo. Tem de ser um conjunto de fatores, tenho de ter vontade para trabalhar todos os dias. Não me interessa ter um bom ordenado e depois não ter condições, tem de ser um pouco de tudo.*” Entrevistado 13; “*Escolher apenas um motivo é difícil; eu diria que talvez o vencimento e um grupo de pessoas que pelo trabalho em equipa, me faz ficar.*” Entrevistado 5.

Dois entrevistados, fizeram questão de reforçar a importância que um bom ambiente de trabalho reappresenta para si, passo a citar: “*No passado, já saí de uma empresa por causa do mau ambiente, o ordenado até era bom, mas se o ambiente não for, na minha opinião, não dá para trabalhar em empresas assim.*” Entrevistado 25; “*o vencimento nem sempre é o mais importante, se o ambiente for mau, até custa estar num sítio. Prefiro estar num bom ambiente e receber um pouco menos do que ganhar muito num sítio mau.*” Entrevistado 23.

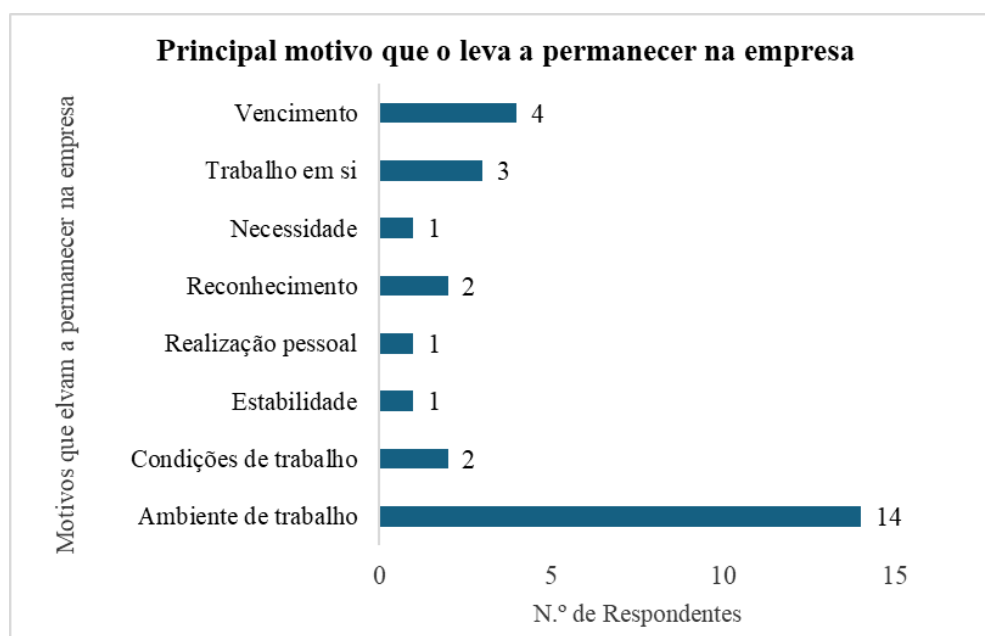


Figura 23 - Principais motivos de retenção

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao principal motivo que motivaria os colaboradores a abandonar a empresa, a resposta era limitada na opção de escolha; os entrevistados apenas podiam escolher uma de três opções: vencimento, relação com os colegas e relação com o superior. Curiosamente, em conformidade com a figura 24, o principal motivo que levaria a maioria dos entrevistados (16) a sair da empresa – vencimento-, não é o mesmo que os leva a permanecer – ambiente de trabalho. Nesta questão, existem 28 respostas (mais 3 do que a dimensão da amostra) pois um colaborador identificou os três fatores como motivo de saída, conforme citação “*Quando tomo uma decisão, é um pouco destes 3 fatores, não consigo identificar apenas um.*” Entrevistado 26.

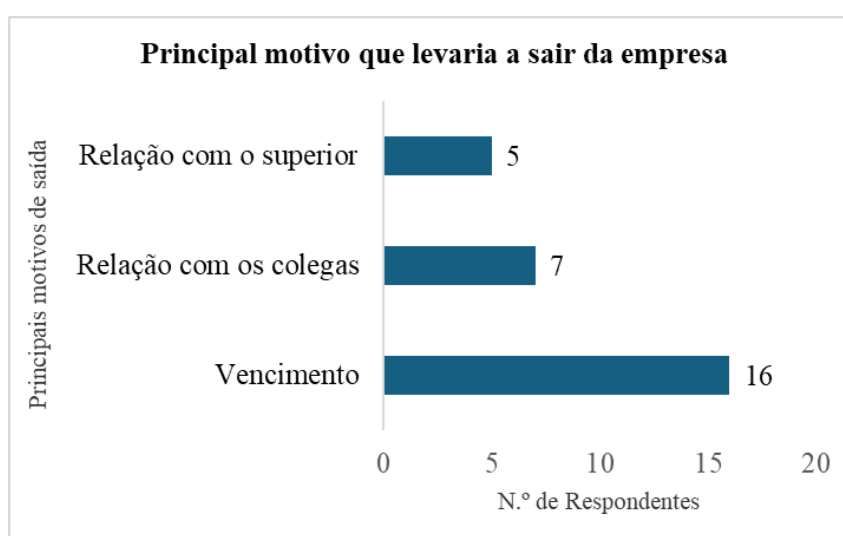


Figura 24 - Principais motivos de saída

Fonte: *Elaboração própria*

Quando analisadas as respostas por dimensão de empresa, é verificado que, independentemente da dimensão, o principal motivo que levaria os colaboradores a abandonar a empresa é, maioritariamente, o vencimento – 16 respostas (de um total de 28); de seguida, segue-se a relação com os colegas (7 respostas) e, por fim, a relação com o superior (5 respostas). O mesmo comportamento se verifica com o principal motivo que levaria os colaboradores envolvidos na investigação a permanecer na empresa pois, mais uma vez, a dimensão da empresa não influenciou no motivo uma vez que em todas se verifica o ambiente de trabalho como prioritário no que toca à permanência na empresa.

Empresas Pequenas (C, E, G)		Empresas Médias (A e D)		Empresas Grandes (B e F)	
Motivo que o levaria a sair / N.º Respostas		Motivo que o levaria a sair / N.º Respostas		Motivo que o levaria a sair / N.º Respostas	
Relação com superior	1	Relação com superior	2	Relação com superior	2
Relação com os colegas	3	Relação com os colegas	1	Relação com os colegas	3
Vencimento	8	Vencimento	4	Vencimento	4
Empresas Pequenas (C, E, G)		Empresas Médias (A e D)		Empresas Grandes (B e F)	
Motivo que o leva a permanecer/ N.º Respostas		Motivo que o leva a permanecer/ N.º Respostas		Motivo que o leva a permanecer/ N.º Respostas	
Ambiente de trabalho	5	Ambiente de trabalho	4	Ambiente de trabalho	5
Condições de trabalho	1	Condições de trabalho	1	Condições de trabalho	0
Estabilidade	1	Estabilidade	0	Estabilidade	0
Necessidade de trabalhar	1	Necessidade de trabalhar	0	Necessidade de trabalhar	0
Realização pessoal	1	Realização pessoal	1	Realização pessoal	0
Reconhecimento	0	Reconhecimento	0	Reconhecimento	1
Trabalho em si	2	Trabalho em si	1	Trabalho em si	0
Conjunto de vários fatores	0	Conjunto de vários fatores	0	Conjunto de vários fatores	0
Vencimento	2	Vencimento	1	Vencimento	1

Figura 25 - Principais motivos de saída e de permanência, atendendo à dimensão das empresas

Fonte: *Elaboração própria*

5.2 Apresentação de Resultados

O presente estudo apresenta como principal objetivo a identificação do principal motivo que leva os colaboradores a permanecer nas empresas da indústria de moldes e este foi conseguido através das entrevistas, pois a maioria dos colaboradores (14) identificou a mesma variável: o ambiente de trabalho. O facto de este ter sido o motivo mais elegido pelos entrevistados, deve colocar as organizações a pensar de que forma podem assegurar o bom ambiente de trabalho visto ser importante para a retenção dos colaboradores. Todos os colaboradores que identificaram o ambiente de trabalho, fizeram questão de realçar que esse existia no seu local de trabalho, e por isso também lhe dão valor.

Os dados recolhidos também permitiram identificar quais as práticas de RH – Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios e *Employer Branding* e Cultura Organizacional – existentes nas sete empresas e entender o seu impacto no grau de satisfação e intenção para os colaboradores se manterem numa empresa; os valores para a satisfação e retenção são maioritariamente altos em todas as práticas, mas destacam-se as práticas de Remuneração e Benefícios em que a maioria (22 pessoas) responderam os níveis 4 e 5 de impacto na sua satisfação e 24 colaboradores indicaram estas práticas como as mais impactantes (níveis 4 e 5) na sua intenção de permanecer numa empresa. De seguida, identificam-se as práticas de Remuneração e

Benefícios, pois destacam-se pela sua influência na satisfação de 24 colaboradores (distribuídos pelos níveis 4 e 5) e impactam de modo alto na retenção (níveis 4 e 5) em 23 colaboradores; em terceiro, as práticas de Formação e Desenvolvimento com cerca de 22 respostas (nos níveis 4 e 5) relativamente ao impacto na satisfação e 19 respostas (níveis 4 e 5) no que toca à sua contribuição para se manterem numa empresa e, por último as práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional que contribuem para a satisfação em 5 e 4 pontos para um total de 19 pessoas e contribuem para a retenção de 18 colaboradores, nos níveis mais altos (4 e 5).

Ainda no âmbito das práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional, é importante recordar que estas práticas foram consideradas insuficientes por cerca de 8 colaboradores que acabaram por lhes atribuir um impacto menor na satisfação e intenção de permanecer na empresa; estas práticas podiam ter mais relevância caso se verificassem com maior frequência nas organizações através de, por exemplo, convívios de empresa ou *teambuildings*, como citado por vários colaboradores.

É também importante realçar que a nenhuma das práticas foi atribuído o nível 1 o que significa que todas as práticas, de alguma forma, contribuem para a satisfação e retenção dos colaboradores e, portanto, é verdadeiramente importante, na gestão da retenção de talentos, contemplar todas as áreas dos processos de RH; as entrevistas com os colaboradores também permitiram compreender quais as práticas de recursos humanos existentes em cada pilar

Foi também possível entender que independentemente da dimensão da empresa, a opinião dos colaboradores da indústria é evidente: o vencimento é o principal motivo que levaria os colaboradores a abandonar a empresa. O facto de existirem empresas muito diferentes no que toca à sua dimensão, permitiu compreender que existem práticas comuns, mas, também, outras diferentes; a investigação permitiu ainda compreender que obstantes da dimensão, as organizações podem colocar em práticas medidas de empresas maiores pois mesmo em empresas de menor dimensão, foram verificadas práticas que podem estar mais ligadas a empresas maiores, no que toca, pelo menos às remunerações e benefícios.

Diretamente não foi possível apurar se a satisfação está relacionada com a retenção dos colaboradores da indústria de moldes; mas, atendendo ao facto da maioria dos entrevistados ter atribuído altos níveis de satisfação e impacto na retenção quanto às práticas de RH, pode ser relacionado com o facto de 73% (19 colaboradores) terem demonstrado intenção de se manter na empresa por, pelo menos, 5 a 10 anos. Ainda assim, do total da

amostra, dos 23% (6) que estão na empresa há mais de 5 anos e dos 35% (9) que estão há mais de 10 anos na organização, apenas 9 (23%) de um total 15 colaboradores, confirmam intenção de permanecer na empresa nos próximos 5 a 10 anos.

Capítulo VI

Conclusões

6.1 Principais conclusões

O objetivo principal desta investigação foi identificar o motivo que leva um colaborador a permanecer numa empresa da indústria portuguesa de moldes. Neste estudo, optou-se pela metodologia qualitativa, e para a recolha de informações foram realizadas 26 entrevistas em 7 empresas do setor da indústria portuguesa de moldes. As entrevistas realizadas aos colaboradores ajudaram a compreender quais as perceções dos mesmos em relação às práticas de RH que lhes provocam satisfação e sentimento de retenção.

Relativamente aos principais motivos que levam os colaboradores a permanecer numa empresa, estes podem variar desde o vencimento, ao trabalho em si, ao reconhecimento, realização pessoal, estabilidade, condições de trabalho, ambiente de trabalho ou, simplesmente, por necessidade de trabalhar. O que mais impacta é, sem dúvida, o ambiente de trabalho, que acabou por ser a resposta mais consensual entre os entrevistados; existiram, inclusive, respostas no sentido de sobrepor o ambiente de trabalho ao vencimento pois, como cita a afirmação seguinte, “*sem bom ambiente de trabalho, não se trabalha*” Entrevistado 23. O ambiente de trabalho não foi uma variável identificada no modelo conceptual, ainda assim, o facto de esta ter sido tão apontada pelos colaboradores, compactua com a teoria de Ulrich (1997) que defende que os RH devem ser considerados parceiros estratégicos das empresas por serem responsáveis pela modelação da cultura organizacional e pela promoção de um ambiente positivo para motivar os colaboradores; também Gelencsér et. al (2023) investigaram o impacto de um bom ambiente de trabalho nas organizações, através de um questionário a 406 colaboradores de diferentes setores - o seu resultado indica que um bom ambiente de trabalho, reduz a intenção de *turnover*.

Por outro lado, existem essencialmente três fatores que podem motivar a saída de colaboradores da indústria de moldes: vencimento, relação com os colegas e relação com o superior. A investigação, permitiu concluir que o vencimento é fator decisivo na decisão de saída dos colaboradores da indústria, uma vez que 16 colaboradores mencionaram que este seria o principal motivo de saída. O facto de as compensações monetárias serem fator crucial para a intenção de *turnover* dos colaboradores, coopera com os estudos de Mabaso e Dlamini (2017), Terera e Ngirande (2014) e Alajlani e Yesufu (2022).

No que concerne aos objetivos específicos, pude concluir que em todas as empresas existem práticas de RH e apurar respetivos os níveis de satisfação e retenção associados a cada uma delas:

- **Remuneração e Benefícios** – Neste tipo de práticas, foi identificada uma grande variedade de opções: psicóloga, oferta do dia de aniversário, atividades de bem-estar, medicina curativa, flexibilidade de horário, parcerias com estabelecimentos, vales de oferta em diversos setores, permissão para solicitar adiantamentos, seguro de saúde, viaturas, planos de pensões e prémios anuais. Estas foram as práticas que mais impactam no nível de satisfação e intenção de permanecer na empresa, com 24 e 23 respostas, respetivamente, nos níveis mais altos (graus 4 e 5);
- **Acolhimento e Integração** – No momento inicial da vida do colaborador, algumas práticas associadas passam pelo contacto inicial, a visita às instalações, tutor/ mentor por área, manual de acolhimento, preparação das equipas para receber o novo colaborador, planos de integração, formação inicial interna, reuniões de feedback e o kit de colaborador; o facto de existirem 22 colaboradores a evidenciarem o impacto positivo das práticas de Acolhimento na sua satisfação (graus 4 e 5) e cerca de 21 colaboradores como impacto positivo na sua retenção (graus 4 e 5), denota que estas são cruciais no momento inicial da vida do colaborador na empresa e devem ser asseguradas, compactuando com o estudo de Blount (2022);
- **Formação e Desenvolvimento** - Por outro lado, as práticas de Formação também devem ser consideradas nas empresas, sobretudo formações que continuem em apostar nas competências e conhecimentos dos colaboradores, pois, conforme cita a afirmação seguinte: “(...) *estamos sempre a aprender alguma coisa*” Entrevistado 15., não esquecendo as formações comportamentais atendendo à seguinte citação: “*Regra geral, a indústria preocupa-se muito com as competências técnicas, e esquecemo-nos do resto (...) Acho que faz falta isto, até mesmo na comunicação, para nos ouvirmos melhor de forma a facilitar o trabalho e as relações em si.*” Entrevistado 15; também nesta variável, 22 colaboradores assumiram que este tipo de práticas impacta na sua satisfação (graus 4 e 5) e 19 colaboradores reconheceram o seu impacto positivo na vontade em permanecer na empresa (graus 4 e 5), o que acaba por concordar com o estudo de Montgomery (2006), Bibi et. al (2018) e Xuecheng et. al (2022).
- **Employer Branding e de Cultura Organizacional** – Por fim, as práticas que pareceram mais “esquecidas” por parte das organizações, devem ser tomadas

em consideração na medida em que influenciam a satisfação e retenção dos colaboradores, como conclui o estudo de Salameh et. al (2023); estes fatores não ficaram tão evidenciados nos gráficos, mas sim pelo *feedback* verbal dos colaboradores que consideraram as práticas inexistentes. As dinâmicas associadas às relações entre colaboradores-colaboradores e colaboradores-empresa, como a festa anual, divulgação dos valores/ princípios da organização, organização de práticas de responsabilidade social, jornal interno, convívios fora do horário de trabalho, a avaliação de desempenho, *teambuildings*, planos de comunicação internos e *coaching*, devem ser despertadas uma vez que, como cita a seguinte afirmação: “*São importantes no relacionamento com as pessoas; é bom para termos melhores relações no trabalho e para conhecermos melhor a empresa.*” Entrevistado 3; ainda assim, as práticas de *Employer Branding* e Cultura são relevantes para a satisfação da maioria dos entrevistados (19 respostas, nos graus 4 e 5) e para a vontade em permanecer na empresa (18 respostas, nos graus 4 e 5), apenas precisam de ser mais trabalhadas pelas organizações para que possam ser mais reconhecidas pelos colaboradores.

Foi igualmente importante compreender que a dimensão da empresa não influenciou diretamente as respostas dos colabores; as opiniões são muito semelhantes, com exceção das que podem ser incluídas nas práticas de *Employer Branding* e Cultura Organizacional pois verificam-se mais práticas em empresas médias e grandes, do que nas pequenas. Inclusive, o *feedback* menos positivo foi partilhado pelos (entrevistados 18, 20, 4 e 12) está associado a colaboradores de empresas mais pequenas, atendendo à divisão estabelecida previamente à análise de dados.

No que toca à relação de satisfação com retenção de colaboradores, não foi possível, detalhadamente, concluir que estão relacionadas, ainda que possamos concluir que pelo facto de a maioria dos entrevistados ter atribuído altos níveis de satisfação e impacto na retenção quanto às práticas de RH, este pode ser relacionado com o facto de a maioria dos colaboradores (19 respostas) ter indicado intenção de se manter na empresa por, pelo menos, 5 a 10 anos; a maioria dos colaboradores (14) encontra-se na empresa há 7 anos ou mais e o tempo de antiguidade também pode ser relacionado com a satisfação de colaboradores (Parmenter, 2009).

Esta análise, permitiu concluir com sucesso os objetivos da investigação e compreender, de forma mais evidente, quais as percepções dos colaboradores em relação às práticas de RH; conclui-se ainda que as empresas já têm instituídas algumas práticas. É crucial que as organizações da indústria de moldes continuem a ter em consideração as várias práticas de RH que possam estar associadas à satisfação e retenção de colaboradores pois um departamento de RH com autonomia e apoio das Direções/ Administrações das empresas, consegue trabalhar de uma forma mais próxima dos colaboradores, a sua satisfação e posterior retenção o que remete novamente para a importância do departamento de RH, tal como alegam os autores Chambers et. al (1998) e Sawaneh e Kamara (2019).

A retenção dos talentos das empresas deve, sem dúvida, ser fator de preocupação das empresas da indústria atendendo ao envelhecimento da população de trabalhadores que a compõe e o facto de se ter tornado numa indústria pouco atrativa para os mais jovens. É necessário recordar as organizações da importância do capital humano enquanto vantagem competitiva e colocar em prática medidas que procurem gerir o talento das empresas até porque as organizações investem profissionalmente nos colaboradores e, estes, ao saírem, vão requerer novo esforço por parte das empresas na identificação de um perfil substituto que, provavelmente, lhes sairá mais caro e requererá novo investimento formativo, já para não mencionar o período de adaptação para total integração nos métodos de trabalho da empresa.

6.2 Contribuições para o conhecimento

A presente investigação baseou-se em diferentes estudos, ainda que nenhum destes estudos se tenha incidido sobre a indústria de moldes, e tendo em consideração os dados analisados e os resultados obtidos, verifica-se que algumas das perguntas de investigação respondidas foram abordadas, em investigações anteriores, por autores que investigam o impacto do Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios e Employer Branding e Cultura Organizacional tais como Alajlani & Yesufu (2022), Tej et. al (2021), Murtiningsih (2019), Nasir & Mahmood (2018), Korsakiené et. al (2015), Bauer (2010), Bibi et. al (2018), Xuecheng et. al (2022), Ineson et. al (2013), Mabaso e Dlamini (2017), Terera e Ngirande (2014), Alajlani Yesufu (2022), Sokro (2012) e Salameh et. al (2023).

Esta investigação contribui para a indústria de moldes na medida em que mais nenhuma investigação na área foi identificada; desta forma, será possível acrescentar conhecimento na área de retenção de colaboradores da indústria portuguesa de moldes, sobretudo com exemplos de práticas de RH que as empresas podem adotar em planos estratégicos de gestão de talento, como meio para incrementar a satisfação e retenção dos colaboradores da indústria.

6.3 Limitações do estudo

Numa fase inicial, a maior limitação foi a falta de investigações sobre o tema e escassez de literatura, sobretudo aplicável à indústria portuguesa de moldes. A revisão da literatura centrou-se, maioritariamente, em práticas de RH para retenção, mas de uma forma muito abrangente ou, então, demasiado específicos que apenas se verificam aplicáveis a setores concreto ou até países/ regiões.

Em segundo, outra limitação do estudo foi identificar empresas que se disponibilizassem a participar no estudo; este ponto era fulcral e vital para o sucesso da investigação, mas acabou por se revelar extremamente difícil. Em boa verdade, era previsível que acontecesse desta forma uma vez que a realização de estudos na área de RH torna-se sempre complicada pelo nível de sensibilidade a que está associado.

6.4 Futuras linhas de investigação

Futuramente, existem outras análises que podem ser estudadas, nomeadamente, a investigação mais detalhada da relação entre satisfação e retenção dos colaboradores da indústria de moldes, como por exemplo, investigar se os colaboradores estão realmente satisfeitos na empresa e se possuem intenção de permanecer na empresa ou se estas duas variáveis não se interligam na indústria de moldes e os colaboradores estão insatisfeitos mas possuem intenção de permanecer - no caso de se verificar a última hipótese, devem ser apurados os motivos; de igual modo, a própria dimensão da empresa pode ser mais explorada: com uma amostra de maiores dimensões apurar os níveis de satisfação e de retenção dos colaboradores sobre as práticas de RH, para obter conclusões mais robustas quanto ao tema.

Capítulo VII

Referências Bibliográficas e *Webgrafia*

Afonso, F. I. P. (2012). Avaliação de Desempenho enquanto ferramenta de prossecução da estratégia organizacional: estudo sobre a MCG [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6478/1/master_fabiana_pera_afonso.pdf

Decreto-lei nº 372/2007 do Ministério da Economia e da Inovação. (2007). Diário da República: I Série. <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/pequena-media-empresa-pme>

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Alajlani, S., & Yesufu, L.O. (2022). The impact of human resource practices on employee retention: A study of three private higher educational institutions in the United Arab Emirates. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1823>

Alston, M., & Bowles, W. (1998). *Research for social workers: An introduction to methods*. Psychology Press

Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in the Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su15076115>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer branding. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Andrade, D. C., Oliveira, M. S., Cappelle, M. C., Antonially, L. M., & Paiva, K. C. (2012). Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 10(2), 239-250. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrv.2012.102.239250>

Aposta na automação e robotização é garante de futuro para as empresas. (2022, 14 de outubro). CEFAMOL. <https://www.cefamol.pt/index.php?id=16&idn=615>

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Timóteo, A. (2022, fevereiro de 24). *As empresas não conseguem atrair e manter talento. É por isto.* O MOLDE. <https://moldeonline.pt/index.php?id=5&idcat=15&idn=915>

Aston, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000819>

Ayunda, N. (2010). The relationship between compensation system and employee turnover intention of Tugu Ibu Hospital, University of Indonesia. <https://lib.ui.ac.id/m/detail.jsp?id=20326607&lokasi=lokal>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <http://dx.10.1108/13620430410550754>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-2. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM foundation's effective practice guidelines series. SHRM foundation.

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Becker, B. E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <http://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Bernard, H. R. (2011). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. AltaMira Press.

Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employees Retention in Academic Institutions in Pakistan: The Moderating Role of the Work Environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20 (1), 113-131. <http://dx.doi.org/10.22146/gamaijb.24020>

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

Blount, J. B. (2022). Betting on Talent: Examining the Relationship between Employee Retention and Onboarding Programs. *Engaged Management Review*, 5 (3), 50-58. <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1083>

Bogdan, R., & Biklen. S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora.

Borges, L., & Albuquerque, F. J. (2004). Socialização organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos (Org.), *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil* (pp. 351-384). Porto Alegre: Artmed.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20054>

Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing Contests for Status: The Matthew Effect vs. the Mark Effect. *Management Science*, 57(3), 439-457. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1100.1281>

Bratton, J., & J. Gold, 2007. *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd ed). Palgrave Macmillan.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Daler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558–583. <http://dx.doi.org/10.2307/2393738>

Brundage, H., & Koziel, M. (2010). Retaining Top Talent Still a Requirement for Firms: Focus on People Now to Keep Turnover Costs down When the Economy Improves. *Journal of Accountancy*, 209. <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2010/may/20091931.html>

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=089e3510-aa67-4859-9f74-d8486e2703fc%40redis>

Budhwar, P., & Mellahi, K. (2007). Introduction: Human resource management in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 2-10. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601068227>

Butler, S., & Skipper, J. (1983). Trabalhando no circuito: Uma explicação da rotatividade de funcionários na indústria de restaurantes. *Espectro Sociológico*, 3(1), 19-33.

Canhota, C. (2008). *Investigação passo a passo: Perguntas e Respostas Essenciais para a Investigação Clínica* (1.ª ed.). APMCG

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 77(2), 103–111. https://www.researchgate.net/publication/234021412_A_MarketDriven_Approach_to_Retaining_Talent

Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas Práticas para as Unidades Hoteleiras no Norte de Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7765/1/Abel_Carvalho_MEI_2015.pdf

Cefamol. (2020). *Report 2020*. Leiria: Associação Nacional da Indústria de Moldes.

Cefamol. (2021a). *A Indústria Portuguesa de Moldes – Report 21*. Leiria: Associação Nacional da Indústria de Moldes.

Cefamol. (2021b). *Guia para atração, gestão e retenção de talento na indústria de moldes*. Leiria: Internacional Business Consulting (IBC).

Cefamol. (2021c). *Roadmap competências profissionais para a indústria*. Leiria: Internacional Business Consulting (IBC).

Cefamol. (2022). *A Indústria Portuguesa de Moldes – Report 22*. Leiria: Associação Nacional da Indústria de Moldes.

Cefamol. (2023a). *A Indústria Portuguesa de Moldes – Report 23*. Leiria: Associação Nacional da Indústria de Moldes.

Cefamol. (2023b). *Moldar (n)um mundo de mudança. XI Congresso da Indústria de Moldes*, Oliveira de Azeméis.

Cefamol. (2024). *A Indústria Portuguesa de Moldes – Report 23*. Leiria: Associação Nacional da Indústria de Moldes.

Centimfe. (n.d.). *Sobre Nós*. <https://www.centimfe.com/sobre.html>

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., & Michaels, E.G. (1998). War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57. https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>.

Chao, G. T. (2012). *Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, Chap. 18, pp. 579–614). Oxford University Press.

Chelawat, H. (2015). A Study of Employee Perception on Talent Management Practices in Cement Industries in Rajasthan. *Research Journal of Social Science and Management*, 5(5), 20-26. <http://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>

Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*. <https://www.hrreporter.com/news/hr-news/talent-management-system-key-to-effective-succession-planning/310472>

Cheng, W. L., Chuah, L. E., Koo, Y. T., Ng, J. X., & Siew, C. L. (2017). *Study on the Relationship between Talent Management and Employee Retention in Telecommunication*

Industry in Klang Valley [Research Project of Bachelor, University of Tunku Abdul Rahman]. University of Tunku Abdul Rahman archive. http://eprints.utar.edu.my/2652/1/Completed_FYP.pdf

Chiavenato, I. (2004a). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2^a. ed.). Campus

Chiavenato, I. (2004b). *Gestão de Pessoas*. Campus.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3.^a ed.). Campus.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Elsevier.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12^a ed.). McGraw-Hill Irwin

Cordeiro, J. P. (2010). O papel do enfoque de gestão na consolidação da estratégia empresarial. *Revista CE online - Centro de Investigação em Ciências Empresariais, ESCE-IPS*, 1(1), 1-21. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4235/1/Artigo%20Revista%20CE%20online_Jo%20Pedro%20Cordeiro.pdf

Costa, J. A., & Melo, A. S. (1984). *Dicionário da Língua Portuguesa* (6.^a ed.). Porto Editora.

Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. <http://dx.doi.org/10.2307/258331>

Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6), 33-38. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570911001471>

Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Human Capital Institute.

Cruz, J. V. P. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Sílabo

Cunha, M., Rego A., Cunha R., & Cardoso C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3.^a ed.). Editora RH.

Cunha, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.^a ed.). Editora RH.

Cunha, J. P. (2016). *Análise do processo de socialização de novos servidores técnico administrativos. Educação da UFSC*. Florianópolis, SC, Brasil. doi:<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168169>

Cresswell, J. (2009). *The Oxford Dictionary of Word Origins* (2nd ed.). Oxford University Press.

Dalton, D., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-123. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285499>

Daud, S., Abidin, N., Sapuan, N. M., & Rajadurai, J. (2012). Efficient human resource deployment technique in higher education: A standpoint from Malaysia. *African Journal of Business Management*, 6(25), 7533. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.558>

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42 (5-6), 667-681. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810862570>

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2020). *Fundamentals of human resource management* (12th ed.). Wiley.

Dessler G. (2006). *Organization Theory, Integrating Structure and Behavior* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*. (15th ed.). Pearson Higher.

Dixit, S., & Arrawatia, M. (2018). The impact of talent management on job satisfaction and employee performance in public sector banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425–435. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Talent-Management-on-Job-Satisfaction-Dixit-Arrawatia/8256ffc1e987904bccc6c2c4009a17267323a48a>

Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007), *La Gestión De Los Recursos Humanos* (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 115-121. https://www.researchgate.net/publication/6196703_The_making_of_an_expert

Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. In I. L. Goldstein, *Training and development in organizations* (Vol. 1, Chap. 3, pp. 376–416). Jossey-Bass.

Ferreira, V. H. S. P. (2006). *Estratégia, Competências e Inovação na Indústria de Moldes – Portugal versus República Popular da China* [Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/784>

Ferraz, A. (2019, 16 de julho). *Pessoas – Tecnologia – Competências. O Molde – Gestão de Pessoas*. https://issuu.com/cefamol/docs/molde_122

Ferreira, C. (2023, 30 de novembro). *Indústria de moldes pede à Europa que trave concorrência desleal*. Região de Leiria. <https://www.regiaodeleiria.pt/2023/11/industria-de-moldes-pede-a-europa-que-trave-concorrencia-desleal/>

Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning* 23(6), 376-390. <http://dx.doi.org/10.1108/13665621111154395>

Fisher, C. (2010). *Researching and Writing a Dissertation: An essential guide for business students (3rd ed.)*. Pearson Education.

Fujii, N. (2019). Ways To Retain Your Employees. *Hawaii Business Magazine*. <https://www.hawaiibusiness.com/9-ways-to-retain-your-employees/>

Foreman, J., & Argenti, P.A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>

Gabinete de estratégia e planeamento. (2023). *Quadros de Pessoal*. Ministério do trabalho, solidariedade e segurança social. <https://www.gep.mtsss.gov.pt/sinteses/-publicacoes>

Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based Analysis. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147. <http://dx.doi.org/10.1080/1359813042000314682>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gattai, M. C. P., & Castelhana, L. M. (2023). *Planejamento de carreira e retenção de talentos*. Senac.

Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Komüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(121), 1-25. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/121>

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2011). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas.

Gilani, H., & Cunningham L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17 (2), 239-256. <http://dx.doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

Gomes, A. P. C. Z., & Ferreira, V. C.P (2021). *Aprendizagem e desenvolvimento de talentos* (1.^a ed.). FGV Editora.

Gomes, N. M. D. (2005). A Indústria Portuguesa de Moldes para Plásticos - História, Património e sua Musealização [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra]. https://nomundodsmuseus.hypotheses.org/files/2009/09/tese_mestrado_nuno_gomes.pdf

Gonçalves, M. S. T. (2013). Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/28440>

Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard business review*, 82(5), 92-101. <https://hbr.org/2004/05/the-risky-business-of-hiring-stars>

Hanif, M. I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827-2835. <https://doi.org/10.5897/AJBM2012.1369>

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Roque, I., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Hasin, H. H., & Omar, N. B. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5 (1), 21-39. <http://dx.doi.org/10.1108/19852510780001575>

Hassanpour, M. K., Chong, C. W., Chong, S. C., Okour, M. K. I., Behrang, S., & Tan, X. Y. (2021). HR practices and turnover intention; the mediating role of organizational commitment in Tehran: a cross-sectional study. *F1000Research*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.12688/f1000research.73351.2>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>

Hausknecht, J., Rodda, J. M., & Howard, M. K. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20279>

Herman, R. (1993). *Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década*. Makron Books

Hiltrop, J. M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17, 422-430. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)

Hinrichs, J. R. (1966). *High-Talent personnel: Managing a critical resource*. American Management Association.

Hoad, T. F. (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford University Press.

Ibrahim, I., Ashour, A. G., Zeiada, W., Salem, N., & Abdallah, M. (2024). A Systematic Review on the Technical Performance and Sustainability of 3D Printing Filaments Using Recycled Plastic. *Sustainability*, 16, 8247, 1-32. <https://doi.org/10.3390/su16188247>

Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>

Irabor, I. E. & Okolie, U. C. (2019). A Review of Employees' Job Satisfaction and Its Affect on Their Retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 93-114. <https://doi.org/10.26458/1924>

Ismail, F., Ka Ka, H., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent Management Practices, Employee Engagement, Employee Retention; Empirical Evidence from Malaysian SMEs. *Studies of Applied Economic*, 39(10), 1-13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i10.5572>

IT Insight. *Portugal é dos países com mais dificuldades em contratar*. (2024, 22 de janeiro). <https://www.itinsight.pt/news/operacao/portugal-e-dos-paises-com-mais-dificuldades-em-contratar>

Jamba, I. C. (2018). Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/20873>

Rodrigues, S. C. F. F. (2002). *Business Strategy and Organisational Performance: an analysis of the Portuguese mould industry* [Doctoral dissertation, University of Wolverhampton]. Repositório Institucional do Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/125>

Jericó, P. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos LVI*, 174, 423-441. <http://dx.doi.org/10.33349/2002.40.1432>

Khairnar, S. D., & Patil, S. (2021). Employee Retention through Employee Health & Well Being Programs. *International Journal of Economics & Commerce*, 46-51. https://www.academia.edu/31937660/Employee_Retention_through_Employee_Health_and_Well_Being_Programs

Khoufaj, A. H., & Nouiri, A. (2023). A Qualitative Analysis of Organisational Commitment in an Algerian Pharmaceutical Industry. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 63-73. [http://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).63-73.2023](http://doi.org/10.21272/bel.7(1).63-73.2023).

Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279. <https://doi.org/10.1177/009102601204100204>

Kinley, N. (2015). *Inteligência de Talentos - O que Você Precisa Saber para Identificar e Medir Talentos* (1.^a ed.). Elsevier Editora.

Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106-112. <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v31i3.740>

Knapp, P. R., & Mujtaba, B. G. (2010). Designing, Administering, and Utilizing an Employee Attitude Survey. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2(1) 1-14. https://www.researchgate.net/publication/237281902_Designing_Administering_and_Utilizing_an_Employee_Attitude_Survey

Korsakiene, R., Stankeviciene, A., Simelyte, A., & Talackiene, M. (2015). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 1–17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>

Knowles, E. (2005). *The Oxford Dictionary of Phrase and Fable* (2nd ed.). Oxford University Press.

Kusumawijaya, I. K., & Astuti, P. D. (2024). The Impact of Human Capital and Knowledge Creation on Sustaining Competitive Advantage and Innovation in Medium-Sized Companies in Bali. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(6), 2193-2204. <http://dx.doi.org/10.18280/ijstdp.190619>

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.

Mabaso, C. M., Maja, M. T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. S., & Khumalo, M.T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting

industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, 21(1), 20-22. <https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.885>

Mabaso, C. Z., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*, (11), 80-90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>

Makhuzeni, P. B., & Barkhuizen, E. N. (2015). The effect of a total rewards strategy on school teachers' retention. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.699>

Mamun, C. A. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)

Manoj, S., & Namratha, R. (2021). Employee Retention Strategies in IT Industry A Study of select it Companies in Bengaluru City. *Asian Journal of Management*, 12(2), 209-214. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00032>

Martocchio, J. J. (2013). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. (7th Edn). Pearson Education, Upper Saddle River.

Masood, R. Z. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 33-41. <http://dx.doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.167>

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed). South-Western College Publishing.

Mazikana, A. T. (2019). *The Effect of Incentives on the Achievement of Organizational Goals*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3417544>

Melewar, T. C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46, (5), 600-608. <http://doi:10.1108/03090561211235138>

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57. https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

Miguez, J. (1979). Absentismo: conceito, métodos de análise. *Análise Psicológica II*, 3, 415-419. https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2002/1/1979_3_415.pdf

Miranda, S. V. (2003). *Identificação das competências organizacionais do Departamento de Organização do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva). Universidade de Brasília.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Mondy, R. & Mondy, J. (2010). *Human Resource Management* (11th Edition). Prentice Hall.

Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento (In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas ed.*). Lisboa: Editora RH.

Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em A. Caetano, & V. J., *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Editora RH. https://www.researchgate.net/publication/272180171_Integracao_e_Acolhimneto

Mosquera, P., Socialização Organizacional in Neves, A.L., Costa, R.F. (Ed.) (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, pp 583-586. https://www.researchgate.net/publication/272180062_Socializacao_Organizacional

Montgomery, J. D. (2006). The relationship between training and retention in a volunteer organization [Doctoral Dissertation, Auburn University]. Auburn University Archive. https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/458/MONTGOMERY_JEFFREY_1.pdf?sequence=1

Mukwevho, N. R., & Bussin, M. H. R. (2021). Exploring the role of a total rewards strategy in retaining South African police officers in Limpopo province. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1391>

Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 34-50. <http://dx.doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>

Muylaert, C. J., Jr., V. S., Gallo, P. R., Neto, M. L. R., & Reis, A. O. A. (2014). Narrative interviews: an important resource in qualitative research. *Escola Enfermagem USP*, 48, 193-199. <https://doi.org/10.1590/s0080-623420140000800027>

Nasir, S. Z., & Mahmood, N. (2018). A Study of Effect of Employee Retention on Organizational Competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 408–415. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i4/4022>

Ngozi, D. E. & Edwinah, A. (2022). Employee Engagement and Talent Retention: A Review. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4(5), 188-197. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i05.003>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2015). *Fundamental of Human Resource Management*. McGraw-Hill.

Nordhaug, O. (1998). Competencies Specificities in Organizations. *International Studies of Management and Organisation*, 28, 8-29. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656725>

Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CONNECTING THE CONSTRUCTS IN A PUBLIC ORGANIZATION. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>

O Molde – especial Gestão de Pessoas. (2019, 16 de julho). https://issuu.com/cefamol/docs/molde_122

Parmenter, D. (2009). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.

Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22(8), 660-678. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710310487846>

Persike, G.R. (2021). *O Líder Pleno* (1.^a ed.). Clube de Autores.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Consultado em 10 abr. 2024. Disponível em <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=u->

0azU5bcL8C&oi=fnd&pg=PP4&dq=Pfeffer,+J.,+%26+Sutton,+R.+I.+(2006).&ots=5uxu
XHVMzU&sig=RvjWGRDqxECvfxeP2
Er3FRiw5s&redir_esc=y#v=onepage&q=Pfeffer%2C%20J.%2C%20%26%20Sutton%2C
%20R.%20I.%20(2006).&f=false.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899547>

Plastics Engineering. *The Impact of 3D Printing on Mold Making*. (2024, 1 de julho). <https://www.plasticsengineering.org/2024/07/the-impact-of-3d-printing-on-mold-making-005473/>

Polainas, M. D. (2012). Acolhimento e Integração. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 23-28). Editora RH.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

Rani, K., & Kumar, S. (2014). Factors Affecting Talent Management Practices - a Review. *Indian Journal of Research*, 3(11), 20-22. https://www.worldwidejournals.com/paripex/recent_issues_pdf/2014/November/November_2014_1416651151__08.pdf

Rao, P. S., & Rao V. S. P. (1990). *Personnel/Human Resources Management: Text, Cases and Games*. Komark.

Rapando, E., & Juma, D. (2020). Talent management strategies and employee performance in commercial banks in Kakamega Town. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(3), 1583-1599. <http://dx.doi.org/10.61426/sjbcm.v7i3.1765>

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a ed.). Edições Sílabo.

Rehman, S. (2012). A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(1), 76-88. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=062d9091-a7f8-4a98-ad7f-8df365788404%40redis>

Reis, L. P., Costa, A. P., & Souza, F. N. de. (2016). Análise Comparativa de Pacotes de Software de Análise de Dados Qualitativos. In Á. Rocha, L. P. Reis, M. P. Cota, O. S. Suárez, & R. Gonçalves (Eds.), *Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação* (pp. 998–1003). Gran Canária - Espanha: AISTI – Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.

Rhee, J., Zhao, X., & Kim, C. (2014). Effects of HRM practices on Chinese firms' organizational performance: the moderating effect of CEO support. *Asian Social Science*, 10(13), 210-221. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n13p210>

Roberts, N., & Outley, C. (2002). Innovation and Resource fullness: recruit and retain a diverse staff in the 21st century. *Parks and recreation magazine*, 37(5), 39-46. https://www.researchgate.net/publication/234705749_Innovation_and_Resourcefulness_Recruitment_and_Retention_of_a_Diverse_Staff_for_the_21st_Century

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.

Rodrigues, S. C. F. F. (2002). *Business Strategy and Organisational Performance: an analysis of the Portuguese mould industry* [Doctoral dissertation, University of Wolverhampton]. Repositório Institucional do Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/125>

Ruby, A. M. (2002). Internal Teacher Turnover in Urban Middle School Reform. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 7(4), 379-406. http://dx.doi.org/10.1207/S15327671ESPR0704_2

Salvatino, C. C. J. (2020). Socialização, acolhimento e integração de novos servidores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto] Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17874/1/C1%C3%A1udia_Salvatino_MAA_2020.pdf

Salameh, A.A, Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Majid, A. H. B. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5 ed.): Pearson Education.

Sawaneh, I. A., & Kamara, F. K. (2019). Evaluating Employee Retention Strategies on Job Performance. *Science Journal of Business and Management*, 7(3), 67-73. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190702.12>

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>

Silva, G. R. F., Macêdo, K. N. F., Rebouças, C. B. A., & Souza, A. M. A. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5, (2). <https://www.redalyc.org/pdf/3614/361453972028.pdf>

Silveira, C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://hdl.handle.net/10183/40447>

Sila, E., & Širok, K. (2018). The importance of employee satisfaction: A case study of a transportation and logistics service company. *Management*, 13(2), 111–136. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.111-136>

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.

Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 145-160. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013>

Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-172. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624436.pdf>

Souza, R. M. (2011). *Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Filadélfia]. Unifil. <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.

https://www.researchgate.net/publication/254777219_Stahl_G_K_Bjorkman_I_Farndale_E_Morris_S_Paauwe_J_Stiles_P_Wright_PM_2012_Six_principles_of_effective_global_talent_management_Sloan_Management_Review_53_25-42

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers*.

Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Elsevier Editora.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111145853>

Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. Cornell University, ILR School. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>

Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability*, 13, 2-18. <https://doi.org/10.3390/su13241392>

Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>

Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1117>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15). <http://dx.doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>

Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2014). Impact of work environment and organisation commitment with employee retention in ceramic industries in India. *Siddhant A Journal of Decision Making*, 14(4), 337-343. <http://dx.doi.org/10.5958/2231-0657.2014.00535.7>

Urme, U. N. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2209>

Valadas, S. (2018). O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: Aproximações e Divergências [Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências Sociais]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/23496>

Van Maanen, J. (1976). Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspectives* (pp. 15–45). New York: Wiley.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas, Campinas*, 22(44), 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>

Vos, A. D., Hauw, S. D., & Heijden, B.V. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>

Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). Nine best practices for effective talent management. *Development Dimensions International, Inc., MMVI*, 1-14. https://info.wonolo.com/wpcontent/uploads/2017/11/ninebestpracticetalentmanagement_w_p_ddi.pdf

Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>

Yamin, M. A. Y. (2019). The mediating role of ethical organisational climate between HRM practices and HR outcomes in public sector of Saudi Arabia. *Internacional Journal Business Excellence*, 19, 557–573. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.103458>

Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x>

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
<http://dx.doi.org/10.2307/256714>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Capítulo VIII

Anexos

Anexo I – Entrevista com consultor envolvido na construção do Guia para Retenção de Talento da Indústria de Moldes (Cefamol, 2021)

Entrevista semiestruturada - 17 de janeiro de 2024.

Marisa: *“Na sua opinião, qual a prática que acha que tem mais impacto na retenção dos colaboradores da indústria de moldes?”*

Consultor: *“Se estivermos a falar de chão de fábrica, até um determinado patamar salarial, claramente que as remunerações são o mais importante, independentemente de gostarem da chefia ou não. Quando começamos a subir, para técnicos mais especializados, claramente começa a ser a relação com os colegas e a chefia, mais com a chefia – acho que esta relação é crítica. É transversal nesta indústria, e até noutras.*

As pessoas perderam o medo de achar que tinham de ficar nas empresas só porque sim, há 20 anos não se colocavam estas questões – os chefes eram sempre maus e pronto; atualmente, sabem que existe todo um mercado e recrutadores que os assediam todos os dias, e as empresas não se apercebem deste assédio. A ideia de trabalhar as chefias parece-me fundamental. O papel dos HRBP é fundamental para perceber se existe ligação com a chefia ou não, por exemplo; os HRBP são os olhos da organização; sabem quais os recursos críticos na organização e podem pensar de que forma os manter na organização; se o RH não tem poder, qualquer processo de retenção é quase “folclore”.

Marisa: *“Os exemplos que constam no Guia Prático de Retenção de Talento foram testados? Conseguiram medir o seu impacto?”*

Consultor: *“As práticas que constam no Guia foram comprovadas; podemos dizer que todos os exemplos apresentados são verdadeiros e que foram postos em prática, tendo resultado positivo. Infelizmente o Guia foi lançado em pleno COVID, e o que aconteceu foi que no pós COVID as equipas estavam todas baralhadas e voltar às práticas que já se tinham construído foi complexo...”*

Marisa: *“Quais são os talentos que a indústria deve procurar reter?”*

Consultor: *“Falando de competências, em primeiro lugar, ter abertura para aprender e perceber que tem de aprender; segundo, saber trabalhar em equipa, é fundamental; em terceiro, ser mobilizador de outros – mobilizar os outros para fazerem*

coisas. Agora, não há mobilizadores em ambientes coercivos; a pessoa até pode ser mobilizador no momento do recrutamento, agora, se vai para uma equipa em que a chefia não lhe permite mobilizar... as pessoas simplesmente saem; as pessoas normalmente não mencionam o verdadeiro motivo de saída, mencionam sempre a questão salarial, mas na realidade, não é o que acontece. As pessoas geralmente estão-se a despedir de alguém, ou de um colega, ou de um chefe.”

Marisa: *“Quais para si são os departamentos que carecem de mais mão de obra?”*

Consultor: *“Uma das áreas que precisa de pessoas com as características que mencionei, é a área do projeto. Grande parte dos problemas que ocorrem nos pós projeto, ocorrem exatamente porque as pessoas do projeto não possuem estas características; não percebem a sua importância no processo para os outros, portanto, muitas vezes são fechados. Existe uma grande diferença entre as pessoas de projeto e por exemplos as pessoas da área de montagem - Bancada. Há uma dificuldade entre estes falarem porque são de “categorias” diferentes e isso vem de há muitas anos... o individuo que era o projetista, era o desenhador que tinha qualificações e os outros não...e isto ainda está muito enraizado na indústria; dificilmente existiam kick-offs de projeto em que estivesse a equipa comercial, o projetista e, efetivamente, as pessoas que iam trabalhar os projetos em si. Depois começar a surgir as dificuldades nos trabalhos, que peças coloco na máquina, por exemplo na fresagem. As pessoas começam a definir as suas próprias prioridades de trabalhos... Um dos outros indivíduos que considero fundamental, são aqueles que andam nas áreas a garantir que as prioridades de trabalhos estão a ser asseguradas - contudo, estas pessoas têm de ser empoderadas para que os sigam.*

As pessoas que trabalham na fresagem, erosão, ou até mesmo na montagem, têm uma visão do trabalho muito perfeccionista por trabalharam com milímetros e micromilímetros e então, tudo o que sai daquilo que é a norma, torna-se difícil para eles, e é por isso que são bons técnicos. O problema, depois, é como colocamos ambas as partes a trabalhar atendendo às características de cada departamento. É muito importante que exista alguém a passar a mensagem entre o projeto e a produção.”

Marisa: *“Porque é que acha que tem sido tão difícil recrutar técnicos de moldes e operadores de máquinas?”*

Consultor: *“Em Portugal, este tipo de trabalho sempre foi visto como o trabalho feito por quem não sabia fazer mais nada; antigamente quem fazia este trabalho, preparava os*

filhos para estes trabalhos, atualmente, os pais preparam os filhos para irem para fora para não passarem o que eles passaram... não estamos a preparar pessoas para estas áreas, ainda não percebemos que ao nível da IA, por exemplo, ela vai acabar é com os licenciados não com este tipo de profissões mas para isso a indústria tem de ganhar status, e para ter isso as pessoas não podem ser tratadas como pessoas “de baixo”. Isto vem da história da indústria da Marinha Grande, que viveu muito a indústria do Vidro, uma indústria muito agressiva, sem grandes condições.”

Marisa: *“Quais as práticas que a indústria deve adotar no ciclo da vida do colaborador?”*

Consultor: *“Mentoria de pessoas mais velhas, que normalmente não estão dispostas a fazê-lo. Todos dizem que um bom técnico de moldes demora 5 anos a tornar-se bom técnico, mas a questão é se daqui a 5 haverá indústria! Portanto, é melhor apostar na formação dos técnicos porque daqui a 5 anos, mais de 40% dos técnicos que existem hoje, vão se reformar e os que ficarem não têm know-how. Portanto, devemos ter alguém especializado dentro da empresa para fazer mentoria a quem entra; quem entra, tem de ser agarrado por alguém que esteja identificado com a empresa para não serem agarrados por quem não está com a empresa e que acabam por desmoralizar o recém-admitido. É fundamental as pessoas sentirem que estão a ser integradas e que têm alguém a quem podem recorrer. Mais tarde, a avaliação de desempenho, para se poderem desenvolver, e depois, preferencialmente, que isso tenha um acompanhamento financeiro, equivalente ao desenvolvimento.”*

Anexo II – Guião com questões apresentadas aos entrevistados envolvidos na investigação.

A. Caracterização da empresa

1. Nome:
2. Qual a atividade da empresa (CAEs):
3. Número de colaboradores:
4. Volume de vendas:
5. % de vendas mercado nacional e internacional:
6. Tipo de indústrias servidas – exemplos: automóvel, utilidades domésticas, elétrica/eletrónica, mobiliário de jardim, etc:
7. Prémios obtidos - exemplos: PME Líder; Gazela, Excelente.

B. Caracterização do entrevistado

1. Género
2. Qual a sua função?
3. Qual a categoria profissional?
4. Tem mantido a sua função ou existiu houve alteração? Se sim para que função?
5. Qual o departamento/área que integra?
6. Quais as suas habilitações escolares?
7. Em que intervalo de idades se situa a sua idade?
18 a 25 anos / 26 a 30 anos / 31 a 45 anos / 46 a 49 anos / 50 ou mais anos
8. Há quantos anos trabalha na empresa? E na indústria?
9. Qual é seu tipo de contrato atualmente - efetivo ou a termo?
10. A empresa possui departamento de RH/por responsável pelas pessoas?

C. Talento e Retenção de Talento

O talento pode ser considerado como algo valioso, raro, e dificilmente imitável. Também pode remeter para um individuo dotado de um conjunto de capacidades,

habilidades, dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos que incluem capacidade para aprender.

1. Que práticas são utilizadas na empresa para identificar o talento?

- Sugestão: Avaliação de Desempenho, Feedback constante ou reuniões de partilha de feedback.

2. Sente que a empresa pretende reter o seu talento?

3. Considera que existe escassez de recursos humanos com conhecimento nesta indústria? Se sim, para desempenhar que funções?

D. Práticas para retenção de talento e satisfação no trabalho

1. Considera que a empresa promove iniciativas para reter os colaboradores? Se sim, pode dar alguns exemplos?

2. No que se refere às práticas de RH, identifique quais das seguintes são desenvolvidas pela empresa:

- **Acolhimento e integração**

Exemplos: têm plano de integração, contacto inicial, visita às instalações, kit do colaborador, formação inicial interna, processo de acolhimento, definição de tutor/mentor, reuniões de integração e feedback, preparação das equipas para a integração do novo colaborador, manual de acolhimento.

2.1. Dos elementos do processo de acolhimento e de integração que identificou, quais os que contribuiram para se manter na empresa? Porquê?

2.3. Atualmente, ainda são aplicados do mesmo modo?

2.4. Acha que o seu acolhimento deveria ter sido feito de outra forma? Se sim, como?

- **Formação e Desenvolvimento**

Exemplos: Formação direcionada às competências, conhecimentos e capacidades dos colaboradores, formação que serve para o futuro da sua função e o futuro da empresa.

2.5 Que áreas de formação são desenvolvidas?

2.6 Nas ações de formação são desenvolvidas competências para capacitar o desenvolvimento das suas tarefas?

2.7 São-lhe dadas facilidades para desenvolver as competências profissionais que deseja em contexto fora da empresa?

- **Remuneração e Benefícios?**

Exemplos: prémios anuais, plano de pensões, viaturas, complemento de doença, seguro de acidentes pessoais ou de saúde, dias de férias extra, permissão para solicitar adiantamentos/ empréstimos, vales infância/creche, educação, refeição ou outros, parcerias com estabelecimentos, flexibilidade de horário, medicina curativa, atividades de bem-estar – práticas com atividades físicas.

2.8 Considera que os benefícios, remuneração e outros, são distintos dos da concorrência?

2.9 A empresa oferece o pagamento de propinas para o desenvolvimento das competências dos colaboradores?

- ***Employer Branding** e Cultura Organizacional?**

Exemplos: *teambuildings* e *coaching*, convívios ou eventos fora do horário de trabalho, festas de final de ano, sistema de Avaliação de Desempenho, plano de comunicação interno, divulgação de valores/princípios da organização; organização de práticas de responsabilidade social; lançamento de jornal interno para promover a ligação entre os colaboradores da organização?

* *Employer Branding remete para a marca do empregador; a imagem que a organização projeta para os seus próprios colaboradores.*

2.10. Considera que as práticas de *employer branding* contribuem para que se mantenha na sua função /empresa? Se sim, de que forma?

2.11. Que elementos da cultura organizacional, valores e princípios da empresa contribuem para permanecer na empresa?

2.13. No que toca à contribuição das práticas de Recursos Humanos para o seu grau de satisfação e de vontade permanecer na empresa, identifique, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Nada importante” e 5 “Muito importante”, qual o grau de contribuição que cada conjunto de práticas lhe confere:

Práticas	Contribuição para o grau de satisfação	Contribuição para vontade de permanecer na empresa
Acolhimento e Integração	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Formação e Desenvolvimento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Remuneração e Benefícios	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Employer Branding</i> e Cultura Organizacional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3. Para si, qual a prática de RH que mais impacta na sua satisfação perante o seu trabalho e, conseqüentemente, o leva a permanecer na empresa?

4. Dos 3 motivos abaixo, qual o principal motivo que o levaria a sair da empresa?

Vencimento? Relação com os colegas? Relação com o superior

5. Vê-se a trabalhar nesta empresa daqui a 5/10 anos?

Esta página foi intencionalmente deixada em branco