



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***A GESTÃO DE CARREIRAS E DE
RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE
TALENTO(S):
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO
RETALHO EM PORTUGAL***

Mafalda Alexandra Reis Ferraz

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**A GESTÃO DE CARREIRAS E RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE
TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM
PORTUGAL**

Mafalda Alexandra Reis Ferraz

Aprovado em 29/06/2023

Composição do Júri

Prof. Doutor Marco Aurélio Lamas

Presidente (Nome)

Prof. Doutor António Vieira

Arguente (Nome)

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador/a (Nome)

Vila Nova de Gaia

2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.

DEDICATÓRIA

À minha família e às minhas pessoas, pelo carinho que depositam no meu percurso pessoal, profissional e académico, pelas palavras de incentivo constante, que me motivam no decurso desta viagem.

Especialmente, às minhas Mulheres, à minha mãe e à minha avó, por esboçarem em mim, um sonho interminável, e um desejo insaciável de saber mais, de procurar e fazer mais. Por cultivarem em mim, a ideia de que, não é fácil, mas é possível, com esforço e dedicação.

À minha mãe por estar sempre comigo, em todos os momentos que fazem o meu percurso de vida. Que te orgulhes de mim e das minhas conquistas, como eu de ti.

Ao pai que sempre me deu a mão quando precisei, pelo ato de cuidar, pelo trato carinhoso, pelo incentivo e brio no alcance dos meus objetivos pessoais e profissionais.

O vosso suporte é adimensional e sempre será crucial para mim, de uma forma infindável.

AGRADECIMENTOS

Exprimo os meus agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, por me acompanhar durante todo o meu percurso académico, pela sua disponibilidade e suporte constante. Pelos conhecimentos que me transmitiu e que permitem pensar, logo viver; viver, logo sonhar; sonhar, mais um sonho impossível; lutar, quando é fácil ceder. A todas as suas contribuições, envolvimento e compromisso no que faz, que gira a entreter a razão e a entender a emoção, esse comboio de corda, que se chama o coração, pelo profissionalismo e dedicação, que deposita na docência.

À Professora Doutora Dora Martins, por me ter atraído para a temática envolta da presente dissertação, a qual reteve a minha maior atenção, por partilhar da ideia de que, as Pessoas são o principal pilar da estratégia das organizações.

Agradeço ao Professor Doutor Marco Lamas, por me ter apoiado sempre que necessário, pela sua disponibilidade e colaboração durante este percurso.

À coordenadora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Professora Doutora Elisete Martins, pela compreensão, empenho e apoio que deposita nos seus discentes.

Ao Professor Doutor Carlos Miguel, por estar sempre presente no decorrer do Mestrado, principalmente, no momento da dissertação. Agradeço a sua constante disposição em ajudar.

Agradeço à empresa portuguesa de retalho e a todas, as pessoas envolvidas, por se terem disponibilizado e contribuído para a presente investigação. Almejo o maior sucesso para a organização e para todos os profissionais, que o tornam possível.

Agradeço ainda, ao meu colega e amigo, Fábio Santos, por me acompanhar sempre, e por me desejar sucesso. Partilhamos da mesma vontade, que o teu futuro seja promissor e abrilhantado.

Ao Eduardo Ribeiro, pela paciência, orgulho e admiração pelo meu percurso pessoal, profissional e académico. Pelo apoio e carinho prestado no alcance dos meus objetivos.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Encontramo-nos num cenário profundamente competitivo, demarcado pelo aumento da complexidade dos negócios que induz as organizações a investirem em processos de gestão diferenciadores.

A investigação pretendeu verificar se gestão de carreiras e de recompensas têm um papel determinante na gestão de talento(s) e consequente redução de *turnover*. Para o efeito, desenvolveu-se um estudo de caso com uma amostra de 10 colaboradores numa pequena e média empresa portuguesa do setor do retalho, recorrendo-se ao uso da técnica de entrevista semiestrutura por se tratar de uma metodologia qualitativa.

Concluiu-se que uma adequada gestão de talento(s) contribui para uma maior retenção de talento(s) e subsequente redução de *turnover*, através da delineação de um plano de gestão de carreiras em conformidade com as competências, necessidades e objetivos dos colaboradores e da própria organização, contribuindo para o desenvolvimento da sua carreira profissional e satisfação pessoal.

A literatura sobre gestão de carreiras, sobretudo no que concerne ao equilíbrio entre carreiras organizacionais e individuais, à harmonização entre variáveis comportamentais como a motivação e empenhamento, ou no que diz respeito à interpenetração com a dimensão cultural nas organizações, tem sido alvo de gradual atenção. Todavia, a relação temática ao processo de retenção de talentos ainda carece de maior evidência conceptual e empírica, o que se constitui como uma limitação da investigação, dado que, a maioria dos estudos se centra na relação entre a gestão de talentos e o *Employer Branding*.

Os contributos da investigação decorrem na relação estabelecida entre a gestão de carreiras e de competências, apelando à avaliação contínua das competências disponíveis tanto ao nível do mercado laboral, quanto organizacional para que se delineiem planos de formação adequados às necessidades e capacidades dos colaboradores, visando a progressão da sua carreira profissional, contribuindo pela convergência dos objetivos organizacionais com os dos profissionais, favorecendo a retenção de talento(s).

Palavras-chave: Gestão de talentos; Gestão de competências; Gestão de Carreiras; Gestão de recompensas; *Turnover*.

ABSTRACT

We find ourselves in a deeply competitive scenario, marked by increased business complexity that induces organizations to invest in differentiating management processes.

The research aimed to verify whether career management and rewards have a decisive role in talent management and consequent reduction of turnover. For this purpose, a case study was developed with a sample of 10 employees in a small and medium Portuguese company in the retail sector, using the semi-structured interview technique because it is a qualitative methodology.

It was concluded that an adequate management of talent(s) contributes to a greater retention of talent(s) and subsequent reduction of turnover, through the design of a career management plan in accordance with the skills, needs and objectives of employees and the organization itself, contributing to the development of their professional career and personal satisfaction.

The literature on career management, especially with regard to the balance between organizational and individual careers, the harmonization between behavioral variables such as motivation and commitment, or with regard to interpenetration with the cultural dimension in organizations, has received gradual attention. However, the thematic relationship to the talent retention process still lacks further conceptual and empirical evidence, which is a limitation of the research, since most studies focus on the relationship between talent management and Employer Branding.

The research contributions arise from the relationship established between career and skill management, calling for the continuous assessment of available skills both at the labor market level and at the organizational level, in order to design training plans appropriate to the needs and capabilities of employees, aiming at the progression of their professional careers, contributing to the convergence of organizational objectives with those of professionals, favoring the retention of talent(s).

Keywords: Talent management; Skills management; Career Management; Rewards management; Turnover.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE 1.....	8
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
1.1. Gestão de competências	9
1.1.1. Enquadramento histórico-concetual	16
1.1.2. Tipologias de competências.....	24
1.1.3. O <i>iceberg</i> das competências: técnicas e emocionais	31
1.1.4. A importância da gestão de competências na GRH	39
1.2. Gestão e retenção de talento(s).....	46
1.2.1. Conceito de gestão e de retenção de talento(s).....	53
1.2.2. Integração do contrato psicológico, cultura e inteligência emocional: breve panorâmica sobre a génese da gestão e da retenção de talento(s).....	62
1.3. O papel da gestão de carreiras e recompensas na gestão e retenção de talento(s) ..	70
1.4. Pressupostos teórico-metodológicos	79
PARTE 2.....	87
ESTUDO EMPÍRICO	87
2. Metodologia	88
2.1. Linhas orientadoras, questões e objetivos.....	88
2.2. Universo e Amostra	91
2.2.1. Caraterização sociodemográfica da amostra	93
2.3. Instrumento metodológico: Entrevista.....	97
2.3.1. Análise de conteúdo.....	101
2.4. Análise e discussão de resultados.....	105
2.4.1. Gestão de competências e de talento(s): duas faces da mesma moeda?.	105
2.4.2. Integração do contrato psicológico, cultura e inteligência emocional: o ponto de partida comportamental de GRH na gestão de talento(s)	120

2.4.3. A gestão de carreiras e de recompensas na gestão de talento(s) e na redução de <i>turnover</i>	134
CONCLUSÕES.....	152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ÍNDICE DE ANEXOS	183
ANEXO 1	184
Pedido Para Recolha de Dados.....	184
ANEXO 2	186
Declaração De Consentimento Das Entrevistas	186
ANEXO 3	188
Guião Das Entrevistas	188
ANEXO 4	190
Análise de conteúdo (Tabelas)	190

INDÍCE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos Entrevistados em Função do Cargo Desempenhado.....	94
Gráfico 2 - Distribuição dos Entrevistados em Função da Idade	95
Gráfico 3 - Distribuição dos Entrevistados em Função do Género	96
Gráfico 4 - Distribuição dos Entrevistados em Função dos Anos na Empresa	96
Gráfico 5 - Distribuição dos Entrevistados em Função das Qualificações.....	97

INDÍCE DE ABREVIATURAS

CEO – *Chief Executive Officer*

GRH – Gestão De Recursos Humanos

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente De Inteligência

RH – Recursos Humanos

SPSS- *Statistical Package for The Social Sciences*

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está em constante transformação devido ao fenómeno da globalização que acarretou fortes alterações políticas, sociais e económicas. Este período caracteriza-se por um aumento da produtividade em função da introdução e evolução das novas tecnologias e conhecimentos, aumentando a competitividade num cenário notavelmente mais exigente, com uma economia cada vez mais dinâmica.

Nos tempos hodiernos, tal desiderato traduz-se num considerável desafio para a gestão de recursos humanos que se vê obrigada a adaptar-se ativamente a estas transformações, debruçando-se sobre a melhoria contínua das estratégias adotadas pelas organizações.

As transformações que nos encontramos a vivenciar têm impactado as organizações, produzindo consequências diretas na organização do trabalho, o que se reflete na dificuldade em encontrar talento(s) qualificado(s), com as competências necessárias ao bom funcionamento organizacional e que consigam responder às atuais exigências do mercado laboral, o que dificulta o processo de contratação de profissionais, pelo desencontro existente entre o perfis de competências disponíveis no mercado e as necessidades de talento das empresas.

Essa complexidade repercute-se no investimento organizacional que apenas pode ser transposto com a implementação de estratégias que aumentem a atratividade das suas propostas de valores. O mesmo sucede-se ao nível da retenção de talento(s), pelo que se revela crucial que as organizações invistam no capital humano que têm disponível, tanto ao nível pessoal, como profissional.

As organizações devem apostar na qualificação dos seus atuais talentos através de planos de formação que induzam o desenvolvimento e manutenção das competências necessárias para a execução das tarefas laborais e prossecução dos objetivos organizacionais, contribuindo para a progressão de carreira dos colaboradores. Ao delinearem-se planos de recompensas que se adequem às suas necessidades, demonstra-

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

se uma maior valorização do seu desempenho, aumentando a empregabilidade atual e futura desses mesmos talentos organizacionais.

O objetivo principal da investigação centra-se em compreender se a gestão de carreiras e de recompensas têm um papel determinante na gestão de talento(s) e consequente redução de *turnover*. Para o efeito, desenvolveu-se um estudo de caso numa pequena e média empresa portuguesa do setor do retalho com 110 colaboradores, tendo-se adotado uma metodologia qualitativa de abordagem fenomenológico, utilizando a técnica de entrevista semiestruturada.

Foram realizadas 10 entrevistas, designadamente, ao responsável dos recursos humanos, responsável de armazém, técnico de *marketing*, *Areas Managers* e vendedores de loja de Norte a Sul do País, o que possibilitou a obtenção de diferentes perspetivas por parte dos entrevistados, de acordo com as funções desempenhada ao nível organizacional, o que concede uma maior complementaridade ao nível dos dados obtidos.

No que concerne à estrutura, o presente estudo encontra-se dividido em duas partes, designadamente, na Parte I que se destina à revisão da literatura, na qual se apresentam os principais temas relativamente à investigação, tais como, a gestão de competências, gestão e retenção de talento(s), contrato psicológico, gestão de carreiras e de recompensas, assim como, os pressupostos teórico-metodológicos que se constroem a partir dos principais estudos que se relacionam com a dissertação.

A Parte II consubstancia o Estudo Empírico da investigação, na qual se apresentam as linhas orientadoras, questões e objetivos que conduziram à sua produção, a amostra e universo que envolvem este estudo, o instrumento metodológico adotado para a recolha de dados e, subsequentemente, a análise e discussão dos resultados obtidos.

No que se refere à fase inicial do estudo, a terminologia de competência surge para alguns autores no final da idade média, associada à linguagem jurídica, definindo-se como a capacidade para um indivíduo ou instituição avaliar uma determinada situação e se pronunciar acerca da mesma.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Esta não é uma abordagem recente, uma vez que, já na Roma Antiga se praticava uma forma de perfil de competências como forma de conseguirem detalhar o que para eles seria um bom soldado romano, apesar da falta de uniformidade concetual na literatura sobre o tema devido às constantes mudanças estruturais ao nível global que foram ocorrendo, concedendo-lhes novos significados.

No contexto organizacional, o conceito de competência surge em meados da década de 1970, como uma característica subjacente a um indivíduo e que se relaciona com níveis de desempenho superiores na realização de uma tarefa, o que motivou o debate teórico sobre a temática no período em questão.

Descende-se o desenvolvimento de várias definições acerca do conceito de competências pelas diversas áreas de estudo, promovendo uma multiplicidade de abordagens concetuais em conformidade com o contexto em que se abordam as competências.

Na atualidade, as competências referem-se ao conjunto de qualidades, atitudes e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos de um sujeito promovendo perfis de elevado desempenho nos mais amplos contextos, inclusive, ao nível profissional, bem como a sua capacidade de mobilizar esses mesmos recursos e transferi-los de acordo com o contexto organizacional, assegurando que estas competências acarretam valor ao nível corporativo.

O conceito de competências abarca uma variedade de tipologias, designadamente, as competências técnicas que se relacionam com os conhecimentos técnicos adquiridos por um sujeito no decorrer do seu percurso profissional, as competências emocionais e afetivas, nomeadamente, a capacidade de adaptação de um sujeito a diversas situações e contextos, as competências racionais e/ou intelectuais, parte integrante da personalidade de um sujeito. Alguns autores fazem a distinção de competências essenciais para a execução de uma tarefa e as competências acessórias que complementam o desempenho das funções ao nível laboral.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

O conhecimento técnico que um sujeito possui sobre uma área específica e o saber aplicar esse conhecimento na execução de uma tarefa traduz-se na sua competência técnica, o que faz com que este seja considerado competente no contexto da sua atividade profissional.

Apesar das competências técnicas serem cruciais para o sucesso profissional, podem não ser suficientes a longo prazo, uma vez que, as competências emocionais são igualmente, importantes para o desempenho produtivo dos colaboradores em contexto profissional, permitindo que a sua *performance* seja distinguida dos demais devido às suas forças internas, motivações e traços de personalidade que contribuem para a adoção de um comportamento adequado ao contexto em que se encontra.

As competências transversais e/ou *soft skills*, envolvem o saber-ser e o saber-estar, pelo que se sustentam nos atributos pessoais e qualidades interpessoais que um sujeito possui, situando-se na parte submersa do *iceberg* das competências. Por seu turno, as competências técnicas e/ou *hard skills*, são facilmente mensuráveis e aprendidas por envolverem o saber-fazer, encontrando-se na parte visível do *iceberg*, onde é mais fácil de atuar do que na zona imersa, na qual se estabelecem características inatas dos indivíduos, geralmente, mais enraizadas.

Os aspetos ocultos do *iceberg* são mais difíceis de serem desenvolvidos e requerem de um maior esforço para serem observados e mensurados, pelo que o desafio, se coloca em conseguir identificar as motivações e as vocações dos indivíduos, por se situarem na zona mais profunda e comumente, desconhecida do *iceberg* e alinha-los com as competências individuais e objetivos dos colaboradores, em conformidade com as necessidades organizacionais e com a prossecução dos objetivos corporativos, contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva ao nível organizacional.

As competências técnicas e transversais funcionam em simbiose, por se complementarem, levando à distinção de um perfil de elevado desempenho, uma vez que o conhecimento em si, não é por si só relevante, se não se souber comunicar assertivamente, o que realça a importância das competências emocionais e da capacidade

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

de autorregulação de um sujeito, permitindo-lhe transmitir assertivamente a sua perspetiva e opinião sobre assuntos relevantes.

É igualmente possível gerir as expetativas conforme as promessas e obrigações explícitas, determinadas através do contrato de trabalho formal e das implícitas, estipuladas no contrato psicológico estabelecido entre ambas as partes, no qual se determinam as obrigações individuais e as recompensas a si associadas para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, permitindo-lhe avaliar simultaneamente, as consequências das suas ações, adaptando o seu comportamento em conformidade com as circunstâncias.

O contrato psicológico estabelece-se com o intuito de uma das partes contratantes obter um benefício em relação à outra parte, ou de ambas beneficiarem em simultâneo com o que foi acordado, desde que as necessidades e expetativas dos colaboradores sejam aprovisionadas, incrementando os seus níveis de desempenho, agregado a um superior interesse na aquisição e manutenção de conhecimentos e competências que favoreçam o alcance dos objetivos profissionais e organizacionais, produzindo uma maior satisfação laboral.

Uma organização ao demonstrar uma atitude positiva em relação aos seus colaboradores, cria um sentimento de reciprocidade, o que revela que o cumprimento do contrato psicológico pode atuar como mediador da prática de gestão de talento(s), no que respeita, à relação estabelecida entre a organização e os seus talentos, influenciando a vontade de permanecerem ou abandonarem a organização.

É através do contrato psicológico que a gestão de talento(s) pode operar como um quadro dentro do qual é possível, comunicar e gerar o desenvolvimento das competências necessárias à prossecução dos objetivos organizacionais, na medida em que os colaboradores vão se apercebendo das recompensas associadas às qualidades e aos comportamentos que constituem o talento organizacional, alinhando progressivamente os seus comportamentos e desenvolvendo as competências necessárias.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Torna-se fundamental que a gestão de talento(s) e a melhoria de competências esteja positivamente associada a um nível de recompensas e de incentivos organizacionais, fomentando o investimento permanente dos colaboradores no desenvolvimento das suas competências, em conformidade com o que a organização valoriza, o que evidencia a relevância de uma adequada gestão de competências através da qual, se identifiquem as competências necessárias para o exercício das funções laborais a desempenhar de acordo com os resultados que se esperam atingir.

Para que se consiga identificar e atuar ao nível das necessidades de formação existentes, promove-se o equilíbrio entre o perfil de competências pretendido e disponível na organização, aumentando a sua competitividade.

O grande desafio que se estende às organizações reside no desenvolvimento de estratégias e medidas de compensações que se expandam além da vertente remuneratória, consolidando o sistema de recompensas organizacional como um critério diferenciador, mais cativante e competitivo em termos de mercado, com o propósito de atrair e reter talento(s), ao atender de forma mais concreta às suas necessidades, reduzindo os níveis de absentismo e de *turnover*.

Ao se entender que a atração e retenção de talentos é na atualidade, um aspeto estratégico para o mundo corporativo, importa estabelecerem-se benefícios que o assegurem, nomeadamente, através de prémios de desempenho, da formação contínua, do ambiente organizacional, no que diz respeito ao estabelecimento de relações saudáveis entre os colegas, às oportunidades de desenvolvimento que lhes são concedidas, ao reconhecimento, e ao equilíbrio entre a vida pessoal e laboral.

Estes fatores influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações e na sua ausência contribuem para o aumento do *turnover*, principalmente, pela uniformidade entre as suas expetativas e as organizacionais, ao nível da progressão de carreira, oportunidades de crescimento e de formação.

São esses mesmos aspetos que devem ser analisados no desenvolvimento de uma carreira profissional, designadamente, os objetivos profissionais de cada colaboradores

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

em termos de progressão de carreira, atendendo às suas capacidades de desenvolvimento profissional, tendo presente que, a mesma depende das condições que lhe são oferecidas pela organização, quer no âmbito da formação para a manutenção e desenvolvimento de competências, bem como, as recompensas que lhe são atribuídas, e que podem influenciar a progressão de carreira.

Com a presente investigação, verifica-se que uma adequada gestão de talento(s) conduz a uma eficaz taxa de retenção de talento(s) e sucessiva, redução de *turnover*, permitindo que os colaboradores, estabeleçam os seus objetivos pessoais e profissionais, e o que pretender alcançar ao nível organizacional, para que seja possível, delinear um plano de gestão de carreira em consonância com as suas competências, necessidades e objetivos.

É fundamental que as organizações assegurem as condições e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das competências atualmente exigidas para dar resposta aos desafios do atual mercado global, contribuindo para o desenvolvimento da carreira profissional e satisfação pessoal dos seus colaboradores. Estabelece-se, para o efeito, um sistema de compensações equilibrado com o intuito de recompensar os colaboradores adequadamente, em função das necessidades.

O sistema de compensações age como um meio através do qual, os colaboradores percecionam que a organização investe e valoriza as suas competências e o seu desempenho, impulsionando os níveis de produtividade e comprometimento organizacional, assegurando o seu sucesso e sustentabilidade.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

PARTE 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Gestão de competências

Na atualidade, o tema da gestão de competências tem despertado o interesse dos académicos e dos profissionais pela sua multidimensionalidade, caracterizada pela abrangência de conceitos e pela diversidade das abordagens conceituais que o compõe nas mais variadas realidades organizacionais às quais se aplicam (Fleury & Fleury, 2004; Vardi & Collings, 2023).

O conceito de competências refere-se ao conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos de um sujeito promovendo perfis de elevado desempenho nos mais amplos contextos, inclusive, ao nível profissional (Camara, 2016; Sen., Harianto., & Satrianny, 2023).

As organizações são detentoras de diversas competências organizacionais e apenas algumas dessas competências constituem-se como uma vantagem competitiva que as diferencia de outras organizações, defendendo que a mesma, depende do processo de aprendizagem de uma organização, na promoção de novas competências e no reforço das já existentes, que só assim serão capazes de se manterem competitivamente atraentes (Derwik & Hellström, 2023; Fleury & Fleury, 2004).

Com base na obra de Boterf (1995), as competências não se resumem às aprendizagens, ao conhecimento prático ou à habilidade de um sujeito sobre determinado processo, ou procedimento. Estas resultam da formação pessoal, educacional e da experiência profissional de um indivíduo, quando mobiliza os seus recursos, i.e., os seus conhecimentos e capacidades, realçando que a competência não pode existir no vazio, uma vez que esta nunca se dissocia da ação (Boterf, 1995; Derwik & Hellström, 2023).

A competência trata-se do saber integrar os recursos, i.e., os conhecimentos teóricos e os conhecimentos práticos, mobilizá-los e transferi-los consoante o contexto organizacional, assegurando que estas competências acarretam valor económico para a organização em causa e valor social para os colaboradores (Derwik & Hellström, 2023; Fleury & Fleury, 2004).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A despeito, a gestão de competências apresenta uma elevada contribuição ao nível organizacional e pessoal, uma vez que esta consegue identificar os conhecimentos-chave dos seus colaboradores e da organização por forma a atingir os resultados pretendidos, aumentando a sua vantagem competitiva, inovação e eficácia (Derwik & Hellström, 2023; Draganidis & Mentzas, 2006). Para que se consiga inovar torna-se necessário que as pessoas sejam capazes de gerar e aplicar diferentes conhecimentos e ideias em contexto organizacional, o que enfatiza a importância das *hard skills* e das *soft skills* (Chell, 2013).

As *hard skills* são habilidades técnicas e profissionais, fáceis de mensurar e de serem aprendidas e/ou ensinadas, e.g., como falar inglês, francês, alemão (Chell, 2013; Orsi & Bose, 2003). Em contrapartida, as *soft skills* são habilidades sociocomportamentais ligadas às aptidões mentais e emocionais que são mais difíceis de quantificar, como a empatia e a inteligência emocional, revelando-se uma competência diferenciadora tanto para as organizações, como para os colaboradores (Chell, 2013; Orsi & Bose, 2003).

As competências são habilidades (*skills*) diretamente observáveis no contexto profissional, através do comportamento de um colaborador no desempenho das suas funções e caracterizam o alto desempenho (Sanghi, 2004).

A gestão de competências define-se como a aplicação de um conjunto de competências na GRH, para que o desempenho dos colaboradores contribua de forma eficiente e eficaz para os resultados organizacionais (Draganidis & Mentzas, 2006; Vardi & Collings, 2023).

No âmbito da gestão de competências na área da GRH é necessário atrair, manter e desenvolver as competências essenciais à prossecução dos objetivos organizacionais, criando valor para os colaboradores em simultâneo, o que reflete uma atuação estratégica por parte dos RH, na medida em que devem corresponder aos interesses da organização e concomitantemente, aos interesses dos colaboradores, para que se formem sinergias que se convertam em valor significativo para ambas as partes (Fleury & Fleury, 2004; Sen et al., 2023).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A gestão de competências é essencial na gestão do conhecimento de uma organização permitindo-lhes subsistir no mercado atual, altamente volátil e extremamente competitivo (Fleury & Fleury, 2004; Sen et al., 2023). Girard e Girard (2015); Nazari, (2018), complementam a ideia, referindo que uma adequada gestão do conhecimento consegue ser mais significativa que qualquer outro ativo físico e económico de uma organização, contribuindo para uma melhor gestão das prioridades e das decisões quer ao nível pessoal, como ao nível organizacional.

A gestão de competências requer planeamento, implementação e avaliação das competências individuais dos colaboradores e das competências organizacionais, para que dessa forma, se adequem as funções laborais ao perfil de competências dos colaboradores, por forma a alcançar os objetivos da organização em conformidade com a sua missão, valores e visão (Mohajan, 2017; Sen et al., 2023).

É necessário que se verifiquem os objetivos a serem alcançados pela organização e pelos recursos humanos, se identifiquem as competências necessárias para que esses objetivos sejam atingidos, assim como, as competências disponíveis ao nível organizacional e se planeie adquirir as competências em supressão através de formação, assim como, o desenvolvimento das que já existem (Mohajan, 2017; Sen et al., 2023).

Draganidis e Mentzas (2006), defendem um ciclo de vida de competências composto por quatro fases, designadamente, pelo mapeamento de competências, o diagnóstico de competências, desenvolvimento e a sucessiva monitorização.

O mapeamento oferece uma ampla visão sobre as competências necessárias para que determinada organização alcance os resultados pretendidos, segundo as metas estabelecidas no seu plano de negócios e em conformidade com as funções laborais a serem executadas, assim como, a habilidade pretendida para determinado cargo profissional (Draganidis & Mentzas, 2006; Sen et al., 2023).

O diagnóstico permite que se identifiquem as competências disponíveis na organização no preciso momento através da análise dos déficits (*gaps*) existentes entre a aptidão profissional disponível e as aptidões necessárias para a execução dessa mesma

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

função que podem comprometer a produtividade e os resultados organizacionais (Draganidis & Mentzas, 2006).

A seguinte etapa refere-se ao desenvolvimento das competências através do planeamento de atividades, para que o nível das competências sejam ampliadas consoante as necessidades detetadas na fase do diagnóstico, nomeadamente, aquelas que já existem e as que se encontram em falta, em função do aumento do nível de competências organizacionais (Draganidis & Mentzas, 2006; Sen et al., 2023).

A última fase deste ciclo diz respeito à monitorização das competências e consiste na realização de uma análise constante dos resultados esperados e dos resultados alcançados no domínio do desenvolvimento de competências estabelecidas na fase anterior do ciclo (Draganidis & Mentzas, 2006). Nesta fase, aplicam-se avaliações de desempenho com o intuito de recolher informação e averiguar o sucesso dos esforços de desenvolvimento (Draganidis & Mentzas, 2006).

O sistema baseado nas competências compreende a identificação/avaliação dos resultados desejados, no qual é preciso perceber qual é o estado de desempenho organizacional pretendido, para que se identifiquem as competências necessárias para que esse desempenho seja alcançado, sendo que nesta mesma fase se consegue apreciar o sucesso dos esforços através da avaliação de desempenho (Draganidis & Mentzas, 2006; Sen et al., 2023).

É através desta avaliação que se consegue detetar as competências que produzem impacto nos resultados organizacionais, ao se compararem as competências dos colaboradores com aquelas que se consideram as competências desejáveis, estabelecendo programas de formação para colmatar as lacunas existentes nas competências (Draganidis & Mentzas, 2006; Sen et al., 2023).

A gestão de competências estipula uma estrutura de competências essenciais que são consideradas como base no processo de recrutamento, seleção, formação, gestão de carreiras e de recompensas, assim como, no âmbito das restantes temáticas que abrangem

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

a GRH, permitindo atrair, desenvolver e reter pessoas com talento(s) determinantes para o desempenho da organização e para a prossecução dos seus objetivos (Gonçalves, 2015).

É através desta abordagem que se retratam as grandes diferenças entre a conceção da GRH tradicional e a conceção da gestão de competências, uma vez que na GRH tradicional, valorizam-se mais as qualificações, os empregos e a experiência que as pessoas adquirem (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010). Na gestão de competências destacam-se os conhecimentos das pessoas, as suas competências e comportamentos, indispensáveis para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Soderquist et al., 2010).

Almeida (2012), considera fundamental encetar este novo método de gestão de pessoas, designadamente, pela evolução da organização do trabalho de forma geral, e pela alteração de uma visão produtivista que não reduza, as qualificações apenas ao certificado de habilitações, mas que se interesse pelas experiências adquiridas pelos colaboradores, em contexto profissional. Importa também que, os colaboradores não sejam apenas remunerados em conformidade com as funções desempenhadas para o cargo que ocupam, atribuindo uma maior valorização às capacidades gerais, mobilizáveis e aplicáveis a diversas situações e/ou contextos, independentemente da função desempenhada (Almeida, 2012).

Orsi e Bose (2003), defendem que a uniformização dos colaboradores impede uma análise concreta dos diferentes níveis de desenvolvimento e de contribuições individuais, o que se tem vindo a revelar insuficiente devido à atual concorrência do mercado.

Para Palaniappan (2003), a gestão de competências reflete uma mudança em termos de cultura dos RH porque estimula o alcance de elevados níveis de desempenho, abdicando progressivamente de níveis de desempenho padrão, além de que contribui para uma maior autonomia e responsabilidade dos colaboradores.

Esta transformação deve-se a uma evolução individualizada da GRH em relação a uma gestão de competências baseada nas avaliações de desempenho, em função das capacidades individuais dos colaboradores, da sua capacidade de mobilizarem

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

competências e de uma formação assente em conteúdos direcionados para o saber-ser e para uma dimensão *soft*, i.e., no âmbito das competências diferenciadoras (Almeida, 2012). Isto ocorre devido à exigência laboral que está cada vez mais rigorosa e competitiva, no que concerne à produtividade, criatividade, iniciativa e à contribuição individual de cada colaborador, no âmbito de todas as vertentes da vida organizacional, relacionado com níveis de qualificações superiores, o que proporciona uma resposta mais efetiva às exigências de polivalência e ao reconhecimento dos colaboradores (Almeida, 2012).

Esta nova conceção da gestão de competências no âmbito da GRH apresenta vantagens como a identificação e mensuração da qualidade dos RH em todas as fases do ciclo de trabalho dos colaboradores, uma vez que se centraliza nas motivações, traços de personalidade, habilidades e outras condições que permitem diferenciar um nível de desempenho considerado acima da média, de um desempenho médio ou de um mau nível de desempenho, o que determina a condição de sucesso de uma organização (Bonder., Bouchard & Bellemare, 2011).

A gestão baseada em competências demonstra-se vantajosa ao nível organizacional, uma vez que possibilita a seleção das competências necessárias à prossecução dos objetivos organizacionais, o que favorece os níveis desempenho da organização (Ashkezari & Aeen, 2012; Cardy & Selvarajan, 2006).

É necessário um investimento das organizações na delineação de planos para o desenvolvimento de competências que incrementem o desenvolvimento da organização e sucessivamente, a competitividade (Ali., Mahmood & Mehreen, 2021; Sen et al., 2023). Em função disso, a estratégia organizacional desempenha um papel de extrema relevância para a delineação de um modelo de gestão de competências, uma vez que estas duas vertentes precisam de estar alinhadas para que os objetivos sejam eficazmente atingidos, o que obriga a uma permanente atualização, consoante as expetativas da organização e as aspirações dos próprios colaboradores (Bonder et al., 2011).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Os recursos, as capacidades e as competências assentam num perfil estratégico dos potenciais de sucesso de uma organização, pela sua capacidade de fomentar uma vantagem competitiva, sustentada em recursos-chave, compreendidos como ativos tangíveis e intangíveis que têm à sua disposição e que se estabelecem como a base do desenvolvimento das capacidades e competências da organização. Dispõe de igual forma, de competências-chave que possibilitam a integração de várias composições de recursos e que contribuem para um envolvimento ativo e eficaz na prossecução dos objetivos organizacionais (Matwiejczuk, 2022).

Neste perfil estratégico as competências-chave e as metacompetências, - que significa ir além de uma determinada competência e ser imbatível nesse aspeto, - desenvolvem um papel fundamental na criação de uma vantagem competitiva para as organizações, considerando que a existência das duas em simultâneo, permitem o desenvolvimento das competências necessárias para o contínuo melhoramento do perfil estratégico de uma organização, visando o aumento da competitividade (Matwiejczuk, 2022).

A gestão de competências trata-se de um processo de aprendizagem organizacional que depende da participação efetiva das pessoas que a constituem num processo de produção, aquisição e disseminação de conhecimentos, assim como da assimilação e desenvolvimento de estratégias que proporcionem o alcance de melhores resultados organizacionais (Ceitil, 2016).

Chiavenato (2008), refere que a gestão estratégica de uma organização revela-se cada vez mais importante, devido ao atual mercado global, permitindo um aumento da sua vantagem competitiva face a outras organizações, e por isso há uma certa dependência das organizações no que se refere ao capital humano. São as pessoas que estão por detrás dos resultados positivos ou negativos de uma organização porque são estas que operam, produzem bens e serviços e atendem as necessidades dos clientes, o que evidencia a necessidade de uma adequada gestão estratégica de recursos humanos que lhes permita atingir objetivos estratégicos e globais (Chiavenato, 2008).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A gestão de competências estimula o desenvolvimento de várias áreas no âmbito da GRH, nomeadamente, no domínio da gestão de recompensas porque se os colaboradores retratam com sucesso as suas competências, no desenvolvimento das suas tarefas e atividades, estes devem ser devidamente recompensados, contribuindo para a permanência das suas motivações, do seu desempenho e para o investimento contínuo das suas competências (Kataria & Sethi, 2022; Sharma & Noida, 2015).

É dito isto que, a gestão de competências traduz-se na avaliação contínua das competências necessárias à prossecução dos objetivos organizacionais comparativamente às competências disponíveis ao nível do mercado laboral e no contexto organizacional para que através de formação se possa potenciar as tais competências necessárias à obtenção dos resultados pretendidos. É através da gestão de competências que se potencia a capacidade de crescimento dos seus próprios colaboradores através de planos de formação com o intuito de incrementar essas competências com vista à progressão de carreira dos colaboradores, o que favorece simultaneamente, a produtividade e a competitividade organizacional.

1.1.1. Enquadramento histórico-concetual

No que se refere ao surgimento da terminologia de competências, alguns estudiosos defendem que este conceito terá surgido em volta da Idade Média, interligado à linguagem jurídica, servindo-se deste conceito como a faculdade atribuída a um sujeito ou instituição para analisar e avaliar determinadas questões (Brandão, 2007; Brandão & Guimarães, 2001).

O conceito de competência assume diferentes significados com o avanço dos períodos históricos e consequente desenvolvimento do conhecimento, interligado com o contínuo processo de globalização que permitiu um avanço rápido e massificado de novas técnicas e constantes necessidades da sua atualização, para fazer frente às emergentes necessidades societárias que se proliferavam com grande agilidade e que alteravam todas as dinâmicas envolventes, em todos os setores da sociedade (Brandão, 2007; Brandão & Guimarães, 2001). Constitui-se uma necessidade constante pela procura do saber, visto

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

que a realidade que se conhecia naquele momento estava constantemente a adquirir novos significados devido à volatilidade provocada pelas constantes mudanças estruturais globais que alteraram todas as esferas complementares à vida do Ser Humano, destacando-se, o mercado laboral que está cada vez, mais complexo (Brandão, 2007; Brandão & Guimarães, 2001).

O conceito de competência desprende-se progressivamente de uma lógica produtivista, valorizando cada vez mais, os seus colaboradores e as suas competências, o que lhes possibilita uma maior adaptabilidade aos desafios constantes que vão surgindo e às constantes alterações que estes acarretam (Brandão, 2007; Brandão & Guimarães, 2001).

Mais tarde, este conceito vem designar o reconhecimento social sobre a capacidade de um sujeito se pronunciar acerca de determinado assunto e, posteriormente, passa a ser interpretado como a capacidade de uma pessoa para desenvolver uma tarefa (Brandão, 2007; Brandão & Guimarães, 2001).

Esta não é uma abordagem recente, visto que na Roma Antiga praticava-se uma forma de perfil de competências como meio de detalharem o que para eles seria um bom soldado romano (Draganidis & Mentzas, 2006). No contexto organizacional, o conceito de competência terá surgido em meados da década de 1970, sendo considerado o conjunto de habilidades e atributos que um sujeito teria para a realização de uma determinada tarefa com sucesso (Kimura., Teixeira & Godoy, 2006).

No final dos anos 60 e início dos anos 70, o ilustre investigador e psicólogo americano, David McClelland, docente em *Harvard*, foi creditado com a introdução do conceito de competência na literatura dos recursos humanos, com a publicação do artigo “*Testing Competence Rather Than Intelligence*” em 1972, no qual defende que os testes de inteligência, assim como as avaliações académicas e outras abordagens tradicionais de análise de trabalho na seleção dos profissionais, não são suficientes para prever o desempenho profissional (Draganidis & Mentzas, 2006).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Constatou-se que as formas de recrutamento e seleção utilizadas até ao momento, apresentavam dois problemas, primeiramente porque estes testes não produziam quaisquer efeitos, nem antecipavam as futuras *performances* de um colaborador no desempenho das suas funções, assim como, ainda conseguiam ser pouco favoráveis relativamente às classes minoritárias, principalmente, mulheres e outras pessoas com estratos inferiores na sociedade (Draganidis & Mentzas, 2006).

O autor tentou procurar outras formas mais fiáveis de conseguir prever a futura *performance* dos colaboradores, o que o levou a procurar as diferenças entre os profissionais que apresentavam níveis de desempenho medianos e elevados, considerando que o que estava na base dessas diferenças, eram as competências (Draganidis & Mentzas, 2006). Esta abordagem baseada nas competências era capaz de fornecer a identificação das habilidades, conhecimentos, comportamentos e das capacidades necessárias para atender à carência atual e futura ao nível da seleção de pessoal, em alinhamento com a estratégia organizacional, permitindo que as organizações se focassem em planos de desenvolvimento adequados, de forma a reduzir o défice entre as competências necessárias e as competências disponíveis (Draganidis & Mentzas, 2006).

Neste período o interesse pela temática era notável, motivando o debate teórico e a realização de pesquisas acerca do mesmo, estimulando os investigadores a desenvolverem várias definições acerca do conceito de competências, centradas em diferentes aspetos que resultam na construção de várias correntes teóricas, o que se traduz na atualidade, numa falta de uniformidade concetual na literatura acerca do tema (Brandão et al., 2008).

Revela-se uma elevada necessidade em clarificar o conceito, visto que o excesso de entendimentos que proliferam têm revelado condições indutoras de confusão terminológica e concetual (Brandão et al., 2008).

Este conceito foi apropriado por diversas áreas, nomeadamente, pela psicologia, sociologia, pela linguística, pelas ciências do trabalho e pelas ciências da educação, sendo

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

objeto de múltiplas definições e, simultaneamente, interpretações, alterando o seu sentido consoante o contexto no qual é abordado e ao qual se refere (Sá & Paixão, 2013).

Nos anos 80, o conceito de competências continuou a ganhar uma elevada importância devido a fatores económicos, tecnológicos e organizacionais, começando a ser percecionado como um recurso de natureza individual e organizacional que possibilitava às organizações, adquirir uma vantagem competitiva em relação às outras, uma vez que os níveis de produtividade eram mais elevados (Sousa, 2017). O facto do conceito de competências abranger estas duas dimensões, individual e organizacional, faz com que a sua compreensão seja muito mais difícil devido à complexidade que envolve e à própria delimitação concetual (Sousa, 2017).

Contudo, independentemente das mais variadas definições acerca do conceito de competências, as principais correntes defendidas pela literatura acerca da temática, são a perspetiva norte-americana e a perspetiva francesa (Durand, 2015; Paiva & Melo, 2008).

No contexto norte-americano, o conceito de competência foi desenvolvido como uma alternativa aos testes de inteligência, que apenas determinavam o nível de conhecimento e a capacidade de raciocínio lógico de uma pessoa (McClelland, 1973). O mesmo sucede-se porque a inteligência centraliza-se num conjunto de fatores estáveis, enquanto, as competências focam-se no conjunto de capacidades de um sujeito, resultante de um elevado desempenho na realização das tarefas, acarretando sucessivas influências que decorrem dos processos de aprendizagem (Dutra., Hipólito & Silva, 2000).

Apesar desta perspetiva aludir para a possibilidade das capacidades de um indivíduo mudarem por influência da aprendizagem, esta sucede-se de forma indireta, visto que o seu foco não se trata do desenvolvimento dessas capacidades, como defendido pela perspetiva francesa (Dutra et al., 2000).

A corrente francesa postulava uma versão progressista no âmbito das competências, apreendendo-se do conceito de aprendizagem como a combinação de saberes e modos de agir que favorecem o desenvolvimento das tarefas, sustentando-se em atitudes favoráveis à mobilização dos recursos pessoais para o desempenho,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

nomeadamente, a procura constante por novas aprendizagens com o intuito de ultrapassar quaisquer limitações (Durand, 2015).

Ao se interligar as ideias defendidas por ambas as correntes teóricas, a norte-americana e a francesa, o conceito de competências constitui-se como o conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (fazer) e atitudes (valores), necessários para que se atinjam elevados níveis de desempenho no desenvolvimento da atividade profissional, em contexto organizacional, capaz de criar valor pessoal ao nível do autodesenvolvimento de um sujeito e valor para as organizações (Brandão., Bahry & Freitas., 2008; Câmara & Queiroz, 2012; Fleury & Fleury, 2001).

A noção do que significa ser competente enquadra-se no contexto académico e educativo,- uma vez que os discentes procuram competências relevantes para o seu desenvolvimento profissional e inserção no mercado laboral, - e no contexto organizacional, na procura das competências que determinado candidato deverá ter para a execução de uma determinada função e se, de igual forma, apresenta competências que lhe permita melhorar o seu desempenho e evoluir em termos profissionais, contribuindo para a elevada competitividade organizacional e para o alcance de objetivos estratégicos (Gondim., Morais & Brantes, 2014; Sousa, 2017).

As competências fazem parte da linguagem contemporânea, nomeadamente, no que concerne ao contexto universitário, no qual se investe no desenvolvimento de competências que permitam a melhor adequação da pessoa ao ambiente, e no contexto profissional, em que as organizações procuram recorrentemente, pessoas com as competências necessárias para o desempenho satisfatório de determinadas funções laborais (Gondim et al., 2014).

Os jovens que se acabam de formar ao nível académico, e que estão prestes a iniciar a sua carreira profissional, também se encontram perante o desafio de descobrirem as suas competências para poderem responder às necessidades do atual mercado global e conquistarem o seu espaço no mercado laboral (Gillberg & Wikström, 2021;Gondim et al., 2014).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

O conceito de competências está intimamente ligado à gestão estratégica de recursos humanos tendo o objetivo de desenvolver pessoas altamente competentes, capazes de atingir facilmente os seus objetivos em termos laborais, o que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficaz (Ratnawat, 2015).

Esta nova perspetiva permite que a gestão de recursos humanos se descure de uma abordagem tradicional, centrada nos postos de trabalhos e nos funcionários, para uma concetualização mais humana e pessoal que considera os colaboradores como os ativos mais importantes de uma organização, através dos quais se pode subsistir num mercado globalizado, em sucessivo crescimento, altamente tecnológico e em constante mutação (Ratnawat, 2015).

Esta recente abordagem da gestão de recursos humanos estratégica baseada nas competências dos colaboradores, oferece espaço à criatividade e à inovação, admitindo a possibilidade de arriscar, o que fomenta um elevado nível de desempenho, eficácia e sucessivamente, de competitividade organizacional (Ratnawat, 2015).

Atualmente vivemos numa nova realidade, em que o esbatimento das fronteiras ao nível global é notável, o que requer de competências profissionais para o desenvolvimento das tarefas laborais com sucesso (Goleman., Boyatzis & McKee, 2002; Gondim et al., 2014; Ratnawat, 2015).

Atribui-se simultaneamente, uma elevada importância às competências emocionais para saber lidar com os fatores multiculturais que as organizações enfrentam, em resultado da contratação de pessoas de várias nacionalidades, culturas e religiões que se cruzam no contexto laboral, visto que só a sua capacidade de compreender a diversidade cultural, irá assegurar a qualidade das relações laborais, preservando o bem-estar pessoal e o equilíbrio nas relações interpessoais (Draganidis & Mentzas, 2006; Goleman et al., 2002; Gondim et al., 2014).

As duas perspetivas contemplam-se, uma vez que as competências são focadas no desempenho do trabalho que tanto fazem parte do processo como do resultado, e exigem

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

a utilização de recursos pessoais e ambientais para que os resultados esperados, sejam atingidos (Gondim et al., 2014).

A segunda perspetiva contempla aspetos fundamentais das competências emocionais, nomeadamente, a consciência, a inteligência emocional, a regulação e a habilidade social de um sujeito, o que estabelece uma concetualização de competências que agrega a integração de saberes e fazeres sobre si próprios e sobre os outros, sustentando-se na regulação das emoções como um meio para melhorar os níveis de desempenho organizacional (Gondim et al., 2014).

Nesta abordagem a aquisição e o desenvolvimento de competências profissionais baseiam-se em processos de aprendizagem contínuos e no confronto de desafios constantes que vão surgindo quotidianamente, no decorrer de novas situações, nas quais as competências emocionais estão fortemente implicadas (Gondim et al., 2014).

É surpreendente que já no final do século XX, num período de pós-modernidade, em que se exhibe de forma consciente, o plural e o individuo, a formação baseada nas competências tenha manifestado um aparente domínio, talvez pela atratividade de um modelo de gestão de competências, visto que se assume a noção de uma clara articulação dos elementos de qualquer atividade ligada a objetivos de formação firmes e mensuráveis (Brundrett, 2000).

Neste contexto altamente globalizado marcado pela incerteza e pelo ritmo acelerado das constantes transformações tecnológicas, as organizações esforçam-se diariamente para enfrentar as circunstâncias que advêm da mudança da produção em massa para um mercado de personalização, no qual se enfatiza a rapidez e a qualidade-preço do que é produzido (Sousa, 2017).

Devido à própria volatilidade do mercado e à segmentação de novos clientes e comércio, dá-se um aumento das expetativas e exigências dos clientes relativamente à qualidade dos produtos e dos serviços prestados, tornando o desenvolvimento de competências, uma das ferramentas mais importantes da gestão estratégica de recursos

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

humanos, para enfrentar o atual ambiente empresarial e superar os desafios quotidianos (Sousa, 2017).

Na atualidade considera-se que a distribuição de recursos para a educação e para outras formas de se desenvolverem as competências são um fator-chave para o desenvolvimento produtivo, para a inovação e competitividade organizacional, em decorrência de uma economia de produção, cada vez mais modernizada e competitiva, em alinhamento com uma crescente internacionalização do mercado (Kock & Eilström, 2009). As próprias exigências vão se alterando através da adoção de novos métodos de produção, por influência de uma maior utilização das tecnologias de informação e de um papel cada vez mais preponderante para a produção de conhecimento nas organizações (Kock & Eilström, 2009).

Esta não é apenas uma questão política sobre as economias do conhecimento e da aprendizagem, no que se refere ao desenvolvimento de competências na vida profissional relativamente à distribuição do bem-estar e a questões democráticas (Kock & Eilström, 2009). O ambiente de trabalho também influencia e estimula o processo de aprendizagem e desenvolvimento dessas mesmas competências, revelando-se fundamental para a saúde, bem-estar, desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de uma organização (Kock & Eilström, 2009).

Apesar dos elevados recursos que são diligenciados e dos esforços realizados no desenvolvimento de competências, é notável a falta de investigação empírica sobre a temática ao nível do contexto organizacional (Kock & Eilström, 2009).

De ressaltar que, as mudanças estruturais que vão ocorrendo ao longo dos períodos históricos resultam em diversas alterações ao nível da terminologia de competências, à qual se foram atribuindo diferentes significados consoante os contextos nos quais se inserem e às necessidades que cada período histórico apresenta, tendo em conta os acontecimentos que marcaram e delimitaram a evolução social, económica, cultural e política que permeiam e definem os construtos basilares da mercado laboral. É um conceito que em resultado destas mudanças se desprende progressivamente de uma lógica

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

produtivista, para uma visão centrada nas competências dos colaboradores quando inserida no contexto laboral, em constante modificação, abrangendo este conceito uma diversidade de áreas que de si, se apropriaram. Por sua vez, no âmbito da gestão de recursos humanos as competências passaram a ser parte integrante de uma visão e ação mais estratégica ao nível corporativo e que já não se resumem ao ser competente pelo “saber-fazer”, pelas competências técnicas que um sujeito possui, mas pelas competências transversais “saber-ser” e que requer destes uma maior flexibilidade mental e inteligência emocional, resiliência e capacidade de adaptação à mudança.

1.1.2. Tipologias de competências

A literatura evidencia a existência de diversas tipologias de competências que padecem de significativas modificações ao longo do tempo. Boyatzis (1982), identifica as competências básicas, resultantes de um desempenho mediano e as competências críticas como algo inerente a elevados desempenhos.

Spencer e Spencer (1993), fazem a distinção entre as competências básicas que são essenciais para que uma tarefa seja desenvolvida eficazmente, e as competências distintivas que permitem a diferenciação dos profissionais pelo seu nível de desempenho ser superior ao normal. Epley., Clary & Dailey (2021), consideram que as competências representam conhecimentos individuais, habilidades e capacidades que se associam ao elevado desempenho.

Sparrow e Bognanno (1993), contemplam quatro tipologias de competências, designadamente, as competências emergentes, de reduzida relevância, atualmente, mas que a sua importância aumenta no decorrer do tempo devido à orientação estratégica. As competências declinantes que são o oposto das competências emergentes, visto que no passado já tiveram alguma importância, mas com o passar do tempo e com as mudanças societárias e organizacionais que ocorreram, foram perdendo a sua relevância (Sparrow & Bognanno, 1993). As competências estáveis ou essenciais são fundamentais e relevantes porque se mantêm no decorrer do tempo (Sparrow & Bognanno, 1993). Por

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

outro lado, as competências transitórias são substanciais em determinados momentos, em que e.g., é necessário trabalhar sob pressão (Sparrow & Bognanno, 1993).

Klarsfeld (2000), faz referências às competências como individuais ou coletivas. As competências individuais sustentam-se numa conceção mais pessoal e referem-se aos comportamentos e características humanas de carácter individual, em relação a determinadas atividades específicas realizadas por determinadas pessoas, considerando que neste patamar é possível falar-se da gestão de recursos humanos baseada em competências (Klarsfeld, 2000). Por seu turno, o nível de competências coletivas traduz-se numa abordagem mais amplificada, direcionada à integração e coordenação dos recursos e capacidades de uma organização, possibilitando a implementação dos objetivos estabelecidos e o desempenho das tarefas em consonância com uma adequada gestão dos recursos existentes (Matwiejczuk, 2022).

Na primeira perspetiva, das competências enquanto fator individual, há uma convicção de que estas habilidades se manifestam e desenvolvem-se por via do conhecimento e das experiências que cada um de nós vivencia ao longo do nosso percurso (Matwiejczuk, 2022). A segunda perspetiva defende uma abordagem direcionada para a criação e desenvolvimento de competências em âmbito organizacional, na qual é possível falar-se sobre a gestão estratégica baseada em competências (Matwiejczuk, 2022).

A grande dissimilitude entre estas duas abordagens deve-se ao facto de que na perspetiva da competência enquanto fator individual, o que se tem em conta é a competência pessoal de um sujeito para executar uma determinada tarefa ou atividade (Matwiejczuk, 2022). Enquanto na perspetiva coletiva, a terminologia de competência está associada à capacidade de afetação de recursos de uma organização que favorecem ou dificultam a realização dessas atividades e o alcance dos objetivos organizacionais (Matwiejczuk, 2022).

Fleury e Fleury (2001), identificam também quatro tipologias de competências, nomeadamente, as competências do processo, as quais relaciona ao conhecimento acerca de um processo de trabalho; as competências técnicas que se referem a conhecimentos

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

específicos para a realização das suas atividades laborais; as competências de serviço através das quais os colaboradores conseguem constatar o impacto que um produto ou serviço pode ter num cliente final, e as competências sociais, das quais destacam a autonomia, responsabilidade e o nível comunicacional.

Evéquoz (2004), defende ainda outra perspetiva, das competências-chave na qual correlaciona o conceito de competência com as transformações e mudanças que ocorrem no mundo laboral, atendendo às atuais exigências do mercado e às próprias necessidades e objetivos dos colaboradores. Nesta abordagem, o autor defende a importância da funcionalidade das competências técnicas em convergência com as competências transversais, visto que na atualidade os acontecimentos ocorrem rapidamente, o que impele a que os colaboradores e as organizações estejam preparado e sejam capazes de responder a estas transformações eficazmente (Evéquoz, 2004).

Evéquoz (2004), reconhece algumas das competências necessárias para enfrentar as constantes mudanças no mercado de trabalho atual, nomeadamente, ser alguém que demonstre ter iniciativa, responsabilidade, autonomia, que seja capaz de mobilizar recursos internos e externos, transmitir a sua opinião de forma assertiva, demonstrando a sua perspetiva sobre assuntos relevantes. Deve também ser colaborativo, disponibilizando-se a trabalhar em equipa tendo em consideração um objetivo comum, avaliando em simultâneo, as consequências das suas ações (Evéquoz, 2004).

Para Asame e Wakrim (2018), as competências traduzem-se no conjunto de conhecimentos, habilidades e recursos que uma pessoa dispõe para a execução de uma determinada tarefa, realçando que a sua competência profissional depende da sua capacidade de mobilização de recursos pessoais e contextuais para o efeito.

As competências podem ser interpretadas de duas formas, como competências básicas, - resultantes do conhecimento científico, do relacionamento interpessoal, dos padrões éticos, normas e valores interdisciplinares de um sujeito, da diversidade cultural e individual, - na qual se baseiam as suas capacidades, e como competências funcionais, decorrentes da prática de uma determinada atividade considerada essencial para o

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

desempenho de uma função específica (Kaslow., Grus., Campbell,, Fouad., Hatcher & Rodalfa, 2009).

Pierry (2013), apresenta cinco tipologias de competências, as competências técnicas que se relacionam com os conhecimentos adquiridos por um sujeito ao longo do seu percurso profissional. As competências emocionais e afetivas que considera como a capacidade de adaptação de um sujeito a quaisquer mudanças ou adversidades que se encontre na organização, nomeadamente, o saber lidar com estas situações de uma forma emocionalmente inteligente (Pierry, 2013). As competências racionais ou intelectuais que se resumem a características da personalidade, as competências fundamentais que são aquelas que se constituem essenciais na execução de uma determinada tarefa, em função do seu grau de complexidade e as competências acessórias que complementam o desempenho das funções em contexto laboral (Pierry, 2013).

Camara., Guerra & Rodrigues (2013), assumem que o conceito de competências se baseia no conjunto de qualidades e comportamentos profissionais capazes de mobilizar conhecimentos técnicos que contribuem para a resolução de um problema em qualquer situação, incentivando os colaboradores a atingirem elevados níveis de desempenho proporcionando o seu alinhamento com a estratégia organizacional.

Madriz e Parra (2016), referem-se às competências pessoais como as aptidões individuais de cada sujeito, enfatizando que não se trata de avaliar se um sujeito tem determinadas competências, mas o quão eficiente é um colaborador na realização de determinada atividade. As autoras evidenciam ainda que as características pessoais se relacionam com os valores e atitudes próprias de um sujeito e influenciam o seu comportamento em determinadas circunstâncias da vida (Madriz & Parra, 2016). Consideram que o autoconhecimento, a autoconfiança, o pensamento crítico são competências transversais relevantes para que se encontre um equilíbrio na vida pessoal e na vida profissional (Madriz & Parra, 2016).

Com a mesma relevância que as competências pessoais surgem as competências sociais que abrangem um amplo conjunto de variáveis cognitivas, tais como a capacidade

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

de transformar e aplicar uma informação, adequar a postura e o comportamento consoante o contexto social, saber ser empático para com os outros, e saber analisar o comportamento social dos indivíduos (Caballo, 1982).

Júnior., Buzatto., Medeiros & Heinzmann (2017), defendem que as competências se traduzem nos conhecimentos e na capacidade de um colaborador avaliar uma situação prática e de produzir um desempenho acima dos níveis esperados através da mobilização de recursos e da interpretação do sujeito.

Para Magdalena (2013), as competências sociais correlacionam-se com os atributos pessoais dos colaboradores, nomeadamente, com o temperamento, a baixa dependência, capacidade de humor, com as capacidades sociais, tais como a assertividade, capacidade de integração, de participação e com o seu relacionamento com os pares. Gondim et al. (2014), ressaltam a importância de se desenvolverem as competências socioemocionais e profissionais dos sujeitos, para se promover uma melhor inserção e progressão profissional.

Goleman (2010), defende outra abordagem, a das competências emocionais, na qual engloba estes dois grupos, as competências pessoais e as competências sociais, sendo esta uma perspetiva que tem despertado o interesse dos académicos, pelo que tem sido objeto de vários estudos.

As competências profissionais estão diretamente interligadas com a aquisição de aptidões adequadas à realização de uma tarefa e com a capacidade de decisão de um sujeito e relacionam-se com a aquisição de habilitações académicas e com os processos de aprendizagem informal adquiridos por via da experiência profissional (Robles, 2012).

Ceitel (2016), alude que as competências podem ser transversais, i.e., podem ser empregues no âmbito de uma diversidade de tarefas, não tendo qualquer especificidade em relação a uma só atividade. Por outro lado, as competências podem ser específicas, o que significa que somente são aplicáveis a uma determinada tarefa (Ceitel, 2016).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

O autor refere ainda que existem cinco componentes essenciais para que o comportamento de um sujeito se associe às suas competências, em conformidade com um perfil de exigência, nomeadamente, o saber em termos de aquisição de conhecimentos; o saber-fazer no que respeita às habilidades; o saber-estar que contempla a relação entre comportamentos, interesses e atitudes; o querer-fazer no que respeita à vontade e motivação para determinada ação e o poder fazer que corresponde à utilização dos recursos e meios disponíveis para a realização de uma tarefa ou atividade (Ceitil, 2016).

Para Kataria e Sethi (2022), as competências são um conjunto de habilidades técnicas e comportamentais fundamentais para um nível de desempenho ideal, reforçando a ideia de que as competências-chave são relevantes para que se atinjam níveis de desempenho superiores.

As autoras ressaltam a importância do mapeamento destas competências para a identificação e estruturação necessária das competências requeridas para um funcionamento adequado de uma determinada função, em consonância com os objetivos organizacionais, de forma a potencializar a utilização do potencial humano, aumentando por consequência, a competitividade organizacional (Kataria & Sethi, 2022).

Molina., Puerta., Arenas & Kadi (2022), alertam para o facto de que as competências podem ser motivo de desistência da contratação de pessoal, advertindo para a importância das competências básicas, das competências técnicas e das competências transversais para a realização de uma atividade laboral, e das competências-chave por forma a corresponder às necessidades identificadas por cada organização no que concerne ao seu modelo de organização de trabalho.

As competências são o indicador mais apropriado para assegurar uma formação adequada aos colaboradores, consoante as estratégias e objetivos delineados pela organização, garantindo uma participação significativa dos colaboradores nos processos organizacionais, fomentando a competitividade organizacional (Derwik & Hellström, 2023; Molina et al., 2022).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Chitu e Russo (2021), corroboram a ideia exposta, defendendo que as competências são a base de qualquer gestão integrada de talento(s) e promovem a ligação entre a própria estratégia de gestão de talento(s) e a estratégia de negócio de uma organização. Realçam que o estabelecimento de um modelo de competências é um processo que requer de tempo e de recursos, mas que se demonstra vantajoso porque evidência a forma de como determinadas competências devem ser utilizadas na organização, mediante o que se espera que um colaborador seja capaz de alcançar em termos de objetivos e o que será necessário executar para o devido efeito, o que pode variar de organização para organização dependendo do que funcionar melhor para cada contexto específico (Chitu & Russo, 2021).

A questão da produtividade, da capacitação e do desempenho dos colaboradores são questões contemporâneas que encontram as suas respostas através de um modelo de gestão de competências, uma vez que atrair e manter talento(s) altamente qualificados pode contribuir para uma maior estabilidade e adaptação às necessidades de uma organização e ao seu plano estratégico (Chitu & Russo, 2021; Rothwell, 2012).

São diversas as tipologias e interpretações existentes quanto às competências, resultado da evolução histórica, política, económica e societária a que o conceito foi exposto, de forma a responder mais eficazmente às necessidades e atualizações que as constantes mudanças e evoluções provocaram no mundo laboral. Verifica-se que estas competências deixam de se resumir àquelas que são essenciais à execução de uma tarefa laboral, - como meio de se avaliar o desempenho de um colaborador e de o distinguir dos demais, - para uma interpretação mais profícua, na qual se vão integrando competências socioemocionais, - passando-se a avaliar outras capacidades dos indivíduos como os níveis de comunicação, a responsabilidade, a autonomia, a flexibilidade, a adaptabilidade,- embora, deva existir a convergência destas mesmas competências com as competências técnicas permitindo que os colaboradores respondam com rapidez, agilidade e eficiência aos desafios com que atualmente, as organizações se deparam, num contexto altamente competitivo e em constante crescimento em decorrência da inovação das novas tecnologias.

1.1.3. O iceberg das competências: técnicas e emocionais

A sociedade contemporânea está em constante transformação devido ao fenómeno da globalização e à introdução das novas tecnologias de informação, o que induz o surgimento acelerado de significativas mudanças no contexto organizacional (Oliveira et al., 2022; Sharma & Noida, 2015).

Atualmente, os locais de trabalho começam a constatar que as competências técnicas que sempre foram valorizadas até ao momento, deixam de ser suficientes para manter os colaboradores e para fazer face à elevada competitividade que se verificou, apercebendo-se que as competências emocionais são igualmente relevantes para o desempenho produtivo dos colaboradores em contexto laboral (Oliveira et al., 2022; Robles, 2012; Sharma & Noida, 2015).

Oliveira., Nunes., Barbosa & Silva (2022), ressaltam que as competências socioemocionais têm adquirido tanta importância como as competências técnicas em contexto organizacional, no desenvolvimento pessoal e profissionais dos colaboradores.

Por seu turno, Robles (2012), no decurso da sua investigação, enfatiza a importância das competências emocionais para o sucesso inicial em contexto laboral, fazendo referências a estudos que comprovam que a longo prazo, o sucesso profissional, de um colaborador depende das suas competências pessoais, e apenas uma parte muito reduzida depende das competências técnicas. Embora as competências técnicas sejam importantes para o sucesso laboral, apresentam uma ínfima importância quando comparadas às competências transversais como a comunicação, a integridade, as habilidades interpessoais e o sentido de responsabilidade (Robles, 2012; Sharma & Noida, 2015).

Kyllonen (2013), refere que no processo de recrutamento, avaliam-se e comparam-se as competências técnicas entre os candidatos à oferta de emprego, o que causa alguma preocupação no momento de seleção por considerarem que apenas estas competências são consideradas para o efeito. Afirma ainda que as competências técnicas podem constituir-se como o principal fator para conseguir uma entrevista e um emprego,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

mas para conseguir mantê-lo, as competências emocionais serão preponderantes porque o conhecimento em si, não é por si só relevante, se não se souber comunicar assertivamente (Kyllonen, 2013).

As competências técnicas denominadas *hard skills* são referência das experiências e conhecimentos técnicos necessários para um trabalho (Robles, 2012). São competências concretas, específicas, tangíveis, facilmente mensuráveis, fáceis de serem ensinadas e envolvem o saber-fazer, i.e., a aplicação de um conhecimento para a realização de uma tarefa (Tokarcikova., Malichova., Kucharcikova & Durisova, 2020). As competências emocionais também conhecidas como *soft skills* são constituídas pelos atributos pessoais e pelas qualidades interpessoais que um sujeito possui, i.e., envolvem o saber-ser e saber-estar (Robles, 2012).

Para Ceitil (2004), as competências emocionais traduzem a capacidade que um sujeito tem de sentir, compreender e aplicar adequadamente o poder das suas emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humana.

Sharma e Noida (2015), referem que as *soft skills* são mais do que competências interpessoais e sociais, defendendo que estas podem ser habilidades inerentes a uma pessoa e podem ser desenvolvidas por meio de formação.

No que se refere às *hard skills*, Mendes e Coelho (2009), definem-nas como os conhecimentos que um sujeito possui sobre uma área específica e o saber aplicar esse conhecimento para executar uma tarefa, manifestando que estas são as competências para que um colaborador seja considerado competente no contexto da sua atividade profissional. As *soft skills* referem-se à perceção que um sujeito tem de si próprio, às suas forças internas, motivações, e aos traços de personalidade que contribuem para a adoção de um determinado comportamento, o que permitir distinguir a sua *performance* dos demais (Mendes & Coelho, 2009).

Ramos e Bento (2010) citados em Ceitil (2016), referem que um *iceberg* é capaz de ilustrar as *soft* e as *hard skills*, em que a parte submersa corresponde as competências não visíveis, os *inputs*, ou seja, as *soft skills*, como os traços da personalidade de um

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

sujeito, os seus valores, motivações, que são características mais profundas e difíceis de alterar. Por sua vez, na parte visível do *iceberg* encontramos as *hard skills* ou *outputs*, que são facilmente identificáveis e mensuráveis, nomeadamente, os conhecimentos, as habilidades e a experiência que são diretamente observáveis (Ceitil, 2016). Segundo o autor, os *inputs* são aquilo que uma pessoa dá de si na realização de uma tarefa, enquanto, os *outputs* são aquilo que é objetivamente produzido, referindo-se aos comportamentos concretos de alguém, defendendo que a zona que se encontra na parte visível do *iceberg* e que corresponde às *hard skills*, às competências técnicas, é mais fácil de interferir do que na zona imersa, na qual se encontram características inatas e mais enraizadas (Ceitil, 2016).

Mendes e Coelho (2009) referem que, na atualidade, as competências emocionais são atribuídas sob a designação de inteligência emocional ou quociente emocional (QE), e que estas contribuem para o exercício das competências operacionais, aquelas que se direcionam particularmente para o exercício profissional.

A inteligência emocional já não é uma temática recente e tem adquirido importância no meio dos académicos, tendo surgido vários estudos acerca da temática em meados dos anos 80 e 90, quando se começaram a considerar as emoções ao nível do contexto organizacional, tendo-se constatado que utilizar o quociente de inteligência (QI) como indicador principal de sucesso de um sujeito, a nível pessoal e profissional, era insuficiente, sendo mais perceptível a sua valoração no que respeita ao desempenho e *performance* na organização (Mendes & Coelho, 2009). Cherniss., Roche & Barbarasch (2016), ressaltam que até à época havia uma tendência para suprimir as emoções em âmbito organizacional, considerando que estas poderia ter um efeito negativo no desempenho laboral.

Para Bilhim (2007), o grau de inteligência, a formação ou as habilitações já não importam, o que realmente é importante é a maneira como lidamos connosco e com os restantes.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Segundo Ceitil (2016), o conceito de inteligência aparece nas investigações de Mayer e Salovey, em 1990 referindo-se à capacidade de compreender, expressar e gerir emoções como um meio de crescimento e desenvolvimento pessoal e humano.

A inteligência emocional caracteriza-se como a capacidade de aceder e expressar emoções que facilitam a cognição através da compreensão, avaliação e gestão das emoções, assim como, do uso da informação e do conhecimento emocional, fortalecendo o seu bem-estar e a de todos os que o rodeiam, promovendo o seu próprio crescimento emocional e intelectual (Mendes & Coelho, 2009). Constitui-se como uma componente da inteligência social à qual se agrega a capacidade de perceber e expressar emoções, compreendê-las, usá-las e geri-las em benefício dos outros e de nós próprios (Pina e Cunha., Campos e Cunha., Rego., Neves & Cabral-Cardoso, 2016).

Mayer e Salovey conceberam um modelo de inteligência emocional composto por quatro níveis, dependentes uns dos outros, i.e., o progresso entre os vários níveis resulta do alcance dos níveis anteriores, atendendo ao fato que cada nível estabelece um conjunto de capacidades ordenadas sistematicamente consoante o grau de complexidade (Mendes & Coelho, 2009).

O primeiro nível deste modelo representa a perceção, avaliação e expressão da emoção e engloba a capacidade de identificar as suas próprias emoções ao nível físico e psíquico, assim como, as emoções dos outros, a capacidade de expressar de forma concreta as suas emoções e as necessidades inerentes a esse estado emocional, sendo capaz de distinguir as emoções precisas e imprecisas, honestas e desonestas (Ceitil, 2016).

O segundo nível corresponde à facilitação emocional do pensamento e envolve a capacidade de redirecionar e priorizar o pensamento baseado nas emoções associadas a objetos, eventos e outras pessoas (Ceitil, 2016). Reflete-se na capacidade de gerar e desencadear emoções internas que facilitem julgamentos e memórias de determinados episódios, na capacidade de interpretação das variações de humor que possibilitam a construção de pontos de vista divergentes e na capacidade de utilizar os estados emocionais de forma assertiva e criativa na resolução de problemas (Ceitil, 2016).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

O terceiro nível consiste em compreender, analisar a informação emocional e aplicar o conhecimento emocional e incorpora simultaneamente, a capacidade de compreender como é que as diferentes emoções se relacionam, tomando consciência das suas causas e consequências, prevendo e compreendendo transições saudáveis entre as emoções, conseguindo interpretar emoções complexas como estados emocionais ambivalentes e contraditórios (Ceitil, 2016).

O quarto nível representa a regulação das emoções e é composto pela capacidade de se disponibilizar a sentir as emoções quer de prazer, quer de dor, bem como, pela capacidade de monitorizar e de refletir acerca dessas mesmas emoções, sendo capaz de gerar, prolongar ou distanciar-se de um estado emocional conforme a utilidade do julgamento da informação social mediante a gestão emocional que realiza em função de si e dos outros (Ceitil, 2016).

Existem vários modelos de interpretação da inteligência emocional desde a época e apresentam amplas visões acerca da temática, nomeadamente, Goleman (2010), um pioneiro na área com o lançamento do seu livro “Inteligência emocional”.

O autor desenvolveu um modelo com cinco categorias, nas quais correlaciona a inteligência emocional ao caráter de um sujeito (Goleman, 2010).

A primeira categoria remete para o conhecimento das emoções no momento imediato em que ocorrem, e a sua monitorização constante (Goleman, 2010). A segunda categoria constitui a gestão das emoções a fim de serem apropriadas, de contornar a ansiedade e a irritabilidade, tendo a capacidade de se acalmar (Goleman, 2010). A terceira categoria diz respeito à automotivação como meio de direcionar as emoções de acordo com o alcance de determinados objetivos, tendo a capacidade de controlar os impulsos e adiar o sentimento de recompensa (Goleman, 2010). A quarta categoria relaciona-se com a capacidade de reconhecer emoções nos outros, de saber ser empático, e perceber o que é que, os outros querem ou precisam, e por fim, a quinta categoria, refere-se à gestão de relacionamentos e à capacidade de gerir as emoções dos outros, e de interagir de forma construtiva com estes (Goleman, 2010).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Goleman (2012), adapta este modelo ao contexto organizacional, e passa a considerar na primeira categoria, a autoconsciência emocional, a autoavaliação precisa e a autoconfiança. Na segunda categoria defende a autorregulação na qual emprega o autocontrolo, a honestidade, integridade, consciência, inovação e adaptabilidade (Goleman, 2012). Na terceira categoria, tal como no modelo anteriormente referido, o autor aborda a automotivação que contempla a orientação para a realização, a iniciativa, empenho, determinação e otimismo. A quarta categoria consiste na empatia, em compreender os outros, em saber gerir a diversidade, em ter consciência política, e orientação para o serviço (Goleman, 2012). Por sua vez, a quinta categoria compreende as competências sociais, nomeadamente, a influência, a comunicação, a gestão de conflitos, a liderança, cooperação, colaboração, a capacidade de trabalhar em equipa, de gerir a mudança e de construir uma rede de relações (Goleman, 2012).

Neste modelo, o autor considerou que as competências sociais se sustentam na inteligência emocional, o que significa que para um sujeito adquirir uma competência social necessita de um certo nível de inteligência emocional (Goleman, 2012).

Na base das competências situa-se a capacidade de reflexão de um sujeito que é o que lhe permite raciocinar sobre os objetivos das intervenções que realiza e a sua hierarquização, estabelecendo as prioridades que considera necessárias, optando pelas alternativas que lhe parecem viáveis em termos profissionais, avaliando a relação entre os objetivos e os meios, ponderando os seus atos, estimando as consequências das suas escolhas (Mendes & Coelho, 2009).

Nos dias de hoje, o facto de podermos gerir emocionalmente a vida pessoal e profissional, permite-nos alcançar um elevado nível de saúde mental e consequente realização pessoal, evidenciando que esta é uma componente muito significativa na produtividade laboral (Pina e Cunha., Rego., Lopes., & Ceitil, 2008). Esta ideia é partilhada igualmente por Pérez (2009), que refere que a inteligência emocional impulsiona a capacidade que um sujeito tem em compreender os seus sentimentos e emoções, adequando os seus comportamentos conforme as situações que se colocam

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

quotidianamente, o que subsequentemente, permite que se melhorem as competências sociais e se atinjam objetivos a que se propõe.

O reconhecimento das emoções pelos gestores de recursos humanos, quer em si próprios, quer nos outros, acarreta inúmeros benefícios, permitindo que esta capacidade seja utilizada para motivar, desafiar e inspirar os outros, refletindo-se nos níveis de desempenho de uma equipa de trabalho (Cherniss et al., 2016).

Os profissionais devem possuir competências técnicas adequadas ao desempenho da sua atividade laboral, mas acima de tudo, aquilo que os distingue são as competências emocionais, considerando que estas se constituem uma mais-valia no mundo corporativo (Neves, Simões & Garrido, 2015).

O mesmo é corroborado através de uma investigação realizada em Portugal por Swiatkiewicz (2014), na qual se constatou que as competências emocionais eram mais valorizadas pelas organizações em detrimento das competências técnicas, independentemente, de serem fundamentais para a execução das tarefas laborais, as *soft skills* apresentam uma maior relevância na manutenção e progressão de carreira.

Os sujeitos dotados de um nível significativo de inteligência emocional são autoconscientes porque conseguem perceber que existem regras e normas sociais relativamente à exibição emocional, o que lhes permite regular as suas emoções conforme as regras e normas existentes (Prati., Douglas., Ferris., Ammeter & Buckley, 2003). Permite-lhe comunicar de forma assertiva e eficaz e estabelecer um ambiente favorável para o desempenho das suas funções através da criação de relações coesas e empáticas com os outros (Prati et al., 2003). A capacidade de autorregulação emocional destes sujeitos contribui para que, os seus objetivos pessoais e profissionais sejam atingidos, dada a sua capacidade de orientar e gerir as suas ações, estabelecendo prioridades, conforme o contexto social no qual se encontram inseridos (Prati et al., 2003).

Os membros de uma equipa dotados de um nível superior de inteligência emocional contribuem de uma forma geral, para que o grupo de trabalho se sinta confortável em expressar as suas opiniões, mesmo que contrárias à dos restantes

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

elementos (Prati et al., 2003). Fomentam-se relações de confiança e de desenvolvimento mútuo que favorecem o processo de tomada de decisão, e subsequentemente, levam ao aumento da satisfação laboral e do comprometimento organizacional, permitindo que a equipa trabalhe de forma mais eficaz e que o desempenho geral do grupo aumente (Prati et al., 2003).

Podemos imaginar as *softs skills* lado-a-lado com as *hard skills*, como se as colocássemos numa balança perfeitamente equilibrada, de modo que as competências fossem um compromisso entre as habilidades, conhecimentos e atitudes de um sujeito (Travassos, 2019). Apesar disso, ambas as competências, técnicas e emocionais funcionam em simbiose, i.e., complementam-se (Shakir, 2009).

É fundamental uma adequada gestão de emoções no campo da gestão, uma vez que, na atualidade, a interação pessoal e profissional é cada vez mais importante, até porque vivemos num período de elevada competitividade, adensada pela acelerada transformação societária, em que tudo se altera rapidamente (Barrena-Martinez, 2019). Torna-se necessário estar em constante procura por um progressivo e atualizado desenvolvimento pessoal e técnico, visto que os colaboradores são colocados quotidianamente, sob muita pressão para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Barrena-Martinez, 2019).

Hodiernamente verifica-se que as *Soft Skills*, também conhecidas como *Power Skills* e que envolvem as competências transversais que correspondem às competências socioemocionais, aos valores e às motivações de um indivíduo e que se encontram na parte submersa do iceberg, ganharam uma grande relevância mesmo quando comparadas às competências técnicas. Se anteriormente, se atribuía muita importância aos conhecimentos técnicos que um sujeito possui, devido à lógica de produção massiva e em série, atualmente, com o desenvolvimento acelerado de todos os setores sociais, as competências transversais destacam-se como um fator primordial no sucesso laboral, designadamente, na manutenção e progressão de carreira.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Num processo de recrutamento apenas as competências técnicas são capazes de serem avaliadas, mas para permanecer na organização, são as competências transversais que se destacam, porque se verifica que, o conhecimento em si só, não é suficiente, se não se souber escutar e comunicar assertivamente, assim como, adequar os seus comportamentos e atitudes consoante o contexto em que se insere.

Por efeito, constata-se que, a longo prazo, são as competências transversais que contribuem para o sucesso profissional, embora as competências técnicas também sejam importantes, são facilmente adquiríveis no decurso da prática profissional e parte muito reduzida do seu êxito advêm das mesmas.

1.1.4. A importância da gestão de competências na GRH

A gestão de competências na GRH é uma temática relativamente recente que adveio com a alteração gradativa do paradigma taylorista que postulava a produção em série, e que se foi alterando com o fenómeno da globalização, introduzindo precedentes mudanças nas técnicas de trabalho, necessidades constantes e novos desafios decorrentes das contínuas transformações do contexto societário (Ceitil, 2016).

Esta mudança de paradigma sustentou o surgimento de uma lógica baseada nas competências, centrada nas capacidades operatórias gerais, mobilizáveis e aplicáveis a um conjunto diversificado de situações independentemente da atividade exercida, o que perfaz com que, na atualidade, se verifique uma elevada procura por profissionais competentes e mão-de-obra qualificada, valorizando-se o saber-fazer e saber-ser de forma equitativa (Ceitil, 2016).

O abandono gradativo do trabalho estandardizado ocorreu devido às mudanças constantes do cenário global que acarretam consigo, o surgimento interrupto de novidades técnicas e de conhecimentos que têm interferência direta no mercado laboral, designadamente, num maior nível de exigência laboral no que concerne aos parâmetros de produtividade, qualificação académica e profissional, criatividade e contribuição individual em todos os níveis organizacionais (Almeida, 2012). Através desta nova lógica

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

importa responder não só às exigências de polivalência e de reconfiguração funcional das organizações, como também, ao reconhecimento das competências individuais de cada trabalhador e do seu contributo no desempenho das suas funções consoante o nível de competitividade atualmente exigido (Almeida, 2012; Sen et al., 2023).

A diferença entre estas duas teorias está ligada com própria evolução da área da gestão de recursos humanos que se desprende da ideia dos postos de trabalho e começa a suportar a sua ação baseada na gestão das competências, através do recrutamento e seleção de colaboradores com competências que correspondem às necessidades da organização (Ceitil, 2016). Na realização de avaliações de desempenho centralizadas nas competências individuais e na sua mobilização, investindo em formações direcionadas à dimensão das *soft skills*, (saber-ser), uma vez que estas competências afirmam-se como diferenciadoras e capazes de criar vantagem competitiva para uma organização (Ceitil, 2016).

É nesta perspetiva que há autores que diferenciam o termo *competence* de *competency*, referindo-se à primeira terminologia, *competence*, como a capacidade de desenvolver algo simples, de compreender e assumir responsabilidades básicas (Almeida, 2012; Ceitil, 2016; Gondim et al., 2014). Por *competency* referem-se à capacidade de um sujeito executar uma tarefa específica, para a qual tem formação, assim como de adquirir por essa via, um conjunto de novas competências, considerando-se de igual forma, o comportamento do sujeito,- (saber-ser e saber-estar), incluindo a sua capacidade de se gerir emocionalmente e aos outros (Almeida, 2012; Ceitil, 2016; Gondim et al., 2014).

Na mesma teoria defende-se que a *competence* baseia-se na lógica do posto de trabalho, tendo como referência principal o cargo e a tarefa, focando-se numa abordagem centrada nas competências técnicas, no lado *hard*, em que há uma separação entre o trabalho e o trabalhador, atuando segundo as exigências, concentrando-se apenas nos métodos de classificação dos postos de trabalho e na sua definição (Almeida, 2012; Ceitil, 2016; Gondim et al., 2014). Por seu turno, a *competency* alicerça-se na perspetiva da gestão de competências, por meio de uma abordagem mais *soft*, apostando nas avaliações de desempenho como referencial das competências, transferindo a sua referência para o

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

sujeito como alguém com competências e responsabilidade (Almeida, 2012; Ceitil, 2016; Gondim et al., 2014).

A GRH baseada na gestão de competências é importante porque permite que se identifiquem as habilidades necessárias para o exercício de uma determinada função laboral, não se limitando a descrever as tarefas que são precisas executar, promovendo o aumento da competitividade da organização, averiguando as principais diferenças entre os melhores desempenhos e os medianos, o que possibilita a diminuição de lacunas (Rothwell, 2012; Sen et al., 2023).

A gestão de competências apresenta um conjunto de vantagens, permitindo a adoção de uma linguagem comum assente numa abordagem consideravelmente estratégica que possibilita a identificação das necessidades de formação e de desenvolvimento, tanto dos gestores de recursos humanos como dos colaboradores (Sen et al., 2023; Sharma & Noida, 2015). Favorece-se a partilha de valores, metas e objetivos da organização e a transparência face ao que é esperado que os colaboradores sejam capazes de alcançar (Sen et al., 2023; Sharma & Noida, 2015).

Para Ratnawat (2015), a gestão de competências na GRH é uma abordagem proficiente porque auxilia a gestão de pessoas a vários níveis, - desde o momento do recrutamento, seleção, desenvolvimento e progressão de carreira, - e permite uma maior clareza relativamente à função que cada um deve desempenhar, às suas responsabilidades, e o que é expectável que seja atingido em termos de resultados.

A gestão de competências constitui-se como um caminho interessante e desejável que as organizações devem percorrer por forma a aumentarem a competitividade organizacional, defendendo que as competências são o modo de atuação para a execução de tarefas e atividades laborais, gerando elevados níveis de *performance* (Sharma & Noida, 2015). É neste sentido que as *softs skills* são fundamentais, visto que estas estão sempre presentes nas interações dos colaboradores com os restantes elementos e contribuem para o seu desenvolvimento pessoal e social (Ceitil, 2016).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Para dar resposta às necessidades da atual força de trabalho, torna-se necessário que as organizações promovam formação no âmbito do desenvolvimento das competências interpessoais dos colaboradores (Robles, 2012). Sugere-se que o ensino académico prepare os seus alunos através de métodos que possam ser aplicados em sala de aula, o que é um grande desafio e, posteriormente, uma oportunidade, pois permite que as competências adquiridas ao longo do percurso profissional sejam valorizadas pelo contexto educativo e, conseqüentemente, pelo contexto organizacional (Robles, 2012).

A gestão de recursos humanos tradicional tem-se transformado progressivamente, numa lógica mais proativa, adaptativa e inovadora, na qual as competências tornam-se fundamentais, tendo impacto nas fases de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, e nos mecanismos de retenção de talento(s), nomeadamente, na avaliação de desempenho e no desenvolvimento de carreiras (Aslam., Aslam., Ali & Habib, 2014; Mendes & Coelho, 2009).

A gestão de competências é uma das estratégias da gestão de recursos humanos para satisfazerem as necessidades de uma organização, seja através do recrutamento e seleção de pessoas com as competências necessárias, quer no seu desenvolvimento (Armstrong, 2006; Sen et al., 2023). Acarreta inúmeras vantagens, desde o recrutar pessoas com as competências que correspondam às necessidades da organização, a integração numa função que seja correspondente às suas competências, a formação como forma de incrementar as suas habilidades e subsequentemente, aumentar a produtividade (Gunawan., Aungsuroch., Fisher., McDaniel & Liu, 2022). Potencializa-se a capacidade de crescimento dos colaboradores, ao se analisarem as competências necessárias para a organização e os potenciais objetivos de carreira dos profissionais, para que posteriormente, se estabeleçam posições adequadas ao seu futuro organizacional (Gunawan et al., 2022).

A atual dinâmica do mercado laboral demarcado pela competitividade, exige que as organizações trabalhem com mais envolvimento, o que depende do crescimento e do desenvolvimento dos profissionais, bem como da renovação dos seus conhecimentos e habilidades (Teixeira & Luz, 2014). Isso mostra que o elo entre as organizações e os seus

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

colaboradores são as competências, reforçando a importância de se investir neste aspeto porque futuramente poderá ser um fator diferencial, na medida em que contam com competências mais desenvolvidas quando comparadas a outras organizações (Sen et al., 2023; Teixeira & Luz, 2014).

Uma organização não deve ser percebida apenas pelos serviços e produtos que oferece mas pelo conjunto de competências que a suportam, considerando que a gestão de competências tem de fazer parte da GRH porque as competências são a alma de uma organização (Teixeira & Luz, 2014).

Para que uma organização seja vista pelas competências que possui, estas devem ser difíceis de serem replicadas pela concorrência, assegurando a obtenção de vantagem competitiva para a organização e a criação de valor perceptível para todas as partes envolvidas (Teixeira & Luz, 2014).

As organizações devem refletir acerca destes aspetos internamente, - de dentro para fora da organização, - para conseguirem analisar as competências que possuem e beneficiar dos seus recursos internos, usufruindo da vantagem competitiva que isto lhes concede, na medida em que podem alcançar novas oportunidades e novos mercados, garantindo a sua sobrevivência e diferenciação (Javidan, 1998).

Dutra et al. (2000), e Vardi e Collings (2023), aludem para importância das organizações e dos colaboradores transferirem competências entre si, i.e., as organizações gerem o seu capital humano e este aplica os seus conhecimentos em contexto organizacional. Contribui na criação de valor para os próprios colaboradores e para as organizações que também beneficiam desta troca de competências porque conseguem ir criando e desenvolvendo o seu património intelectual, trazendo-lhes vantagens a longo prazo (Dutra et al., 2000; Vardi & Collings, 2023).

É fundamental que as competências estejam em constante evolução para que a estratégia organizacional seja aperfeiçoada, só a partir desse ponto é que as competências podem ser desenvolvidas (Fleury & Fleury, 2004; Teixeira & Luz, 2014).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

As competências organizacionais permitem que as organizações transformem o conhecimento técnico em resultados concretos, em função das habilidades dos seus colaboradores (Teixeira & Luz, 2014).

A gestão de competências pode ser vista como um programa de atualização constante de perfis profissionais que direciona os seus esforços para o planeamento, desenvolvimento e avaliação das competências organizacionais críticas, aos vários níveis de uma organização, para que se consigam alcançar os resultados pretendidos e, subsequentemente, sucesso organizacional (Brandão & Guimarães, 2001; Sen et al., 2023). É nesta precisa medida que se conseguem identificar as carências de uma organização,- reduzindo a possível deficiência atual, entre o que os colaboradores conseguem fazer, i.e., as competências que, atualmente, a organização possui e o que se espera que os colaboradores sejam capazes de fazer, - o que reflete as competências que uma organização necessita de ter e de desenvolver para substituir e criar valor diferencial (Brandão & Guimarães, 2001).

Pode-se considerar a gestão de competências como um processo de aprendizagem organizacional que em decorrência das suas estratégias, assegura o alcance de melhores resultados organizacionais, garantindo um maior envolvimento dos colaboradores no processo de produção, aquisição e transferência de conhecimentos (Ceitil, 2016; Klein & Bitencourt, 2012).

A GRH baseada na gestão de competências é importante porque contribui para o desenvolvimento de colaboradores com elevados níveis de desempenho, o que favorece estrategicamente a organização, levando a uma responsabilização dos colaboradores que atribuírem um novo significado ao trabalho (Ceitil, 2016; Collings., Mellahi., & Cascio, 2018; Sen et al., 2023).

Este novo sistema é motivador e concede um aumento da *performance* dos colaboradores e da organização, visto que fornece aos colaboradores uma perspetiva constante de quais as competências que estes têm de adquirir e desenvolver, ao serem-lhes comunicadas através de uma linguagem comum as competências-chave da própria

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

organização (Almeida, 2012; Ceitil, 2016). Possibilita o alinhamento estratégico das políticas e das práticas de recursos humanos, facilitando a ação integrada da GRH nas organizações, - desde a delimitação das competências-chave, à análise e descrição de funções, ao recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistemas de remuneração e compensação, avaliação de desempenho e avaliação de potencial, assim como na definição de planos de carreira (Almeida, 2012; Ceitil, 2016). Contribui para um maior envolvimento dos colaboradores em processos que implicam a tomada de iniciativa e de responsabilidade, explorando uma nova forma de trabalho, mais simples, criativa e inovadora (Almeida, 2012; Ceitil, 2016).

Os autores ainda defendem que a direção dos RH deve estruturar instrumentos que antecipem as necessidades de competências nas organizações de forma colaborativa, em conjunto com os colaboradores, invés de o fazerem de forma rígida e burocrática (Almeida, 2012; Ceitil, 2016).

A gestão de competências é importante para as organizações porque lhes permite prever futuros comportamentos dos colaboradores, tendo em consideração o comportamento adequado para o qual tiveram formação, o que também facilita a análise do diferencial entre as competências necessárias em contexto organizacional e as competências possuídas ao momento, evidenciando as necessidades ao nível da formação (Almeida, 2012; Ceitil, 2004).

As competências são consideradas os recursos mais importantes e críticos para qualquer organização porque sem eles, as organizações seriam incapazes de atuar e de competir no atual mercado global, verificando-se por efeito, a necessidade de encontrar colaboradores com competências para alcançar elevados níveis de desempenho, o que contribui diretamente para a melhoria da eficácia organizacional e para a sua sobrevivência a longo prazo (Bratu & Cioca, 2021; Gasior., Skowron & Sak-Skowron, 2021; Vardi & Collings, 2023).

A gestão de competências estimula a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores por meio de um ambiente corporativo mais colaborativo devido à troca de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

saberes teóricos e práticos entre os colaboradores, permitindo-lhes adquirir novos conhecimentos e habilidades, fazendo com que estes reconheçam a importância do seu papel na organização e se sintam valorizados (Ceitil, 2016). Contribui para a intensificação dos seus níveis motivacionais, resultando na diminuição dos índices de rotatividade da organização (Ceitil, 2016).

Os colaboradores preferem permanecer na mesma organização por se sentirem alinhados com a estratégia, valores e missão organizacional, favorecendo os níveis de produtividade da organização ao prestarem serviços com maior qualidade e eficiência num curto espaço de tempo, aumentando significativamente, a probabilidade de se alcançarem os objetivos e os resultados pretendidos (Ceitil, 2016).

De um modo geral, a gestão de competências é importante na gestão de recursos humanos porque permite recrutar talento(s) com as competências correspondentes à prossecução dos objetivos organizacionais, possibilita a identificação das necessidades de formação no âmbito das competências fomentando o seu desenvolvimento para que no surgimento de uma oportunidade de progressão, exista ao nível interno da organização, o perfil de competências exigido. Potencializa a capacidade de crescimento dos colaboradores, favorecendo o estabelecimento de posições adequadas ao seu futuro organizacional, contribuindo para que os colaboradores sintam que o seu trabalho é valorizado, incrementando a sua motivação e por efeito, a sua retenção.

1.2. Gestão e retenção de talento(s)

Num mundo organizacional extremamente competitivo torna-se indispensável que os gestores de recursos humanos das organizações sigam as atuais tendências, a fim de subsistirem e de manterem os seus colaboradores motivados e as suas equipas de trabalho alinhadas (Azeredo, 2019). Uma boa gestão aliada ao desenvolvimento permanente do capital humano faz com que os colaboradores aumentem as suas competências, capacitando-os a encontrarem soluções para os desafios do quotidiano e a inovarem, contribuindo para o aumento da produtividade e da motivação, o que afeta diretamente o desempenho de uma organização, acarretando benefícios a curto e a longo

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

prazo, afirmando que este é o fator-chave para a retenção dos colaboradores (Azeredo, 2019).

A conceção de uma gestão estratégica de recursos humanos surge a partir da década de 1980, e para Wright e McMahan (1992), é vista como um mecanismo de gestão de pessoas desenvolvido para atingir os objetivos organizacionais, o que reforça a ideia da necessidade de uma prática de gestão de recursos humanos alinhada aos objetivos organizacionais, maximizando os meios e instrumentos disponíveis para atrair, selecionar e reter os profissionais mais indicados para determinadas funções específicas.

Neste período com o fenómeno da globalização e com a introdução das novas tecnologias assiste-se a uma mudança muito profunda de contexto societário, que proporciona a transformação de uma economia industrial para uma economia do conhecimento (Reis., Sousa & Dionísio, 2021). Imerge-se um novo cenário intenso, agitado e em constante mutação como meio de resposta a um mercado em que as partes interessadas de uma organização se tornaram mais exigentes e em que a competitividade se eleva, viabilizando um enfoque sem precedentes na importância das pessoas que possuem conhecimentos dentro das organizações (Reis et al., 2021).

Em virtude, a atração e a retenção de talento(s), torna-se cada vez mais estratégica e vital para o sucesso e sustentabilidade corporativa, podendo-se afirmar que a maior vantagem de uma organização é saber gerir, tanto em fases de turbulência e de incerteza como em momentos de estabilidade e tranquilidade, sendo capaz de desenvolver e manter o seu capital humano (Reis et al., 2021).

Cristani e Fumagalli (2016), aludem para a importância da área da gestão de recursos humanos se ampliar para uma atuação estratégica que não se limite ao recrutamento, seleção, contratação e remuneração, mas que se preocupe de igual forma, com a criação de um ambiente de trabalho agradável, aberto a novas ideias e ao desenvolvimento de talentos. Afirmam que, a retenção de talento(s) é uma forma de valorizar os trabalhadores, retendo-os através das condições que asseguram e que

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

oferecem aos seus colaboradores para que estes permaneçam na organização (Cristani & Fumagalli, 2016).

Azeredo (2019), refere que o *engagement*¹ e a qualificação dos profissionais são importantes para a sua retenção, visto que um dos seus objetivos poderá ser crescer na carreira, ascender a cargos e funções mais importantes e subir de hierarquia, pelo que, os recursos humanos devem articular com os diversos setores de atividade permitindo que todos demonstrem o seu valor e os resultados de forma prática.

A gestão de pessoas moderna implica uma visão destas como seres humanos com talento(s) fornecedores de competências, ativadores de recursos e parceiros da organização (Chiavenato, 2014). Quando as organizações se voltam para as suas partes interessadas, principalmente, para os seus colaboradores que são o seu principal ativo, isso reflete-se através da sua cultura e filosofia organizacional, potenciando o seu crescimento e sucesso (Chiavenato, 2014).

A área da gestão de pessoas está cada vez mais estratégica, o que revela a imprescindibilidade de se identificar, atrair e reter talento(s) que contribuam significativamente para a competitividade e sucesso organizacional (Soares., Santi., Guimarães & Severo, 2014).

Ao recrutarem pessoas talentosas as organizações estão a transferir novas competências individuais que se não forem devidamente aproveitadas, não se converterão em talentos organizacionais (Almeida, 2008). O que se verifica na maioria das vezes é que a falta de investimento nestas pessoas faz com que não se adicione valor à missão e aos objetivos organizacionais contribuindo para o aumento da baixa motivação e comprometimento destes colaboradores (Almeida, 2008).

As organizações devem investir essencialmente no capital humano defendendo-se que esta é a chave para aumentar a produtividade, o bem-estar dos colaboradores e consequentemente os seus lucros, contribuindo para que as organizações atinjam o seu

¹ O termo *engagement* refere-se à criação de condições que possam contribuir para a performance do colaborador.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

exponente de desempenho (Al-Suraihi., Samikon., Al-Suraihi & Ibrahim, 2021; Collings et al., 2018).

Na atualidade um dos maiores desafios que se coloca às organizações e aos gestores de recursos humanos é o alinhamento das expetativas das organizações em relação às dos colaboradores, visto que quando não são consensuais verifica-se um aumento de *turnover*², para as empresas agregado a um gasto superior em relação à gestão de pessoas, em termos de um investimento que é desperdiçado e de novas contratações (Stocker., Correa., Souza & Batista, 2020). A gestão de talento(s) tem ganho maior importância na medida em que as organizações tentam responder a este contexto de incerteza e de complexidade, sem precedentes, no ambiente global atual (Kravariti & Johnston, 2020).

É notável uma maior valorização do capital humano em torno do mercado global, pelo que o grande desafio que se estende às organizações passa pelo desenvolvimento de estratégias e medidas de compensação, maioritariamente de natureza não remuneratória, atualmente conhecidas como benefícios sociais que permitam convencer os colaboradores a manterem-se na organização (Stocker et al., 2020).

Os benefícios sociais são um conjunto de planos oferecidos pela organização, como um complemento da remuneração direta, sendo uma estratégia para a empresa tornar o seu perfil de remuneração mais cativante e competitivo em termos de mercado, por se constituir como um critério diferenciador entre organizações, quer seja com o fundamento de manter os atuais colaboradores como de atrair novas pessoas (Chiavenato, 2014; Soares et al., 2014). Através deste sistema de recompensas é possível atender de forma mais concreta às necessidades dos colaboradores, contribuindo para o aumento da qualidade de vida como parte integrante da sua remuneração, o que ajuda na diminuição dos níveis de absentismo e de rotatividade, aumentando simultaneamente, a competitividade organizacional (Chiavenato, 2014; Soares et al., 2014).

² *Turnover* - Intenção de rotatividade, refere-se ao desejo dos colaboradores de saírem da organização onde se encontram a laborar.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A retenção de talentos é um aspeto estratégico para as organizações, na atualidade, pelo que é fulcral o estabelecimento de benefícios que assegurem a permanência dos colaboradores nas empresas (Bindu, 2017). Segundo Camara et al. (2013), as práticas de retenção dividem-se em cinco áreas principais das quais resultam um conjunto de práticas a si associadas, designadamente, a remuneração e os benefícios mediante um salário base, no qual se contempla pagamentos variáveis, prémios de desempenho e de outros benefícios sociais, sendo considerada a área mais importante para uma organização investir (Camara et al., 2013). O desenvolvimento da carreira através de formações; o ambiente organizacional, no que respeita ao estabelecimento de relações laborais saudáveis com as chefias e colegas, através de uma comunicação aberta, sustentada na partilha de conhecimentos, segurança e estabilidade laboral (Camara et al., 2013). O ambiente de trabalho, no que refere aos desafios que são colocados aos colaboradores no decorrer das suas tarefas, atendendo às oportunidades de desenvolvimento que lhes proporcionam, ao *feedback*, ao reconhecimento e à gestão do desempenho; e entre a vida pessoal e laboral, recorrendo a horários de trabalho flexíveis, à opção de trabalhar remotamente, a dias de férias extras (Camara et al., 2013).

Os fatores que influenciam a retenção dos colaboradores nas organizações são vários, nomeadamente, o desenvolvimento profissional em termos de reconhecimento e de desafios que a organização lhes proporciona, que na sua ausência contribuem para a saída de profissionais que exercem funções importantes pela oferta de melhores propostas da concorrência (Soares et al., 2014).

Al-Suraihi et al. (2021), corroboram a ideia uma vez que são vários os motivos que levam os colaboradores a abandonarem as organizações, designadamente, a falta de oportunidades de crescimento, de *feedback*, de formação, de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o excesso de trabalho, insatisfação com as condições de trabalho. Disputas de supervisão, conflitos de horários, desigualdades salariais, insatisfação salarial, assim como o próprio trabalho não ir ao encontro das suas expetativas (Al-Suraihi et al., 2021).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Bindu, (2017); Ghani., Zada., Memon., Ullah., Khattak., Han., Ariza-Montes & Araya-Castillo, (2022), revelam que os principais fatores, responsáveis pela retenção dos colaboradores devem-se, essencialmente, à promoção de um clima organizacional saudável, uma comunicação eficaz e sustentável, e um sistema de recompensas, assegurando-lhes oportunidades de crescimento, aumentando a sua satisfação e comprometimento. A cultura organizacional e os valores difundidos pela organização também influenciam a rotatividade dos colaboradores, porque se esta for nociva a intenção de *turnover* irá aumentar, devido ao descontentamento gerado e à falta de motivação (Ghani et al., 2022; Pandey & Sarangi, 2023).

Para Ghani et al. (2022), as organizações devem focar-se em políticas flexíveis que promovam aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização, ao se apostar na sua formação para que se sintam valorizados e satisfeitos ao fazerem parte da organização, visto que quando as políticas são demasiado rígidas influenciam a motivação dos mesmos. É igualmente importante, proporcionar-lhes um equilíbrio na conciliação da sua vida pessoal e profissional, e ainda, o estabelecimento de relações de qualidade com os seus superiores, permitindo que os colaboradores usufruam da sua jornada de trabalho de forma aprazível, promovendo o seu bem-estar laboral e a sua retenção (Ghani et al., 2022).

Torna-se fundamental que as organizações reflitam acerca das necessidades dos seus colaboradores para conseguirem delinear estratégias adequadas que promovam o aumento do desempenho dos colaboradores, contribuindo para a redução de *turnover* e até mesmo situações de absentismo, que geralmente, ocorrem em situações de descontentamento por parte dos colaboradores (Al-Suraihi et al., 2021; Costa., Alves., Gomes., Lei & Peixoto, 2018). Kravariti e Johnston (2020), assinalam a importância da gestão de recursos humanos aplicar estratégias-chave que promovam a criação de alicerces, para que os colaboradores com a sua experiência e de acordo com os valores organizacionais, consigam atingir os objetivos globais da empresa.

O mesmo se sucede com as multinacionais que têm dificuldade em reter talento local, porque as pessoas não só valorizam as compensações e benefícios monetários como

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

também se preocupam com a prospeção de carreira, com a autonomia pessoal no âmbito laboral, e ainda com a responsabilidade social desenvolvida pela organização, o que segundo Meyer e Xin (2018), não é prioritário nas suas agendas. Os autores ressaltam a necessidade de aperfeiçoar as práticas de gestão de recursos humanos para que se possam reter os colaboradores de forma eficiente, evitando a elevada rotatividade de pessoal que se tem verificado (Meyer & Xin, 2018).

A excessiva rotatividade de colaboradores transporta custos vultuosos para as organizações pela necessidade que surge em contratar novos profissionais, em dar-lhes formação e em relação ao tempo requerido para que estes, desenvolvam as suas tarefas eficazmente (Al-Suraihi et al., 2021; Putra et al., 2023). A constante saída de colaboradores a longo prazo, tem um grande impacto para a organização que se vê negativamente afetada, porque a sua força de trabalho é baseada em trabalhadores temporários, o que acarreta repercussões nos níveis de produtividade da organização, na rentabilidade do negócio, bem como, na qualidade dos produtos e serviços prestados, apresentando consequentemente, impacto na competitividade organizacional (Al-Suraihi et al., 2021; Putra., Soehaditama., Zen., Febrian & Jumawan, 2023).

A formação permite aumentar o desempenho e a retenção dos colaboradores, visto que a longo prazo contribui para que estes consigam utilizar todo o seu potencial, sentindo-se satisfeitos e realizados por conseguirem maximizar as suas capacidades, o que favorece a redução de absentismo e de rotatividade (Al-Suraihi et al., 2021; Derwik & Hellström, 2023).

A dinamização de estratégias eficientes pelos gestores de recursos humanos de uma empresa influencia os resultados dos colaboradores ao nível das atitudes e do seu desempenho, aumentando o seu compromisso afetivo para com a organização, assim como, a satisfação profissional (Dewettinck & Vroonen, 2017; Kravariti & Johnston, 2020).

Atualmente as organizações têm sido quotidianamente confrontadas com esta nova realidade, de que para atingirem os seus objetivos organizacionais precisam de atrair

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

e de reter profissionais com talento(s), que se sintam integralmente alinhados com a estratégia e com a missão da organização, de modo a que, seja possível por esta via, agregar valor ao negócio (Soares et al., 2014). O capital humano tem adquirido uma significativa importância no sentido em que é visto, como a chave do potencial estratégico de uma organização, uma vez que, são estes que dão vida aos processos que podem se constituir e apresentar como uma vantagem competitivamente sustentável (Soares et al., 2014).

Esta vantagem competitiva só se materializa através da distinção das organizações, no decurso dos seus métodos e formas de trabalho, necessariamente, mais flexíveis e capazes de alcançar outros mercados (Reis et al., 2021). Por meio de práticas de recursos humanos mais criativas e inovadoras, e com capacidade para investir nos colaboradores “certos”, isto é, com as competências necessárias para o desempenho das suas funções, e com características, valores e experiências que correspondam ao capital intelectual necessário para criar um diferencial competitivo e contribuir para o sucesso organizacional (Reis et al., 2021).

O fator-chave para a retenção de talento(s) advém do desenvolvimento permanente do capital humano com vista ao aumento das competências dos colaboradores, o que contribui diretamente para o aumento da produtividade e competitividade organizacional. Revela-se fundamental que as organizações adotem uma visão mais estratégica e que não se reduza aos processos de recrutamento e seleção, mas que se preocupe de igual modo, com a partilha de conhecimentos e ideias e com o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável que apele a uma comunicação eficaz e que assegure as condições necessárias para que os colaboradores se sintam devidamente recompensados e valorizados e pretendam permanecer na organização.

1.2.1. Conceito de gestão e de retenção de talento(s)

Na atualidade o talento humano adquiriu tanta importância como o próprio negócio, visto que o capital humano e o seu desenvolvimento são cruciais para a consolidação, perseverança e sucesso de uma organização (Kazi & Liyakat, 2023).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

O conceito de talento define-se como a capacidade dos profissionais para equilibrarem a sua sabedoria e utilizá-la da forma mais correta, agregando valor entre os seus conhecimentos e atos (Cristani & Fumagalli, 2016).

A gestão de talento(s) trata-se de uma abordagem coletiva para o recrutamento, retenção e para o desenvolvimento de profissionais nas organizações, onde se encontram a laborar para que através de uma gestão de pessoas alinhada à estratégia da organização, possam vir mais tarde a beneficiar na prossecução dos seus objetivos (Lewis & Heckman, 2006; Tarique & Schuler, 2010).

Freitag e Fischer (2017), defendem a existência de duas especificidades de talentos, a inclusiva, na qual acreditam que todas as pessoas são detentoras de talento e uma segunda vertente, a exclusiva, que se refere ao talento como uma segmentação de indivíduos com determinadas posições hierárquicas, *performance* e potencial obtido dentro da própria organização.

A chave central no âmbito estratégico de uma organização é o talento que se constitui como um fator crucial para o sucesso e sustentabilidade organizacional (Kazi & Liyakat, 2023; Reis et al., 2021). A gestão de talento(s) assume o papel central e torna-se o imperativo da gestão de recursos humanos, pelo que as organizações devem contemplar e implementar estratégias específicas em relação à atração, desenvolvimento e retenção dos seus talento(s) (Reis et al., 2021).

O talento centra-se o no conhecimento, nas competências e nas capacidades inatas adquiridas por via das comportamentos, valores, e potencial desenvolvimento (Reis et al., 2021). Não obstante, Camara (2016), defende que o talento é a fusão de três elementos, designadamente, a ação, na qual se insere o conjunto de competências que permitem os colaboradores realizarem as suas funções. A paixão no que concerne ao entusiasmo pela realização das suas tarefas, assim como, o empenho, comprometimento e respeito que tem sobre a organização (Camara, 2016). Por último, a visão que corresponde à capacidade de antecipação de um colaborador no decurso das suas atividades e projetos (Camara, 2016).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Vural., Vardarlier., & Aykir., (2012), indicam que a gestão de talento(s) é importante porque permite que os colaboradores identifiquem a sua posição atual na organização e estabeleçam o que querem alcançar futuramente, para que seja possível delimitar um plano de gestão de carreira em conformidade com os seus conhecimentos e objetivos pessoais e profissionais. É igualmente relevante para as organizações, por conseguirem adequar as funções e os postos de trabalho às competências individuais dos seus colaboradores, contribuindo para um aumento da eficiência e do desempenho, o que terá efeitos diretos na maximização dos resultados obtidos (Kazi & Liyakat, 2023; Vural et al., 2012).

A gestão de talento(s) incorpora a identificação, a atração, o desenvolvimento e a retenção de talento(s), - de colaboradores com elevados níveis de potencial, incrementado valor à organização (Murphy, Gaytan, & Endres, 2023; Tansley & Tietze, 2013).

Abassi, Sohail, Cheema, & Syed (2013), referem que, anteriormente, as organizações consideravam que ter bons colaboradores era importante para o negócio devido à melhoria do desempenho que era sentido. Atualmente com a gestão de talento(s), as organizações começam a verificar que ter talento(s), ou seja, pessoas com competências para a execução das suas tarefas, é uma forma de adquirir uma vantagem competitiva no mercado laboral (Abbasi et al., 2013).

Para uma gestão de talento(s) alinhada com a estratégia e objetivos organizacionais, é essencial planificar e incorporar sistemas facilitadores e dinâmicos de atração, desenvolvimento e retenção de talento(s), tornando-a por consequência, uma organização talentosa (Camara et al., 2013).

Para que o mesmo seja possível, é preciso estabelecer um sistema de recompensas e providenciar uma cultura organizacional voltada para o talento e para um estilo de liderança que promova o desenvolvimento dos colaboradores, de forma contínua, proporcionando altos índices de desempenho (Camara et al., 2013; Kazi & Liyakat, 2023). Tornando-se indispensável a criação de uma estrutura organizacional que estabeleça o crescimento permanente dos seus colaboradores (Camara et al., 2013).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A gestão de talento(s) não se resume ao processo de seleção, uma vez que esta requer de uma gestão eficiente que promova o aumento dos níveis motivacionais dos profissionais, o seu comprometimento e desempenho, fazendo com que os colaboradores se identifiquem com a organização e pretendam nela permanecer, acrescentando valor à organização (Murphy et al., 2023; Vural et al., 2012).

A gestão de talento(s) é uma forma de acompanhar a exigência e o dinamismo do atual mercado laboral, que requer que uma organização disponibilize formação contínua aos seus colaboradores no âmbito dos seus conhecimentos e habilidades, concedendo-lhes a oportunidade de serem responsáveis por delinearem os seus objetivos ao nível do desenvolvimento pessoal, e no reconhecimento de aspetos que devem melhorar, desempenhando um papel significativo na sua motivação e comprometimento (Meyers, 2020). Contribuindo-se para o seu desenvolvimento em termos pessoais e profissionais, uma vez que lhes permite sentir uma maior sensação de liberdade e maior controlo, no que respeita, à progressão da sua carreira, pelo que se estimula um comportamento proativo da sua parte, favorecendo o sucesso organizacional (Meyers, 2020).

A atração e a retenção de talento(s) está altamente relacionada com a cultura organizacional, nomeadamente, se esta propicia um ambiente de criatividade e integridade, assim como, se as suas estratégias são estabelecidas conforme as atuais e sucessivas mudanças, especialmente, na qualidade dos sistemas e no acesso tecnológico, bem como na promoção de uma comunicação aberta, em decorrência de uma gestão eficaz, que estimule o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (Kontoghiorghes, 2016; Murphy et al., 2023). Isto indica que, uma cultura organizacional estrategicamente e eticamente organizada e alinhada com o alto desempenho tem repercussões diretas na atração e retenção de talento(s), por meio da motivação e comprometimento do capital humano da organização (Kontoghiorghes, 2016; Painter-Morland., Kirk., Deslandes., & Tansley, 2019; Pandey & Sarangi, 2023).

A contemporaneidade permitiu que os recursos humanos fossem alterando gradualmente a sua génese, adquirindo uma nova perspetiva da gestão de talento(s), das pessoas como capital humano e como o ativo mais importante para o sucesso das

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

organizações, promovendo as suas capacidades, habilidades, inteligência e *know-how* ³ (Ulrich & Grochowski, 2018).

Carvalho e Rua (2017), indicam que esta nova forma de gerir envolve necessariamente formas de atrair talento(s) excepcionais e estratégias brilhantes para manter os colaboradores nas organizações, proporcionando o seu bem-estar e desenvolvimento. Efetuando-se em consonância com a sua propensão para evoluir na organização, assegurando que estes se mantêm na empresa mesmo que surjam outras oportunidades de emprego (Carvalho & Rua, 2017). Malkawi (2017), expõe que para os níveis de rotatividade de uma organização, decrescerem é preciso investir na gestão de talento(s) e no seu desenvolvimento, para que o grau de comprometimento dos colaboradores para com a organização, aumente gradualmente.

Claus (2019), recorre a uma analogia para fazer uma análise das práticas de gestão de recursos humanos que ainda se utilizam atualmente, pelos valores organizacionais que agregam, referindo que, quando se trata de práticas administrativas e operacionais da GRH estamos perante um “copo meio-vazio”. Por sua vez, quando esta prática é focalizada na gestão de talento(s) viabilizando a otimização, o planeamento e a potencialização como meio de resposta às necessidades competitivas do capital humano de uma organização, trata-se de um “copo meio-cheio” (Claus, 2019).

Perante as constantes mudanças a que se assiste e a velocidade com que o ambiente organizacional se tem modificado, é crucial que se reflita constantemente sobre a prática da gestão de recursos humanos, para que “o copo” a que o autor se referia permaneça cheio, verificando-se a possibilidade de se identificarem as práticas de gestão de talento(s) que mais se adequam aos profissionais e à organização (Marinovic & Povel, 2017).

Uma gestão de talento(s) adequada e ininterrupta favorece a eficiência dos colaboradores, produzindo oportunidades para a criação de valor organizacional e aumento da competitividade (Vural et al., 2012). Requer-se assim que, os gestores de

³ *Know How* – conjunto de conhecimentos práticos que um sujeito possui.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

recursos humanos estejam constantemente atentos às mudanças que se vão suceder, investindo no desenvolvimento do(s) seu(s) talento(s), convertendo-os em agentes de mudança, proporcionando-se uma maior sensação de bem-estar pessoal e profissional, o que promove o grau de comprometimento dos colaboradores para com as organizações (Vural et al., 2012).

Vural et al. (2012), definem o comprometimento organizacional como a crença dos colaboradores, relativamente aos valores e objetivos corporativos, assim como, o desejo em atingirem os seus objetivos profissionais e permanecerem na organização, o que faz com que, as organizações comecem-se a consciencializar que, os benefícios remuneratórios, não são os únicos com que os colaboradores se importam, sendo igualmente relevante, o aumento das oportunidades e das recompensas que lhes são disponibilizadas.

Segundo Das (2022), a gestão de talento(s) fomenta o desenvolvimento dos colaboradores com inteligência tácita, para que estes se mantenham na organização independentemente de todos os desafios diários que as organizações têm enfrentando, pretendendo reduzir os níveis de *turnover* e aumentar o envolvimento dos colaboradores, e a competitividade organizacional, para além de, providenciarem a satisfação das necessidades corporativas atuais e futuras.

Hughes e Rog (2008), indicam que a gestão de talento(s) é um processo sistemático de identificação de cargos que necessitam de profissionais para os ocuparem, por se encontrarem por preencher, e da contratação de perfis com competências para o desempenho dessas funções que partilhem dos mesmos valores que a organização.

Ott., Tolentino & Michailova (2018), por sua vez, definem a retenção de talento(s) como uma das principais atividades da gestão de talento(s), e que tem vindo a ser investigada quer ao nível académico, como ao nível prático. Refere-se ao conjunto de atividades e práticas adotadas pelas organizações com o intuito de reduzirem a intenção de *turnover*, uma vez que, associado a esse efeito estão associados custos elevados decorrentes do processo de contratação e desenvolvimento dos profissionais (Ott et al.,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

2018; Pandey & Sarangi, 2023; Putra et al., 2023). Sucede-se um decréscimo na rede de colaboradores agregado a uma perda de conhecimento organizacional e de habilidade especializadas, o que dificulta a criação de uma vantagem competitiva ao nível corporativo, ao não se apresentarem capacidades para reter os seus talento(s) (Ott et al., 2018).

Lewis e Heckman (2006), Thunnissen e Buttiens (2017), Younas e Bari (2020), consubstanciam a retenção de talento(s) como o processo de atração, identificação, desenvolvimento e manutenção do(s) talento(s), assim como, a capacidade organizacional para gerirem questões relacionadas com os negócios.

Existem vários aspetos que influenciam a capacidade de retenção de talento(s) pelas organizações, porque estas foram obrigadas a adaptar-se a um mercado laboral repleto de incertezas e de constantes mudanças, tornando-se gradativamente mais planas, o que interfere com o desenvolvimento da sua carreira, que se torna mais instável e menos estruturada (Ott et al., 2018). Motivo pelo qual os colaboradores assumem a responsabilidade de planear a sua própria carreira, o que os torna mais propensos a uma variedade de oportunidades de emprego, mesmo quando não estão ativamente à procura, sendo notável uma maior abertura e acessibilidade a estas circunstâncias por parte dos colaboradores (Ott et al., 2018). Devido às mudanças que padecem da globalização, os locais de trabalho tornaram-se multigeracionais e multiétnicos, o que requer que os colaboradores consigam equilibrar as necessidades de um grupo de profissionais diversificados (Ott et al., 2018).

A saída de profissionais para outras organizações ocorre quando estes se sentem mais confiantes em relação às competências que possuem e ao seu valor, defendendo que quando não lhes é proporcionado espaço suficiente para aplicarem e desenvolverem as suas competências, há uma maior incidência dos níveis de *turnover* porque os colaboradores não se sentem motivados e abandonam a organização (Murphy et al., 2023; Wei, 2015). Em causa estão os sistemas de benefícios remuneratórios que não são suficientemente razoáveis para fazer face a estas situações, a fim de manifestarem o

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

compromisso das organizações em reterem os seus talentos, demonstrando-se ineficazes, em algumas circunstâncias (Murphy et al., 2023; Ott et al., 2018).

Gillberg e Wikström (2021), adverte que as gerações atuais são dotadas de conhecimentos tecnológicos e são instruídos a partir de uma perspetiva multicultural que impulsiona a sua intenção de sair de uma organização, em caso de se inviabilizarem oportunidades que outros mercados podem oferecer, caracterizando-se por uma vontade efetiva de progredirem na carreira. Este panorama evidencia a importância de se contratarem e reterem jovens talentos, em virtude da sua vontade de aprender dentro de uma organização, assim como, em função das habilidades e conhecimentos, sendo estes os fatores que os identificam (Festing & Schäfer, 2014).

É essencial que o(s) talento(s) se sintam alinhados com a estratégia e com o propósito organizacional, porque quando os seus valores coincidem com os da organização, promove-se um maior apego emocional e comprometimento por parte dos profissionais para com a organização, o que contribui para o aumento dos níveis de desempenho e uma redução de *turnover* (Tlaiss., Martin & Hofaidhllaoui, 2017). Revela-se crucial que as organizações sejam capazes de atrair e reter talento(s) com valores semelhantes aos seus (Ott et al., 2018; Sen et al., 2023).

Os talentos organizacionais têm mais probabilidades de permanecerem na organização quando lhes são concedidas oportunidades de progressão de carreira, porque estes profissionais procuram mais do que um emprego (Ott et al., 2018). Têm o objetivo de desenvolver a sua carreira e desta forma, sentem-se valorizados, o que aumenta a sua lealdade para com a organização (Ott et al., 2018).

Para que os colaboradores atribuam um maior significado à sua permanência na organização, importa que através da gestão de carreiras se demonstre que se estabelecem condições e oportunidades que promovem o crescimento e desenvolvimento das suas carreiras profissionais (Ott et al., 2018). Para o sucedido, é fundamental que se ensinem novas competências de forma continuada aos colaboradores, atribuindo-lhes outras tarefas e responsabilidades enquanto se ajustam os papéis de trabalho, em proporção do

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

que é necessário para lhes conceder oportunidades de ascensão de carreira (De Hauw & De Vos, 2010; Ott et al., 2018). Capacitando os mesmos em função das suas habilidades, o que acarreta uma melhoria no seu desempenho laboral, ao nível da sua motivação e comprometimento, estimulando o seu desenvolvimento pessoal e profissional (De Hauw & De Vos, 2010; Ott et al., 2018).

O desenvolvimento e a retenção de talento(s) tem-se tornado um fenómeno cada vez mais importante, pela sua capacidade em criar vantagem competitiva e valor para as organizações e para os próprios profissionais (Younas & Bari, 2020).

O conceito de talento adquiriu uma enorme importância em função da competitividade organizacional a que hoje se assiste, sendo este o fator que promove o sucesso de uma organização, pela fusão dos conhecimentos e objetivos dos colaboradores em consonância com os objetivos organizacionais, estabelecendo-se uma vantagem competitiva pela sua própria convergência, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade da organização.

A gestão de talento(s) é importante porque permite adequar as funções e os postos de trabalho aos colaboradores, às suas capacidades e competências, favorecendo a progressão da sua carreira profissional em conformidade com os seus próprios objetivos, contribuindo ainda, para a maximização dos resultados obtidos em termos organizacionais.

Contudo, para que seja possível reter talento(s) é imprescindível que as organizações assegurem as condições necessárias ao desenvolvimento dos colaboradores, designadamente, através de um sistema de recompensas com o intuito de valorizar o trabalho desenvolvido e o empenho dos colaboradores e através de uma cultura organizacional que assegure o seu desenvolvimento contínuo, tendo em consideração que estes são os principais fatores que influenciam a vontade dos colaboradores em permanecerem na organização. Torna-se importante que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia da organização e que se estabeleça uma convergência entre os objetivos da organização e os seus próprios objetivos, fomentando-se sinergias que se

convertam em valor significativo para ambas as partes, aumentando os níveis de comprometimento organizacional e subsequente, retenção de talento(s).

1.2.2. Integração do contrato psicológico, cultura e inteligência emocional: breve panorâmica sobre a génese da gestão e da retenção de talento(s)

Uma das principais mudanças que ocorre na área dos Recursos Humanos com a introdução do contrato psicológico é uma alteração de paradigma de uma gestão de recursos humanos para uma gestão de potencial humano, reconhecendo que os colaboradores não são meros recursos, são seres humanos caracterizados por uma componente emocional (Suazo., Martínez & Sandoval, 2009).

No decorrer destas transformações assiste-se a uma maior valorização da comunicação interna, proporcionando o envolvimento dos colaboradores nas mais variadas atividades de uma organização, o que possibilita que a GRH se afaste gradualmente da administração de pessoal para ser um agente de mudança (Rousseau & Shperling, 2003; Suazo et al., 2009). Promove-se o alinhamento estratégico de uma organização através da partilha e do reconhecimento da sua missão, visão e valores, contribuindo para um aumento das sinergias que agregam valor ao negócio (Suazo et al., 2009).

Em resultado das mudanças que ocorrem, as próprias relações laborais vão se alterando, mais concretamente, a relação entre a entidade empregadora e os profissionais de uma organização (Rousseau & Shperling, 2003). Neste contexto emergem novas perspetivas que possibilitam uma melhor compreensão destas alterações, nomeadamente, o contrato psicológico (Guest, 1998).

Os estudos realizados acerca da temática focam-se essencialmente nas potenciais consequências que o contrato psicológico pode acarretar para as organizações, assim como, as consequências da sua violação, nomeadamente, ao nível do desempenho e da

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

satisfação dos colaboradores e subsequentemente, aumento da taxa de abandono organizacional (Morrison & Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 2000).

A literatura tem-se centralizado na análise do contrato psicológico sob a perspetiva dos profissionais, enfatizando a importância deste tipo de contrato no contexto da relação laboral, visto que este vem corrigir as lacunas existentes no contrato de trabalho formal, o que proporciona alguma segurança aos colaboradores no desempenho das suas funções laborais (Leiria., Palma & Cunha, 2006).

A análise do contrato psicológico pode variar em função de algumas variáveis organizacionais, designadamente, no que respeita à estratégia do negócio e ao proprietário, bem como em relação às práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização (Guest, 2004).

Os contratos de trabalho estabelecem a relação entre os profissionais e a entidade empregadora, regulando o seu comportamento permitindo alcançar os objetivos organizacionais, tendo em consideração que o contrato de trabalho formal estabelece os direitos e deveres das partes contraentes (Robinson., Kraatz & Rousseau, 1994). Por outro lado, o contrato psicológico vem definir regras que vão para além do que está estipulado no contrato formal de trabalho, das quais ambas as partes padecem no estabelecimento da relação profissional (Castanheira & Caetano, 1999).

O conceito de contrato psicológico foi utilizado pela primeira vez em 1960, por Argyris para explicar a relação estabelecida entre os profissionais e a entidade empregadora em contexto fabril, surgindo várias outras definições à posterior (Anderson & Schalk, 1998).

Segundo a literatura, a definição mais consensual sobre o contrato psicológico na comunidade científica, define-o como o conjunto de crenças individuais relativamente às obrigações que contemplam à entidade empregadora e aos profissionais (Rousseau, 1990). Esta é uma nova forma de perceber o contrato psicológico através de uma perspetiva subjetiva e individual, na qual se considera que o contrato existe na mente de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

quem o percebe, abandonando a ideia inicial de que este só existia a partir de um acordo mútuo (Rousseau, 2000).

No contrato psicológico as promessas não precisam de ser faladas ou redigidas como no contrato formal para que estas sejam interpretadas dessa forma (Rousseau, 2000). Podem-se resumir a palavras ou ações que em determinado contexto sejam interpretadas como promessas, o que significa que um colaborador pode entender que uma promessa foi feita sem que tenha sido escrita uma declaração em função disso (Rousseau, 2000).

O contrato psicológico diferencia-se do contrato formal porque neste são estipuladas um conjunto de obrigações que ambas as partes compartilham, empregador e colaboradores e fundamenta-se sobre a ordem de promessas implícitas ou explícitas de uma parte em relação à outra, i.e., há um compromisso mútuo estabelecido em resultado de um benefício, quer este seja imediato ou até, mais tardio (Leiria et al., 2006).

Com a introdução desta nova forma de contrato que vem substituir o contrato formal, é retirada a ideia de segurança que os profissionais tinham em relação ao seu emprego e é substituída pela autonomia, responsabilidade, e interdependência entre equipas de trabalho (Boswell., Colvin & Darnold, 2008). Contribui para que os colaboradores reconheçam a sua importância no alcance dos objetivos organizacionais, o que faz com que os níveis de desempenho e a motivação dos colaboradores aumentem em função dos novos desafios que vão surgindo no atual mercado global (Boswell et al., 2008).

Torna-se imprescindível que se abordem as várias tipologias dos contratos psicológicos para uma maior compreensão deste conceito, muito embora, pese a sua subjetividade para cada profissional (Pina e Cunha et al., 2016). Dentro do contrato psicológico existem os contratos transacionais que se orientam em função do desempenho dos colaboradores, no qual os desenvolvimentos das suas habilidades são negligenciadas, pautando-se por uma tipologia de contrato a curto prazo e que se baseia em acordos relativamente à troca de valores monetários, à taxa de pagamento e ao período de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

específico de trabalho (Rousseau, 2000). Por seu turno, os contratos relacionais surgem em função do envolvimento emocional que advém da relação laboral entre a parte contratante e os profissionais e envolve significativos investimentos de ambas as partes, não se delimitando metas ou objetivos a definir, tendendo a ser um contrato de longo prazo (Rousseau, 2000).

Rousseau (2000), refere-se ao contrato psicológico transacional como uma quebra ou ausência de acordo entre as partes, em que a entidade empregadora não revela qualquer confiança aos profissionais, omitindo-lhes informação relevante e instituindo mudanças que reduzem a sua remuneração base e os benefícios. Prioriza o contexto laboral e o que nele é produzido, o que acarreta impacto nos colaboradores que, também não conseguem confiar na organização, ao não sabem de forma consistente, os seus deveres para com a outra parte, considerando que a organização emite sinais inconsistentes daquilo que são as suas intenções, o que naturalmente produz fracas expectativas em relação à organização (Rousseau, 2000).

A junção do contrato transacional com o contrato relacional constitui o designado contrato equilibrado que contempla uma relação de trabalho dinâmica, em que a organização promove a empregabilidade a longo prazo, quer ao nível do mercado interno, como no externo, apostando na formação contínua dos colaboradores, permitindo-lhes atingir a *performance* pretendida, além de estipular a sua remuneração consoante o seu desempenho, cria oportunidades de progressão de carreira (Rousseau, 2000).

No contrato psicológico equilibrado os colaboradores devem tirar proveito das oportunidades de formação que a organização lhes concede e por isso devem desenvolver as suas competências, quer para dar resposta às expectativas da organização, como para corresponder às exigências do mercado de trabalho atual, atingindo níveis elevados de desempenho e de *performance*, por forma, a que os objetivos organizacionais sejam alcançados, uma vez que ambas as partes contribuem consideravelmente para a mútua aprendizagem e desenvolvimento (Rousseau, 2000).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Santos e Gonçalves (2010); Turnley e Feldman (2000), defendem que as recompensas atribuídas aos colaboradores dependem do seu desempenho e contribuição para a criação de valor organizacional, e de vantagens competitivas, tendo em consideração o atual contexto de mudança devido às pressões do mercado, e que por isso, o incumprimento do contrato psicológico terá repercussões diretas na satisfação laboral e no comprometimento organizacional. Qualquer discrepância entre o que foi prometido, poderá levar a sentimentos de injustiça e de insatisfação laboral (Santos & Gonçalves, 2010; Turnley & Feldman, 2000).

Quanto mais práticas de gestão de talento(s) são desenvolvidas e aplicadas pelas organizações, mais os colaboradores reconhecem a importância do cumprimento do contrato psicológico nos níveis de comprometimento e bem-estar dos colaboradores, contribuindo para a redução dos níveis de absentismo e aumento da taxa de retenção (Poisat., Mey & Sharp, 2018).

O contrato psicológico ocorre quando é feita uma contribuição, criando uma obrigação no que se refere ao estabelecimento de futuros benefícios que correspondam às necessidades dos colaboradores, o que influencia os seus níveis de desempenho, ultrapassando as expectativas quando comparado ao contrato formal (Ye., Cardon & Rivera, 2012). Isto significa que, se as expectativas dos colaboradores forem aprovoadas pela organização, haverá uma maior probabilidade de se incorrer em maiores níveis de motivação e desempenho, agregados a uma maior vontade de adquirir novos conhecimentos e competências que produzirá uma maior satisfação laboral, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais (Festing & Schäfer, 2014).

Os requisitos do contrato psicológico podem ser distintos em conformidade com a diversidade cultural das organizações em termos geracionais, uma vez que a geração mais jovem que se encontra no mercado laboral, poderá ter uma compreensão mais forte do contrato psicológico (Poisat et al., 2018). Sentem que existe uma obrigação no estabelecimento de uma relação recíproca e justa para com as gerações mais antigas que já produziram o suficiente durante o seu percurso laboral, apesar de que, a geração mais jovem e que se encontram no início da sua carreira profissional são à priori, mais

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

propensos a aceitar elevados níveis de risco (Gillberg & Wikström, 2021; Poisat et al., 2018).

As atuais gerações são mais apologistas da ideologia de trabalhar para viver e não o oposto, - viver para trabalhar,- focando-se mais no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no desenvolvimento de competências e na progressão de carreira, enquanto as anteriores gerações são capazes de se sacrificar ao nível pessoal e profissional para alcançar segurança laboral, estabilidade económica e sucesso (Gillberg & Wikström, 2021; Glass, 2007).

Este panorama é resultante de um conjunto de gerações diversificadas que possuem necessidades e expectativas distintas em relação ao contrato psicológico, o que reforça a importância de se estipularem estratégias flexíveis que se adequem às necessidades dos colaboradores (Festing & Schäfer, 2014; Poisat et al., 2018). Estas estratégias devem de igual modo, prezar pela manutenção de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como, formas que conduzam ao aumento da satisfação dos colaboradores e do compromisso organizacional, promovendo a sua retenção (Qu & Zhao, 2012).

Para que as organizações sejam capazes de atrair, envolver e reter talento(s) torna-se fundamental, o estabelecimento de estratégias de gestão de talento(s) precisas e concretas em relação aos diferentes grupos geracionais, étnicos e culturais, a fim de responder às suas necessidades e preferências, criando vantagem competitiva e sucesso organizacional em relação ao mercado, favorecendo a sua sustentabilidade a longo prazo (Poisat et al., 2018).

O cumprimento do contrato psicológico pode atuar como mediador na relação de resultados talentosos dos colaboradores de uma organização através das práticas de gestão de talento(s) (Aryee., Walumbwa., Mondejar, & Chu, 2015; Mensah, 2019). Os colaboradores irão adequar os seus comportamentos, atitudes, o seu desempenho e comprometimento com base na forma como estes consideram que a organização tenha

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

cumprido com o contrato psicológico, o que influencia os seus níveis de satisfação e a intenção de permanecer ou abandonar a organização (Mensah, 2019).

Segundo a teoria da troca social, se uma organização demonstra uma atitude positiva em relação aos seus colaboradores cria um sentimento de reciprocidade que leva os próprios profissionais a responderem positivamente à organização (Cropanzano & Mitchell, 2005; Fernandes., Veiga., Lobo & Raposo, 2022).

Esta teoria permite compreender de que forma os colaboradores interpretam as estratégias de gestão de talento(s), defendendo que os talentos organizacionais consideram que o investimento destas práticas são sinónimo de que a organização se preocupa com eles (Fernandes et al., 2022; Khoreva & Vaiman, 2015; Sonnenberg, Koene & Paauwe, 2011). Revela o seu compromisso para com os colaboradores que retribuem a organização através de atitudes positivas, já a sua violação poderá levar a respostas negativas da sua parte (Fernandes et al., 2022; Khoreva & Vaiman, 2015; Sonnenberg et al., 2011).

A teoria da troca social suporta a ligação teórica entre a gestão de talento(s) e o cumprimento do contrato psicológico, atendendo que as consequências que daí decorrem fazem com que os colaboradores entendam que este contrato está a ser devidamente cumprido (Fernandes et al., 2022; Mensah, 2019).

As práticas de gestão de recursos humanos influenciam a forma como os colaboradores percebem e reagem aos sinais organizacionais (Guest & Conway, 2002). Estas práticas enviam sinais constantemente, quer sejam intencionais ou não, através dos quais os colaboradores interpretam e analisam os comportamentos e atitudes desejadas em âmbito organizacional, assim como as recompensas que a si, se associam (Guzzo & Noonan, 1994). Bowen e Ostroff (2004), afirmam que a GRH tem um papel fundamental na relação entre os comportamentos e as recompensas.

Através de gestão de talento(s) os profissionais são capazes de reconhecer que o tratamento diferenciador da organização, no que respeita ao investimento e desenvolvimento das suas competências e do(s) seu(s) talento(s), são indicadores que o

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

contrato psicológico está a ser cumprido e que a sua contribuição ao nível profissional é valorizada (Sonnenberg et al., 2011).

O contrato psicológico pode ser colocado como uma lente útil para compreendermos e analisarmos a perceção dos colaboradores sobre a forma como a organização investe nos seus talentos, na medida em que os colaboradores vão construindo crenças e ideias ao nível das qualidades e dos comportamentos que constituem o talento organizacional, através da interpretação dos sinais implícitos ou explícitos da GRH (Höglund, 2012).

Os colaboradores vão progressivamente alinhando os seus comportamentos e desenvolvendo as competências desejadas, na medida em que se apercebem das recompensas associadas às qualidades e aos comportamentos que constituem o talento organizacional (Höglund, 2012).

Quanto mais uma organização se focar na melhoria das competências da GRH, mais os colaboradores percebem que essas competências são valorizadas e induzidas na organização (Höglund, 2012). A forma como os colaboradores percebem e reagem à indução diferencial de talento é fundamental para que a organização acumule capital humano através da retenção de talento(s) (Höglund, 2012).

Através do contrato psicológico, a gestão de talento(s) pode operar como um quadro dentro do qual se é possível definir, comunicar e gerar o desenvolvimento de competências consideradas relevantes para a prossecução dos objetivos organizacionais (Cole et al., 2002). Constitui-se como um fator motivacional para os colaboradores, que interpretam que a melhoria das competências da GRH está positivamente relacionada com a indução dos talentos, à qual se associa um determinado nível de recompensas e de incentivos organizacionais que perfazem com os colaboradores se esforcem por desenvolverem as competências e qualidades valorizadas pela organização (Cole., Schaninger & Harris, 2002).

O contrato psicológico é um acordo entre ambas as partes,- ou seja, entre a entidade empregadora e os colaboradores, - estabelecido com o intuito de uma das partes

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

beneficiar em relação à outra, sob aquilo que foi acordado, ou com o intuito de ambas as partes beneficiarem, desde que as necessidades dos colaboradores sejam devidamente providenciadas, uma vez que, os colaboradores passam a orientar os seus comportamentos, atitudes, desempenho e comprometimento a partir das contribuições e das recompensas que a partir daí se estabelecem.

Esta tipologia de contrato pode acarretar benefícios quer para as organizações, como para os colaboradores, dependendo da medida em que estes considerem que o contrato está a ser devidamente cumprido consoante o que foi acordado, nomeadamente, no aumento da motivação e desempenho dos profissionais, numa maior vontade em adquirir conhecimentos e competências, resultando num aumento da satisfação laboral. Por seu turno, se necessidades dos colaboradores não forem devidamente providenciadas, pode levar a situações de desmotivação, comprometendo o nível de compromisso e satisfação dos profissionais, conduzindo a situações de abandono organizacional, tendo em consideração que o cumprimento do mesmo, pode influenciar a vontade dos colaboradores em permanecerem nas organizações.

1.3. O papel da gestão de carreiras e recompensas na gestão e retenção de talento(s)

Na contemporaneidade os profissionais estão empenhados em promover o enriquecimento das suas carreiras profissionais, independentemente, dos fatores socioeconómicos e culturais que os abarcam, o que contribui de alguma forma para a melhoria da sua posição financeira e sucessivamente, das suas condições de vida em geral (Ciarocco, 2018; Cortellazzo., Bonesso., Gerli & Batista-Foguet, 2020).

O conceito de carreira refere-se à ocupação, profissão, negócio, -ou forma de sustento de um profissional,- a qual deve ser gerida de forma satisfatória (Cortellazzo et al., 2020; O'Reilly et al., 2020). Para o efeito, a carreira profissional escolhida deve ir ao encontro das competências e capacidades que os profissionais detêm, impulsionando o seu aperfeiçoamento por meio de um adequado planeamento de gestão de carreira(s) (Camara, 2016). A carreira pode igualmente, ser considerada uma sequência de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

promoções ou movimento verticais numa organização ao longo do percurso profissional (O'Connor, 2020).

A carreira profissional vai-se alterando com as transformações sucedidas ao nível da economia global (Cortellazzo et al., 2020). No passado era a entidade empregadora, a principal responsável pelo planeamento e gestão da carreira dos colaboradores (Cortellazzo et al., 2020). Atualmente estes são responsáveis pela construção da sua própria carreira profissional, tornando-se imprescindível que as organizações assegurem que mesmos, possuem as competências necessárias para dar resposta aos desafios do atual mercado global, em constante transformação, certificando-se que os profissionais se encontram motivados, a fim de impulsionarem o seu desempenho laboral (Cortellazzo et al., 2020; O'Reilly., McMahon & Parker, 2020).

A definição de carreira tem evoluído ao longo do tempo, adquirindo diferentes perspetivas (Ciarocco, 2018). Se outrora se valorizava o compromisso, a lealdade e a segurança, caracterizando-se pela sucessão hierárquica até se ascender ao topo da pirâmide, atualmente esta adquire uma interpretação mais dinâmica e contemporânea que ressalva a liberdade e o crescimento pessoal e profissional (Ciarocco, 2018).

A grande distinção entre estas duas perspetivas baseia-se no facto de hoje em dia, a progressão de carreira ser sustentada pelo sucesso psicológico, enquanto, anteriormente, os colaboradores permaneciam na mesma organização durante quase todo o seu percurso profissional porque os seus níveis de comprometimento e envolvimento eram mais elevados (Ciarocco, 2018).

Estas mudanças significativas originaram a existência de duas tipologias de carreiras, designadamente, a carreira sem fronteiras, consubstanciada numa sequência de oportunidades laborais que vão além-fronteiras de um único emprego (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008). Pauta-se pela procura constante de novos desafios, bem como, a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e de competências que possibilitem a sua mobilidade física,- i.e., realizar uma transição de funções entre as organizações pelas quais vai passando durante o seu percurso

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

profissional, - e de mobilidade psicológica, no que se refere à percepção da sua capacidade de transição (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008). Manifesta-se como uma tipologia de carreira representada por um crescimento linear e por um relacionamento transacional com a organização, -ou seja, de curto prazo (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008). As carreiras proteanas são autogeridas, a gestão de carreiras cabe aos colaboradores e não às organizações, - exigindo dos mesmos, uma maior autonomia, flexibilidade, adaptabilidade e maior comprometimento com a aprendizagem e desenvolvimento contínuo, - criando vantagem competitiva para a organização (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008).

O desenvolvimento da carreira profissional continua a associar-se à função que os colaboradores desempenham e às responsabilidades a si associadas, assim como, no que se referem às suas escolhas mediante os seus objetivos pessoais e profissionais (Febrianti., Suharto & Wachyudi, 2020).

É importante que se analisem um conjunto de fatores no desenvolvimento de uma carreira profissional, - nomeadamente, os objetivos profissionais de cada colaborador,- em termos de progressão de carreiras, atendendo às suas capacidades de desenvolvimento profissional, a rapidez de promoção e o aumento em termos remuneratórios (Ali., Mahmood & Mehreen, 2019; Rachmawati., Yochanan., Heriyanto & Prastyo, 2023).

A progressão da carreira profissional depende das condições oferecidas pela organização, quer das próprias condições dos colaboradores para alcançarem os seus objetivos, pelo que se revela fundamental, o conhecimento dos fatores que podem influenciar essa progressão (Ott et al., 2018).

Uma carreira de sucesso é composta por um conjunto de fatores internos, - como a satisfação no trabalho e a motivação, e fatores externos, designadamente, a progressão de carreira, os quais fomentam uma melhor *performance* dos colaboradores (Falco & Steen, 2018).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A progressão de carreira constitui-se como um processo linear, à partida protocolizado, centrado no potencial que os colaboradores têm a oferecer face às suas expectativas em relação a ascenderem a cargos superiores (Ali et al., 2019). Por seu turno, o desenvolvimento da carreira diz respeito à possibilidade de promoção dos colaboradores, progredindo de carreira por essa forma, adquirindo maior experiência profissional e sucessivamente, uma remuneração mais elevada (Napitupulu., Haryono., Riani., Sawitri & Harsono, 2017).

As organizações modernas esforçam-se para enfrentar a natureza mutável da gestão de carreiras, fundamental para perpetuar o crescimento organizacional, uma vez que a velha estrutura burocrática de planeamento de carreira, baseada na segurança no trabalho tem sido substituída pela adoção de um sistema de recompensas, pelo elevado desempenho daqueles que desenvolvem habilidades mais amplas (Kumudha & Abraham, 2008).

O sistema de recompensas constitui-se como uma prática estratégica da gestão de recursos humanos que preconiza a fusão dos objetivos organizacionais com os objetivos dos colaboradores (Camara, 2016; Kazi & Liyakat, 2023).

Este sistema baseia-se num conjunto de linhas orientadoras e de diretrizes definidas pela organização em função dos seus colaboradores, mediante retribuições de carácter pecuniário ou não pecuniário, a que têm direito pelo trabalho desempenhado, conforme o seu desempenho individual, assegurando a existência de equidade interna e externa (Gomes., Sanches., Duarte & Sousa, 2006). É um método utilizado para compensar os colaboradores pelo seu trabalho, desempenho e contributo para a organização e para o negócio, decorrente do alinhamento dos seus valores pessoais com os valores organizacionais, e a sua identificação com os princípios orientadores e com a missão da organização (Camara et al., 2013).

É fundamental que se recompensem os colaboradores pelas suas competências, maximizando o valor que os profissionais percecionam que a organização lhes atribui, pelo seu desempenho organizacional e pelo esforço empreendido na execução do seu

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

trabalho, atendendo à sociedade do conhecimento global na qual nos inserimos atualmente (Camara, 2016).

Estas recompensas podem ser de natureza remuneratória realizadas por meio de retribuição financeira, conjuntamente com o cálculo da retribuição base, declarado no recibo de vencimento dos colaboradores e sobre os quais são deduzidos os encargos fiscais para o Estado (Chiavenato, 2014). Os benefícios sociais e/ou não remuneratórios são concedidos aos colaboradores através de serviços disponibilizados pela entidade patronal, como parcerias, descontos, vantagens (e.g., descontos em compras de material eletrónico, em atividades de recreação e lazer.), entre outras formas de compensação direcionadas às necessidades dos colaboradores (Chiavenato, 2014). Existem também benefícios flexíveis que possibilitam aos colaboradores selecionarem os benefícios que para si, mais se adequam e que atendem às suas necessidades pessoais (Robbins, 2009). Em determinadas organizações, os benefícios oferecidos adquirem maiores dimensões, consoante com as funções desempenhadas ou pelo cargo ocupado pelo colaborador, possibilitando a criação do seu próprio plano de recompensas (Robbins, 2009).

Chiavenato (2014), defende que no âmbito dos benefícios flexíveis deve existir um acompanhamento por parte dos recursos humanos, uma vez que podem incorrer situações em que os colaboradores, elejam incorretamente os benefícios que querem usufruir. Optam por serviços que não correspondem às suas necessidades motivando o aumento de custos administrativos desnecessariamente (Chiavenato, 2014).

Esta nova forma de recompensa permite uma eficiente adequação dos benefícios oferecidos conforme as necessidades dos colaboradores, incrementando o envolvimento e comprometimento organizacional (Chiavenato, 2014; Murphy et al., 2023).

Du e Liu, (2020); Murphy et al. (2023), afirmam que devido à atual conjuntura socioeconómica, as organizações devem ponderar a adoção de sistemas de compensação flexíveis, providos de benefícios completamente personalizáveis segundo as necessidades dos seus colaboradores, uma vez que, a situação pandémica de covid-19 vivida

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

globalmente, nestes três últimos anos, proporcionou a evolução das políticas de benefícios existentes.

Os benefícios flexíveis e/ou sociais são complementos extras salariais assumidos pelas organizações sob a forma de produtos e serviços atrativos para os colaboradores, como um fator importante na retenção e fidelização de quadros (Soares et al., 2014). Estes complementos da remuneração direta, i.e., valores agregados ao ordenado nominal dos colaboradores, devem atender às suas necessidades básicas para além de atenderem aos objetivos da organização, pela redução das taxas de absentismo e de rotatividade, aumentando a sua competitividade face às empresas concorrentes (Murphy et al., 2023; Soares et al., 2014).

A maioria dos colaboradores não se encontram satisfeitos com os benefícios sociais oferecidos pelas suas organizações, visto que estes, não são personalizados consoante as suas necessidades (Chiavenato, 2014). O segredo do bem-estar laboral deve-se à criação de boas condições de trabalho ao estabelecimento de uma cultura organizacional orientada para as pessoas, fazendo com que se sintam satisfeitas, realizadas e profissionalmente reconhecidas (Chiavenato, 2014; Kazi & Liyakat, 2023; Robbins, 2009).

As recompensas podem ser intrínsecas, subjetivas e diretamente ligadas à satisfação das necessidades individuais dos colaboradores, ou extrínsecas, i.e., externas aos colaboradores e iniciam-se a partir da gestão da organização (Antoni., Perkins., Baeten., Shaw & Vartiainen, 2015; Subagya., Maharani & Hidayah, 2023). Esta distinção torna-se relevante porque existem colaboradores que percecionam o seu trabalho, não como um meio de obterem um rendimento mensal, mas como uma forma de progredirem na carreira, para os quais um aumento da retribuição não é suficiente (Antoni et al., 2015). Os profissionais intrinsecamente motivados esforçam-se mais para atingirem os seus objetivos e valorizam maioritariamente, o reconhecimento, a autonomia, o poder de decisão, o ambiente de trabalho, o estilo de gestão e as oportunidades de desenvolvimento profissional (Camara, 2016; Gagné & Deci, 2005; Subagya et al., 2023).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Os colaboradores com elevados níveis de motivação intrínseca adotam uma atitude descontruída e emocionalmente inteligente, o que reforça as suas relações ao nível pessoal e profissional, e incentiva o aumento de negociação *win-win*, na qual se verifica um aumento dos ganhos conjuntos, uma vez que ambas as partes satisfazem as suas vontades, o que contribui para a criação de valor de modo geral (Pullins, 2001; Subagya et al., 2023).

Importa que o trabalho realizado pelos colaboradores seja valorizado, através de recompensas materiais ou imateriais, - e.g., promoções ou prémios, sejam estas de carácter fixo ou variável, em valor monetário ou em espécie,- mas que reforcem a visibilidade e a importância da contribuição, da dedicação e do comprometimento dos colaboradores com a organização, incentivando a satisfação e a motivação profissional (Camara, 2016).

Na realidade, o plano de recompensas é um dos fatores que distingue as organizações e que pode influenciar a candidatura de alguém a uma oferta de emprego, até mesmo a sua decisão final, prevalecendo a ideia de que a retribuição base deve ser atrativa, o que enfatiza a importância das organizações consolidarem as suas estratégias para fazerem face ao mercado atual, altamente competitivo (Soares et al., 2014).

Com base num estudo realizado por Costa et al. (2018), com o objetivo de compreender se os benefícios sociais teriam mais importância do que os benefícios de carácter financeiro, concluiu-se que ambos são importantes e que por isso as organizações devem-se focar na contratação de pessoas pelas suas competências e encetar estratégias consoante as suas necessidades.

O objetivo dos sistemas de compensação consiste em recompensar os colaboradores com base no valor que são capazes de criar conforme o que a organização valoriza e se dispõe a pagar (Armstrong, 2006). Revela-se como uma das possíveis formas de transmitir a mensagem correta e pretendida do que faz e do que valoriza, em termos de comportamentos e de resultados, ao recompensar no devido momento, favorecendo a atração e retenção de talento(s), imprescindíveis para a prossecução dos objetivos organizacionais e para a sustentabilidade do negócio (Armstrong, 2006).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A gestão de recompensas reúne os seus esforços para fomentar e desenvolver uma cultura de desempenho, constituída por um conjunto de profissionais que se sintam valorizados e motivados, empregando todo o seu empenho e compromisso pela organização para a qual desempenham funções laborais (Armstrong, 2006; Camara, 2016). Traduz-se na criação e na operacionalização de um sistema de recompensas, geralmente, interligado a um conjunto de estratégias, políticas, práticas salariais e recompensas com o intuito de compensar equitativa e justamente os seus colaboradores, consoante o seu valor para a organização como referido (Acharya, 2021).

As organizações têm que se certificar que os colaboradores favorecem das recompensas e dos benefícios que lhes são atribuídos, de modo a aumentar o nível do desempenho dos profissionais, promovendo a sua retenção e sucessivamente, o desenvolvimento geral da organização (Kazi & Liyakat, 2023).

O principal objetivo da gestão de recompensas é incrementar a atração e a retenção de talento(s), estimulando a produtividade e a rentabilidade, assim como, o alcance dos seus objetivos pessoais e profissionais, uma vez que, estes se sentem mais motivados mediante a perceção de que o seu trabalho é valorizado, não só ao nível salarial, mas através de recompensas adicionais (Murphy et al., 2023; Rachmawati., Yochanan., Heriyanto & Prastyo, 2023).

Os estudos indicam que os colaboradores atualmente e no futuro, terão igual propensão para valorizar as recompensas monetárias a partir da retribuição base, mas sobretudo, as recompensas sociais e/ou não monetárias (Barkhuizen, 2014; Kochanski & Ledford, 2001; Snelgar., Renard & Venter, 2013). Reflete-se através do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, do ambiente de trabalho e das oportunidades de aprendizagem e de melhoria de competências que lhes são concedidas e que lhes permitem estarem alinhados com os requisitos da organização, promovendo a progressão de carreira, assegurando uma gestão de talento(s) eficaz (Barkhuizen, 2014; Kochanski & Ledford, 2001; Snelgar et al., 2013).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A literatura não é consensual relativamente às recompensas que mais influenciam a permanência dos colaboradores, por se considerar que as recompensas monetárias se constituem como poucos fatores motivacionais, e que têm um reduzido impacto na retenção dos profissionais nas organizações (Mitchell., Holtom., Lee., Sablinski & Erez, 2001).

A forte competição por talento(s) a que se assiste na atualidade, não se reduz apenas a uma questão de recompensas materiais e/ou monetárias, mas à criação e ao desenvolvimento de estratégias e abordagens que aliciem estes profissionais a permanecerem nas organizações (Alhajjar., Kassim, Raju & Alnachef, 2019).

Na guerra do(s) talento(s) existem sempre vencedores e perdedores, como nos negócios, e por isso as organizações que aumentem as suas probabilidades em ganharem, são aquelas que investem num sistema de gestão de talento(s) (Kazi & Liyakat, 2023; Reis., Sousa & Dionísio, 2021).

A gestão de recompensas é uma das práticas mais comuns e fundamentais das últimas décadas, na operacionalização dos negócios e progride em decorrência das constantes transformações do mercado global, favorecendo os níveis de motivação e desempenho dos colaboradores e a prossecução dos objetivos organizacionais, produzindo melhores resultados ao nível do setor empresarial (Alhajjar et al., 2019; Murphy et al., 2023).

Uma adequada gestão de recompensas favorece a satisfação dos colaboradores e contribui para a melhoria e desenvolvimento das suas competências, o que origina um maior nível de desempenho e subsequentemente, um aumento da taxa de retenção (Alhajjar et al., 2019). Os colaboradores sentem-se mais satisfeitos e motivados através das recompensas que a organização lhes concede, havendo uma menor probabilidade de desistência, ausência ou abandono organizacional, visto que o seu nível de compromisso é igualmente elevado, porque se sentem alinhados com a missão, visão e estratégia organizacional (Alhajjar et al., 2019; Kazi & Liyakat, 2023).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

É importante que as organizações se foquem no investimento permanente nos colaboradores, delineando planos de carreira nos quais se tenha em consideração os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores, bem como, aquilo que os mesmos pretendem alcançar ao nível pessoal e profissional e as suas capacidades, para que através de planos de formação se estabeleçam as competências a serem desenvolvidas em conformidade com as necessidades organizacionais e com a obtenção dos resultados pretendidos, potenciando a sua capacidade de progressão de carreira.

Não obstante, a sua vontade em permanecer e crescer ao nível organizacional dependerá das condições oferecidas pelas organizações, que devem investir em planos de compensação que abranjam a conceção de benefícios remuneratórios e sociais e que devem ser atribuídos de acordo com as necessidades dos colaboradores, sendo igualmente, imprescindível que as organizações assegurem que os colaboradores gozam desses mesmos benefícios, para que se sintam devidamente valorizados pelo trabalho desenvolvido, promovendo a retenção de talento(s).

1.4. Pressupostos teórico-metodológicos

No que se refere aos pressupostos teórico-metodológicos correspondente ao estado da arte e aos principais estudos, direta ou indiretamente, relacionados com esta dissertação, foram considerados em termos de enquadramento académico, artigos científicos e dissertações.

Alves., Santos., Reis., Martinho., Martinho., Sampaio., Sousa, & Au-Yong-Oliveira (2020), realizaram um estudo sobre o impacto do *Employer Branding* sobre o compromisso afetivo dos colaboradores, tendo por objetivo avaliar a relação entre as estratégias da marca empregadora implementadas pelas organizações e o seu impacto no compromisso afetivo dos colaboradores.

Para o efeito, utilizaram uma metodologia quantitativa recorrendo a um questionário online com uma escala sobre *Employer Branding* e uma escala sobre o compromisso afetivo, utilizando a técnica de amostragem de bola de neve, não probabilístico, uma vez que o link do questionário foi partilhado com diversas empresas

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

do setor público e do setor privado,- entre os quais, a Delta, Sonae, Farfetch, BNP Paribas, TVI, CUF Saúde, entre outras áreas, nomeadamente, administração interna, educação, justiça,- alcançado 172 respostas, maioritariamente do setor terciário, tendo utilizado posteriormente, o SPSS enquanto ferramenta de análise de dados (Alves et al., 2020).

Os autores concluíram que as estratégias de *Employer Branding* têm um efeito positivo no compromisso afetivo dos colaboradores, nomeadamente, quando relacionadas com a visão, missão e valores organizacionais, bem como, com o ambiente de trabalho e a progressão de carreira (Alves et al., 2020).

Quanto maior for a perceção dos colaboradores relativamente às estratégias implementadas pela marca empregadora, maior é o seu compromisso organizacional, o que influencia a retenção de talento(s), porque há uma maior predisposição por parte dos colaboradores em permanecerem na organização (Alves et al., 2020). Apesar disso, constataram que, as estratégias de *Employer Branding* orientadas para a remuneração e benefícios não se revelam como um fator preponderante na retenção de talento(s) (Alves et al., 2020). A que mais se revelou eficaz foi a identificação com a missão, visão e valores como anteriormente mencionado (Alves et al., 2020).

Dias (2020), desenvolveu uma investigação com o intuito de perceber a posição atual das organizações em relação ao *Employer Branding* no que respeita à gestão de talento(s) e de competências dos seus recursos atuais e futuros. Para o efeito, a autora pretendeu obter resposta às seguintes questões, “Como é que os empregadores definem e identificam o talento dentro das suas organizações?”; “Quais as técnicas de atração e retenção utilizadas?”; “De que maneira as organizações portuguesas valorizam e gerem o talento e as competências dos Recursos Humanos?”, tendo optado pela utilização de uma metodologia qualitativa através da aplicação de entrevistas semiestruturadas (Dias, 2020).

Dias (2020), entrevistou sete diretores de recursos humanos de empresas que constam no ranking das melhores empresas para trabalhar em Portugal, designadamente, dos setores da indústria automóvel, automação, têxteis, geradores, produtos químicos e

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

do setor dos serviços, como a consultoria de recursos humanos e consultoria informática (Dias, 2020).

Concluíram que a maioria das organizações considera que o talento é algo inclusivo e que por efeito, se pode falar em talento(s), sendo que as organizações defendem que o talento se refere à adaptação de um colaborador às suas funções (Dias, 2020; Pandey & Sarangi, 2023). Apenas três das empresas consideram talento como as competências que os colaboradores possuem, defendendo na sua maioria que o talento pode ter algo inato, mas que tem sempre que ser desenvolvido através de formação (Dias, 2020).

As empresas assumem que o recrutamento varia consoante o negócio, as funções e as necessidades organizacionais, mas que optam por fazê-lo essencialmente através de estágios e de contratos, salvaguardando que, o que atrai os candidatos é a cultura da empresa, mas que o que os faz reter são os planos de formações e as recompensas quer ao nível económico, quanto psicológico, argumentando que a gestão de talento(s) constitui-se como uma vantagem competitiva para as organizações (Dias, 2020; Pandey & Sarangi, 2023).

No que se refere às estratégias de *Employer Branding*, a maioria das empresas preocupa-se em implementar estratégias que favoreçam a gestão de talento(s) (Dias, 2020).

Fernandes et al. (2022), desenvolveram a sua investigação com o intuito de analisarem o impacto da gestão de talento(s) global no desempenho internacional de grande organizações no decorrer da pandemia da COVID-19. Os autores realizaram contacto telefónico prévio com cerca de 200 empresas selecionadas de forma aleatória de uma base de dados de 500 gestores de grandes empresas de exportação para solicitar a sua participação no preenchimento de um questionário (Fernandes et al., 2022). Foram obtidas 59 respostas entre os meses de setembro e dezembro 2021, o que possibilitou a comparação dos dados obtidos entre esses meses (Fernandes et al., 2022).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Das 59 empresas incluídas na investigação, a maioria pertencia ao setor da indústria, seguindo-se do setor dos serviços e atividades agrícolas, verificando-se que o maior número de respostas obtidas adveio de empresas situadas na Região Norte, na Região de Grande Lisboa e no Centro do país, sendo que a longevidade média destas mesmas empresas, correspondem a uma média de 24 anos (Fernandes et al., 2022).

Concluíram que a gestão de talento(s) global surte um impacto positivo nos níveis de desempenho de empresas de grande dimensão, com operações internacionais de elevada relevância durante a pandemia (Fernandes et al., 2022). Ressalva-se a importância de uma gestão de recompensas alinhada com a gestão de talento(s) porque se estabelece uma relação de custo-benefício para ambas as partes como é defendido pela teoria do intercâmbio social (Fernandes et al., 2022).

A sua pesquisa acarretou resultados significativos para as empresas com operações ao nível internacional, nomeadamente, no que concerne à adoção de políticas estratégicas de gestão de recursos humanos que irão contribuir para melhores resultados na gestão de talento(s) global que embora seja um processo complexo, intensificou-se após a pandemia (Fernandes et al., 2022).

Pereira (2018), dedicou-se à realização de um estudo qualitativo com o objetivo de compreender as dinâmicas da gestão de talento(s) na prática empresarial e o seu impacto na inovação organizacional, pretendendo dessa forma sistematizar e contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes, relativas à gestão de talento(s) em contexto de negócios.

Para a recolha de informação realizou entrevistas em profundidade, a seis empresas em Portugal, das quais três se dedicam à consultoria de recursos humanos e coaching, como a I Have The Power, Paulo Vilhena e a Team Building, e a outros três grandes grupos económicos, nomeadamente, a Universidade Fernando Pessoa, a Auto Sueco e o Grupo Salvador Caetano, nas quais analisou os seguintes fatores: inovação pessoal e organizacional ao nível da gestão de talento(s); motivação; envolvimento;

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

comprometimento; performance pessoal; estratégia organizacional; melhoria contínua e sucesso organizacional (Pereira, 2018).

Concluiu que um dos aspetos mais relevantes relativamente à gestão de talento(s) deve-se ao desenvolvimento dos conhecimentos dos colaboradores, concorrentemente com a implementação de ações estruturais graduais e dinâmicas que contribuam para a manutenção e aperfeiçoamento das suas capacidades (Derwik & Hellström, 2023; Pereira, 2018). O desempenho dos colaboradores reside na delineação de objetivos, de compreensão, autoanálise e automotivação alinhado à capacidade de agir, apesar do sucesso ser algo idiossincrático que depende da cultura organizacional e dos seus objetivos, tendo sempre em consideração que a motivação é intrínseca a cada indivíduo (Pereira, 2018; Subagya et al., 2023).

Outro estudo sobre a gestão de talento(s) no contexto da transformação digital em que vivemos atualmente, foi desenvolvido por Firmino e Silva (2021), com o intuito de compreender de que modo é que as organizações identificam, atraem, formam e retêm os seus talento(s).

Optaram por uma metodologia qualitativa assente no desenvolvimento de um estudo exploratório, com enfoque em duas pequenas e médias empresas em Évora, do setor da indústria, uma empresa pertencente ao setor metalúrgico, e uma empresa de energias renováveis, pioneira na indústria fotovoltaica em Portugal, nas quais se realizou, individualmente, uma entrevista aos responsáveis de recursos humanos (Firmino & Silva, 2021).

Quando comparados os resultados obtidos, a empresa do setor metalúrgico encontra-se atrasada relativamente à empresa de energias renováveis no que diz respeito à transformação digital, uma vez que a este processo estão inerentes custos elevados que a mesma, não consegue suportar (Firmino & Silva, 2021).

Ao nível da gestão de talento(s) constata-se uma disparidade entre as empresas, visto que a empresa do setor metalúrgico não consegue identificar o(s) talento(s) organizacionais, adquirindo essa consciência aquando da saída dos colaboradores

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

(Firmino & Silva, 2021). A empresa de energias renováveis, embora, não acredite em talento(s) inatos defende que há a possibilidade do talento ser desenvolvido através de formação contínua (Firmino & Silva, 2021).

Ambas as empresas partilham da ideia de que o perfil de competências que necessitam se volta em torno da resiliência e do pensamento estratégico, embora a empresa do setor metalúrgico, ainda ressalve a necessidade de um perfil de competência, sustentado na adaptabilidade à mudança (Firmino & Silva, 2021).

A empresa do setor metalúrgico evidenciou a implementação de poucas práticas de atração de talento(s), das quais “oferecer algo diferenciador” e “honestidade no recrutamento”, apesar de já terem planeado estratégias para a retenção, através da formação, gestão de competências e gestão de carreiras, o mesmo não foi implementado (Firmino & Silva, 2021). Por outro lado, a empresa de energias renováveis já tem estratégias de atração de talento(s) implementadas, como a procura de talento(s) interno(s) e de retenção, nomeadamente, através da formação interna e de um ambiente caracterizado por relações de proximidade (Firmino & Silva, 2021).

Ambas as empresas evidenciam dificuldades na atração de talento(s) e no processo de recrutamento em relação ao litoral de Portugal (Firmino & Silva, 2021). Embora primem pelo recrutamento interno, reconhecem que não possuem um pool de talentos formal (Firmino & Silva, 2021). Salvaguardam que a motivação e as habilidades dos profissionais são as competências-chave, necessárias para os dias atuais e que, o próprio desempenho dos colaboradores depende desses mesmos fatores (Firmino & Silva, 2021). O maior desafio que se coloca é o alinhamento entre as expetativas dos profissionais e das organizações (Firmino & Silva, 2021).

Rana (2021), desenvolveu uma investigação com o objetivo de verificar qual a relação existente entre a gestão de talento(s) e a utilização de processos de recrutamento, optando pela adoção de uma metodologia qualitativa, através da realização de sete entrevistas semiestruturadas, a sete técnicos de recursos humanos de empresas de setores

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

diferenciados e de diversas dimensões, desde pequenas empresas a multinacionais (Rana, 2021).

Concluiu que atualmente há uma maior preocupação por parte das organizações com o capital humano, investindo no desenvolvimento interno dos colaboradores, - na formação, na gestão de carreiras e na mobilidade interna, o que acarreta um impacto positivo, quer ao nível do recrutamento interno, como nos processos de recrutamento em geral, - exceto quando se verifica que existem faltas ao nível dos recursos internos ou quando há uma necessidade de mudança, recorrem ao recrutamento externo (Rana, 2021).

A maioria das empresas que englobaram este estudo, dá preferência ao recrutamento interno, delineando planos de sucessão para determinados cargos e funções, estimulando e desenvolvendo os seus talento(s) para essa evolução (Rana, 2021).

Os resultados apontam que o recrutamento interno é vantajoso em termos de redução de custos, por se verificar uma maior adaptabilidade por parte dos talento(s) interno(s) (Rana, 2021). O recrutamento externo também tem vantagens, nomeadamente, na aquisição de conhecimentos diferenciadores e novas formas de pensar (Rana, 2021).

Como desvantagem num processo de recrutamento externo evidencia-se a dificuldade de integração, enquanto num processo de recrutamento interno deve-se, na sua maioria, ao descontentamento dos colaboradores não eleitos para o cargo ou função em questão (Rana, 2021).

As opiniões relativamente ao recrutamento externo divergem-se, existindo organizações que não considerem que exista qualquer relação entre a gestão de talento(s) e o processo de recrutamento, por defenderem que a gestão de talento(s) não tem efeito no momento da contratação devido à falta de conhecimento e à dificuldade de integração dos colaboradores, considerando que o mesmo só se verifica a longo prazo (Rana, 2021). Inobstante, a maioria das organizações considera que a forma como a gestão de talento(s) é estruturada e desenvolvida facilita o recrutamento interno (Rana, 2021).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Atente que se denota uma insuficiência ao nível das investigações realizadas em Portugal no que concerne à gestão de talento(s), mais propriamente à gestão de carreiras e à gestão de competências. Vislumbra-se que a maioria dos estudos desenvolvidos se centram na relação entre a gestão de talento(s) e o *Employer Branding*, podendo-se verificar que na atualidade, as organizações se preocupam em implementar estratégias no âmbito da gestão de talento(s) com o intuito de reforçarem a Marca Empregadora e de atraírem e reterem talento(s) pelos valores que transmitem através da visão e da missão da organização.

A cultura da empresa também se destaca quanto à sua relevância para a atração de talento(s). Por outro lado, para a sua retenção aponta-se a formação que é concedida ao longo do percurso profissional dos colaboradores com o intuito de reforçar as suas competências com vista à progressão de carreira e as condições oferecidas pelas organizações, designadamente, através dos sistemas de compensações com vista a recompensar o empenho e o trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

PARTE 2

ESTUDO EMPÍRICO

2. Metodologia

2.1. Linhas orientadoras, questões e objetivos

Uma investigação pode ser definida como o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, pela sua importância em incrementar conhecimento e promover o progresso científico, possibilitando ao Homem estabelecer uma melhor relação com o seu ambiente, através de recolhas planeadas, sistemáticas e a respetiva interpretação dos dados (Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999, 2002, cit in Miranda, 2009).

Toda a investigação deve responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico (Miranda, 2009). Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo e expô-lo consiste em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Considerando a metodologia como a análise crítica dos métodos de pesquisa – quer dizer, dos processos e dos problemas da investigação empírica (Silva & Pinto, 1999), enuncia-se através da pergunta de partida, o problema que se pretende investigar, visto que em toda a investigação, a primeira fase é de questionamento e interrogação das dimensões da realidade, uma vez que a sua forma condiciona as respostas, o que significa que as evidências empíricas a que a investigação conduz, são por si antecipadas (Coutinho, 2023).

O surgimento de um problema não se deve apenas às condições teóricas da produção científica, mas também às condições sociais dessa produção, sendo assim, determinado por um conjunto de relações de diferentes naturezas que se podem estruturar como relações entre os conceitos disciplinares; relações entre os conceitos e os objetivos reais que visam apropriar; relações entre a formação disciplinar considerada e outras formações disciplinares, nomeadamente no que respeita à complementaridade, pluridisciplinaridade e interdisciplinaridade, bem como, relações entre as práticas sociais no seu conjunto e a prática científica em questão (Coutinho, 2023).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A pergunta de partida que deu origem à investigação e à qual se pretendeu obter uma resposta foi:

Pergunta de Partida: A gestão de carreiras e de recompensas tem um papel determinante na gestão de talento(s) e consequente redução de *turnover*?

Para Quivy e Campenhoudt (2008), a pergunta de partida consubstancia o que, o investigador pretende enunciar com a investigação, através da qual se exprime, o que se pretende saber ou compreender melhor.

Esta questão remete-se de grande pertinência e atualidade face à elevada competitividade que o mundo corporativo se encontra a vivenciar e que resulta na procura incessante por talento(s) qualificados que se constituem como um meio de distinção e de criação de vantagem competitiva para as organizações.

A gestão de talento(s) é uma forma de acompanhar a exigência e o dinamismo do atual mercado laboral, contribuindo para a atração e retenção de talento(s) ao promoverem-se estratégias que assegurem o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores em termos pessoais e profissionais (Meyers, 2020).

Uma gestão de talento(s) eficaz contribui para o desenvolvimento da carreira profissional dos colaboradores porque lhes permite estabelecerem os objetivos que pretendem alcançar ao nível organizacional e delinear um plano de gestão de carreira em conformidade com as suas competências, necessidades e objetivos (Vural., Vardarlier, & Aykir, 2012). Os colaboradores quando não se sentem valorizados ao nível da sua carreira, das funções que desempenham, das tarefas e responsabilidades que lhes são incumbidas, ou reconhecidos em termos de progressão de carreira e/ou das recompensas que lhes são atribuídas pela organização na qual se encontram a trabalhar, tendem a sair das organizações na procura de melhores oportunidades de trabalho e de novos desafios que contribuam para o seu desenvolvimento e crescimento profissional ao nível da progressão de carreira, o que resulta num aumento do índice de *turnover* das organizações (Al-Suraihi et al., 2021).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Em torno desta temática, a investigação apresenta uma dupla finalidade, aprofundar o conhecimento relativamente às práticas de gestão de talento(s) e por outro, contribuir para a diminuição do défice de investigações acerca da temática em Portugal.

Após se definir o problema a ser investigado e de acordo com a revisão da literatura efetuada sobre os temas analisados, relacionando-a com os objetivos estabelecidos para a investigação, torna-se imprescindível que se formulem as linhas orientadoras da investigação. De ressaltar, a importância no estabelecimento de questões e de linhas orientadoras ao nível da pesquisa científica, uma vez que, estas atuam como antecipações compreensivas sobre a experiência que a própria deve avaliar, baseando-se em raciocínios científicos e em soluções para os problemas delineados (Moreira, 2010).

As escolhas das linhas orientadoras de um estudo requerem por parte do investigador, uma pré-seleção para que se verifique, através da investigação, se as mesmas, são aferidas pelos fatos expostos, ou se no caso, não se aplica.

Em conformidade com os expostos, as **linhas orientadoras** delineadas são as seguintes:

L1: As boas práticas de GRH como recrutamento, seleção, integração, formação alinhada à gestão de competências, na generalidade, influenciam positivamente a gestão de talento(s).

L2: Uma eficiente gestão de talento(s) conduz a uma eficaz taxa de retenção.

L3: A gestão estratégica de carreiras e de recompensas é fundamental na retenção de talento(s) e na redução de *turnover*.

Para Fortin (2003), o objetivo de um estudo delineia de forma precisa, o que um investigador tem intenção de fazer para adquirir respostas às questões da sua investigação, tendo por efeito, se definido como **objetivo geral**: Compreender se a gestão de carreiras e de recompensas tem um papel determinante na gestão de talento(s) e consequente redução de *turnover*?

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Deste modo, foram delineados os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar os principais motivos que levam os colaboradores a saírem das organizações;
- Verificar se existem benefícios sociais que contribuam na retenção de talento(s).

A operacionalidade dos objetivos circunscrevidos transpõe-se num conjunto de questões sustentadas em pressupostos teóricos que materializam os eixos de intervenção a desenvolver e evidenciam os contornos do objeto/problema em estudo. Considera-se assim pertinente, a aplicabilidade de um estudo de caso numa pequena e média empresa portuguesa do setor do retalho, assente na utilização de uma metodologia qualitativa, a qual apresentaremos aquando do instrumento metodológico.

2.2. Universo e Amostra

Toda a investigação tem obrigatoriamente de definir a população à qual se destina o estudo, tendo o investigador que considerar o método de amostragem apropriado (Fortin,1999 cit in Falé, 2016).

Pais Ribeiro (2010) citado em Falé (2016) acrescenta que a população corresponde a um conjunto de pessoas ou objetos do qual, o investigador pretende retirar uma conclusão. Por seu turno, Fortin (2003), acrescenta que a população-alvo de uma investigação é aquela que se considera ser constituída por elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente. Desta forma, o investigador pode recolher a informação necessária à sua investigação através da população total em estudo, ou pode eleger recolher esses mesmos dados através de uma amostra representativa da população em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A opção por uma amostra de conveniência a informantes privilegiados, recai sobre uma pequena e média empresa do setor do retalho com **110 colaboradores (universo)**, distribuídos pelos 27 pontos de venda, incluindo as lojas *franchisadas*, escritório e

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

armazém central, segunda a informação adiantada pelos recursos humanos da marca. Nada obstante, este número altera-se consoante as épocas do ano em que se verifica um maior volume de vendas, como em épocas festivas, - e.g., o Natal, e posteriormente, os Saldos, - em que há um aumento do número dos colaboradores por necessidade de contratação devido a um acréscimo de trabalho por um determinado período temporal que satisfaça temporariamente as necessidades da empresa.

Trata-se de uma marca de têxtil portuguesa que se iniciou em 1976 associada a uma vertente desportiva, ligada às mais variadas modalidades de desporto, desde a prática de ténis, visto que se iniciaram com a produção e comercialização de polos *piquet*, calções e saias de ténis, raquetes e outros acessórios desta modalidade, e uma vez que durante os anos 80 e 90, apoiaram escolas de ténis. Até à comercialização de peças associadas ao mar, como pranchas de *windsurf*, *parkas* náuticas e sapatos de vela, apoiando de igual forma, escolas de *surf* e desportistas profissionais desta modalidade.

Em 2005, a marca amplia-se à moda feminina, surgindo a primeira coleção de senhora, utilizando sempre competentes de origem nacional na sua produção. Um ano depois, a marca associou-se também ao *horseball*, desporto praticado com cavalos, apesar de na sua origem se associar maioritariamente a equipamento desportivo para a prática de ténis e de *windsurf*, como atualmente, com a produção e venda de vestuário casual e de vestuário técnico, como os fatos de *surf*. Note ainda que, à posterior, esta empresa, também se vinculou à prática de desportos motorizados, garantindo o patrocínio em eventos como o *Rally* de Portugal e a Transportugal, tendo profissionais de referência a si associados na prática destas modalidades.

Deste modo, optando pela realização de um estudo de caso, assente numa metodologia qualitativa, entrevistaram-se **10 colaboradores** desta empresa (**amostra**) designadamente, o único responsável de recursos humanos da marca, ao nível da Zona Norte e Sul do país, o que significa que, o armazém central, o escritório e as 22 lojas que a marca dispõe, exceto as *franchisadas*, são da sua inteira responsabilidade, no que concerne a todas as funções inerentes ao cargo de responsável de recursos humanos.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

No que se refere ao armazém central da marca na Zona Norte, entrevistou-se a pessoa responsável por esse processo e ao nível dos escritórios, entrevistou-se o responsável de *Marketing*.

Ao nível dos pontos de venda foram entrevistados 5 gerentes e/ou responsáveis de loja, dos quais 2 elementos da zona Norte, nomeadamente, do *Maia Shopping* e do *Vila do Conde Porto Fashion Outlet*, e 3 elementos da Zona Sul do País, designadamente, do *Strada Outlet* (Odivelas), *Freeport Lisboa Fashion Outlet* e *Designer Outlet Algarve* (Loulé). Note que, também foi possível entrevistar 2 *Area Managers*, i.e., 2 pessoas responsáveis de vendas da marca em determinadas áreas geográficas do país, e cumulativamente, de toda a operacionalidade destes pontos de venda e dos colaboradores. Uma das *Area Manager* entrevistada é responsável pelos pontos de venda da Zona do Norte, Centro e Ilhas, e outra das *Area Manager*, é por sua vez, responsável por 13 lojas *Outlet*, de primeira linha do Centro e Sul do País.

Note ainda que, as *Area Managers* também dão suporte ao nível da parte dos recursos humanos administrativo, mais especificamente, no que concerne ao processamento salarial, visto que apenas existe um responsável de recursos humanos para os mais variados pontos de venda, armazém e escritórios. Por efeito, as avaliações de desempenho e o plano de formação e desenvolvimento de pessoal é maioritariamente, definido por parte dos recursos humanos em conjunto com as responsáveis de loja, a quem recai a maior responsabilidade pela proximidade com os colaboradores, excetuando os casos do pessoal do escritório que são da responsabilidade do gestor de recursos humanos e do *CEO* da empresa.

2.2.1. Caraterização sociodemográfica da amostra

A caraterização sociodemográfica foi desenvolvida especificamente para a presente investigação. De uma forma geral, procurou-se identificar caraterísticas de cada entrevistado. Assim sendo, compilou-se informações acerca do cargo que cada elemento desempenha ao nível organizacional, a idade, o género, há quantos anos se encontra a laborar na empresa, e quais as qualificações literárias dos participantes.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Conforme exposto anteriormente, realizaram-se 10 entrevistas com o intuito de se analisarem diversas perspectivas ao nível dos vários setores que constituem a organização, desde o técnico responsável de recursos humanos, ao responsável de *Marketing*, responsável do armazém central, *Area Managers* e gerentes de loja, permitindo-se obter uma conceção global sobre a gestão de carreiras e de recompensas, na retenção de talento(s) e sucessiva, redução de *turnover*, tendo em consideração as expetativas e devidas perceções dos entrevistados.

CARGO DESEMPENHADO

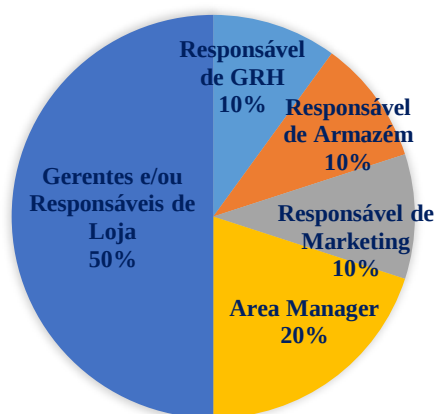


Gráfico 1 - Distribuição dos Entrevistados em Função do Cargo Desempenhado

Nesse sentido, como suprarreferido, foram entrevistados 5 gerentes e/ou responsáveis de loja (50%), 2 *Area Managers* (20%), o responsável de *Marketing* (10%), o responsável de armazém (10%) e o técnico responsável de recursos humanos (10%).

No que se refere à caracterização dos inquiridos por idade são evidenciados os seguintes resultados:

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

IDADE

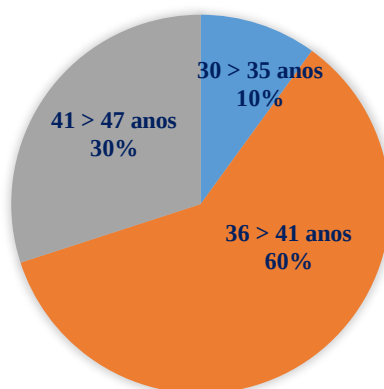
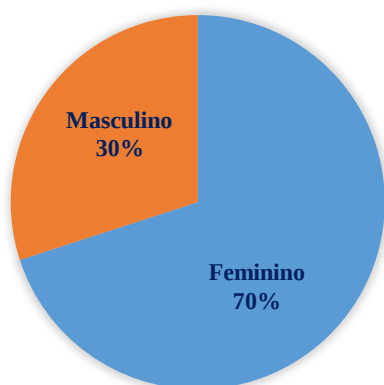


Gráfico 2 - Distribuição dos Entrevistados em Função da Idade

Verifica-se uma maior incidência no grupo da faixa etária entre os 36 anos e 41 anos, com um total de 6 elementos nesta categoria (60%), sendo que apenas um dos elementos se encontra inserido no grupo dos 30 anos aos 35 anos (10%). Por sua vez, 3 dos participantes apresentam idades entre os 42 anos e os 47 anos (30%).

Quanto ao género da população apresenta-se o seguinte gráfico:

GÉNERO



A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Gráfico 3 - Distribuição dos Entrevistados em Função do Género

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados são do género feminino (70%), contando com 7 entrevistas, o que se aplica de igual forma, à realidade da organização, aos pontos de venda, nos quais se verifica uma predominância de colaboradores do género feminino. Por seu turno, dos entrevistados, apenas 3 elementos (30%) são do género masculino.

No que respeita aos anos que os entrevistados se encontram a trabalhar na empresa, recolheu-se os seguintes dados:

ANOS NA EMPRESA

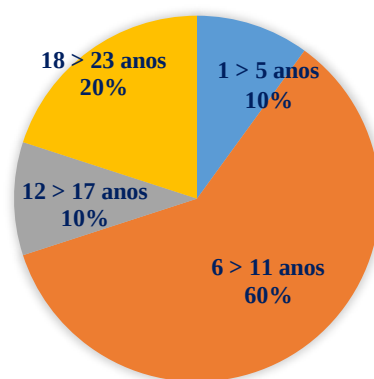


Gráfico 4 - Distribuição dos Entrevistados em Função dos Anos na Empresa

Denota-se uma maior relevância dos colaboradores a desempenharem funções na empresa no grupo dos 6 aos 11 anos (60%), sendo que entre 1 ano, a 5 anos na empresa, só obtivemos um resultado (10%). O mesmo se aplica na categoria dos 12 anos aos 17 anos na empresa, na qual apenas existe um caso (10%). Verifica-se ainda que 2 dos entrevistados (20%), estão na empresa há mais de 18 anos, o que revela que a maioria dos colaboradores já se encontra de forma efetiva na organização.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

No que respeita às qualificações dos inquiridos, os dados obtidos foram os seguintes:

QUALIFICAÇÕES

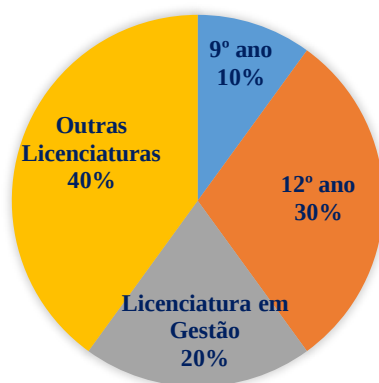


Gráfico 5 - Distribuição dos Entrevistados em Função das Qualificações

A maioria dos entrevistados (60%) possui o grau académico de Licenciatura. Dois dos entrevistados (20%) são licenciados em gestão, um dos quais, Licenciado em Gestão, e um segundo, licenciado em gestão de recursos humanos, tendo concluído simultaneamente, uma pós-graduação em gestão da formação. De outras licenciaturas, verifica-se que existem 4 elementos (40%), nomeadamente das seguintes áreas: *Design*, Comunicação e Arquitetura Paisagística; *Marketing* e Gestão do Património Cultural. Verifica-se ainda que 3 dos entrevistados (30%) possuem o 12º ano e apenas um dos entrevistados (10%), possui o 9º ano, estando a concluir o 12º ano.

2.3. Instrumento metodológico: Entrevista

A investigação científica fundamenta-se na lógica da metodologia empírica, visto que se configura como um procedimento sistemático e reflexivo que objetiva a aquisição de conhecimentos através da descoberta de fatos (Ander-Egg, 1995).

Toda a investigação tem a sua própria metodologia, constituída por uma sequência de fases e por um conjunto de processos que conduzem à obtenção de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

resultados, por isso, torna-se imprescindível que o investigador faça uma reflexão sobre o caminho a percorrer, tendo sempre em consideração o que pretende saber e de que forma o irá alcançar (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A técnica de recolha de dados consiste em colocar um conjunto de questões relativamente à situação profissional, familiar e/ou social, às expectativas, opiniões, e atitudes face a determinadas questões sociais e humanas, a um grupo de pessoas, representativas da população em estudo, bem como, sobre os seus níveis de conhecimentos e de consciência acerca de um problema, acontecimento ou qualquer outro ponto de interesse para o investigador (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A metodologia, por sua vez, pode ser definida de acordo com a sua abordagem, finalidade e procedimentos técnicos utilizados, por forma a garantir o prestígio e a fidedignidade da investigação, tornando-se imprescindível a adoção de um método de pesquisa adequado que contemple da melhor forma possível, o problema em estudo (Gil, 2017).

Na presente investigação adotou-se uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas no âmbito do estudo de caso numa empresa de retalho portuguesa, com o objetivo de compreender se a gestão de carreiras e de recompensas tem um papel determinante na gestão de talento(s) e consequente redução de *turnover*. Trata-se assim, de uma amostra de conveniência não probabilística, pelo que não se pretende inferir nenhuma realidade através da obtenção de resultados. A abordagem é fenomenológica e tem um cariz meramente exploratório e não preditivo.

A entrevista enquanto técnica de recolha de dados em investigação apresenta um conjunto de potencialidades, visto que, potencia a interação (direta) com os entrevistados e a reciprocidade no que respeita ao processo de comunicação (Coutinho, 2023; Haro., Serafim., Cobra., Faria., Roque., Ramos., Carvalho & Costa, 2016; Quivy & Campenhoudt, 2008). Concede uma maior profundidade ao nível dos dados recolhidos, uma vez que, é possível observar os entrevistados e obter

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

informações de ordem mais restrita ou confidencial, podendo motivar os participantes a responder, viabilizando a recolha de testemunhos e de interpretações opulentas e mais detalhadas, sendo possível obter informações sobre as perspetivas subjetivas e modos de pensar dos entrevistados (Coutinho, 2023; Haro et al., 2016; Quivy & Campenhoudt, 2008). Revela uma forte reversibilidade, pelo facto que o entrevistador pode pedir esclarecimentos adicionais, caso a resposta não seja explícita, o que possibilita de igual forma, a correção de quaisquer ambiguidades, uma vez que é possível clarificar dúvidas e acrescentar novas questões, se necessário (Alves., Nascimento., Ulhôa., Batista., Capela., Venturine., Rodrigues., Moreira., Silva., Ribeiro., Demba., Lapa., Mota & Silva, 2021; Haro et al., 2016). Permite ao entrevistador obter uma maior perceção quanto à comunicação verbal e não verbal dos entrevistados, concedo uma maior flexibilidade e versatilidade relativamente ao tempo de duração da própria entrevista, sendo passível de se adaptar em conformidade com situações que possam ocorrer e com a própria singularidade de cada entrevistado (Batista & Sousa, 2011; Ferreira, 2014).

As entrevistas realizadas no âmbito da presente dissertação foram do tipo semiestruturado, o que indica que se pré-estabeleceu um guião de tópicos e questões abertas provenientes do quadro teórico, de modo que os entrevistados expressassem as suas opiniões acerca das temáticas em questão, o que aumenta a probabilidade de obter respostas em conformidade com a informação que se pretende recolher. Esta abordagem é bastante completa na medida em que proporciona respostas comparáveis e de profunda comparação, permitindo um tratamento mais sistemático dos dados (Reis, 2010).

A realização de entrevistas também constitui uma série de desafios porque requer de uma elevada preparação do investigador para evitar quaisquer enviesamentos (Haro et al., 2016).

É um processo mais dispendioso que pode envolver várias deslocações para o efeito e simultaneamente, moroso, uma vez que, envolve o registo da gravação da entrevista em áudio, a sua transcrição na totalidade, e consequentemente, a

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

confirmação do conteúdo da entrevista por parte dos informantes, garantindo a honestidade e a credibilidade dos dados, implicando ainda, o processo de interpretação, codificação, e a categorização dos dados através da análise de conteúdo (Ferreira, 2014; Haro et al., 2016). Dada a sua extensividade, a realização da entrevista permite que o entrevistado e o entrevistador estejam presentes no mesmo espaço físico ou virtual, sendo que a sua realização por meio de equipamentos tecnológicos torna o processo mais económico e mais abrangente no que se refere ao nível de áreas geográficas, embora também possam existir constrangimentos a si associados, como o acesso a equipamentos desta natureza e acesso à *internet* (Alves et al., 2021; Coutinho, 2023).

A abordagem qualitativa deve ser utilizada quando se pretende obter uma ampla compreensão de um determinado fenómeno em estudo, em que mais do que avaliar esse mesmo fenómeno, importa interpretá-lo e descrevê-lo (Freixo, 2011).

Este tipo de abordagem engloba os valores, as crenças, representações, hábitos, opiniões e atitudes dos participantes, o que contribui para uma compreensão aprofundada dos fenómenos, de pessoas e de processos, sobrelevando-se ao que é observável, estabelecendo inferências e atribuindo significados ao comportamento, até porque, a mesma favorece a aproximação entre o sujeito e o objeto, uma vez que, ambos são da mesma natureza, direcionam-se com empatia aos motivos, às intenções e projetos dos autores, a partir das quais, as ações, as estruturas e as relações se tornam significativas (Minayo, 2002).

A grande vantagem da metodologia qualitativa deve-se ao facto de, tal como mencionado, possibilitar um aprofundamento do fenómeno em estudo, concedendo uma análise mais intensa da informação obtida através da realização das entrevistas, sobretudo, ao nível da representatividade social que pode atingir, contrariamente, à metodologia quantitativa que se fundamenta na representatividade estatística e na confirmação de hipóteses (Ragin & Amoroso, 2011).

No caso em particular da presente investigação, em média cada entrevista teve

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

a duração de uma hora, explicitando o seu enquadramento, objetivo, confidencialidade e anonimato. Para que a informação obtida através da entrevista fosse o mais fiável possível, foram todas gravadas através do dictafone mediante o consentimento dos entrevistados, e transcritas de imediato. Posteriormente à recolha de informação foi utilizada a análise de conteúdo.

Em conclusão, é de referir que durante as entrevistas ao nível da investigação social, trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo de elementos de informação e de reflexão que irão servir como matéria para uma análise sistemática de conteúdo, o que significa que esta metodologia associa-se sempre, a um método de análise de conteúdo, como apresentado no ponto seguinte (Quivy & Campenhoudt, 2008).

2.3.1. Análise de conteúdo

Para atestar a informação obtida na presente dissertação, recorreu-se à análise de conteúdo, como um meio de suporte para a exposição das considerações do conjunto de pessoas entrevistadas.

Este instrumento permite a correlação das informações obtidas ao nível da entrevista com os dados apresentados pela análise do discurso, muito particular da ciência da linguagem e da semiótica, tendo como principal foco de estudo os signos verbais e não verbais, que caracterizam a comunicação entre os indivíduos e permite-lhes atribuir determinados significados a todas as correlações do ambiente onde estão inseridos (Guerra, 2006; Quivy & Campenhoudt, 2008).

A análise de conteúdo apresenta duas dimensões, nomeadamente, a dimensão descritiva, a qual se dispõe a transmitir-nos o que foi narrado e a dimensão interpretativa, que se desenrola na medida em que se colocam interrogação em relação a um determinado objeto de estudo, por parte do investigador (Guerra, 2006).

O seu principal objetivo passa pela atribuição de significados aos conteúdos transmitidos pelos intervenientes na investigação, através do estabelecimento de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

categorias analíticas onde se enquadra a informação obtida, o que possibilita a sua sistematização (Bardin, 2013).

Na realização das entrevistas os colaboradores de uma organização sentem-se na obrigação de atribuir significado e contextualizar todas as realidades em que se encontram inseridos, facto que advém da semiótica que postula que através de signos, as pessoas identificam e contextualizam todas as situações que ocorrem no seu ambiente, bem como todos os processos de comunicação, sejam estes verbais ou não verbais (Bardin, 2013; Moreira, 2010).

No que respeita às narrativas que desenvolvem, os colaboradores plasmam o seu discurso, com base em construções sociais edificadas na sua própria interpretação, que têm influência direta do contexto cultural onde se inserem e que lhes permite atribuir designações, significados e atribuir parâmetros explicativos a tudo que ocorre dentro do próprio contexto organizacional, - designadamente, no que concerne às atividades que realizam e ao percurso efetuado no seu interior, - o que revela a importância da linguagem no desenvolvimento desta narrativa em relação aos valores defendidos nos ditames organizacionais que se desdobram e contribuem para a construção de uma identidade (Andrade, 2003).

Através da construção desta identidade, os colaboradores conseguem interpretar e atribuir significado a todos os signos comunicacionais que ocorrem no ambiente, utilizando as interpretações coletivamente construídas, para identificar e avaliar através do processamento cognitivo da informação todos os acontecimentos, de forma a agir em conformidade com o significado que lhes foi atribuído, que pode ir de encontro ou não com a realidade (Andrade, 2003; Pereira, 2014). Muitas vezes essa mesma realidade é socialmente construída, imposta pelos outros, advém de uma perceção com base nos sentidos que compõem a consciência de cada indivíduo que lhe permite analisar o que o rodeia na sua essência e atribuir valoração e categorização às “coisas”, dinâmicas e acontecimentos, formulando a sua narrativa projetada (Andrade, 2003; Pereira, 2014).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A narrativa coletiva sobrevém da necessidade da presença de um conjunto de símbolos, estratégias, valores e compromissos que constituem a realidade construída de uma organização, importante para a existência de um compromisso humano que coopera para corresponder às expectativas de uma realidade estruturada pela organização que lhe confere existência e uma identidade socialmente aceite (Andrade, 2003; Pereira, 2014).

Estas realidades podem ser apresentadas de diferentes formas, nomeadamente, através da análise de conteúdo como um método de análise de texto em que se determinam as categorias e as dimensões a explicar, seguindo este estudo uma linha anglo-saxónica, na qual se transcreve a entrevista e se organiza os conteúdos temáticos em núcleos de análise, tendo em conta a semelhança ou discordância dos mesmos e em função dos critérios definidos (Guerra, 2006; Moreira, 2010).

Os núcleos de análise ou categorias assumem-se como unidades de registo nas quais se enquadram as informações obtidas através da entrevista e que, são previamente classificadas em conformidade com determinados critérios de diferenciação ou analogia (Bardin, 2013).

É necessário ponderar alguns fatores na utilização deste instrumento analítico, visto que, a linguagem utilizada poderá ter várias interpretações e aplicar-se de diversas formas, das quais decorrem consequências diferenciadoras e que, concomitantemente, podem se instituir como elementos construídos através das interpretações que os sujeitos perfazem do seu ambiente e que são igualmente construtivos porque atribuem significado e sentido a todas as interações humanas e processos de comunicação (Moreira, 2010).

A análise de conteúdo é constituída por três fases, uma primeira que contempla a revisão da literatura, uma pré-análise dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de linhas orientadoras à investigação e a delineação de objetivos que fundamentem a interpretação final (Bardin, 2013). A segunda fase trata-se da exploração do material e resume-se ao estabelecimento de categorias analíticas, em que geralmente, se utilizam segmentos de texto reduzidos com significados completos e como unidade de contexto, a parte da transcrição das entrevistas necessária para compreender o sentido

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

global do discurso e atribuir significado à unidade de análise (Bardin, 2013). Por seu turno, a terceira fase deve-se ao estabelecimento de inferências e a sua interpretação (Bardin, 2013).

As intenções para a escolha das categorias a serem esplanadas nesta investigação são essencialmente de origem semântica, o que aprofunda a pertinência da existência de uma diferenciação entre as várias vertentes conceptuais, visto que a verificação das semelhanças e diferenças entre as mesmas, é importante para a determinação de ligações entre categorias (Guerra, 2006; Moreira, 2010; Quivy & Campenhoudt, 2008).

A determinação de categorias apresenta-se como uma técnica de análise de dados que facilita o contorno de possíveis variáveis que possam surgir relacionadas à análise e interpretação dos dados qualitativos, permitindo também, a criação de material concreto, fundamental para as ilações teóricas incorporadas na investigação de campo ou empírica (Quivy & Campenhoudt, 2008).

As categorias escolhidas foram determinadas em momento anterior à aplicação da investigação empírica, não sendo expectável que surjam alterações significativas com o processo de análise. Os principais segmentos temáticos apresentam-se como: gestão de carreiras e contrato psicológico; gestão de talento(s) - retenção; gestão de competências – técnicas e/ou transversais, gestão de recompensas – benefícios remuneratórios e/ou sociais, e redução de *turnover*.

Os guiões utilizados para a realização das entrevistas contêm as seguintes categorias e dimensões de análise:

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Gestão de Carreiras e Contrato Psicológico	Conceito de gestão de carreiras Política de gestão de carreiras Gestão de carreiras implica a gestão de competências Gestão de carreiras e recompensas –

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	relação Gestão de carreiras e de recompensas na retenção de talento(s) Contrato psicológico
Gestão de Talento(s) – Retenção	Conceito de retenção de talento(s) Política de retenção de talento(s)
Gestão de Competências – Técnicas e/ou Transversais	Competências técnicas e/ou transversais <i>Iceberg</i> das competências
Gestão de Recompensas – Benefícios remuneratórios e/ou sociais	Conceito de gestão de recompensas Políticas de gestão de recompensas Benefícios mais relevantes – remuneratórios e/ou sociais Benefícios sociais mais valorizados
Redução de <i>Turnover</i>	Conceito de <i>turnover</i> Motivos de saída mais frequentes Estratégias de redução de <i>turnover</i>

2.4. Análise e discussão de resultados

2.4.1. Gestão de competências e de talento(s): duas faces da mesma moeda?

Na atualidade com o fenómeno da globalização e com as transformações societárias que daí decorrem, geram-se atividades mais complexas ao nível do mercado laboral, o que implica a atração, desenvolvimento e retenção de capital humano com mais competências como forma de manter as empresas competitivas num mercado volátil e em constante mutação (Freitag & Fischer, 2017; Sen et al., 2023).

É por isso fundamental a gestão de competências ao nível organizacional, na identificação dos conhecimentos-chave dos seus colaboradores e no seu desenvolvimento, pela contribuição que o mesmo acarreta quer no âmbito pessoal, quer

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

ao nível dos negócios por aumentar a vantagem competitiva, a invocação e a eficácia das empresas, e por simultaneamente, favorecer a prossecução dos objetivos a que se propõe (Derwik & Hellström, 2023; Draganidis & Mentzas, 2006).

Do ponto de vista do gestor de recursos humanos da empresa portuguesa do setor do retalho:

“Não conseguimos estar a gerir uma carreira, sem estar a avaliar as competências de cada trabalhador, (...), a melhorar o desempenho, (...), com a contribuição que a empresa lhe está a dar, (...), obviamente que, (...), depois a carreira desses, (...), elementos, (...), tem de ser mais valorizada” (E2, P6).

A gestão de competências deve corresponder aos interesses da organização e simultaneamente aos interesses dos colaboradores, permitindo que se formem sinergias que se convertam em valor significativo para ambas as partes, o que reforça a ideia da necessidade, de atração, retenção e desenvolvimento das competências que se revelam fundamentais para que os objetivos da organização sejam atingidos, refletindo-se ao nível de uma atuação estratégica por parte dos RH (Fleury & Fleury, 2004; Sen et al., 2023).

Na perspetiva dos entrevistados, a gestão de competências é um processo implícito da gestão de carreiras, sendo assim necessária a avaliação das competências que os colaboradores possuem, para ser possível, delinear estratégias para potenciar e desenvolver essas mesmas competências em conformidade com as necessidades da organização e com os objetivos que se pretendem alcançar.

Este planeamento difere consoante o perfil de cada colaborador, que são muito pessoais e de acordo com as necessidades de intervenção, sendo necessário um alinhamento das competências existentes com as competências necessárias à prossecução dos objetivos organizacionais:

“Claramente. Se não tivermos noção das competência e soubermos aproveitar, o máximo, (...), cada um, tem umas competências mais específicas, e nas quais tem mais facilidade em trabalhar. Se não soubermos adaptar essas competências, às necessidades da loja, por

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

exemplo, é muito mais difícil depois de ajudar na progressão da carreira de um funcionário” (E9, P4).

“A gestão de carreiras implica a gestão de competências, sim, (...), é preciso que isso esteja alinhado, é preciso que as competências estejam alinhadas também com aquilo que se pretende” (E10, P2).

“Tentamos fazer o máximo para que as competências estejam no que a gente pretende, ao nível que a empresa precisa. Nós damos o material para a pessoa depois fazer uso das suas competências e vamos gerindo (...) da maneira que dá” (E1, P2).

A gestão de competências requer planeamento, implementação e avaliação das competências individuais dos colaboradores e das competências organizacionais para que dessa forma se adequem as funções laborais ao perfil de competências dos colaboradores, por forma a alcançar os objetivos da organização em conformidade com a sua missão, valores e visão (Mohajan, 2017; Sen et al., 2023).

As competências detêm um ciclo de vida composto por quatro fases, designadamente, o mapeamento de competências, no qual se identificam as competências necessárias para o negócio, o diagnóstico de competências, que possibilita esta verificação das competências existentes, o desenvolvimento através da formação que a empresa disponibiliza e a sua monitorização constante, que permite avaliar a evolução dessas competências para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Draganidis & Mentzas, 2006; Mohajan, 2017; Sen et al., 2023).

A gestão de competências trata-se de um processo de aprendizagem organizacional que depende da participação efetiva das pessoas que a constituem num processo de produção, aquisição e disseminação de conhecimentos, assim como da assimilação e o desenvolvimento de estratégias que proporcionem o alcance de melhores resultados organizacionais (Ceitil, 2016; Derwik & Hellström, 2023), o que vai ao encontro da

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

perspetiva dos entrevistados em relação à gestão de carreiras implicar a gestão de competências:

“Sim, sem dúvida alguma, nós devemos diariamente potenciar as competências, desenvolver e orientá-las, sobretudo. Ou seja, uma coisa automaticamente leva à outra, (...), porque se nós não tivermos ali numa de orientação, de formação, de desenvolvimento, as pessoas não vão, (...), vão estagnar, não é? Vão ficar por onde estão, não é? “(E6, P2).

“Sim, porque as pessoas são todas diferentes, não é? Cada pessoa tem as suas fragilidades, os seus pontos fracos, os seus pontos fortes, e cabe, a nós, que estamos do lado de cá, perceber quais são esses pontos, para poder ajudar, a trabalhar mais, os pontos fracos, a manter, ou até possivelmente, saber, se houver margem para melhorar também os pontos fortes. Mas é a tal coisa, desde que eu realmente passei a ser responsável de loja, trabalhar com pessoas, nós temos de nos adaptar porque as pessoas são muito diferentes, umas das outras. Para mim gerir a carreira de uma “x” pessoa, para que ela possa ter um caminho, possa vir a subir na carreira, eu se calhar faço de uma maneira, com uma pessoa, e tenho de fazer de uma maneira, com outra, porque cada uma tem as suas características e as suas competências. Portanto, eu acho que realmente sim, sem dúvida, implica sempre, e temos de ter isso em conta, sim” (E4, P3).

É importante efetuar o mapeamento das competências para a identificação e estruturação necessária das competências requeridas para uma prestação de serviços adequada à função que se encontrem a desempenhar, em consonância com os resultados que se pretendem alcançar, potenciando por essa via, a utilização do potencial humano, aumentando consecutivamente, a competitividade organizacional (Kataria & Sethi, 2022).

Através da gestão de competências é possível estimular o desenvolvimento de várias áreas no âmbito da GRH, designadamente, no domínio da gestão de recompensas, porque se constata que, a gestão de competências contribui para a permanência das motivações dos colaboradores que retratam as suas competências no desenvolvimento das suas tarefas e atividades, o que influencia o seu desempenho e o contínuo investimento

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

ao nível das suas competências, pelo que deveriam ser devidamente recompensados (Kataria & Sethi, 2022; Murphy & Gaytan, 2023; Sharma & Noida, 2015).

A gestão de competências pode ser vista como um caminho interessante e desejável a percorrer pelas organizações como um meio de aumentarem a sua competitividade organizacional, uma vez que, as competências são o que permeia o modo de atuação para a execução de tarefas e atividades laborais, gerando elevados níveis de *performance* (Sen et al., 2023; Sharma & Noida, 2015).

Este sistema é motivador e concede um aumento da *performance* dos colaboradores e da organização, conferindo uma perspetiva constante das competências que os mesmos, devem adquirir e/ou desenvolver, ao serem-lhes comunicadas, através de uma linguagem comum, as competências-chave da organização (Almeida, 2012; Ceitil, 2016; Sen et al., 2023).

Proporciona-se o alinhamento estratégico das políticas de recursos humanos, facilitando a ação integrada da GRH nas organizações, - desde a delimitação das competências-chave, à análise e descrição de funções, ao recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistemas de remuneração e compensação, avaliação de desempenho, assim como, na definição de planos de carreira,- garantindo um maior envolvimento dos colaboradores em processos que implicam a tomada de iniciativa e de responsabilidade, explorando uma nova forma de trabalho, mais simples, criativa e inovadora (Almeida, 2012; Ceitil, 2016).

Todo o processo, acarreta inúmeras vantagens, desde recrutar pessoas com as competências que correspondam às necessidades da organização, à integração numa função correspondente às suas competências, à formação como forma de incrementar as suas habilidades e subsequentemente, aumentar a produtividade (Derwik & Hellström, 2023; Gunawan et al., 2022). Potencializa-se a capacidade de crescimento dos profissionais, permitindo a análise das competências necessárias e dos potenciais objetivos de carreira, estabelecendo posições adequadas ao seu futuro organizacional (Gunawan et al., 2022), o que vai ao encontro das opiniões partilhadas pelos entrevistados

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

que conferem que, a gestão de carreiras decorre do investimento feito pelas organizações ao nível do capital humano e no desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas competências:

“Gerir uma carreira é fazer uma caminhada, (...), a gestão das competências é essa caminhada, é esse caminho, (...), para realmente, (...) um profissional, atingir, (...), o próximo patamar, há um caminho a fazer e esse caminho é fazer o quê? **(E7, P6, P7)**.

“É gerir precisamente, as competências, o potencial, não é? De variadíssimas formas, não é? Formação, sem dúvida, o acompanhamento, o *feedback*, o *follow up* constante, (...), gerir as competências / potencial é o caminho que se tem de fazer necessariamente para se fazer uma, (...), uma gestão correta, (...), nós damos *feedback* e *follow up* da formação, daquilo que vamos vendo, do desempenho do colaborador, de forma constante (...), queremos é que as pessoas melhorem, em tempo real, não é no final do contrato. A ideia é ir limando as questões que não estão tão bem (...) vamos gerindo estas competências, (...), com estes *follow up's*, é com estes *feedbacks* constantes para lá está, irmos gratificando aquilo que as pessoas, realmente vão melhorando, (...), é (...), importante por questões de motivação e para o foco, e corrigindo o erro para a pessoa ir no caminho que nós pretendemos, (...), temos de dizer o que é que pretendemos, se não, a pessoa também não sabe, (...), o que é que se espera dela. Não saber o que se espera dela, é um caminho rápido para o fracasso” **(E7, P6, P7)**.

Os entrevistados são ainda da opinião que, a gestão de carreiras implica a gestão de competências, mas que se trata de um processo amplo que envolve a gestão de competências técnicas e transversais e abrangem questões emocionais e comportamentais:

“Sim, com certeza., (...), eu pelo menos considero que competências é um termo muito abrangente, ele tanto tem a parte técnica, (...), como a parte comportamental. Nem todo o mundo por exemplo, (...), consegue ajudar uma empresa tenha capacidade de investir nisso” **(E8, P2)**.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

“É através dessas competências tanto técnicas ou transversais que, na minha opinião, se dá a gestão de carreira ou progressão de carreira, que acho que é o mais importante” (E3, P2).

A gestão de competências é essencial na gestão do conhecimento de uma organização, permitindo-lhes subsistir no atual mercado, extremamente competitivo e volátil (Girard & Girard, 2015). Para fazer face às transformações a que se assiste, torna-se necessário inovar e para isso, os colaboradores têm que ser capazes de gerar e aplicar diferentes conhecimentos e ideias, ao nível do contexto organizacional (Chell, 2013; Orsi & Bose, 2003; Vardi & Collings, 2023).

Enfatiza-se a importância das *hard skills*, ou seja, das habilidades técnicas e profissionais que são fáceis de serem ensinadas e aprendidas, e são facilmente mensuráveis, e das *soft skills*, que se traduzem em habilidades sociocomportamentais ligadas às aptidões mentais e emocionais,- como a empatia e a inteligência emocional, - o que revela uma maior dificuldade no que se refere à sua quantificação, constituindo-se como competências diferenciadoras para os colaboradores e para as organizações (Chell, 2013; Orsi & Bose, 2003; Vardi & Collings, 2023).

As habilidades (*skills*) são diretamente observáveis em âmbito profissional através do comportamento de um colaborador no desempenho das suas funções e caracterizam o alto desempenho dos colaboradores (Sanghi, 2004).

As competências técnicas, denominadas *hard skills* são competências concretas, específicas, tangíveis, e que se desenvolvem como referência das experiências e conhecimentos técnicos necessários para um trabalho (Robles, 2012). Envolvem o saber-fazer, i.e., a aplicação de um conhecimento para a realização de uma tarefa, enquanto, as competências transversais e emocionais, conhecidas como *soft skills*, referem-se aos atributos pessoais e às qualidades interpessoais que os sujeitos possuem e envolvem o saber-ser e o saber-estar (Robles, 2012).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

As competências emocionais traduzem a capacidade que um sujeito tem de sentir, compreender e aplicar adequadamente o poder das suas emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humana (Ceitil, 2004).

As *soft skills* podem ser consideradas mais do que competências interpessoais e sociais, por serem habilidades inerentes a uma pessoa e podem ser desenvolvidas através de formação (Sharma & Noida, 2015). Estas competências referem-se à perceção que um sujeito tem de si próprio, às suas forças internas, motivações, e aos traços de personalidade que contribuem para a adoção de um determinado comportamento, que lhe permite que a sua *performance* se distingua (Mendes & Coelho, 2009).

Por sua vez, as *hard skills* são as competências necessárias para que um colaborador seja considerado competente no contexto da sua atividade profissional, porque se fundamenta nos conhecimentos que um indivíduo possui sobre uma área específica e no saber aplicar esse conhecimento na execução de uma determinada tarefa (Mendes & Coelho, 2009).

As competências transversais podem ser empregues no âmbito de uma diversidade de tarefas, não tendo qualquer especificidade em relação a uma só atividade, contrariamente às competências específicas que só somente são aplicáveis a uma determinada tarefa (Ceitil, 2016).

Existem cinco componentes essenciais para que o comportamento de um sujeito se associe às suas competências em conformidade com um perfil de exigência, das quais, o saber em termos de aquisição de conhecimentos; o saber-fazer no que respeita às habilidades; o saber-estar que contempla a relação entre comportamentos, interesses e atitudes; o querer-fazer no que respeita à vontade e motivação para determinada ação, assim como, o poder fazer que corresponde à utilização dos recursos e meios disponíveis para a realização de uma tarefa ou atividade (Ceitil, 2016).

Por efeito, podemos imaginar as *softs skills* lado-a-lado com as *hard skills*, como se as colocássemos numa balança perfeitamente equilibrada, de modo que, as competências fossem um compromisso entre as habilidades, conhecimentos e atitudes de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

um sujeito (Travassos, 2019). A despeito disso, ambas as competências, técnicas e transversais funcionam em simbiose, ou seja, complementam-se (Shakir, 2009).

As competências constituem-se como um conjunto de habilidades técnicas e comportamentais fundamentais para um nível de desempenho ideal, reforçando a ideia de que as competências-chave são relevantes para que se atinjam níveis de desempenho superiores (Kataria & Sethi, 2022).

As competências básicas, as competências técnicas e as competências transversais revelam uma enorme importância na realização de uma atividade laborar, e as competências-chave, como uma forma de corresponder às necessidades identificadas pela organização no que respeita ao seu modelo de negócio, que podem ser inclusive, o motivo da desistência da contratação de pessoal (Molina et al., 2022).

Esta situação leva a que as organizações comecem-se a aperceber de que, as competências técnicas que sempre foram valorizadas até ao momento, deixam de ser suficientes para manter os colaboradores e para fazer face à elevada competitividade que se tem verificado, constatando que as competências transversais e emocionais são igualmente relevantes para o desempenho produtivo dos colaboradores em contexto laboral (Oliveira et al., 2022; Robles, 2012; Sharma & Noida, 2015).

Realidade que se verifica através da opinião dos entrevistados quando questionados sobre a importância que atribuíam a cada uma destas competências, quer às competências técnicas, quer as transversais:

“As transversais, sem dúvida, (...), e cada vez mais, não é? (...), sentimos isso, nós que estamos ligados mais à área, (...), da gestão do capital humano, (...), precisamos aqui de competências, para além de específicas, (...), das competências técnicas, adquiridas, (...), são ferramentas adicionais que as pessoas têm, (...), que foram capacitadas para isso, mas há aqui cada vez mais, uma necessidade das competências transversais para o mercado de trabalho atual” (E10, P2).

“São ambas importantes, (...), eu dou mais valor às transversais, (...), Porque as competências técnicas, (...), uma pessoa pode entrar aqui sem experiência e aprende,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

(...), no que toca às transversais, (...), são competências que já são de nós, já vêm connosco, a pessoa já é desta forma, ou não é. Obviamente que, há sempre um crescimento pessoal, (...), na minha opinião, as competências transversais são mais importantes porque as competências técnicas podem ser trabalhadas e competências transversais é um bocadinho mais difícil” (E4,P2,P3).

“(…), uma junção das duas. Há fatores importantes de uma e de outra, que são obrigatórios para mim, (...), porque só com uma e sem a outra, também não é muito produtivo, (...), não consigo pôr a importância numa só, tem de ser uma junção das duas. Pode perguntar à minha chefia, (...), eu na minha entrevista disse-lhe “eu não sei nadinha, eu vim da cozinha, não sei dobrar uma peça de roupa, mas uma coisa tenho, vontade de trabalhar e de aprender, (...), e nunca mais me esqueci das palavras dela, que foi: “posso-te ensinar tudo, dobrar roupa, não dobrar, como vender, agora a seres boa pessoa é que não posso”. É uma frase que tenho muito presente na minha cabeça, e ponha-a em prática muitas vezes.” (E9, P3, P4).

“É um bocadinho de tudo, (...), no primeiro impacto, as *soft skills* são mais importantes para nós, porque todas as competências técnicas nós damos, formação para isso. E como eu disse, nós temos uma margem de 2 a 5 anos para ter um bom colaborador, claro que, tem de ter um potencial e aptidão para fazer. Agora se é eficiente e eficaz, aí só com o tempo é que nós vamos ver, (...), mas as competências transversais são muito importantes porque um elemento pode destruir uma boa equipa, num período muito curto. Então, essas são as primeiras competências que nós damos valor, a atitude, a forma como reage aos picos de *stress*, a forma como aborda os colegas, a flexibilidade. É muito importante para nós uma pessoa flexível em termos emocionais também, não estou só a falar de horários, mas principalmente em termos emocionais pode prejudicar e muito o ambiente de trabalho” (E5, P3, P4).

As competências revelam-se através dos conhecimentos e da capacidade de um colaborador avaliar uma situação prática e produzir um desempenho acima dos níveis esperados através da mobilização de recursos e da sua interpretação (Júnior et al., 2017).

As competências baseiam-se no conjunto de qualidades e comportamentos profissionais capazes de mobilizar conhecimentos técnicos que contribuam para a resolução de um problema em qualquer situação, incentivando os colaboradores a

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

atingirem níveis de desempenho elevados, alinhados com a estratégia organizacional (Camara et al., 2013).

Se pensarmos no *iceberg* das competências, este é capaz de ilustrar as *soft skills*, na parte submersa, que corresponde às competências não visíveis, aos *inputs*, aquilo que uma pessoa dá de si na realização de uma tarefa, aos traços de personalidade de um sujeito, aos seus valores, motivações e que são características mais profundas e difíceis de alterar (Ramos & Bento, 2010 cit in Ceitil, 2016). Por outro lado, as *hard skills* ou *outputs*, apresentam aquilo que é objetivamente produzido, ou os comportamentos concretos de alguém, facilmente identificáveis e mensuráveis, são a parte visível do *iceberg* e fazem referência aos conhecimentos, experiências e habilidades de um sujeito, que são diretamente observáveis (Ramos & Bento, 2010 cit in Ceitil, 2016).

“A gestão de carreiras implica a gestão de competências. Nós já quando contratamos um perfil, há as competências visíveis e depois há, as outras que nós não vemos, a aptidão e o potencial, que vimos depois, (...), damos as ferramentas, há aquela troca de informação que nós pretendemos dele, o que ele pretende da nossa empresa, (...), mas é um equilíbrio” (E5, P4).

“ (...), Temos o que está à superfície, que é o que se vê, e a grande parte é a que está debaixo de água, o que não se vê, é a parte mais, (...), comportamental, das atitudes, das orientações vocacionais, (...), É isso que eu acho que, um gestor de recursos humanos, (...), tem de prestar muita atenção ao que está abaixo da linha de água do *iceberg*. Tem a ver com as vocações, para continuar a motivar os colaboradores, tem a ver com os talentos (...), são aquilo que nós não vemos, aquilo que vai motivar para que o colaborador tenha mais produtividade na empresa, e isso tem que ser mais trabalhado, porque a parte que está em cima já sabemos, são os seus conhecimentos, as formações académicas ou comportamentos que nós vemos no dia-a-dia, mas o que está por baixo, é isso que, nós também temos que ir averiguar, (...), Mergulhar para ver até que ponto é que vai o *iceberg*, e ajudar o trabalhador a alcançar o objetivo” (E2,P5,P6).

“O *iceberg* no fundo é algo que tem uma ponta visível, (...), maior a sua base, é o invisível, (...), Esta emoção toda que ainda há bocado falamos, (...), para nós faz todo o sentido realmente, a parte que não é visível porque vai acabar por se ver na prática, outras coisas, (...),essa preocupação, essa empatia, a cordialidade, (...), a capacidade de comunicar, (...), todo esse trabalho (...), ele é visível, mas pode não ser tão quantificável,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

(...), o que está debaixo de água para nós de facto, é o mais importante para que, o que está acima faça algum sentido. É a essência da pessoa, isso é que eu não mudo” (E7, P4, P5, P6).

“Vejo isso pela perspectiva de um *iceberg*, (...), que tem uma parte pequena que está de fora, ou seja, será as competências que um funcionário possa mostrar rapidamente ou numa fase inicial, e depois, a parte maior do *iceberg*, normalmente está submersa, (...), será as competências que um (...), colaborador possa ter ainda por descobrir, e por exteriorizar, (...), Por exemplo, fazemos uma entrevista, aquilo é tudo muito superficial, às vezes no primeiro e no segundo dia, temos logo uma impressão totalmente diferente daquela que ficamos na entrevista.” (E9, P3, P4).

Nada obstante, as competências transversais e socioemocionais têm adquirido tanta importância como as competências técnicas em contexto organizacional, no desenvolvimento pessoal e profissionais dos colaboradores (Oliveira et al., 2022). Porque embora se verifique que, as competências técnicas são importantes para o sucesso laboral, estas apresentam uma ínfima importância quando comparadas às competências transversais, como a comunicação, a integridade, as habilidades interpessoais e o sentido de responsabilidade (Robles, 2012; Sharma & Noida, 2015).

O que se verifica, de igual forma, através das opiniões dos entrevistados, que apesar de na sua totalidade concordarem que as competências técnicas são importantes para o desempenho das funções laborais, estas podem ser adquiridas facilmente através de formação e de acompanhamento, atribuindo por essa causa, uma maior relevância às competências transversais e socioemocionais:

“Inicialmente, uma pessoa tenta ver as habilidades profissionais e depois com o tempo, vamos trabalhando as emocionais, mas acho que é um bocado de tudo, (...), Ambas são importantes, porque se for muito bom colaborador, mas se tiver uma personalidade, que mexa mais com a equipa, não adianta, porque depois, a equipa não vai funcionar de todo” (E1, P1).

“As competências transversais porque dá sempre para cobrir uma lacuna ou outra, (...), eu tenho elementos da minha equipa (...), transversalmente, (...), são horríveis, (...), tecnicamente já foram melhores” (E3, P2).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

“Nós chegamos muitas das vezes, à conclusão de que, podemos ter um ótimo vendedor e uma péssima pessoa, e não serve para trabalhar connosco, porque pode apresentar resultados, e ser o melhor vendedor da loja, mas se não tiver bom espírito de equipa, andar ali a atropelar uns aos outros, não ter sentido de responsabilidade, sentido de pertença, pontualidade, assiduidade, não é? Acaba por não ser válido no fundo, não combina connosco, (...), por isso, eu diria que as competências transversais têm 60% de relevância e as técnicas cerca de 40%, porque as competências técnicas aprendem-se” (E6, P2).

No processo de recrutamento, as competências técnicas são avaliadas e comparadas entre os candidatos à oferta de emprego, o que causa alguma preocupação no momento de seleção por considerarem que apenas estas competências são consideradas (Kyllonen, 2013). As competências técnicas podem se constituir como o principal fator, para conseguir uma entrevista e um emprego, mas para mantê-lo, as competências transversais são preponderantes, porque o conhecimento em si, não é por si só relevante, se não se souber comunicar assertivamente (Kyllonen, 2013).

“Ambas são importantes, (...), elas têm a sua importância em momentos distintos, (...), as competências técnicas são mais fáceis de identificar, e isso faz com você chame a atenção inicialmente, que você conquiste o seu espaço, mas depois tem essa parte transversal, (...), as *soft skills* são as que fazem você manter onde você está. Para a empresa é muito mais fácil desenvolver as competências técnicas, do que as transversais, pelo menos leva menos tempo” (E8, P2).

Inclusive, o sucesso profissional de um colaborador, a longo prazo, depende das suas competências pessoais, e apenas uma parte muito reduzida depende das competências técnicas que este possui, o que enfatiza a importância das competências transversais e emocionais para o sucesso laboral, nomeadamente na manutenção e progressão de carreira (Robles, 2012; Swiatkiewicz, 2014). Neste sentido, os colaboradores devem possuir competências técnicas adequadas ao desempenho da sua atividade laboral, mas acima de tudo, aquilo que os distingue são as competências transversais e socioemocionais, considerando que estas se constituem uma mais-valia no mundo organizacional (Neves et al., 2015).

Atualmente, as competências socioemocionais são atribuídas sobre a designação de inteligência emocional ou quociente emocional (QE), e caracteriza-se como a

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

capacidade de aceder e expressar emoções que facilitam a cognição, através da compreensão, avaliação e gestão das emoções, assim como, do uso da informação e do conhecimento emocional, fortalecendo o seu bem-estar e o de todos, os que o rodeiam, promovendo o seu próprio crescimento emocional e intelectual, contribuindo desse modo, para o exercício das competências operacionais que se direccionam particularmente para o exercício profissional (Mendes & Coelho, 2009).

Estas são algumas das competências necessárias para enfrentar as constantes transformações que têm ocorrido no mercado de trabalho atual, nomeadamente, a capacidade de um colaborador demonstrar um espírito de iniciativa, autonomia, responsabilidade, e que seja capaz de mobilizar recursos internos e externos, sendo assim, capaz de transmitir a sua opinião de forma assertiva, demonstrando a sua perspetiva sobre assuntos relevantes (Evéquoz, 2004). Deve ainda, ser colaborativo, disponibilizar-se a trabalhar em equipa tendo em consideração um objetivo comum, avaliando em simultâneo, as consequências das suas ações (Evéquoz, 2004).

“Na área do comércio e retalho, eu direi as duas, 50-50, se bem que, se vamos mais à parte do vendedor de loja, não é tanto, a parte técnica. Eu acho que vamos puxar mais, as que nós chamamos de *soft skills*, ou seja aquela parte da atitude, (...), a simpatia, a empatia, a apetência comercial, o ir mais à frente, o discurso fluente, o saber estar, (...) são essas competências que eu considero que são uma mais-valia, e por vezes em termos balança, ultrapassa as técnicas, sem dúvida” (E2, P5).

“Eu se calhar diria 40% as competências técnicas e 60% as competências transversais, porque a venda é emocional, não é? A venda e a compra são um processo emocional. Portanto, eu diria 60%, o lado da emoção, da relação, da comunicação, da capacidade de empatia, de olhar para o cliente e ter noção que nós temos um objetivo de venda, mas o cliente também tem de ter uma boa experiência, (...), os outros 40%, as competências mais técnicas, de perceber do produto, de acrescentar valor ao produto” (E7, P4).

Os sujeitos dotados de um nível significativo de inteligência emocional são autoconscientes porque conseguem perceber que exigem regras e normas sociais em relação à exibição emocional, o que lhes permite regular as suas emoções, estabelecendo

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

um ambiente favorável para o desempenho das suas funções através da criação de relações coesas e empáticas (Prati et al., 2003).

A capacidade de autorregulação emocional destes sujeitos contribui para que os seus objetivos pessoais e profissionais sejam atingidos, dada a sua capacidade de orientar e gerir as suas ações, estabelecendo prioridades, consoante o contexto social no qual se encontram inseridos (Prati et al., 2003).

É através da gestão de competências que se estipula uma estrutura de competências essenciais que se consideram como a base de sustentação no processo de recrutamento, seleção, formação, gestão de carreiras e de recompensas, e no âmbito das restantes temáticas que abrangem a GRH, permitindo atrair, desenvolver e reter pessoas com talento(s) determinantes para o desempenho da organização e para a prossecução dos seus objetivos (Gonçalves, 2015; Sen et al., 2023).

As competências são a base da gestão integrada de talento(s) e promovem a ligação entre a estratégia de gestão de talento(s) e a estratégia de negócio da organização, o que requer tempo e recursos, mas que se evidencia de uma forma vantajosa porque permite o alinhamento entre aquilo que se espera de um colaborador em relação ao que será necessário executar para se atinjam os objetivos pretendidos (Chitu & Russo, 2021).

A gestão de talento(s) é uma forma de acompanhar a exigência e o dinamismo do atual mercado laboral que requer que, uma organização disponibilize formação contínua aos seus colaboradores, no âmbito dos seus conhecimentos e habilidades, concedendo-lhes a oportunidade de serem responsáveis por delinearem os seus objetivos ao nível do desenvolvimento pessoal e no reconhecimento de aspetos que devem melhorar, desempenhando um papel significativo na sua motivação e comprometimento (Meyers, 2020).

Estes aspetos contribuem para o seu desenvolvimento em termos pessoais e profissionais, uma vez, que lhes permite sentir uma maior sensação de liberdade e maior controlo no que respeito à progressão da sua carreira, o que fomenta simultaneamente, um

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

comportamento proativo da sua parte, favorecendo o sucesso organizacional (Meyers, 2020).

A questão da produtividade, da capacitação e do desempenho dos colaboradores são questões contemporâneas que encontram as suas respostas através de um modelo de gestão de competências, uma vez que atrair e manter talento(s) altamente qualificados pode contribuir para uma maior estabilidade e adaptação às necessidades de uma organização e ao seu plano estratégico (Chitu & Russo, 2021; Rothwell, 2012).

2.4.2. Integração do contrato psicológico, cultura e inteligência emocional: o ponto de partida comportamental de GRH na gestão de talento(s)

A integração do contrato psicológico veio sugerir uma alteração de paradigma na área dos Recursos Humanos para um paradigma direcionado à gestão do potencial humano, que reconhece, os colaboradores não como meros recursos produtivos, mas seres humanos caracterizados de uma componente emocional (Kwong., Demirbag., Wood & Cooke., 2021).

A gestão de pessoas moderna implica uma visão dos profissionais, enquanto seres humanos, com talento(s), fornecedores de competências, ativadores de recursos e parceiros organizacionais (Chiavenato, 2014). Estes são o principal ativo das organizações e isso reflete-se através da sua cultura organizacional e da sua filosofia, quando se voltam para as partes interessadas, principalmente para o capital humano, potenciando o crescimento e sucesso empresarial (Chiavenato, 2014).

Com as sucessivas transformações que têm ocorrido devido à globalização, assiste-se a uma maior valorização da comunicação interna, proporcionando o envolvimento dos colaboradores nas mais variadas atividades de uma organização, o que possibilita que a GRH se afaste gradualmente da administração de pessoal para ser um agente de mudança, que promove o alinhamento estratégico de uma organização através

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

da partilha e do reconhecimento da sua missão, visão e valores, contribuindo para um aumento das sinergias que agregam valor ao negócio (Meyers, 2020).

A GRH contemporânea deve estruturar instrumentos que antecipem as necessidades de competências nas organizações de forma colaborativa, em conjunto com os colaboradores, invés de o fazerem de forma rígida e burocrática, como na perspetiva da administração de pessoal, o que facilita a análise do diferencial entre as competências necessárias em contexto organizacional e as competências possuídas ao momento, evidenciando as necessidades ao nível da formação, permitindo-lhes de igual forma, prever futuros comportamentos dos colaboradores, tendo em consideração o comportamento adequado para o qual tiveram formação (Almeida, 2012; Ceitil, 2004).

Estas transformações têm produzido alterações nas próprias relações laborais, particularmente, na relação entre a entidade empregadora e os profissionais de uma organização (Rousseau & Shperling, 2003). Neste contexto, emergem novas perspetivas que possibilitam uma melhor compreensão destas alterações, nomeadamente o contrato psicológico (Guest, 1998).

A primeira vez que se utilizou o conceito de contrato psicológico foi em 1960, para explicar a relação estabelecida entre os profissionais e a entidade empregadora em contexto fabril, surgindo várias outras definições à posterior (Anderson & Schalk, 1998).

A definição mais consensual sobre o contrato psicológico na comunidade científica, define-o como o conjunto de crenças individuais relativamente às obrigações que contemplam à entidade empregadora e aos profissionais (Rousseau, 1990).

Esta é uma nova forma de perceber o contrato psicológico através de uma perspetiva subjetiva e individual, na qual, se considera que o contrato existe na mente de quem o percebe (Rousseau, 2000). Abandona-se a ideia inicial de que o contrato psicológico só existe a partir de um acordo mútuo, uma vez que, as promessas não precisam de ser redigidas como no contrato formal, para que estas sejam interpretadas dessa forma, podem se resumir a palavras ou ações que em um contexto, sejam interpretadas como promessas, o que significa que, um colaborador pode entender que

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

uma promessa foi feita, sem que tenha sido escrita uma declaração em função disso (Rousseau, 2000).

O contrato psicológico surge na perspetiva dos profissionais como um meio de corrigir as lacunas existentes no contrato de trabalho formal, o que proporciona alguma segurança aos colaboradores, no desempenho das suas funções laborais (Leiria et al., 2006). Apesar disso, a análise do contrato psicológico pode variar em função de algumas variáveis organizacionais, designadamente, no que respeita à estratégia do negócio e ao proprietário, bem como, em relação, às práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização (Guest, 2004).

Os contratos de trabalho estabelecem a relação entre os profissionais e a entidade empregadora, regulando o seu comportamento, permitindo alcançar os objetivos organizacionais, tendo em consideração que, o contrato de trabalho formal estabelece os direitos e deveres das duas partes contraentes (Robinson et al., 1994). Por seu turno, o contrato psicológico vem definir regras, que vão para além, do que está estipulado no contrato formal de trabalho, das quais, ambas as partes padecem no estabelecimento da relação profissional (Castanheira & Caetano, 1999).

O contrato psicológico diferencia-se do contrato formal porque neste são estipuladas um conjunto de obrigações que ambas as partes compartilham, empregador e os colaboradores, e que se fundamenta sobre a ordem de promessas implícitas ou explícitas de uma parte em relação à outra, ou seja, há um compromisso mútuo que é estabelecido, em resultado de um benefício, quer este seja imediato ou até, mais tardio (Leiria et al., 2006).

Embora se tenham verificado mudanças no que se refere ao contrato psicológico, desde a década de 90, devido às atuais tendências do mercado laboral que resultam de um mundo cada vez mais global e tecnológico, o que torna os locais de trabalho cada vez mais, dinâmico e digitalizados, a essência do contrato psicológico mantêm-se e sustenta-se na ideia de um contrato de reciprocidade em que os termos e as condições que o constituem representam as crenças dos indivíduos e a sua expectativa sobre a realização

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

do empregador no que respeita às obrigações e promessas que se firmam por essa via (Costa, 2021).

O contrato psicológico é individual, subjetivo e idiossincrático, i.e., muito particular, define-se como um modelo mental que guia os indivíduos, e é sustentado através de um acordo entre ambas as partes, no qual se delimita a relação estabelecida entre o colaborador em questão e a entidade empregadora, o que permite determinar as expetativas das partes envolvidas, que guiam e orientam os seus comportamentos através das obrigações e contribuição individuais que se estabelecem a partir daí, bem como as recompensas, a si associadas (Rousseau, 2000).

Com a introdução desta nova forma de contrato que vem substituir o contrato formal, é retirada a ideia de segurança que os profissionais tinham em relação ao seu emprego e é substituída pela autonomia, responsabilidade, e interdependência entre equipas de trabalho, o que contribui para que os colaboradores reconheçam a sua importância no alcance dos objetivos organizacionais, o que leva a que, os níveis de desempenho e a motivação dos colaboradores aumente, em função dos novos desafios que vão surgindo no atual mercado global (Boswell et al., 2008). O que consubstancia a opinião dos entrevistados quando questionados sobre o conceito de contrato psicológico e a sua existência ao nível organizacional:

“Um contrato psicológico é tudo o que não está escrito, não é? Nós temos um contrato, tudo o que não está escrito num contrato, por exemplo, tem de ser assíduo, tem de ser pontual, tem de colaborar ou promover um bom ambiente junto dos colegas, pronto, todo o compromisso, entre colaborador e empresa, mas que não está escrito no papel, é isso que eu entendo, um bocadinho que isto seja, (...), são contratos, como se costuma dizer, apalavrados, não é? Quando nós apalavramos as coisas, e não estão escritas, “olha eu faço ok; eu tenho este objetivo, preciso que tu faças isto, e como recompensa pelo teu trabalho dou-te isto”, pronto, “quando tu precisares, eu estarei cá para resolver a situação”, e é um bocadinho por aí” (E4, P6, P7).

“Para mim, um contrato psicológico é aquilo que nós falamos de salário emocional que é tudo aquilo que nós podemos dar ao colaborador que não seja monetário” (E6, P4).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

“É algo que não é uma obrigação legal, que não está propriamente contratualizado, mas é uma obrigação institucional porque a empresa assim o quer. Ninguém está sem receber e vice-versa, não é? Isto é como uma relação pessoal, é evidente que nós também recompensamos porque o colaborador também merece que o recompensemos e assim é que é correto, no fundo, não é? Eu acho que uma das coisas que nós temos de mais diferentes, (...), é a flexibilidade, (...), ou seja, as pessoas terem a noção, sem perder o rigor, (...), precisamente porque as pessoas não são um número, são pessoas e nós sabemos que para além disto, existe uma vida. Portanto, a flexibilidade, (...), é bilateral, (...), é uma das coisas (...), que eu valorizo imenso para além (...), destes miminhos todos que vamos dando aos colaboradores” (E7, P11, P12).

“No contexto de loja funciona muito com contratos para estudantes, principalmente porque são sazonais, e eles têm uma limitação de horário muito grande, e então acabamos por, enquanto no contrato real não vem, (...), só diz 40 horas semanais ou 24 horas semanais, de “X” a “Y”, não sei quantos número de folgas, depois há a parte do contrato psicológico em que, nós, (...), é as nossas necessidades, as crenças, por assim dizer. Nós fazemos nas entrevistas “olhe acredito que estás aqui para estudar, não quê”, (...) “só posso trabalhar”, (...), “tens que dizer a tua disponibilidade”, isto não é firmado no contrato, por isso pressupõe-se, também tem que haver confiança de ambas as partes que, pronto, ok, só podes trabalhar sexta, sábado e domingo, então vamos fixar assim, sexta, sábado e domingo, tendo em conta que também deixamos bem claro que, no período em que não têm aulas, têm mesmo que fazer isto para compensar porque se não penalizam a empresa. Mas este tipo de contrato do que eles esperam de nós e nós esperamos deles, é sempre feito no mesmo momento da entrevista e ao longo de todo o período de formação e ao longo de toda a nossa vida profissional. Isso acaba por ser, não há este termo “contrato psicológico”, por assim se dizer, não são termos que nós utilizamos, mas ao mesmo tempo, obviamente que há um contrato verbal que é feito para ir de encontro às nossas necessidades e às necessidades de quem vai ingressar na nossa empresa. Isso existe sempre” (E5, P9).

“O colaborador dá e a empresa retribui ou a empresa dá e o colaborador retribui, (...), é o fixar a pessoa. Exemplo de imediato, não tenho porque não tenho nenhum estudante (...), chega ali a setembro, começam as aulas, e começam a ficar um bocado mais condicionados. Agimos sempre com clareza, se é preciso alguma coisa, falamos para não haver dúvidas” (E1, P3).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Importa assim referir, a existência de várias tipologias de contratos psicológicos, que independentemente das suas variações, a subjetividade pessoal dos colaboradores, pesa sempre (Pina e Cunha et al., 2016).

Dentro do(s) contrato(s) psicológico(s), existem os contratos transacionais que se orientam em função do desempenho dos colaboradores, e no qual o desenvolvimento das suas habilidades são impercetíveis, pautando-se por uma tipologia de contrato a curto prazo, que se baseia em acordos relativamente à troca de valores monetários, à taxa de pagamento e ao período de específico de trabalho (Rousseau, 2000). Por outro lado, os contratos relacionais surgem em função do envolvimento emocional que advém da relação laboral entre a parte contratante e os profissionais, e envolve investimentos significativos de ambas as partes, não se delimitando metas ou objetivos a definir, tendendo a ser um contrato de longo prazo (Rousseau, 2000).

No contrato psicológico transacional dá-se uma quebra ou ausência de acordo entre as partes, em que a entidade empregadora não revela qualquer confiança aos profissionais, porque ao priorizar o contexto de trabalho e o que nele é produzido, muitas das vezes, omite informações relevantes aos colaboradores, o que impacta na confiança que estes têm na organização, que não conseguem confiar os seus direitos e deveres, de forma consistente, com a outra parte (Rousseau, 2000). Consideram que, a organização emite sinais inconsistentes daquilo que são as suas intenções, o que naturalmente, produz fracas expetativas em relação à organização (Rousseau, 2000).

Na tipologia de contrato psicológico transacional, verifica-se um desequilíbrio nas contribuições que são feitas porque aos colaboradores são exigidas competências que devem ser partilhadas e desenvolvidas, tal como a flexibilidade, enquanto, as entidades empregadoras, desinvestem na gestão de carreira dos seus colaboradores e na implementação de estratégias que proporcionem oportunidades, para que estes se possam desenvolver (Cavanaugh & Noe, 1999; Hiltrop, 1995; Rousseau, 1989). Condiciona-se a segurança que lhes é transmitida, o que leva a que, estes passem a perspetivar o seu emprego, apenas como um trabalho, no qual desempenham determinadas funções, sem quaisquer expetativas a longo prazo ou para o futuro, o que inviabiliza o seu

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

comprometimento para com a organização (Cavanaugh & Noe, 1999; Hiltrop, 1995; Rousseau, 1989).

A literatura foca-se, essencialmente, nas potenciais consequências que o contrato psicológico pode acarretar para as organizações, assim como, as consequências da violação deste contrato, nomeadamente, ao nível do desempenho organizacional, do nível de satisfação dos colaboradores, e por consequência, o aumento da taxa de abandono (Morrison & Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 2000).

A junção do contrato transacional com o contrato relacional, constitui o designado contrato equilibrado, que contempla uma relação de trabalho dinâmica, em que a organização promove a empregabilidade a longo prazo quer ao nível do mercado interno, como no externo, apostando na formação contínua dos colaboradores, permitindo-lhes atingir a *performance* pretendida, que para além de, estipular a sua remuneração consoante o seu desempenho, cria oportunidades de progressão de carreira (Rousseau, 2000).

No modelo do contrato psicológico equilibrado, os colaboradores devem tirar proveito das oportunidades de formação que a organização lhes concede e por isso, devem desenvolver as suas competências, quer para dar resposta às expetativas da organização, quer para corresponder às exigências do mercado de trabalho atual, atingindo níveis elevados de desempenho e de *performance*, por forma, a que os objetivos organizacionais, sejam alcançados, uma vez que, ambas as partes contribuem consideravelmente para a mútua aprendizagem e desenvolvimento (Rousseau, 2000).

Por efeito, as recompensas atribuídas aos colaboradores dependem do seu desempenho e contribuição para a criação de valor organizacional, e de vantagens competitivas, tendo em consideração o atual contexto de mudança devido às pressões do mercado, e por isso, o incumprimento do contrato psicológico terá repercussões diretas na satisfação laboral e no comprometimento organizacional (Santos & Gonçalves, 2010; Turnley & Feldman, 2000). Qualquer discrepância entre o que foi prometido, poderá levar

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

a sentimentos de injustiça e de insatisfação laboral (Santos & Gonçalves, 2010; Turnley & Feldman, 2000).

Quanto mais práticas de gestão de talento(s) são desenvolvidas e aplicadas pelas organizações, mais os colaboradores reconhecem a importância do cumprimento do contrato psicológico, nos seus níveis de comprometimento e bem-estar pessoal e profissional, o que influencia os níveis de absentismo, que automaticamente, tendem a reduzir, aumentando, por consequência, a taxa de retenção (Poisat et al., 2018).

O contrato psicológico ocorre quando é feita uma contribuição, criando uma obrigação no que se refere ao estabelecimento de futuros benefícios que correspondam às necessidades dos colaboradores, o que influencia os seus níveis de desempenho, que quando comparados ao contrato formal, ultrapassam as expectativas (Ye et al., 2012). Isto significa que, se as expectativas dos colaboradores forem aprovionadas pela organização, haverá uma maior probabilidade de se incorrer em maiores níveis de motivação e desempenho, agregados a uma maior vontade de adquirir novos conhecimentos e competências, o que produzirá uma maior satisfação laboral, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais (Festing & Schäfer, 2014).

Contudo, os requisitos do contrato psicológico podem ser distintos em conformidade com a diversidade cultural das organizações, em termos geracionais, uma vez que, a geração mais jovem que se encontra no mercado laboral, poderá ter uma compreensão mais forte do contrato psicológico, porque sentem que existe uma obrigação no estabelecimento de uma relação recíproca e justa, para com as gerações mais antigas, que já produziram o suficiente durante o seu percurso laboral, apesar de que, a geração mais jovem e que se encontram no início da sua carreira profissional são à “priori”, mais propensos a aceitar níveis de risco elevados (Gillberg & Wikström, 2021; Poisat et al., 2018).

As gerações atuais são mais apologistas da ideologia de trabalhar para viver e não o oposto, viver para trabalhar, focando-se mais no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no desenvolvimento de competências e na progressão de carreira, enquanto,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

as anteriores gerações, são capazes de se sacrificar ao nível pessoal e profissional para alcançar segurança laboral, estabilidade económica e sucesso (Gillberg & Wikström, 2021; Glass, 2007).

Este panorama é resultado de um conjunto de gerações diversificadas que possuem necessidades e expectativas distintas em relação ao contrato psicológico, o que reforça a importância de se estipularem estratégias flexíveis e adequadas aos colaboradores (Festing & Schäfer, 2014; Poisat et al., 2018). Estas estratégias devem de igual modo, prezar pela manutenção de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assim como, formas que levem ao aumento da satisfação dos colaboradores e do compromisso organizacional, conduzindo à sua retenção (Qu & Zhao, 2012).

Para que as organizações sejam capazes de atrair, envolver e reter talento, torna-se fundamental, o estabelecimento de estratégias de gestão de talento(s) precisas e concretas em relação aos diferentes grupos geracionais, étnicos e culturais, a fim de responder às suas necessidades e preferências, criando vantagem competitiva e sucesso organizacional em relação ao mercado, favorecendo a sua sustentabilidade a longo prazo (Poisat et al., 2018).

O cumprimento do contrato psicológico pode atuar como mediador na relação de resultados talentosos dos colaboradores de uma organização através das práticas de gestão de talento(s) (Aryee et al., 2015; Mensah, 2019). Por efeito, os colaboradores irão adequar os seus comportamentos, atitudes, o seu desempenho e comprometimento, com base na forma como estes consideram que a organização tenha cumprido com o contrato psicológico, o que tal como referido, influencia os seus níveis de satisfação e a intenção de permanecer ou abandonar a organização (Mensah, 2019).

Esta informação é corroborada através da opinião dos entrevistados que consideram que é necessário este equilíbrio, entre o contrato transacional e o contrato relacional. É necessária uma prestação de serviços por um período de tempo, ao qual deve haver uma recompensa que irá depender do envolvimento emocional, para que esta relação contratual se firme por um período de tempo prolongado, durante o qual, as

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

competências dos colaboradores sejam perspetivadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas, permitindo-lhes atingir um nível de desempenho superior e criar oportunidades de progressão de carreira.

Para que o mesmo ocorra, é necessário que os gestores sejam dotados de inteligência emocional e compreensão, para que se efetive um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e que subsequentemente, assumam as suas promessas e compromissos com comprometimento, porque atualmente, torna-se cada vez mais difícil confirmar nestes contratos, quando na experiência profissional dos colaboradores, estes já foram quebrados.

“Posso-lhe confirmar que existe esse contrato psicológico, que são situações em que, por exemplo, a situação das férias, eu posso-lhe dizer, por exemplo que, para mim foi um agrado puder, aquilo que os meus colaboradores, os elementos da minha equipa pediram, os dias que pediram de férias, aqueles que pretendiam, eu ter todo o gosto em conseguir dar, (...), eu tenho noção porque eu vim do lugar deles e já me fizeram coisas que eu não pretendo fazer às outras pessoas. Tem a ver com o lado humano, tem a ver com o meu tipo de liderança, sou humana e lido com humanos” (E3, P4).

“No meu caso, (...), 2 anos depois de começar, (...), começaram a ser faladas, de possibilidade, de subir na empresa, mas é como eu disse, na altura, não estava em vista assim, uma grande abertura (...), foram-me sempre falando que quando surgisse uma oportunidade, mas depois também, coube-me, a mim, estar apto a fazer uma viagem tão grande, digamos assim, (...), porque no Porto, sabia (...), que, muito dificilmente ia abrir uma loja tão cedo, e como também pretendia mais ter esta progressão, decidi aceitar, por exemplo, este desafio, (...), quando se falou em abrir esta loja de Loulé, por exemplo, inicialmente foi um contrato, considero que, tenha sido psicológico. Este contrato é um contrato psicológico, embora seja remunerado como, agora, mas na altura foi um contrato verbal, eu disse-lhe “olha, vou como gerente, ok? Não assino nada”, porque nem eu queria, porque depois também não me facilitava, o retorno, (...), se eu não me sentisse bem. Na altura, fizemos um contrato de mútuo acordo, psicológico. Não assinei nada, e vim para cá como gerente. Ela confiou em mim e eu confiei nela, na parte que viria também, por exemplo, para cá, mas com as condições de, (...) nunca assinamos nenhum contrato em que tenha valores ou que tenha cargos, (...), tenho um contrato psicológico de um ano, não é fácil hoje em dia. É preciso muita confiança, hoje em dia, não é fácil confiar na palavra de alguém, a qualquer momento, qualquer um de nós pode rescindir,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

não há nada legal que contraponha. Mas há muitas empresa que fazem isso realmente, mas na minha opinião, é que prejudica, primeiro, a pessoa que lá está, ainda por cima, dando-lhe promessas, e depois não cumprindo, vai ficar mais desmotivada, e vai ter a necessidade de formar ali uma pessoa, ou seja, vai ficar ali com duas lacunas, pelo menos, durante algum tempo. Enquanto, a outra não tiver formada e a outra, que está desmotivada, estão ali dois problemas complicados, mas há empresas que gerem assim” (E9, P8, P9).

O contrato psicológico pode ser colocado como uma lente útil para compreendermos e analisarmos a perceção dos colaboradores sobre a forma como a organização investe no(s) seu(s) talento(s), enquanto, os colaboradores constroem crenças e ideias ao nível das qualidades e dos comportamentos que constituem o(s) talento(s) organizacionais, através da interpretação dos sinais implícitos ou explícitos da gestão de recursos humanos (Höglund, 2012).

Os colaboradores vão progressivamente alinhando os seus comportamentos e desenvolvendo as competências desejadas, na medida em que se vão apercebendo das recompensas associadas às qualidades e aos comportamentos que constituem o talento organizacional, o que significa que quanto mais uma organização, se foca na melhoria das competências da gestão de recursos humanos, mais os colaboradores percebem que essas competências são valorizadas e induzidas na organização (Höglund, 2012). Inobstante, a forma como os colaboradores percebem e reagem à indução diferencial de talento é fundamental para que a organização acumule capital humano, através do aumento da retenção de talento(s) (Höglund, 2012).

Segunda a teoria da troca social, uma organização ao demonstrar uma atitude positiva em relação aos seus colaboradores, cria um sentimento de reciprocidade, o que leva a que os próprios profissionais respondam positivamente à organização (Cropanzano & Mitchell, 2005; Fernandes et al., 2022).

Esta teoria permite compreender de que forma os colaboradores interpretam as estratégias de gestão de talento(s), defendendo que, os talentos organizacionais consideram que o investimento nestas práticas é sinónimo de que a organização se preocupa com os mesmos, revelando o seu compromisso para com os colaboradores, que

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

retribuem as ações instituídas pela organização através de atitudes positivas, já a sua violação poderá levar a respostas negativas da sua parte (Fernandes et al., 2022; Khoreva & Vaiman, 2015; Sonnenberg et al., 2011).

A teoria da troca social suporta a ligação teórica entre a gestão de talento(s) e o cumprimento do contrato psicológico, atendendo que as consequências que daí decorrem fazem com que os colaboradores entendam que este contrato está a ser devidamente cumprido (Fernandes et al., 2022; Mensah, 2019).

Através do contrato psicológico, a gestão de talento(s) pode operar como um quadro dentro do qual se é possível, definir, comunicar e gerar o desenvolvimento de competências consideradas relevantes para a prossecução dos objetivos organizacionais, constituindo-se como um fator motivacional para os colaboradores que interpretam que, a melhoria das competências da GRH está positivamente relacionada com a indução dos talentos (Cole et al., 2002). Associa-se um determinado nível de recompensas e de incentivos organizacionais que perfazem com os colaboradores, se esforcem por desenvolver as competências e qualidades valorizadas pela organização (Cole et al., 2002).

São as práticas implementadas pela organização e pelos recursos humanos que influenciam a forma como os colaboradores percebem e reagem aos sinais organizacionais (Guest & Conway, 2002).

Estas práticas enviam sinais constantemente, quer sejam intencionais ou não, os quais, os colaboradores interpretam e analisam quais os comportamentos e atitudes desejadas em âmbito organizacional, e as recompensas que a si, se associam (Guzzo & Noonan, 1994). O que vem reforçar a ideia de que, a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na relação entre os comportamentos e as recompensas (Bowen & Ostroff, 2004).

Ao encontro da revisão da literatura é a opinião do gestor de recursos humanos da empresa quando questionado sobre o conceito de contrato psicológico:

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

“É quando por exemplo, (...), convido uma pessoa, a trabalhar para a nossa empresa, a pessoa vem, assina o seu contrato de trabalho e depois depara-se com um bom ambiente, com uma boa equipa, é muito bem integrada. O seu salário está de acordo com o que foi contratualizado, mas depois vêm as outras regalias e as outras recompensas, (...), que estão associadas, (...), sentir-se motivado e vir toda contente, todos os dias, trabalhar, (...), significa que o trabalho pelo contrato psicológico está muito elaborado” (E2, P8, P9).

O que revela que é através da gestão de talento(s) e das estratégias que a organização implementa nesse sentido, que os profissionais são capazes de reconhecer que o tratamento diferenciador da organização, no que respeita, ao investimento e desenvolvimento das suas competências e do(s) seu(s) talento(s), são indicadores que o contrato psicológico está a ser cumprido, e que a sua contribuição ao nível profissional é valorizada (Sonnenberg et al., 2011).

Para que as organizações subsistam e para que ambas as partes prosperem, torna-se extremamente importante, a compreensão da relação que é estabelecida entre a empresa e os empregadores, assegurando que ambos identifiquem que, as trocas subjacentes a essa relação, têm implicações, visto que é por esse meio que se define o que cada um dá e o que recebe em troca, e que se estabelecem através do contrato psicológico (Coyle-Shapiro., Costa., Doden & Chang, 2019).

Embora, numa primeira instância se associe a relação de emprego ao vínculo de trabalho formal, ou seja, ao contrato legalmente elaborado e no qual estão descritas as funções laborais dos empregadores e as condições associadas a esse vínculo laboral, no qual, estão delimitados os direitos e deveres de ambas as partes, da primeira e da segunda outorgante, esta relação complexifica-se, ao equacionarmos as restantes variáveis que o envolvem, designadamente, a componente implícita que esta relação concede, e que englobam regras e expectativas que ultrapassam o que está formalmente redigido através do contrato individual de trabalho (Cullinane & Dundon, 2006; Sousa, 2020).

A avaliação do cumprimento do contrato psicológico, como algo mútuo, recíproco e equitativo para ambas as partes, ao nível das suas obrigações e contribuições, pode despertar reações emocionais e comportamentais que influenciam a atitude das partes

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

envolvidas, e a sua perceção relativamente a futuras obrigações (Ghani et al., 2022; Robinson & Wolfe Morrison, 2000). Associada à perceção que os colaboradores possam vir a ter de incumprimento do contrato por parte da entidade empregadora, nomeadamente, quando verifica que, tal como as suas expetativas, as obrigações que a outra parte têm para consigo, deixam de ser cumpridas, poderá acarretar uma reacção emocional nos colaboradores, nomeadamente, de raiva, frustração e desilusão (Montes., Rousseau & Tomprou, 2015; Robinson & Wolfe Morrison, 2000).

A falta de perceção relativamente ao cumprimento do contrato psicológico pode influenciar negativamente, a *performance* dos colaboradores, uma vez que, afeta o seu comprometimento para com a organização e o seu nível de satisfação, podendo inclusive, conduzir à saída de um colaborador, de uma empresa, consubstanciando-se como um dos motivos que contribui para o *turnover* nas organizações (Almeida, 2016; Rodwell., Flower & Ellershaw, 2015). O mesmo se sucede, contrariamente, quando o contrato psicológico é percebido pelos colaboradores como algo com que a própria organização cumpre, como no caso dos entrevistados, o que estimula um aumento dos níveis de satisfação em relação ao trabalho, bem como, um aumento da afetividade e do comprometimento que estes profissionais têm para com a organização, o que consecutivamente, produz efeitos positivos na sua *performance* (Coyle-Shapiro et al., 2019; Rodwell et al., 2015).

As organizações têm um papel muito importante, no que se refere aos níveis de satisfação dos colaboradores, uma vez que, esta é uma resposta afetiva por parte dos mesmos, em relação ao seu trabalho e às experiências que daí decorrem (Kong., Jiang., Chan & Zhou, 2018; Pina e Cunha et al., 2016; Satuf., Monteiro., Pereira., Esgalhado., Afonso & Loureiro 2018).

Apesar de ser um conceito multidimensional é influenciado por diversos fatores, - nomeadamente, pela satisfação geral, conforme as suas características intrínsecas e pessoais, bem como, pela relação que estabelece com a entidade empregadora, com as chefias e colegas de trabalho, assim como, pelas condições de trabalho propriamente ditas, pela sua remuneração e pelos benefícios e/ou recompensas que lhe são atribuídas

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

que podem ser estabelecidas através de políticas e de benefícios remuneratórios ou não remuneratórios, - com o intuito de reforçar o reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido (Kong et al., 2018; Pina e Cunha et al., 2016; Satuf et al., 2018).

Estes fatores contribuem para que os colaboradores sintam uma maior satisfação associada a um nível superior de bem-estar subjetivo e de felicidade, o que favorece a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, bem como, a retenção dos colaboradores ao nível organizacional (Kong et al., 2018; Pina e Cunha et al., 2016; Satuf et al., 2018). Isto indica que, uma cultura organizacional estrategicamente e eticamente organizada e alinhada com o alto desempenho tem repercussões diretas na atração e retenção de talento(s), por meio da motivação e comprometimento do capital humano da organização (Kontoghiorghes, 2016; Painter-Morland et al., 2019; Pandey & Sarangi, 2023).

2.4.3. A gestão de carreiras e de recompensas na gestão de talento(s) e na redução de *turnover*

No decorrer das constantes transformações que se sucedem ao nível global, a gestão de carreiras também, se tem vindo a alterar, se anteriormente, a entidade empregadora era a única responsável pelo planeamento e gestão de carreira dos colaboradores, atualmente, estes são igualmente, responsáveis por construírem a sua própria carreira profissional (Cortellazzo et al., 2020).

Torna-se assim, imprescindível que as organizações assegurem que os seus colaboradores possuem as competências necessárias para dar resposta aos desafios do atual mercado global, em constante transformação, certificando-se que este se encontram motivados, a fim de impulsionarem o seu desempenho laboral (O'Reilly et al., 2020).

Para que o mesmo se suceda, é necessária a adoção de uma linguagem comum assente numa abordagem estratégica que possibilite a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores, favorecendo a partilha de valores, metas, objetivos organizacionais e transparência relativamente, ao que é

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

esperado que os colaboradores sejam capazes de alcançar (Sen et al., 2023; Sharma & Noida, 2015).

Trata-se de uma abordagem proficiente que auxilia a gestão de pessoas em diversos níveis, desde o momento do recrutamento, seleção, desenvolvimento e progressão de carreira (Kazi & Liyakat, 2023; Ratnawat, 2015; Sen et al., 2023).

A propósito das transformações sentidas, a velha estrutura burocrática de gestão de carreiras, baseada na segurança laboral, tem sido substituída, gradualmente, pela adoção de um sistema de recompensas, pelo elevado desempenho dos colaboradores que desenvolvem habilidades mais amplas, o que revela um esforço inquestionável por parte das organizações modernas para enfrentarem a natureza mutável da gestão de carreiras (Kumudha & Abraham, 2008).

Estas mudanças significativas originaram a existência de duas tipologias de carreiras, designadamente, a carreira sem fronteiras, que se consubstancia numa sequência de oportunidades laborais, que vão além-fronteiras de um único emprego (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008).

As carreiras sem fronteiras caracterizam-se pela procura constante de novos desafios, aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências que possibilitem a sua mobilidade física, - de realizar uma transição de funções entre as organizações, pelas quais vai passando durante o seu percurso profissional, - e de mobilidade psicológica, - no que se refere à perceção da sua capacidade de transição, - manifestando-se como uma tipologia de carreira representada por um crescimento linear e por um relacionamento transacional com a organização, ou seja, de curto prazo (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008).

Por outro lado, as carreiras proteanas são autogeridas, a gestão de carreiras cabe aos colaboradores e não às organizações, o que exige dos mesmos, uma maior autonomia, flexibilidade, adaptabilidade e maior comprometimento com a aprendizagem e desenvolvimento contínuo, criando vantagem competitiva para a organização (Ciarocco, 2018; Cortellazzo et al., 2020; Kumudha & Abraham, 2008).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

A grande distinção entre estas duas perspetivas baseia-se no facto que, atualmente, a progressão de carreira é sustentada pelo sucesso psicológico, enquanto, anteriormente, os colaboradores permaneciam na mesma organização durante quase todo o seu percurso profissional porque os seus níveis de comprometimento e envolvimento eram mais elevados (Ciarocco, 2018). Se anteriormente, se valorizava o compromisso, a lealdade e a segurança, caracterizando-se pela sucessão hierárquica até se ascender ao topo da pirâmide, atualmente, esta adquire uma interpretação mais dinâmica e contemporânea, que ressalva a liberdade e o crescimento pessoal e profissional (Ciarocco, 2018).

Inobstante, o desenvolvimento da carreira profissional continua a associar-se à função que os colaboradores desempenham e às responsabilidades que têm a si associadas, assim como, no que se referem às suas escolhas mediante os seus objetivos pessoais e profissionais (Febrianti et al., 2020).

Os entrevistados são da opinião que a gestão de carreiras depende das oportunidades que se vão proporcionando internamente, ao nível organizacional, mas que para o efeito, devem ser dadas ferramentas aos colaboradores, designadamente, no domínio da formação e do desenvolvimento de competências e o seu acompanhamento, para que ao surgirem oportunidades na empresa, exista o tipo de perfil indicado, ou seja, as competências necessárias, conforme se pode verificar através das opiniões partilhadas acerca do conceito de gestão de carreiras:

“É tudo o que uma empresa faz, seja procedimentos, ações, estratégias, ou seja, tudo um conjunto de situações, (...), que a empresa realiza junto do colaborador, e que vai permitir, a esse colaborador, ter uma carreira profissional positiva, e aquilo que se quer, é que depois até possa haver aqui uma ascensão na carreira. Portanto, contribuir para uma progressão da carreira dos nossos colaboradores” (E4, P1).

“A gestão de carreira é as pessoas entrarem com o propósito de gerir a sua carreira, ou seja, podem ter ou não, comportamentos que façam (...), com que, a sua carreira seja gerida para aquilo que é objetivo” (E6, P1).

“São todas as estratégias, tudo aquilo que uma empresa pode fazer de forma a delinear um percurso que se pretende, que seja um desenvolvimento da pessoa dentro da própria empresa, (...), é esse conjunto de ações que permitem estruturar um caminho de

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

crescimento, (...), há toda uma estratégia para que esse caminho seja construído, (...)" (E7, P1).

No desenvolvimento de uma carreira profissional, é fundamental que se analisem um conjunto de fatores, designadamente, os objetivos profissionais de cada colaborador em termos de progressão de carreira, atendendo às suas capacidades de desenvolvimento profissional, à rapidez de promoção, e ao aumento em termos remuneratórios (Rachmawati et al., 2023).

A progressão da sua carreira profissional irá depender das condições que lhe são oferecidas pela organização, e das suas próprias condições para alcançar os seus objetivos, pelo que o conhecimento dos fatores que podem influenciar essa progressão, revela-se crucial (Ott et al., 2018; Rachmawati et al., 2023).

Por consequência, a progressão de carreira constitui-se como um processo linear que deve estar protocolizado, centrando-se no potencial que os colaboradores têm a oferecer, face às suas expetativas em relação a ascenderem a cargos superiores (Ali et al., 2019).

Os entrevistados confirmam que a empresa tem uma política de gestão de carreiras, e referenciam os seus casos pessoais para exemplificar de que modo é que esta se processa. Ressalvam que é impreterível a realização da gestão de carreira, em vista ao seu desenvolvimento e progressão de carreira, principalmente, quando este também é um dos objetivos dos mesmos, reforçando a sua motivação em continuar a investir ao nível pessoal e profissional e em permanecer na organização:

“Um vendedor de loja entra como caixeiro ajudante, depois passa a terceiro caixeiro, e depois a segundo caixeiro e depois a primeiro caixeiro, depois a subgerente, gerente e por aí fora. Tem assim uma caminhada para fazer. Então neste caso, cabe ao departamento de recursos humanos fazer essa gestão da evolução profissional na empresa, de cada trabalhador, (...), também é muito importante, e dedicar-nos (...), a falar com cada pessoa, pedir-lhes para preencher a descrição das suas tarefas, (...), de uma forma genérica, e depois de uma forma mais exaustiva, e tem sempre uma última pergunta que é o que gostarias de fazer para além destas tarefas, (...), a partir daí verificamos se está motivado e se nós temos ali, um recurso que é uma mais-valia para a empresa, mas neste

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

momento, ele sente-se um pouco estagnado na sua tarefa, (...), e queria subir, (...) acho que temos de (...), saber interpretar esses sinais“ (E2, P1; P3).

“Tem uma política de gestão de carreiras, sobretudo porque a partir do momento em que haja vontade também do trabalhador, (...), se as pessoas realmente tiverem como objetivo fazer um crescimento dentro da própria empresa, (...), nas lojas é “super” viável, (...), se entra um vendedor para uma loja, que tenha potencial, que nós também o consigamos desenvolver e ajudar, e que tenha vontade de vir um dia, a gerir uma loja, isso é possível, (...), se eu conseguir aproveitar um talento interno, eu não vou, (...), nem equaciono a hipótese de ir buscar um talento externo, (...), Aqui como somos uma pequena e média empresa, (...), é uma situação que não acontece tantas vezes, como gostaríamos, (...), mas que há uma formação, (...), dos funcionários, e sempre que alguém mostre interesse, e que nós também consigamos ver que é um perfil adequado, essa pessoa é trabalhada de forma a atingir patamares de maior responsabilidade e vantagens“ (E7, P1, P2).

“Há vários exemplos dentro da empresa, (...), a empresa, (...), investe bastante na formação. Vamos tendo logo uma formação inicial, (...), Depois vão existindo formações que a própria empresa, vai proporcionando, vai sendo sempre avaliado no dia-a-dia, a evolução de cada colaborador, e vai sendo sempre oferecida, por parte dos gerentes, que é o que eu faço também, neste caso, para tirar sempre qualquer dúvida ou resolver qualquer questão que tenham, e vamos evoluindo par a par com os funcionários assim, vamos ao observando e quando são merecedores de um progresso na carreira, também são dadas essas oportunidades” (E9, P2).

A gestão de talento(s) é importante porque permite que os colaboradores identifiquem a sua posição atual na organização e estabeleçam o que pretendem alcançar, uma vez que, poderá fazer parte dos seus objetivos, crescer na carreira, ascender a cargos e funções mais importantes, para ser possível delimitar um plano de gestão de carreiras, conforme os seus conhecimentos e objetivos pessoais e profissionais, contribuindo para um aumento da eficiência e do desempenho organizacional, que terá impacto direto na maximização dos resultados obtidos (Azeredo, 2019; Rachmawati et al., 2023; Vural et al., 2012).

O desenvolvimento da carreira diz respeito à possibilidade de promoção e/ou progressão dos colaboradores, adquirindo maior experiência profissional e sucessivamente, uma remuneração mais elevada (Napitupulu et al., 2017).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

É fundamental que os colaboradores sejam recompensados, como forma, de perceberem que, a organização valoriza as suas competências, o seu esforço e desempenho organizacional (Camara, 2016; Kazi & Liyakat, 2023; Sen et al., 2023).

Um sistema de recompensas baseia-se num conjunto de linhas orientadoras e de diretrizes definidas pela organização, em função de retribuições de carácter pecuniário ou não pecuniário, a que os colaboradores, têm direito pelo trabalho desempenhado, de acordo com o seu desempenho individual, assegurando a existência de equidade interna e externa, promovendo a fusão dos objetivos dos colaboradores e dos objetivos organizacionais (Camara, 2016; Gomes et al., 2006).

A interpretação dos entrevistados é similar, considerando que a gestão de recompensas se baseia num sistema em que são concedidos benefícios remuneratórios e não remuneratórios/sociais aos colaboradores, ou até ambos, de forma cumulativa, como uma componente extrassalarial e como forma de reconhecer o seu trabalho e empenho:

“Temos a recompensa salarial, mas também temos outra recompensa que a empresa também facilita, como por exemplo, como é que pode recompensar? Através do que nós temos aqui, em que a maior parte dos trabalhadores têm isenção de horário horários, flexibilidade de horários, a não ser, claro, nas lojas, que têm horário de entrada e horário de saída. Também existe a rotatividade de turnos, que aí já é diferente. Temos também prémios que são pagos pelo atingir dos objetivos, temos desafios comerciais também, que são pagos, (...), há alguns que são pagos em cheques, em vales de artigos da marca, outros é em dinheiro” (E2, P6).

“Efetivamente, há a recompensa monetária, o salário, todos os inerentes, os complementos salariais, há uma forma de compensação também monetária porque é uma forma de avaliação do potencial do colaborador, nós parabenizamos aqueles que realmente dão provas, também a nível monetário, e depois, há o salário emocional, que é a flexibilidade, é as atitudes, é por exemplo, às vezes, acontece alguma coisa e nós, a empresa é “super” flexível, dá dias extras ou mudanças de horários, por exemplo, nós temos colaboradores que agora vieram estudar para o Porto e pediram transferência para integrarem um equipa do Porto para não perderem o trabalho, e então há sempre, esse tipo de flexibilidade. Nós fazemos coisas engraçadas, jogar golfe, experimentar golfe, experimentar coisas e então proporcionamos isso às equipas, jantares de Natal, convívios,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

os *team buildings*. Nós fazemos um bocadinho disso, que acaba por ser um complemento” (E5, P5).

“Essa recompensa pode ser em várias formas, pode ser financeira por atingir objetivos, pode ser social ou conceder alguma coisa, ou sei lá, às vezes, o mais simples, eu acho que é assim, é esse der algo” (E8, P2, P3).

“Dar um objetivo a um funcionário, e depois recompensá-lo com algo que ele goste, nós fazemos muito isso com os objetivos individuais. Depois, temos desafios também, (...), que às vezes dão prémios, às vezes em dinheiro, outras vezes em roupa. Temos sempre várias recompensas, monetárias porque depois também existem outro tipo de recompensas, que também vamos tendo” (E9, P5).

O plano de recompensas é um dos fatores que distingue as organizações e pode influenciar a candidatura de alguém a uma oferta de emprego, e até mesmo, a sua decisão final, prevalecendo a ideia de que a retribuição base deve ser atrativa, o que enfatiza a importância das organizações consolidarem as suas estratégias para fazerem face ao mercado atual, altamente competitivo (Soares et al., 2014).

A gestão de recompensas consiste em recompensar os colaboradores com base no valor que do que estes, são capazes de criar, em conformidade com o que a organização valoriza e se dispõe a pagar (Armstrong, 2006; Camara, 2016). Revelando-se de igual modo, como uma das possíveis formas, de transmitir a mensagem correta e pretendida do que, a organização faz e valoriza, em termos de comportamentos e de resultados, ao recompensar as coisas certas quando devido, o que favorece, a atração e retenção de talento(s), imprescindíveis para a prossecução dos objetivos organizacionais e para a sustentabilidade do negócio, fomentando uma cultura de desempenho, constituída por profissionais que se sintam motivados e valorizados (Armstrong, 2006; Camara, 2016).

Os entrevistados assumem que a empresa investe numa política de gestão de recompensas, que se efetiva através dos benefícios que lhes são atribuídos, remuneratórios, ou não, em função do tempo de permanência dos colaboradores na organização, das suas responsabilidades e da progressão de carreira:

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

“Inicialmente, mesmo quando entramos, temos já uma série de recompensas. Depois, quem já está há mais de um ano connosco, tem outras recompensas extras, e efetivo, mais recompensas extra. Acaba por ser por antiguidade, por assim dizer. Acaba por aumentar, o volume de recompensas” (E5, P6).

“Temos várias coisas nesta empresa, (...), temos aquela situação do salário emocional. Tem a ver com a flexibilidade, não só de horários, mas na própria conduta, (...), as equipas sabem que há um gerente de loja, sempre aberto a ouvir as necessidades, (...), e a dar resposta, adequada, como é óbvio. Temos uma série de desafios comerciais que as equipas correspondem “super” bem e que é vantajoso para os dois lados, no fundo, os números acabam por aparecer, mas as pessoas também são recompensadas, quer seja em valores financeiros, quer seja (...), em vales de roupa, (...), um ambiente de trabalho saudável, aberto, as pessoas sabem que um gerente não é um chefe, é um líder, (...), há uma empatia (...), adaptar as circunstâncias reais da pessoa também, (...), não podemos estar sempre à espera de que as pessoas estejam sempre bem, (...), há que saber filtrar, mas, (...), tem que haver flexibilidade e tolerância, (...), aquela parte que não é tão financeira, é as pessoas terem boas condições, (...) é no fundo o salário emocional, e depois obviamente, também temos prémios financeiros, existem obviamente objetivos que se forem cumpridos, as pessoas recebem mais por conseguirem alcançar esse objetivo “ (E7,P8).

“Tem. A remuneratória entra aqui no desenvolvimento do trabalho quando estamos a falar de lojas, (...), estamos a falar de conseguir alcançar metas impostas, financeiras pela empresa, e a partir do momento, que conseguimos alcançar aquelas metas, recebemos um valor por termos conseguido alcançar aquele objetivo financeiro, (...), Depois temos outros tipos de motivações, (...), incentivos por faltas, as pessoas quando não faltam têm direito a 3 dias a mais de férias, (...), Temos vales, (...), em mercadoria, (...), os cheque-oferta, (...), para as pessoas poderem comprar e adquirir peças. Em termos mais intrínsecos, é mais o trabalho que é feito em loja, (...), diretamente com os colaboradores, e por parte da supervisão, (...), que também consegue identificar os perfis e consegue nos ajudar, enquanto responsáveis de loja” (E10, P3).

Apesar das respostas obtidas serem uniformes, um dos entrevistados, refere que desconhece por completo qualquer política de gestão de recompensas por parte da empresa, mencionando que nunca foi recompensado pelo trabalho desempenhado, até ao momento. Este é um dos fatores que pode influenciar o alcance de objetivos pessoais e profissionais por parte dos colaboradores, visto que a sua motivação é afetada quando

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

percecionam que o seu trabalho não é valorizado, o que acarreta repercussões ao nível da sua *performance*, da rentabilidade e produtividade laboral (Antoni et al., 2015; Murphy et al., 2023).

Por efeito, as organizações devem-se certificar que os colaboradores gozam das recompensas e dos benefícios que lhes são atribuídos, de modo a que, seja possível aumentar o nível do desempenho dos profissionais, promovendo a atração e a retenção de talento(s), e sucessivamente, o desenvolvimento geral da organização (Antoni et al., 2015; Kazi & Liyakat, 2023; Murphy et al., 2023).

Os sistemas de recompensas são complementos extras salariais, agregados ao ordenado nominal dos colaboradores que devem atender às suas necessidades básicas, compensando-os de forma justa e equitativa, para além de atenderem aos objetivos da organização pela redução das taxas de absentismo e rotatividade, consolidando-se como um fator importante na retenção e fidelização de quadros, aumentando a competitividade organizacional (Murphy et al., 2023; Soares et al., 2014).

Os entrevistados, na sua maioria, são da opinião que os benefícios remuneratórios são mais relevantes do que os benefícios sociais, principalmente no momento em que vivemos, em que se prevê uma possível recessão económica, defendendo ainda que, o que se considera relevante, pode variar em função das necessidades dos colaboradores, e que, apesar de atribuírem uma maior relevância aos benefícios remuneratórios, o ideal é a junção das duas recompensas:

“Tirando a flexibilidade, é a remuneração que os funcionários valorizam. Porque têm de comer, têm contas para pagar, por isso é a remuneração e depois a flexibilidade, mas a parte monetária é sempre mais importante” (E1, P3).

“Não direi que os benefícios sociais são mais relevantes que os remuneratórios, mas que são uma ajuda, são. Principalmente para aumentar a satisfação e a motivação dos trabalhadores” (E2, P7).

“As pessoas no dia-a-dia e no seu íntimo, o que elas mais valorizam é o salário emocional, (...), é mais massacrante o termos um péssimo ambiente de trabalho, uma chefia intransigente, acharmos que ninguém quer saber das nossas necessidades, nem problemas

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

e afins, do que propriamente, o salário. Aqui a questão é que ninguém vive sem um salário, (...), é tudo muito bonito, mas uns abraços e uns *feedbacks* positivos e prémios em roupa, não pagam a conta da eletricidade, nem as rendas de casa, (...), acho que é um bocado 50-50, no sentido de (...), o remuneratório acaba por ter, e tem, um peso maior, pela necessidade, (...), depende muito da realidade das pessoas, (...), das necessidades, (...), há umas que o salário é fundamental por muito bom que seja o ambiente de trabalho, o importante é ir ganhar mais 50 euros e fazem-no mudar de emprego, (...), outras que se podem dar ao luxo de preferir até um salário mais baixo, mas têm uma série de outras condições, não é? Que não são económicas e que compensa, mas isso às vezes também tem a ver com as necessidades de cada um, não é? A mim se me disserem dou-te mais 200 euros e vais para a empresa ao lado, eu não vou, como é lógico. Não vou porque posso não ir, (...), é muito ingrato isto” (E7, P9).

“Isso depende muito, (...), do tipo de perfil da pessoa, (...), para mim é um equilíbrio dos dois, dos benefícios sociais e dos benefícios de carácter remuneratório” (E10, P3).

Apesar dos benefícios sociais e remuneratórios serem igualmente importantes para os colaboradores, os remuneratórios demonstram ter um peso significativo, considerando a atual conjuntura política, social e económica em que o país se encontra, o que reforça a ideia de que, as organizações devem-se focar na contratação de pessoas pelas suas competências e encetar estratégias consoante as suas necessidades (Costa et al., 2018).

Os colaboradores atualmente, e no futuro, terão igual propensão para valorizar as recompensas monetárias ao nível da retribuição base, mas sobretudo, as recompensas sociais, nomeadamente, no que se refere, ao equilíbrio da vida pessoal e profissional, ao ambiente de trabalho, e às oportunidades de aprendizagem e de melhoria de competências (Barkhuizen, 2014; Kochanski & Ledford, 2001; Snelgar et al., 2013).

Os entrevistados revelam que ao nível dos benefícios sociais, as recompensas que mais valorizam são a estabilidade contratual, os cheques prenda/cartões de oferta dedutíveis em artigos da marca, a formação contínua, bom ambiente de trabalho, mas principalmente, a compreensão e a flexibilidade de horários. O mesmo se aplica nos pontos de venda, quando os colaboradores têm alguma necessidade relativamente ao

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

horário, ou aos dias de trabalho, evita-se que estes sejam lesados, adaptando-se os horários conforme as suas necessidades:

“A recompensa que os colaboradores valorizam é em termos de flexibilidade de horários, não é? Porque geralmente, em muitas das empresas fazem as escalas, e não há alteração de escalas quando alguém faltou., (...), desde que não prejudique o bom funcionamento da loja, (...), é muito flexível em termos de horários e de disponibilidade para trocas e, quer mudar de sítios, nós tentamos agilizar porque nós não queremos funcionários descontentes” (E5, P7, P8).

“São as formações e a flexibilização em termos de elaboração dos horários, (...), assim, evitam-se faltas, evitam-se atrasos, (...), valorizam muito a organização, a coerência, (...), em termos de desenvolver o trabalho. É o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sim, é isso” (E10, P4).

“Temos a estabilidade por exemplo contratual, (...), se as pessoas realmente tiverem uma conduta normal, a empresa não tem interesse absolutamente nenhuma de alterar de vendedor só porque sim. O ambiente de trabalho (...), é “super” saudável e as pessoas sentem-se bem, (...), O facto de termos uma formação contínua, (...), as pessoas estão mesmo envolvidas umas com as outras (...), para as pessoas também sentirem que estão no sítio certo e depois como nós respondemos exatamente com o mesmo tipo de conduta, (...), é bom para os dois lados. (E7, P9, P10).

Apesar do exposto, não existe consenso na literatura relativamente às recompensas que mais influenciam a permanência dos colaboradores, por se considerar que, as recompensas monetárias constituem-se como poucos fatores motivacionais, e que por isso, têm um reduzido impacto na retenção dos profissionais nas organizações (Mitchell et al., 2001).

As recompensas também podem ser intrínsecas, diretamente ligadas à satisfação das necessidades individuais dos colaboradores, ou extrínsecas, iniciam-se a partir da gestão da organização, o que se torna relevante de perceber, porque existem colaboradores que percebem o seu trabalho, não como um meio de obterem um rendimento mensal, mas como uma forma de progredirem na carreira e para os quais, um aumento da retribuição não é suficiente (Antoni et al., 2015; Subagya et al., 2023). Colaboradores intrinsecamente motivados esforçam-se mais para atingirem os seus objetivos e valorizam

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

maioritariamente, o reconhecimento, a autonomia, o poder de decisão, o ambiente de trabalho, o estilo de gestão e as oportunidades de desenvolvimento profissional (Camara, 2016; Gagné & Deci, 2005; Murphy et al., 2023).

Os colaboradores que detêm um nível mais elevado, de motivação intrínseca adotam uma atitude descontruída e emocionalmente inteligente, que reforça as suas relações ao nível pessoal e profissional, e incentiva o aumento de negociação *win-win*, em que se verifica um aumento dos ganhos conjuntos, porque ambas as partes satisfazem as suas vontades, o que contribui para a criação de valor, de modo geral (Pullins, 2001; Subagya et al., 2023).

As opiniões dos entrevistados são unânimes no que concerne à relação que se estabelece entre a gestão de carreiras e a gestão de recompensas, defendendo que estas se complementam e que se pode pensar nestas variáveis de forma independente:

“Eu acho que está mesmo tudo interligado e não dá para fazer gestão de uma coisa, sem fazer gestão da outra, não é? Eu acho que tudo se complementa porque nós gerimos a carreira. Nós queremos que um colaborador tenha um caminho positivo, e que cresça na empresa, mas é a tal coisa, temos de valorizar esse trabalho. Porque se não for valorizado, e não for recompensado, eu não vou motivar o colaborador, por mais que eu tente gerir a sua carreira, de forma que isso aconteça, eu acho que isso, não vai acontecer. O colaborador não se vai sentir motivado, nem interessado, provavelmente, a que exista essa ascensão na carreira, (...), portanto, tem de haver as duas partes” **(E4, P5)**.

“Para mim uma está inerente à outra, (...), Digamos que, (...), a gestão de recompensas, (...), vai acabar por motivar um colaborador, (...), se tiver motivado, a probabilidade realmente de crescer é muita, (...), acho que também não vamos conseguir que as pessoas cresçam se não conseguirmos reconhecer, (...), ninguém cresce de uma forma saudável, sustentável, se não houver realmente recompensas e se não houver reconhecimento do bom trabalho, (...), imagine, se alguém não achasse que no seu trabalho estava a ser reconhecido, estagnava ou desmotivava, para que é que a pessoa queria crescer numa empresa que não reconhece o trabalho?” **(E7, P10)**.

“Elas têm de coexistir, (...), porque para você atingir os seus objetivos ou ter essas recompensas, limitando a recompensa por objetivos, (...), é muito mais fácil, (...), se a empresa, (...), investir, fizer essa gestão de carreiras, treinamento, (...), o mundo ideal é

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

que elas coexistam, que elas se relacionam, porque um profissional, uma pessoa mais bem preparada, ela tem mais condições de atingir os seus objetivos e como qualquer empresa privada, obter lucro daí.” (E8, P4).

Apesar disso, são as recompensas que lhes são atribuídas e as oportunidades que lhes concedem, principalmente ao nível da formação e desenvolvimento de competências, que lhes permitem estarem alinhados com os requisitos da organização, promovendo a progressão de carreira, assegurando uma gestão de talento(s) eficaz, no que respeita, à atração e retenção, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade organizacional (Barkhuizen, 2014; Murphy et al., 2023; Snelgar et al., 2013). O mesmo foi corroborado pelos entrevistados que conferem que, só através de uma adequada gestão de talento(s), em que a organização se preocupa com a gestão e planeamento da carreira dos seus colaboradores e com as recompensas atribuídas, é possível reter talento(s):

“A gestão de carreiras e a gestão de recompensas contribuem de facto para a retenção de talento (s). Um colaborador motivado, (...), sentir que é uma mais-valia para a empresa e para as tarefas que está a desempenhar, (...), ao sentir-se motivado, (...), não pensa em sair” (E2, P8).

“Uma não sobrevive sem a outra, (...), se queremos bons profissionais e, profissionais competentes, que tenham alguma afetividade ou ligação com a marca, obviamente que tem de haver uma recompensa e, coadunar com as necessidades ou pressupostos que ele pensa que a empresa lhe pode dar, por assim dizer. Sem isso, acho que não conseguiremos reter nenhum talento na empresa. Seria muito difícil” (E5, P8).

“Eu vou reter um talento e à partida estamos a falar então de um bom profissional, se reconhecer o trabalho dele. Não acredito que, alguém que faça bem o seu trabalho consiga ficar muito tempo numa empresa, se achar que não é reconhecido, (...), valorizado, (...), esse ego profissional tem de ser alimentado, (...), a gestão de recompensas, (...), é alimentar esta motivação total, profissional, para que realmente se consiga manter motivado e focado, (...), através de um bom sistema de recompensas, havendo possibilidade de crescimento, (...), vai sair para quê? Porquê? Não é? Se está bem, (...), é recompensado e reconhecido” (E7, P11).

A forte competição por talento(s), a que se assiste na atualidade, não se reduz apenas, a uma questão de recompensas monetárias e/ou materiais, mas à criação e ao

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

desenvolvimento de estratégias e abordagens que aliciem estes profissionais a permanecerem nas organizações (Alhajjar et al., 2019). Para os entrevistados, a retenção de talento(s) baseia-se no conjunto de estratégias implementadas para induzir os colaboradores, a permanecerem nas organizações:

“(…), se são boas a fazer aquilo, há que aproveitar, (…), E nós, e sempre que a empresa tem essa possibilidade e essa capacidade para dar mais à pessoa, tem de aproveitar. Então há que reter esse talento, (…), Não é só um facto, de vou-te dar mais “X” por mês, (…), hoje em dia não é só o fator monetário. Há que aproveitar, falar com a pessoa, dar-lhe a oportunidade de crescimento e acabamos por reter esse talento. Retenção de talento é o facto de estar sempre atento, e não só, com a componente monetária da pessoa, mas também com a componente emocional” (E2, P4).

“Talento é nós tentarmos reter, tal como a palavra diz, os funcionários mais competentes que nós temos na empresa, e tentar retê-los connosco, (…), porque estão de acordo com os objetivos que nós temos como marca, e se cumprem com esses objetivos, e estão à altura deles, é óbvio que, o interesse da marca e sempre mantê-los connosco” (E4, P1, P2).

“É um conjunto de ações, (…), com o objetivo de manter os bons colaboradores na empresa, (…), dar condições, dar incentivos, o que nós chamamos de salário emocional, para fazer com que o colaborador se mantenha o máximo de tempo possível na empresa” (E6, P1).

O que indica que os principais fatores responsáveis pela retenção de talento(s) devem-se essencialmente, à promoção de um clima organizacional saudável, uma comunicação eficaz, sustentável e um sistema de recompensas, assegurando-lhes oportunidades de crescimento, aumentando a sua satisfação e comprometimento (Bindu, 2017; Ghani et al., 2022; Murphy et al., 2023).

A cultura organizacional e os valores difundidos pela organização podem contribuir para a diminuição ou aumento da intenção de *turnover*, porque se esta for nociva, potenciará o descontentamento e a desmotivação dos colaboradores (Al-Suraihi et al., 2021; Ghani et al., 2022; Pandey & Sarangi, 2023). Por *turnover*, os entrevistados entendem que se refere, aos índices de rotatividade de uma organização:

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

“É quando entram, quando saem, o tempo que permanecem, (...), é a rotatividade. É o que o termo diz, é a rotação, se eles permanecem muito tempo, se eles entram por pouco tempo” (E1, P4).

“É a taxa de rotatividade, o índice, a média, num período de análise que nós temos da saída dos colaboradores” (E5, P10).

“*Turnover* é a rotatividade, (...), de pessoas. É quando não se tem tudo isto, não é? Ou não se consegue encontrar os perfis adequados para poder se trabalhar, (...), para evitar justamente essa rotatividade de pessoas” (E10, P5).

Uma adequada gestão de carreiras e de recompensas favorece a satisfação dos colaboradores e contribui para a melhoria e desenvolvimento das suas competências, o que origina um maior nível de desempenho e subsequentemente, um aumento da taxa de retenção (Alhajjar et al., 2019; Murphy et al., 2023).

Quando os colaboradores se sentem mais satisfeitos e motivados, há uma menor probabilidade de desistência, ausência ou abandono organizacional, visto que o seu nível de compromisso é igualmente elevado, porque se sentem alinhados com a missão, visão e estratégia organizacional (Alhajjar et al., 2019; Murphy et al., 2023).

As organizações devem apostar em políticas de retenção que proporcionem o desenvolvimento e crescimento interno dos colaboradores, apostando na formação, sendo igualmente necessário, proporcionar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, para que estes usufruam da sua jornada de trabalho de forma aprazível, promovendo o seu bem-estar laboral e a sua retenção (Ghani et al., 2022).

Os entrevistados assumem que a empresa tem uma política de retenção de talento(s), e que esta se efetiva através do reconhecimento das necessidades e problemas dos colaboradores, das formações que lhes são asseguradas para melhorarem e aperfeiçoarem as suas competências, tendo em vista, o seu crescimento e progressão, relativamente às recompensas que lhes são atribuídas:

“A partir do momento em que vemos que aquele perfil é o certo para o sítio para o qual foi recrutado, temos de fazer essa situação do salário emocional, (...), porque nós

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

pagamos dois salários, pagamos o salário que paga as contas da casa, (...), mas depois, a parte do salário emocional, é uma coisa que é “super” importante para nós. São várias coisas que constituem o salário emocional e no fundo, é isso, é uma preocupação que nós temos quer do ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista não remuneratório direto, os incentivos, ambiente de trabalho, a formação contínua para sentir que está acompanhado de forma que a pessoa nem sequer equacione a hipótese de sair “(E7, P3).

“É a tal coisa, nós temos formações contínuas, (...), aqui o objetivo é sempre dar formação, e além do processo de recrutamento, (...), nós tentamos sempre recrutar pessoas, que vemos que têm potencial para nos acompanhar e que têm a visão da marca, e que estão de acordo com aquilo que nós procuramos. Existe sempre várias vários procedimentos, que nós temos como incentivos não obrigatórios por lei, por exemplo, a flexibilidade de horários, as formações, os apoios, os incentivos remunerados. Portanto, existe uma série de ações que a marca tem, e que realmente contribuem bastante para a retenção dos talentos aqui na marca, (...), há uma série de coisas que mantém as pessoas motivadas (...), e há sempre espaço para crescer e para aprender, e é isso que é feito” (E4, P2).

“Na minha opinião, reconhecimento diário do trabalho, incentivos financeiros e emocionais, confiança, o respeito, a flexibilidade, em todos os aspetos, tanto de horário como (...), não é? Emocionais, no fundo, e sobretudo, um clima cooperativo nas equipas, bom ambiente de trabalho” (E6, P1).

A retenção de talento(s) apresenta-se como uma das principais atividades da gestão de talento(s) e baseia-se no estabelecimento de um conjunto de práticas adotadas pela organização, com o intuito de reduzir os índices de *turnover*, uma vez que, a esse efeito, se associam custos elevados com a contratação e desenvolvimento dos profissionais, além da perda de conhecimento organizacional e de habilidades especializadas, o que dificulta a criação de uma vantagem competitiva ao nível corporativo (Ott et al., 2018; Putra et al., 2023).

Para que a política de retenção de talento(s) seja eficaz, é necessário avaliar continuamente, os motivos e as causas que conduzem à saída dos colaboradores das organizações (Costa et al., 2018). Os principais motivos que, os entrevistados indicaram, devem-se essencialmente, à procura de oportunidades de trabalho na área em que se

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

formaram ou em relação a ofertas que providenciam melhores condições profissionais e uma retribuição superior:

“O que eu acho que faz sair qualquer pessoa, de qualquer empresa, é a possibilidade de melhorias, de condições, sejam profissionais, sejam pessoais” (E1, P4).

“Normalmente nós temos muita rotatividade nas lojas, (...), são contratadas como aquele acréscimos excepcionais de trabalho, mas elas nem chegam ao fim, (...), não se adaptam e vão embora, (...), os que saem, (...), estão cansados de trabalhar, (...), aos fins-de-semana, (...), uns não querem fazer noites ou outros que vão para a concorrência, (...), que oferece mais 50 euros, (...), geralmente, acontece nas pessoas mais novinhas, que é o primeiro trabalho. No escritório, é mais para outros lugares, para outras chefias, para outra empresa” (E2, P9, P10).

“Por uma questão monetária, mas também de realização, de atingir outro nível de realização pessoal.” (E3, P4, P5).

“A maioria das pessoas que realmente acabam por ir embora é porque estavam a estudar nos seus cursos e depois, entretanto, arranjam trabalho na sua área” (E4, P7).

Algumas das práticas exemplificadas pelos entrevistados para reduzir os índices de *turnover*, baseiam-se em todos os aspetos do ciclo de gestão de talento(s), - desde estratégias que assegurem a atração e a retenção de talento(s), nomeadamente, através da remuneração e dos benefícios que são atribuídos aos colaboradores, às oportunidades de formação e progressão de carreira, ao ambiente de trabalho, segurança e estabilidade laboral, equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, recorrendo à flexibilidade de horários, - assegurando o devido reconhecimento e valorização do trabalho desempenhado, conforme se pode verificar:

“É logo desde início, nas formações, incentivar os trabalhadores a ficar, a fazê-los sentir que são parte integrante da empresa e uma parte importante, ativo da empresa, e outra mais valia é também mostrar os outros incentivos que têm como estabilidade contratual, formação interna, formação inicial e contínua aos trabalhadores, os prémios de desempenho, incentivos também em termos de pontualidade e assiduidade, apoios extras, agora a parte da inflação, a flexibilidade de horários. (...), Puxando um bocado pelo *iceberg* que é a parte que não se vê e que é muito importante, lá está é o fazer, o sentir empresa, sentir que as pessoas são importantes, (...), todos têm o seu papel para que tudo

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

funcione como deve ser, (...),temos de dizer à pessoa que é importante, (...) uma pessoa sente-se motivada e empenhada em desempenhar o seu papel, e claro que se vai obter frutos, ao dizer-se isto, (...), e motivá-lo, dando-lhe estes incentivos positivos, reforços positivos” (E2,P11).

“A estabilidade que nós promovemos, o ambiente de trabalho, as boas condições de trabalho, (...), esta empatia, (...), as coisas estão pensadas de uma forma geral, (...), para sejam confortáveis para os colaboradores, (...), no ponto de vista de infraestrutura, há esse cuidado, (...), a formação, estamos a apostar cada vez mais na formação, (...), porque achamos que as pessoas também se vão sentir cada vez mais motivadas e mais confiantes, (...), quando as pessoas também sentem que estão a fazer um bom trabalho, também permanecem mais tempo, e basicamente é isso, toda esta parte do salário emocional que temos vindo a falar, incentivos, temos realmente uma série de desafios comerciais, objetivos mensais que estão definidos, (...), o gozo de férias, de dias extra, (...), faz tudo parte deste espírito corporativo, quando as pessoas estão aqui para colaborar e para se ajudarem umas às outras, (...), Isso é importante, e assim reter talento” (E7,P13,P14).

A gestão de talento(s), fomenta o desenvolvimento dos colaboradores, para que estes se mantenham na organização, apesar dos todos os desafios diários que o mundo organizacional tem enfrentado, pretendendo assim, reduzir os níveis de *turnover*, aumentar o envolvimento dos colaboradores e subsequentemente, a competitividade organizacional, ao providenciarem a satisfação das necessidades corporativas atuais e futuras, assim como, as necessidades dos colaboradores (Das, 2022; Murphy et al., 2023; Rachmawati et al., 2023).

Uma boa gestão aliada ao desenvolvimento permanente do capital humano faz com que os colaboradores aumentem as suas competências, capacitando-os a encontrarem soluções para os desafios do quotidiano e a inovarem, contribuindo para o aumento da produtividade e da motivação, o que influencia o desempenho de uma organização, acarretando benefícios a curto e a longo prazo, afirmando que este é o fator-chave para a retenção dos colaboradores (Azeredo, 2019; Collings et al., 2018; Vardi & Collings, 2023).

CONCLUSÕES

Uma adequada gestão de carreiras e de recompensas contribui para uma maior retenção de talento(s) e, subsequente, redução de *turnover*, porque quando os colaboradores se sentem valorizados e recompensados pelo trabalho desenvolvido, há uma menor probabilidade abandono organizacional.

Uma eficiente gestão de talento(s) conduz a uma eficaz taxa de retenção porque permite que os colaboradores estabeleçam os seus objetivos pessoais e profissionais e o que pretendem alcançar ao nível organizacional, para que seja possível delinear um plano de gestão de carreiras, em conformidade com as suas competências, necessidades e objetivos, contribuindo para o desenvolvimento da sua carreira profissional e satisfação pessoal.

Embora, se verifique através da literatura e dos dados obtidos, uma maior responsabilização dos próprios colaboradores pela gestão da sua carreira profissional, é crucial que as organizações assegurem as condições necessárias para o desenvolvimento das competências exigidas para dar resposta aos desafios do atual mercado global. Cria-se uma vantagem competitiva pela convergência dos objetivos profissionais com os objetivos organizacionais, revelando-se igualmente importante que, os colaboradores sejam recompensados como forma de perceberem que a organização valoriza as suas competências e o seu desempenho organizacional.

É através da gestão de competências que se estipula uma estrutura de competências essenciais que se consideram como a base de sustentação no processo de recrutamento, seleção, formação, gestão de carreiras e de recompensas. Constatou-se que as competências técnicas têm a sua importância na execução das tarefas, mas as competências transversais têm uma maior preponderância na atualidade.

As competências técnicas e transversais funcionam em simbiose, por se complementarem, apesar de que, as competências transversais apresentam uma maior significância no sucesso laboral de um profissional, a longo prazo, nomeadamente, na manutenção e progressão de carreira.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

As competências como a inteligência emocional e a capacidade de autorregulação emocional permite que os colaboradores sejam capazes de gerir as suas expetativas conforme as promessas e obrigações que são determinadas no contrato psicológico, orientando as suas ações e comportamento em conformidade com as suas obrigações individuais, bem como as recompensas a si associadas, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O contrato psicológico é percebido pelos entrevistados como algo com que a própria organização cumpre, o que incrementa os níveis de afetividade, comprometimento e satisfação laboral. De atender que, qualquer discrepância entre aquilo que é prometido e aquilo que se efetiva poderá levar a sentimentos de injustiça que produzirão repercussões negativas ao nível da satisfação e do desempenho laboral, pelo que este contrato deve ser flexível e adequado às necessidades e expetativas dos colaboradores.

Apesar de não existir consenso na literatura relativamente às recompensas que mais influenciam a permanência dos colaboradores, por se considerar que, as recompensas monetárias se constituem como poucos fatores motivacionais e que por isso, têm um reduzido impacto na retenção dos profissionais nas organizações, os entrevistados são da opinião de que, um bom sistema de recompensas deve agregar a adjudicação de benefícios remuneratórios e sociais que atendam às necessidades dos colaboradores e aos objetivos organizacionais. A maioria dos respondentes atribui uma maior importância aos benefícios remuneratórios, tendo em consideração a atual conjuntura política, social e económica da União Europeia, que se encontra fragilizada, acarretando um elevado custo de vida nos mais variados setores da economia.

Na opinião dos entrevistados, um sistema de compensações equilibrado deve ser composto por recompensas extrínsecas, como um meio de obterem um rendimento mensal que favoreça as suas condições de vida e a sua subsistência, e por recompensas intrínsecas, diretamente ligadas à satisfação das suas necessidades, ao estabelecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional, de reconhecimento e de um bom ambiente de trabalho.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Os benefícios sociais e/ou não remuneratórios, mais apontados pelos entrevistados pela sua contribuição para a retenção de talento(s), devem-se ao conjunto de incentivos emocionais e motivacionais que constituem o salário emocional, nomeadamente, a flexibilidade de horários e a sua adaptabilidade em função das necessidades dos colaboradores. Promovendo-se o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, evita-se que os colaboradores sejam lesados pela sua ausência, reduzindo, simultaneamente, os índices de absentismo.

Por seu turno, os principais motivos de saída dos colaboradores da organização, devem-se, essencialmente, ao encontro de trabalho na área de formação ou de melhores condições salariais, o que revela a importância de uma gestão de talento(s) eficaz, no que respeita às recompensas que lhes são atribuídas, e às oportunidades que lhes são concedidas e que devem corresponder às suas necessidades e objetivos.

Constatou-se que as organizações se devem focar em todos os aspetos do ciclo de gestão de talento(s), que assentam em estratégias que asseguram a atração e a retenção de talento(s), - através das recompensas que são atribuídas aos colaboradores, às oportunidades de formação e progressão de carreira, asseverando a satisfação das suas necessidades, e o devido reconhecimento e valorização pelo trabalho desempenhado, - para que estes permaneçam na organização. Com o intuito de aumentar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores e a competitividade organizacional, (ao se reduzirem os índices de *turnover*), estas estratégias contribuem para a prossecução dos objetivos organizacionais.

Acreditamos que as conclusões que se retiram com este estudo podem acrescentar valor ao nível da gestão de recursos humanos em Portugal, nomeadamente, no que respeita à gestão de talento(s), mais concretamente, à gestão de competências, que se relaciona inevitavelmente, com a formação que é providenciada aos colaboradores, com a avaliação de desempenho, e progressão de carreira, assim como, a gestão de recompensas.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Constata-se que, embora, continue a existir uma maior valoração dos benefícios monetários, deve-se apostar numa adequação dessas recompensas em relação às necessidades dos colaboradores e ao mercado atual, contribuindo para o seu envolvimento constante, e para nutrição da sua motivação, o que favorece de igual forma, a atração e retenção de talento(s).

Sugere-se que ao nível de futuras investigações se opte por uma metodologia mista concedendo uma maior complementaridade ao nível de obtenção de dados pela confrontação das conceções teóricas existentes, abordadas no marco teórico da investigação em conformidade com o material empírico recolhido, subtraindo por essa via, as debilidades que cada um destes métodos possui, aumentando o distanciamento no que se refere a possíveis enviesamentos ou outras fragilidades.

Um dos constrangimentos sentidos na elaboração da investigação ocorreu na sequência da realização das entrevistas, pela ausência de resposta por parte das organizações ao pedido de colaboração ou pela falta de receptividade em se abordarem temas como a gestão de recompensas e o *turnover*, apesar de serem temáticas que atualmente, se tornaram uma tendência nas agendas das organizações.

Outra limitação da investigação relaciona-se com a produção científica em Portugal acerca das temáticas em estudo que, são escassas constatando-se que a maioria dos estudos existentes sobre a gestão de talento(s) se direcionam para a sua relação com o *Employer Branding*, pelo que se pretende que esta investigação contribua para o desenvolvimento de possíveis estudos que correlacionem a gestão de talento(s), a rotatividade de colaboradores.

Uma outra sugestão para futuras investigações advém da relação da gestão de talento(s) ao nível geracional, embora existam alguns estudos neste sentido, propõe-se um envolvimento das categorias de análises referidas na presente dissertação e a sua correlação com este fator geracional. Possibilitando uma comparação que permita verificar se a determinadas gerações estão associados maiores índices de *turnover*. Caso se efetive a afirmação como positiva, importa perceber o porquê dessa mesma situação,

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

bem como, identificar quais os fatores que favorecem o envolvimento e a motivação ao nível geracional para que os colaboradores permaneçam nas organizações.

Este estudo pode também contribuir para que se proponha uma maior correspondência entre as expetativas dos candidatos e as expetativas das organizações, visto que no contexto pós pandémico esta realidade adquiriu uma maior relevância em resultado das alterações políticas e socioeconómicas que temos vivenciado ao nível global, tornando o mercado laboral e os valores que o embargam, uma equação bastante mais complexa e a qual carece de alguma consideração.

De um modo geral, é importante que as organizações reflitam sobre a gestão de talento(s), como um meio de distinção e criação de uma vantagem competitiva, visto que com a globalização, a competitividade tem vindo a aumentar, assim como, a procura por talento(s) altamente qualificados, emergindo de forma constante, novas tendências, para o mercado laboral, nomeadamente, ao nível de recompensas e benefícios, levando a que apenas, as empresas que se adaptarem, a estas transformações, sejam capazes de sobreviver a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi, M., Sohail, M., Cheema, F.-E.-A-, & Syed, N. (2013). Talent Management as Sucess Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan. *IBT Journal of Business Studies*, 9(1), 14-23. <http://dx.doi.org/10.46745/ilma.jbs.2014.09.01.02>.
- Acharya, B. (2021). *Impact Of Reward Management System on Employee Motivation at Merojob.com Kathmandu*. Master's thesis of Business Studies, Faculty of Management, Tribhuvan University, Kathamandu.
- Alhajjar, A., Kassim, R.-N., Raju, V., & Alnacheif, T. (2019). Talent Management, Reward System, Employee Commitment and Bank Performance. *IMPACT: International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature*, 7(5), 101-113.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>.
- Almeida, G. (2016). Quebra e Violação Do Contrato Psicológico: Efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista Foco*, 9(1), 176-194.
- Almeida, P. (2012). *Gerir com Competência, Manual para a empresa do século XXI*. Lisboa: Bnomics.
- Al-Suraihi, W., Samikon, S., Al-Suraihi, A.-H., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, F., Ribeiro, E., Demba, J., Lapa, L., Mota, M., & Silva, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*, 2. Em Sá, P., Costa, A., & Moreira, A (Coords.). Aveiro: UA Aveiro.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12239993>.
- Ander-Egg, E. (1995). *Tecnicas De Investigacion Social*. Buenos Aires: Lumen.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C637::AID-JOB986%3E3.0.CO;2-H](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C637::AID-JOB986%3E3.0.CO;2-H).
- Andrade, R. (2003). *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*. Coimbra: Minerva.
- Antoni, C., Perkins, S., Baeten, X., Shaw, J., & Vartiainen, M. (2015). Reward Management – Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 163–164. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000154>.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Aryee, S., Walumbwa, F., Mondejar, R., & Chu, C. (2015). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231–252. <https://doi.org/10.1111/joms.12067>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23, 225–236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>.
- Ashkezari, M., & Aeen, M. (2012). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, 1(1), 59-68.
- Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., & Habib, B. (2014). Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 87-94. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i3.6255>.
- Azeredo, F. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 14–30. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barkhuizen, N. (2014). Exploring the Importance of Rewards as a Talent Management Tool for Generation Y Employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1100-1105. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p1100>.
- Barrena-Martinez, J. (2019). From Emotional Intelligence to Emotional Competences in Management. In López-Fernández, M & Romero-Fernández, P. (Eds.), *Managerial Competencies for Multinational Businesses*, (pp. 21-43). IGI: Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5781-4.ch002>.
- Batista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Bindu, H. (2017). Factors influencing employee retention – A study in select service sector organizations. *The Indian Journal of Management*, 10, 25-30.
- Bonder, A., Bouchard, C.-D., & Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management—An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/009102601104000101>.
- Boswell, R., Colvin, J. S. & Darnold, C. (2008). Organizational systems and employee motivation. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R., (Eds.) *Work motivation: Past, present, and future*, (pp. 361-400). New York: Routledge.
- Boterf, G. (1995). *De la compétence – Essai sur un attracteur étrange*. Paris, Éditions d'organisation.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Brandão, H. (2007). Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 149–158. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>.
- Brandão, H., Bahry, C., & Freitas, I. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: A percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *RAUSP Management Journal*, 43(3), 224-237.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Bratu, M., & Cioca, L. (2021). *Is organizational skill a will or a way to a successful lifestyle and workstyle?*. MATEC Web of Conferences, 343, 1-14. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202134311001>.
- Brundrett, M. (2000). The Question of Competence: The origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm. *School Leadership & Management*, 20(3), 353–369. <https://doi.org/10.1080/13632430050128363>.
- Caballo, V. (1982). Los componentes conductuales de la conducta asertiva / Behavioral components of assertive behavior. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 37(3), 473- 486.
- Câmara, M., & Queiroz, T. (2012). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: Suas características e a área de Recursos Humanos*. 9th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management CONTECSI, 3558–3567.
- Camara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed). Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed). Alfragide: Dom Quixote.
- Cardy, R., & Selvarajan, T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235–245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.09.004>.
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos—Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Revista Psicologia*, 13 (1/2), 99–125. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.562>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Cavanaugh, M., & Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-340. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3%3C323::AID-JOB901%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3%3C323::AID-JOB901%3E3.0.CO;2-M).
- Ceitel, M. (2004). *Sociedade Gestão e Competências, Novas Dinâmicas Para o Sucesso das Pessoas e das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(1), 6–31. <https://doi.org/10.1108/13552551311299233>.
- Cherniss, C., Roche, C., & Barbarasch, B. (2016). Emotional intelligence. In Friedman, H., (2nd ed.), *Encyclopedia of mental health*, 2, (pp.108–115). Waltham: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00207-X>.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos, o capital humano das organizações*. (8ª ed). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed). São Paulo: Manole.
- Chitu, E., & Russo, M. (2021). Modeling Competencies from the Perspective of Talent Management. *Journal of Social Sciences*, IV (1), 120-127. [https://doi.org/10.52326/jss.utm.2021.4\(1\).14](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2021.4(1).14).
- Ciarocco, N. (2018). Traditional and New Approaches to Career Preparation Through Coursework. *Teaching of Psychology*, 45(1), 32–40. <https://doi.org/10.1177/0098628317744963>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
- Cole, M., Schaninger, W., & Harris, S. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001008>.
- Collings, D., Mellahi, K., & Cascio, W. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>.
- Costa, A., Alves, R., Gomes, I., Lei, J., Peixoto, J. (2018). Fatores potenciadores da Retenção de Talentos no setor das TI (Talent Retention Enhancing Factors in the IT Sector). *Atlântico Business School*, 1-19. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233494>.
- Costa, S. (2021). New Psychological Contracts, Old Breaches? In Coetzee, M., Deas, A. (Eds.), *Redefining the Psychological Contract in the Digital Era*, (pp.111-127). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63864-1_7.
- Coutinho, C. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e prática* (2ª ed). Coimbra: Almedina.
- Coyle-Shapiro, J., Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>.
- Das, P. (2022). An Introduction to the Study of Talent Management. *World Journal of Education and Humanities*, 4(2), p66-74. <https://doi.org/10.22158/wjeh.v4n2p66>.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25, 293–302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>.
- Derwik, P., & Hellström, D. (2023). Successful competence development for retail professionals: Investigation of key mechanisms in informal learning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(13), 33–46. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2022-0321>.
- Dias, T. (2020). *A importância da gestão do talento e das competências nas organizações em Portugal: Uma perspetiva dos empregadores*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.
- Du, Y., & Liu, H. (2020). Analysis of the Influence of Psychological Contract on Employee Safety Behaviors against COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6747. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186747>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 267–295. <https://doi.org/10.3166/RFG.160.261-292>.
- Dutra, J., Hipólito, J., & Silva, C. (2000). Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161–176. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>.
- Epley, H., Clary, C., & Dailey, E. (2021). Learning, Idea Sharing, and Transfer from a State 4-H Camp Counselor Workshop. *Journal of Youth Development*, 16(1), 126–148. <https://doi.org/10.5195/jyd.2021.970>.
- Évéquoz, G. (2004). *Les compétences-clés: Pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun*. Paris: Liaisons.
- Falco, L., & Steen, S. (2018). Using School-Based Career Development to Support College and Career Readiness: An Integrative Review. *Journal Of School-Based Counseling Policy and Evaluation*, 1(1), 51-68. <https://doi.org/10.25774/V1T4-C816>.
- Febrianti, N., Suharto, & Wachyudi (2020). The Effect of Career Development and motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>.
- Fernandes, C., Veiga, P., Lobo, C., & Raposo, M. (2022). Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy!. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 9-19. <https://doi.org/10.1002/tie.22249>.
- Ferreira, V. (2014). Artes de entrevistar: Composição, criatividade e improvisação a duas vozes, *Cap VII*. In Torres, L & Palhares, J (Orgs.). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*, (pp. 165-196). Vila Nova de Famalicão: Húmus.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>.
- Firmino, M., & Silva, P. (2021). O desafio da gestão do talento no contexto da transformação digital em curso- uma análise a empresas do Alentejo. *Revista UI_IPSantarém*, 9(4), 105-115.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44–57. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação—Da Concepção à Realização* (3ª). Loures: Lusociência.
- Freitag, B., & Fischer, A. (2017). Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23, 158–187. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331- 362. <http://dx.doi.org/10.1002/job.322>.
- Gasior, M., Skowron, L., & Sak-Skowron, M. (2021). The Importance of Employees' Competencies: A Comparison between Educational and Business Perspective. *European Research Studies Journal*, XXIV (Special Issue 2), 681–694. <https://doi.org/10.35808/ersj/2303>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Ghani, B., Zada, M., Memon, K., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2, 26. <https://doi.org/10.3390/su14052885>.
- Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (4ª ed). São Paulo: Atlas.
- Gillberg, N., & Wikström, E. (2021). Fading away at work: “I could have left without saying anything” – performing talent management in a multinational organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 353–369. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0020>.
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1- 21.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: The Harvard Business Review Press.
- Gomes, J., Sanches, P., Duarte, T., & Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos— Métodos e Práticas* (5ª). Lisboa: Lidel.
- Gonçalves, A. (2015). *Competências de RH, Um Estudo sobre Modelo de Competências de Graduados de Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos, Universidade europeia, Porto.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Gondim, S., Morais, F., & Brantes, C. (2014). Socio-emotional competences: A key factor on the development of work competences. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Principia.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T).
- Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>.
- Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>.
- Gunawan, J., Aungsuroch, Y., Fisher, M., McDaniel, A., & Liu, Y. (2022). Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: A scale development. *International Journal of Nursing Practice*, 28(1), 2-18. <https://doi.org/10.1111/ijn.12936>.
- Guzzo, R., & Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Pactor.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286–294. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00019-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00019-H).
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126–142. <https://doi.org/10.1108/00483481211199991>.
- Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60–71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5).
- Júnior, V., Buzatto, T., Medeiros, C., & Heinzmann, L. (2017). Formação De Competências do Gestor Público (Training competences public manager). *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20170004>.
- Kaslow, N., Grus, C., Campbell, L., Fouad, N., Hatcher, R., & Rodalfa, E. (2009). Competency Assessment Toolkit for professional psychology. *Training and Education in Professional Psychology*, 3(4), 27-45. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0015833>.
- Kataria, N., & Sethi, S. (2022). An Empirical Study on Competency Mapping and its Impact in Leveraging Employee Behavioral Traits with Reference to IT Sector. *Special Education*, 1(43), 5103-5110.
- Kazi, K., & Liyakat, S. (2023). A Study HR Analytics Big Data in Talent Management. *Human Resource and Labour Management*, 4(1), 16-28.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Khoreva, V., & Vaiman, V. (2015). Intent vs. action: Talented employees and leadership development. *Personnel Review*, 44(2), 200–216. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0191>.
- Kimura, H., Teixeira, M., & Godoy, A. (2006). Redes sociais, valores e competências: Simulação de conexões. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 42–58. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000300005>.
- Klarsfeld, A. (2000). La Competence, Ses Definitions, Ses Enjeux. *Revue Gestion* 2000, 17 (2), 31-47.
- Klein, M., & Bitencourt, C. (2012). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho, (The emergence of collective competencies based on the mobilization of working teams). *Organizações & Sociedade*, 19(63), 599–619. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400003>.
- Kochanski, J., & Ledford, G. (2001). “How to Keep Me”—REtaining Technical Professionals. *Research-Technology Management*, 44(3), 31–38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671427>.
- Kock, H., & Eilström, P.-E. (2009). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. In Illeris, K, (1ªed), *International Perspectives on Competence Development*, (pp. 34-54). London: Routledge.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178–2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Kumudha, A., & Abraham, S. (2008). Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector. *The IUP Journal of Bank Management*, 0(13), 48-58.
- Kwong, C., Demirbag, M., Wood, G., & Cooke, F. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3569–3599. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1966203>.
- Kyllonen, P. (2013). Soft Skills for the Workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16–23. <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>.
- Leiria, A., Palma, P., & Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(1), 67–94.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.
- Madriz, J., & Parra, J. (2016). Competencias Personales y Profesionales Aplicadas por Gerentes Bajo Escenarios De Incertidumbre Económica. *Revista Científica de Ciencias Gerenciales*, (33), 69-98.
- Magdalena, S. (2013). Social and Emotional Competence-predictors of School Adjustment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 29–33. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.068>.
- Malkawi, E. (2017). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. *International Business and Management*, 14(1), 80- 84. <https://doi.org/10.3968/9195>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Marinovic, I., & Povel, P. (2017). Competition for talent under performance manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 64(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.04.003>.
- Matwiejczuk, R. (2022). From Competency- Based Human Resources Management to Competence-Based Strategic Management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 365-374.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092>.
- Mendes, J., & Coelho, M. (2009). A importância da gestão de competências nas organizações. *Lusíada, Economia & Empresa*, 2(9), 111-139.
- Mensah, J. (2019). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organization Review*, 19, 325–344. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>.
- Meyer, K., & Xin, K. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827–1855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>.
- Meyers, M. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 2-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S., Memon, M., Mari, S., & Ramzan, M. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Journals*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>.
- Minayo, M. (2002). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (21ª). Petrópolis: Vozes.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Miranda, R. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: Um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Ciências Da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using Job Embeddedness to predict voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1), 12-33.
- Molina, R., Puerta, L., Arenas, A., & Kadi, O. (2022). Classification of competences according to their difficulty in detecting human talent. *Revista Global Negotium*, 5(2), 88-105.
- Montes, S., Rousseau, D., & Tomprou, M. (2015). Psychological Contract Theory. In Cooper, C. (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1–5. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110075>.
- Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>.
- Murphy, A., Gaytan, J., & Endres, E. (2023). Effective Talent Management Practices of Small- and Medium-Sized Businesses. *International Journal of Applied Management and Technology*, 22(1), 1-18.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A., Sawitri, H. & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: An empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>.
- Nazari, R. (2018). The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 57–64. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.1.57>.
- Neves, J., Simões, E., & Garrido, M. (2015). *Pessoais, Interpessoais e Instrumentais—Teoria e prática* (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations? A feminist institutional perspective. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>.
- Oliveira, T., Nunes, M., Barbosa, F., & Silva, N. (2022). Socio-emotional Competencies in Organizations and at Work: Concepts and instruments in Brazilian and international studies. *Psico-USF*, 27(1), 99–113. <https://doi.org/10.1590/1413-82712022270108>.
- O'Reilly, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). Career development: Profession or not? *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 79–86. <https://doi.org/10.1177/1038416219898548>.
- Orsi, A., & Bose, M. (2003). Gestão por Competências – Modelos e Abrangência. *Revista de Psicologia*, 21(1/2), 64-79.
- Ott, D., Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135–146. <https://doi.org/10.1111/emre.12171>.
- Paiva, K. & Melo, M. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: Perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339–368. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552008000200004>.
- Palaniappan, R. (2003). *Competency Management—A Practitioner's Guide*. Malasya: Rosetta Solutions.
- Pandey, R., & Sarangi, S. (2023). A Case Study on Talent Acquisition at Organisations. *International Journal of Engineering and Management Research*, 13(1), 6–11. <https://doi.org/10.31033/ijemr.13.1.2>.
- Pereira, M. (2014). *A Gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal. Dissertação de Doutoramento em Comunicação, Faculdade de Ciencias da Comunicación, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela*.
- Pereira, M. (2018). A relevância da gestão de talentos e o seu impacto incremental na estratégia organizacional – Um estudo qualitativo. *Media & Jornalismo*, 18(33), 219–234.
- Pérez, J. (2009). *Coaching Para Docentes - Motivar para o sucesso*. Porto: Porto Editora.
- Pierry, F. (2013). *Seleção Por Competências: O Processo de Identificação de Competências Individuais Para Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de pessoal* (2ª ed). São Paulo: Vector.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed). Lisboa: Editora RH.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Lopes, M., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas Manual de Trabalho e Formação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poisat, P., Mey, M., & Sharp, G. (2018). Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1044>.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>.
- Pullins, E. (2001). An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403–413. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00095-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00095-4).
- Putra, J., Soehaditama, J., Zen, A., Febrian, D., & Jumawan. (2023). Human Capital Basic Approach: Analysis Recruitment, Employee Retention Program, Leadership Development, System Reward, and Talent Management. *International Journal of Asian Business and Management*, 2(2), 99–116. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v2i2.3685>.
- Qu, H., & Zhao, X. (2012). Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.010>.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigações em Ciências Sociais* (5ª ed). Lisboa: Gradiva
- Rachmawati, M., Yochanan, E., Heriyanto, H., & Prastyo, Y. (2023). The Role of Talent Management in Stimulating Human Resources Career Development. *Devotion Journal of Community Service*, 4(1), 279–288. <https://doi.org/10.36418/dev.v4i1.382>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Ragin, C., & Amoroso, L. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method* (2nd ed). California: SAGE Publications.
- Rana, C. (2021). *Gestão de Talentos e Processos de Recrutamento: Vantagens e Desafios*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Ratnawat, R. (2015). Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review. *Research View Journals*, 3(5), 119-124.
- Reis, F. (2010). *Guia Prático. Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado: Segundo Bolonha* (2ª ed). Lisboa: Pactor.
- Reis, I., Sousa, M., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su131910698>.
- Robbins, S. (2009). *Comportamento organizacional* (11ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the psychological contract: A longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T).
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Rodwell, J., Flower, R., & Ellershaw, J. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689–701. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0224>.
- Rothwell, W. (2012). Competency-Based Human Resource Management, In Rothwell, W., Lindholm, J., Yarrish, K., & Zaballero, A. (Eds.), *The Encyclopedia of Human Resource Management* (1.^a ed., pp. 45–47). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118364727.ch8>.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania.
- Rousseau, D., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *The Academy of Management Review*, 28(4), 553–570. <https://doi.org/10.2307/30040747>.
- Sá, P., & Paixão, F. (2013). Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspetiva integrada e sistémica. *Revista Portuguesa de Educação*, 26(1), 87–114. <https://doi.org/10.21814/rpe.2985>.
- Sanghi, S. (2004). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* (2^a ed). New Deli: Sage Publications.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). O incumprimento do contrato psicológico: Contributo para a adaptação de escalas de violação e ruptura. *PSICO*, 41(2), 259–265.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R., & Loureiro, M. (2018). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1216365>.
- Sen, J., Harianto, A., & Satrianny, I. (2023). Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(2), 95–108. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460>.
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Education Review*, 10(3), 309–315. <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9038-8>.
- Sharma, N., & Noida, A. (2015). *Competency Mapping*. *Indian Journal of Reserarch*, 4(1), 161-163.
- Silva, A., & Pinto, J. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Snelgar, R., Renard, M., & Venter, D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.351>.
- Soares, D., Santi, G., Guimarães, J., & Severo, E. (2014). Benefícios como Forma de Atração e Retenção de Talentos. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, 3, 1–20. <http://dx.doi.org/10.18226/35353535.v3.2014.29>.
- Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664–683. <https://doi.org/10.1108/00483481111169625>.
- Sousa, J. (2020). *Para além do formalizado: O Contrato Psicológico e as Atitudes no Trabalho dos trabalhadores de Recursos Humanos em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Sousa, M. (2017). Human Resources Management Skills Needed by Organizations. In Benlamri, R., Sparer, M. (Eds.), *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* (pp. 395–402). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43434-6_33.
- Sparrow, R., & Bognanno, M. (1993). Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(1), 50–58. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1993.tb00083.x>.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stocker, F., Correa, A., Souza, I., & Batista, A. (2020). O Impacto do Employer Branding Na Atração e Retenção de Talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10 (2), 246–259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>.
- Suazo, M., Martínez, P., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>.
- Subagya, S., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 87–101. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i1.8408>.

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: Um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542>.
- Teixeira, A., & Luz, A. (2014). A Importância das Competências Organizacionais: Uma análise da percepção de gestores. *UnilaSalle*, (26), 111-120.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4). <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>.
- Tlaiss, H., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: Evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426–445. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>.
- Tokarcikova, E., Malichova, E., Kucharcikova, A., & Durisova, M. (2020). Importance of Technical and Business Skills for Future IT Professionals. *Sustainable University*, 22(54), 567-578. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/567>.
- Travassos, V. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Turnley, W., & Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of*

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

- Organizational Behavior*, 21(1), 25–42. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z).
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181–185. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2018-0046>.
- Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? Talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 1-23. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1009>.
- Wei, Y.-C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, 44(5), 739–756. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0137>.
- Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65(3), 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.006>.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: Mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1

Pedido para Recolha de Dados

Anexo 2

Declaração de Consentimento Entrevistas

Anexo 3

Guião das Entrevistas: Título

Anexo 4

Análise de Conteúdo das Entrevistas (Tabelas)

ANEXO 1

Pedido Para Recolha de Dados

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Pedido Para Recolha de Dados

Exmo.(a) Srs. (as),

Chamo-me Mafalda Ferraz, e estou a redigir a minha dissertação “A gestão de carreiras e de recompensas na retenção de talento(s) e na redução de *turnover*”, no âmbito do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

O principal objetivo da investigação é compreender se a gestão de carreiras e de recompensas tem um papel determinante na gestão de talento(s) e consequente redução de *turnover*. Para o efeito, solicitava a vossa colaboração para a realização de entrevistas acerca da temática em causa.

Agradeço a vossa disponibilidade e aguardo *feedback*, sem prejuízo do resultado, ressaltando a confidencialidade e o anonimato de toda a informação resultante dos dados obtidos.

Em anexo, envio uma carta de apresentação e explicitação dos procedimentos, e uma declaração de consentimento para a realização das entrevistas, pelo que os dados apenas serão utilizados para o devido tratamento estatístico em resultado da análise de conteúdo do tema, determinando a sua confidencialidade e anonimato.

Disponível para qualquer esclarecimento adicional,

Grata pela atenção dispensada e pelo vosso contributo.

Com os melhores cumprimentos,

Mafalda Ferraz

Mafalda Alexandra Reis Ferraz

ANEXO 2

Declaração De Consentimento Das Entrevistas

Declaração De Consentimento Das Entrevistas



Declaração de Autorização

Eu, _____,
tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por
Mafalda Ferraz, integrada no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto
Superior de Línguas e Administração (ISLA), De Vila Nova de Gaia, autorizo a gravação
da mesma, atendendo que o seu conteúdo será unicamente utilizado para fins académicos,
do qual será garantido a confidencialidade dos dados tratados para o devido efeito.

_____, de _____ 2023

(Assinatura)

Mafalda Alexandra Reis Ferraz

ANEXO 3

Guião Das Entrevistas

**(A Gestão De Carreiras E De Recompensas Na Retenção De Talento(s)
Numa Empresa Do Setor Do Retalho Em Portugal)**

Guião de Entrevista

(A Gestão De Carreiras E De Recompensas Na Retenção De Talento(s) Numa Empresa Do Setor Do Retalho Em Portugal)

- 1) O que significa gestão de carreira?
- 2) A empresa tem uma política de gestão de carreiras? Se sim, explique como funciona, se faz favor.
- 3) O que é para si, a retenção de talento (s)?
- 4) A empresa tem uma política de retenção de talento (s)? Se Sim, de que forma é que se processa?
- 5) Quais são para si, as competências mais importantes? As técnicas ou as transversais?
- 6) Sabe o que é o *iceberg* das competências?
- 7) Gerir carreiras implica a gestão de competências?
- 8) Em que é que consiste a gestão de recompensas? Se possível, exemplifique, por favor.
- 9) A organização tem políticas de gestão de recompensas? Como é que se efetiva?
- 10) Considera que os benefícios sociais são mais relevantes para os colaboradores, do que os benefícios de carácter remuneratório?
- 11) Ao nível dos benefícios sociais, quais são as recompensas mais valorizadas pelos colaboradores?
- 12) Como é que se articula a gestão de carreiras e a gestão de recompensas?
- 13) Qual é o papel da gestão de carreiras e de recompensas na retenção de talento (s)?
- 14) O que entende por contrato psicológico?
- 15) Existem contratos psicológicos na organização? Se possível, dê exemplos.
- 16) O que é que entende por *turnover*?
- 17) Quais são motivos mais frequentes para os colaboradores abandonarem a organização?
- 18) Pode exemplificar algumas práticas utilizadas pela organização para reduzir o *turnover*, por favor?

ANEXO 4

Análise de conteúdo (Tabelas)

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

Análise de conteúdo das Entrevistas (Tabelas)

CATEGORIA	DIMENSÃO	INDICADORES
GESTÃO DE CARREIRAS E CONTRATO PSICOLÓGICO	CONCEITO DE GESTÃO DE CARREIRA	“É algo que a própria empresa tem de analisar, (...), para ir acompanhando sempre a evolução de cada colaborador. Ou seja, de uma forma ascendente, não é? Ou seja, vai crescendo na sua empresa, e a empresa tem de ir acompanhando este crescimento do trabalhador dando ferramentas, também para o próprio ir crescendo na empresa” (E2, P1). “É precisamente, o meu caso, onde iniciei por funções mais básicas, iniciei o meu trabalho nas lojas e, entretanto, fui passando, para gestão de produto e evoluindo, passando os patamares até chegar onde estou, como responsável de armazém. Para minha uma progressão, não é bem gestão, mas uma progressão de carreira, e então por isso” (E3, P1). “É tudo o que uma empresa faz, seja procedimentos, ações, estratégias, ou seja, tudo um conjunto de situações, (...), que a empresa realiza junto do colaborador, e que vai permitir, a esse colaborador, ter uma carreira profissional positiva, e aquilo que se quer, é que depois até possa haver aqui uma ascensão na carreira. Portanto, contribuir para uma progressão da carreira dos nossos colaboradores” (E4, P1). “Nós proporcionamos todas as formações, e queremos potenciar o máximo de um colaborador, (...), internamente, é um bocadinho mais fácil, (...), visualizamos a aptidão do funcionário, vemos a sua capacidade de evolução, e depois, se corresponde às nossas necessidades, e ao que nós queremos, a que ponto queremos que ele chegue” (E5, P1). “a gestão de carreira é as pessoas entrarem com o propósito de gerir a sua carreira, ou seja, podem ter ou não, comportamentos que façam (...), com que, a sua carreira seja gerida para aquilo que é objetivo” (E6, P1).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“são todas as estratégias, tudo aquilo que uma empresa pode fazer de forma a delinear um percurso que se pretende, que seja um desenvolvimento da pessoa dentro da própria empresa, (...), é esse conjunto de ações que permitem estruturar um caminho de crescimento, (...), há toda uma estratégia para que esse caminho seja construído, (...)” (E7, P1). “é possibilitar ou dar ferramentas e meios para o colaborador crescer na sua função e se desenvolver” (E8, P1). “gestão de carreira será delinear os objetivos e depois construir um percurso ou caminho para os atingirmos, (...), usando o meu próprio exemplo, eu comecei como vendedor-base em 2015, depois fui progredindo com o meu trabalho, (...), evolui para responsável de armazém, começaram a dar algumas tarefas, (...), de <i>backoffice</i>, em que também fui mostrado o meu valor. Na altura, evolui para subgerente, (...), e agora tive no final do ano passado, a oportunidade de subir para gerente. Pronto, é claro que a minha ambição inicial, era mostrar o meu valor, como as coisas foram correndo bem, fui me adaptando à empresa, também foram surgindo essas possibilidades de poder evoluir, criei objetivos de ser gerente e fui progredindo, até então. Incluindo a minha própria gerente, (...), também começou como funcionária, foi passando de loja em loja, (...), até que chegou a gerente de loja, (...), depois tem outras gerentes, (...), também são bons exemplos disso, porque começaram na base” (E9, P1). “a gestão de carreira, no meu ponto de vista é o desenvolvimento profissional” (E10, P1).
	POLÍTICA GESTÃO DE CARREIRA	“Um vendedor de loja entra como caixeiro ajudante, depois passa a terceiro caixeiro, e depois a segundo caixeiro e depois a primeiro caixeiro, depois a subgerente, gerente e por aí fora. Tem assim uma caminhada para fazer. Então neste caso, cabe ao departamento de recursos humanos fazer essa gestão da evolução profissional na empresa, de cada trabalhador, (...), também é muito importante, e dedicar-nos (...), a falar com cada pessoa, pedir-lhes para preencher a descrição das suas tarefas, (...), de uma forma genérica, e depois de uma forma mais exaustiva, e tem sempre uma última pergunta que é o que gostarias de fazer para além destas tarefas, (...), a partir daí verificamos se está motivado e se nós temos ali, um recurso que é uma mais-valia

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		para a empresa, mas neste momento, ele sente-se um pouco estagnado na sua tarefa, (...), e queria subir, (...) acho que temos de (...), saber interpretar esses sinais“ (E2, P1; P3). “Essa gestão é para mim, a progressão de carreira e a forma como funciona é através do reconhecimento, é perceber, porque por exemplo, sendo uma pessoa de chefia, digamos que tenho de estar atenta para que haja uma progressão de carreira e uma recompensa associada” (E3, P1). “eu sou um exemplo disso. Eu entrei nesta empresa com 21 anos, como colaboradora, não tinha experiência alguma,(...) nos dias de hoje continuo aqui, e fui acompanhada pela empresa todos estes anos, através de formações, de apoio, tudo o que foi feito até hoje, foi o que realmente fez com que eu tenha, o lugar que eu tenho hoje, (...), um lugar de chefia, (...), Deram prioridade ao meu crescimento profissional e têm um processo de recrutamentos internos, que eu também pude presenciar ao longo dos anos, (...), sei que é dada a oportunidade sempre, primeiramente aos funcionários que estão dentro da empresa, para que que possam subir o seu posto”. (E4, P1). “Existe um plano de carreira, mas não é um plano, por exemplo, já trabalhei noutros grupos e, existia o plano de subir para este talento ou para este potencial, podemos proporcionar isto, daqui a 2 anos sobe para aqui, daqui a 3 anos sobre para acolá, e assim sendo sucessivamente, mas isso em multinacionais. Nós efetivamente somos uma nacional, ainda temos um carácter muito pequeno, não temos o potencial de evolução ao tão esperado. Temos potencial de evolução, não é, tão rápido como expomos, e no caso de lojas de shopping, nós temos uma realidade diferente, nós trabalhamos com classe média alta, por isso, nós potenciamos muito, a retenção de talento. Temos pouca rotação de pessoas, as rotação que há são mesmo aquele sazonais. Geralmente, a progressão de carreira acontece internamente, até mesmo quando há vagas dentro da empresa de outros setores. Só que às vezes, os perfis não se adequam, e então aí vamos buscar as pessoas fora, tentando não, que o colaborador fique
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		lesado por não ter conseguido a posição, mas às vezes, tem, a haver com o perfil do candidato, as características que ele tem, que não adequam aquela realidade” (E5, P1). “É potenciar e desenvolver no fundo, o talento para ir progredindo e gerindo a carreira do colaborador, no fundo é um bocado isso. No fundo, é assim que nós trabalhamos” (E6, P1). “Tem uma política de gestão de carreiras, sobretudo porque a partir do momento em que haja vontade também do trabalhador, (...), se as pessoas realmente tiverem como objetivo fazer um crescimento dentro da própria empresa, (...), nas lojas é “super” viável, (...), se entra um vendedor para uma loja, que tenha potencial, que nós também o consigamos desenvolver e ajudar, e que tenha vontade de vir um dia, a gerir uma loja, isso é possível,(...), se eu conseguir aproveitar um talento interno, eu não vou, (...), nem equaciono a hipótese de ir buscar um talento externo, (...),Aqui como somos uma pequena e média empresa,(...),é uma situação que não acontece tantas vezes, como gostaríamos, (...), mas que há uma formação, (...), dos funcionários, e sempre que alguém mostre interesse, e que nós também consigamos ver que é um perfil adequado, essa pessoa é trabalhada de forma a atingir patamares de maior responsabilidade e vantagens“(E7, P1, P2). “Há vários exemplos dentro da empresa, (...), a empresa tem sempre atenção, a quando um colaborador entra, e investe bastante na formação. Vamos tendo logo uma formação inicial , (...), Depois vão existindo formações que a própria empresa, vai proporcionando, vai sendo sempre avaliado no dia-a-dia, a evolução de cada colaborador, e vai sendo sempre oferecida, por parte dos gerentes, que é o que eu faço também, neste caso, para tirar sempre qualquer dúvida ou resolver qualquer questão que tenham, e vamos evoluindo par a par com os funcionários assim, vamos ao observando e quando são merecedores de um progresso na carreira, também são dadas essas oportunidades” (E9, P2).
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“Sim, processa-se, primeiro, identificando, não é? As capacidades, não é? Dos perfis e analisando internamente como sempre faz, não é? A nível do capital humano disponível, que temos. Pronto, fazendo os planos de formação, (...), para ir capacitando as pessoas, cada vez mais, não é? Para quando aparecer as oportunidades, também estarem preparadas” (E10, P1).
	GESTÃO DE CARREIRA IMPLICA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	“tentamos fazer o máximo para que as competências estejam no que a gente pretende, ao nível que a empresa precisa. Nós damos o material para a pessoa depois fazer uso das suas competências e vamos gerindo (...) da maneira que dá” (E1, P2). “Não conseguimos estar a gerir uma carreira, sem estar a avaliar as competências de cada trabalhador, (...), a melhorar o desempenho, (...), com a contribuição que a empresa lhe está a dar, (...), obviamente que, (...), depois a carreira desses, (...), elementos, (...), tem de ser mais valorizada” (E2, P6). “é através dessas competências tanto técnicas ou transversais que, na minha opinião, se dá a gestão de carreira ou progressão de carreira, que acho que é o mais importante” (E3, P2). “sim, porque as pessoas são todas diferentes, não é? Cada pessoa tem as suas fragilidades, os seus pontos fracos, os seus pontos fortes, e cabe, a nós, que estamos do lado de cá, perceber quais são esses pontos, para poder ajudar, a trabalhar mais, os pontos fracos, a manter, ou até possivelmente, saber, se houver margem para melhorar também os pontos fortes. Mas é a tal coisa, desde que eu realmente passei a ser responsável de loja, trabalhar com pessoas, nós temos de nos adaptar porque as pessoas são muito diferentes, umas das outras. Para mim gerir a carreira de uma “x” pessoa, para que ela possa ter um caminho, possa vir a subir na carreira, eu se calhar faço de uma maneira, com uma pessoa, e tenho de fazer de uma maneira, com outra, porque cada uma tem as suas características e as suas competências. Portanto, eu acho que realmente sim, sem dúvida, implica sempre, e temos de ter isso em conta, sim” (E4, P3).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“a gestão de carreiras implica a gestão de competências. Nós já quando contratamos um perfil, há as competências visíveis e depois há, as outras que nós não vemos, a aptidão e o potencial, que vimos depois, (...), damos as ferramentas, há aquela troca de informação que nós pretendemos dele, o que ele pretende da nossa empresa, (...), mas é um equilíbrio” (E5, P4). “Sim sem dúvida alguma, nós devemos diariamente potenciar as competências, desenvolver e orientá-las, sobretudo. Ou seja, uma coisa automaticamente leva à outra, (...), porque se nós não tivermos ali numa de orientação, de formação, de desenvolvimento, as pessoas não vão, (...), vão estagnar, não é? Vão ficar por onde estão, não é?” (E6, P2). “Gerir uma carreira é fazer uma caminhada, (...), a gestão das competências é essa caminhada, é esse caminho, (...), para realmente, (...) um profissional, atingir, (...), o próximo patamar, há um caminho a fazer e esse caminho é fazer o quê? É gerir precisamente, as competências, o potencial, não é? De variadíssimas formas, não é? Formação, sem dúvida, o acompanhamento, o <i>feedback</i>, o <i>follow up</i> constante, (...), gerir as competências / potencial é o caminho que se tem de fazer necessariamente para se fazer uma, (...), uma gestão correta, (...), nós damos <i>feedback</i> e <i>follow up</i> da formação, daquilo que vamos vendo, do desempenho do colaborador, de forma constante (...), queremos é que as pessoas melhorem, em tempo real, não é no final do contrato. A ideia é ir limando as questões que não estão tão bem (...) vamos gerindo estas competências, (...), com estes <i>follow up's</i>, é com estes <i>feedbacks</i> constantes para lá está, irmos gratificando aquilo que as pessoas, realmente vão melhorando, (...), é (...), importante por questões de motivação e para o foco, e corrigindo o erro para a pessoa ir no caminho que nós pretendemos, (...), temos de dizer o que é que pretendemos, se não, a pessoa também não sabe, (...), o que é que se espera dela. Não saber o que se espera dela, é um caminho rápido para o fracasso” (E7, P6, P7). “Sim, com certeza, (...), eu pelo menos considero que competências é um termo muito abrangente, ele tanto tem a parte técnica, (...), como a parte comportamental. Nem todo o mundo, (...), consegue ajudar uma empresa tenha capacidade de investir nisso” (E8, P2).
--	--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“Claramente. Se não tivermos noção das competências e soubermos aproveitar, o máximo, (...), cada um, tem umas competências mais específicas, e nas quais tem mais facilidade em trabalhar. Se não soubermos adaptar essas competências, às necessidades da loja, por exemplo, é muito mais difícil depois de ajudar na progressão da carreira de um funcionário” (E9, P4). “A gestão de carreiras implica a gestão de competências, sim, (...), é preciso que isso esteja alinhado, é preciso que as competências estejam alinhadas também com aquilo que se pretende” (E10, P2).
	GESTÃO DE CARREIRAS E RECOMPENSAS – RELAÇÃO	“Articulam-se, claro que sim. As recompensas são muito importantes na gestão de carreiras, lá está, a recompensa económica, a emocional, qualquer tipo de recompensa é importante” (E1, P3). “A gestão de carreiras e de recompensas andam de mão dada, (...) Nós não podemos estar com uma gestão de recompensas sem pensar na outra, e vice-versa, (...), a recompensa não pode ser no imediato porque há empresas que não podem, (...), se calhar daqui a 3 meses irá ter essa recompensa, (...), considero que, (...), pode ser em <i>timings</i> diferentes, mas andam sempre as duas de mãos dadas, (...), Se não, pensar numa gestão de carreira, a pessoa não vai subir e ao mesmo tempo não ter benefício de nada. Aliás, só ia ter mais responsabilidades, não é? Não pode ser.” (E2, P8). “eu acho que é uma evolução e uma é consequência de outra. Ou seja, há uma gestão de carreiras assim como haverá uma gestão de recompensas, julgo eu. Eu acho que uma coisa é consequência da outra, e as duas estão aliadas mesmo, pelo meu caso, há medida em que fui progredindo, fui sendo recompensada.” (E3, P3). “Eu acho que está mesmo tudo interligado e não dá para fazer gestão de uma coisa, sem fazer gestão da outra, não é? Eu acho que tudo se complementa porque nós gerimos a carreira. Nós queremos que um colaborador tenha um caminho positivo, e que cresça na empresa, mas é a tal coisa, temos de valorizar esse trabalho. Porque se não for valorizado, e não for recompensado, eu não vou motivar o colaborador, por mais que eu tente gerir a sua carreira, de forma que isso aconteça, eu acho que isso, não

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	vai acontecer. O colaborador não se vai sentir motivado, nem interessado, provavelmente, a que exista essa ascensão na carreira, (...), portanto, tem de haver as duas partes” (E4, P5). “Uma não subsiste sem a outra. Honestamente, tem de haver uma gestão de recompensas, tem de haver. Nós sabemos, os colaboradores sabem, também sei, quando entram, tens 6 meses e é esperado isto de mim, e eu recebo isto, e essa pessoa, espera aquilo. Num ano é X, dois anos é Y, e assim sucessivamente, (...), nós somos muito claros quando uma pessoa entra na empresa, explicamos sempre o que é que pretendemos e o que é nós lhe podemos dar, para não criar falsas expetativas, por exemplo, quando eu entrei para esta empresa sabia que podia ir até aqui, não posso evoluir mais, se eu quiser evoluir, tenho mesmo de sair daqui e ir para outro lado. (...), há sempre esta troca de “nós esperamos isto de vocês, o que é que vocês esperam deste trabalho, o que é que pretendem, este é o nosso sistema de recompensas. (...), a base da marca são as pessoas efetivas que estiveram nos bons e nos maus momentos e que estão sempre connosco, que abraçam isto como o seu próprio negócio. Por isso, obviamente que apesar de o nosso sistema de recompensas e de carreiras não ser tão aliciante porque não há por onde se possa crescer, em alguns pontos de venda. Mas a gestão de carreira e a gestão de recompensas estão as duas muito interligadas, porque se não, qualquer profissional vai desmotivando, seja recompensa emocional, ou seja, recompensa financeira” (E5, P8, P9). “Acho que uma não, no fundo, não é, sobreviver sem a outra, mas é muito difícil, uma não sobreviver sem a outra, não é? Porque no fundo se eu estou a gerir a minha carreira também é bom, que eu do outro lado tenha um <i>feedback</i> e um reconhecimento, mas também a recompensa dado o reconhecimento porque estou a fazer bem o meu trabalho para automaticamente conseguir gerir ainda mais e de melhor forma, a minha carreira” (E6, P4). “Para mim uma está inerente à outra, (...), Digamos que, (...), a gestão de recompensas, (...), vai acabar por motivar um colaborador, (...), se tiver motivado, a probabilidade realmente de crescer é muita, (...), acho que também não vamos conseguir que as pessoas cresçam se não conseguirmos reconhecer, (...), ninguém cresce de uma forma saudável, sustentável, se não
--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		houver realmente recompensas e se não houver reconhecimento do bom trabalho,(...), imagine, se alguém não achasse que no seu trabalho estava a ser reconhecido, estagnava ou desmotivava, para que é que a pessoa queria crescer numa empresa que não reconhece o trabalho? “(E7, P10). “elas têm de coexistir, (...), porque para você atingir os seus objetivos ou ter essas recompensas, limitando a recompensa por objetivos, (...), é muito mais fácil, (...), se a empresa, (...), investir, fizer essa gestão de carreiras, treinamento, (...), o mundo ideal é que elas coexistam, que elas se relacionam, porque um profissional, uma pessoa mais bem preparada, ela tem mais condições de atingir os seus objetivos e como qualquer empresa privada, obter lucro daí.” (E8, P4). “(…), as pessoas, ao mostrar as competências, aí sim vão sendo dadas oportunidade, certamente, , (...), o meu exemplo, acho que serve perfeitamente, à medida que eu fui mostrando as minhas capacidades, seja a arrumar o armazém, por exemplo, fui subindo para responsável de armazém, (...), e à medida que eu fui mostrando essas competências e firmando, porque não é só as mostrar, é preciso também ter uma consistência e manter essa qualidade, foram-me dando, cada vez mais responsabilidades, e assim, com isso, também foi havendo a minha progressão de carreira. Conforme vamos subindo na carreira, também nos vão dando outro tipo de recompensas e outro tipo de regalias, muitas vezes, por exemplo, muito gerentes podem, (...), têm mais facilidade em ter horários, mais flexíveis, porque também já deram muito à empresa por isso, também, por exemplo, os prémios são diferentes, num gerente a parte remuneratório é diferente e têm outra série de recompensas que vão surgindo sempre” (E9, P7). “(…), elas estão interligadas. Uma depende da outra, senão as coisas não funcionam, não é? Não vale a pena, eu estar a desenvolver, (...), profissionalmente, se não me sinto recompensada para. E depois também há muitas pessoas que não querem ter essa responsabilidade. Mas esses perfis, por exemplo, não consigo trabalhar com esse tipo de perfil, porque depois, as pessoas acomodam-se e eu não gosto de pessoas acomodadas” (E10, P4).
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	GESTÃO DE CARREIRAS E RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S)	“, se não houvesse recompensas, era tudo mais aleatório, não havia tanta fixação das pessoas nos mesmos sítios, andavam sempre” (E1, P3). “A gestão de carreiras e a gestão de recompensas contribuem de facto para a retenção de talento (s). Um colaborador motivado, (...), sentir que é uma mais-valia para a empresa e para as tarefas que está a desempenhar, (...), ao sentir-se motivado, (...), não pensa em sair” (E2, P8). “Eu acho que, nesta empresa e eu sou o exemplo vivo disto, há uma grande probabilidade de subir, de ter outros cargos, aliado a isso as tais recompensas. Eu sou o exemplo disso e tenho elementos na minha equipa que foram progredindo, foram se tornando responsáveis por determinada área, e acompanhando isso vai também a gestão de recompensas e é isso que faz reter um colaborador.” (E3, P3). “tem de haver aqui um interesse por parte (...), da empresa em que isso aconteça, (...), acho que faz toda a lógica, todo esse trabalho, todo esse investimento, por parte de uma empresa num colaborador é justamente para reter esse trabalhador na empresa. Se esse trabalhador tem todas as características, tem todo o perfil que nós procuramos para trabalhar connosco, e continua a progredir, a surpreender positivamente uma empresa, acho que tem todo sentido, é trabalhar, continuar a gerir, a carreira, e continuar, a recompensar, o colaborador, pelo seu bom trabalho, de forma que este se mantenha na empresa” (E4, P6). “Uma não sobrevive sem a outra, (...), se queremos bons profissionais e, profissionais competentes, que tenham alguma afetividade ou ligação com a marca, obviamente que tem de haver uma recompensa e, coadunar com as necessidades ou pressupostos que ele pensa que a empresa lhe pode dar, por assim dizer. Sem isso, acho que não conseguiremos reter nenhum talento na empresa. Seria muito difícil” (E5, P8).
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“As três, elas têm de estar juntas. No fundo, não pode haver uma sem a outra e sem a outra, no fundo. Se calhar noutras atividades, sim, mas na nossa não faz sentido, porque eu acho que as três estão sempre super ligadas, não é? Isto não é um triangulo, mas podia ser um círculo, não é? Porque se eu quero gerir a minha carreira, é porque me sinto recompensado e reconhecida e automaticamente, fico, não é? Porque me sinto bem, que é o caso, felizmente” (E6, P4). “Eu vou reter um talento e à partida estamos a falar então de um bom profissional, se reconhecer o trabalho dele. Não acredito que, alguém que faça bem o seu trabalho consiga ficar muito tempo numa empresa, se achar que não é reconhecido, (...), valorizado, (...), esse ego profissional tem de ser alimentado, (...), a gestão de recompensas, (...), é alimentar esta motivação total, profissional, para que realmente se consiga manter motivado e focado, (...), através de um bom sistema de recompensas, havendo possibilidade de crescimento, (...), vai sair para quê? Porquê? Não é? Se está bem, (...), é recompensado e reconhecido” (E7, P11). “Ao meu ver é crucial, (...), são os fatores decisórios na hora de uma escolha, caso eu tenha de fazer uma escolha, uma decisão, e não quer dizer que por exemplo, se tem uma proposta que pareça mais vantajosa financeiramente, eu ignoro esses aspetos, não. Óbvio que, se a gente estiver a falar de uma está oferecendo o dobro da outra, isso já é outra história. Mas, para mim essas duas questões são muito importantes e qualquer empresa devia investir nelas, principalmente porque ela mesmo vai colher os benefícios desse investimento” (E8, P4). “o importante para um colaborador sentir-se feliz, tem muito a haver com isso também, por exemplo, com a evolução, se ele estiver estagnado, se não sair da base passam 2 anos, passam 3 anos, passam 5 anos, e ele continua como colaborador base, (...), começa por se desmotivar, e (...), a ter mais abertura para novas propostas e novos desafios. Enquanto, ao contrário, se tiver uma remuneração mais ajustada, uma progressão, vir a sua carreira a subir, (...), e se vir a ser imposta em si, mais confiança, (...), vai fazer com que se sinta mais feliz e que a vontade de ficar seja maior. Também cabe ao colaborador, muitas vezes, perceber se não está a evoluir porque a empresa não quer ou porque não há oportunidades. É impossível abrimos lojas
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		todos os dias, ele por exemplo, em 8 anos de trabalho, nunca se abriu nenhuma loja, nem nunca se propôs nenhuma loja em que eu pudesse trabalhar, (...), foi uma longa espera e uma longa caminhada. Também muitas vezes, o colaborador peca por aí” (E9, P7, P8). “É ter pessoas comprometidas, não é? Que agregam valor à organização, não é? Identificar os perfis, ver se vale a pena, se agrega valor ou não, (...), tentar manter as pessoas comprometidas, (...), está tudo muito interligado, (...), temos aqui, que reter as pessoas, (...), mas as pessoas têm de estar comprometidas, comprometidas com o quê? Não é? Com as recompensas, (...), com tudo aquilo que também lhe foi oferecido, como a gestão de carreira é desenvolvida” (E10, P4).
	CONTRATO PSICOLÓGICO	“o colaborador dá e a empresa retribui ou a empresa dá e o colaborador retribui, (...), é o fixar a pessoa. Exemplo de imediato, não tenho porque não tenho nenhum estudante (...), chega ali a setembro, começam as aulas, e começam a ficar um bocado mais condicionados. Agimos sempre com clareza, se é preciso alguma coisa, falamos para não haver dúvidas” (E1, P3). “É quando por exemplo, (...), convido uma pessoa, a trabalhar para a nossa empresa, a pessoa vem, assina o seu contrato de trabalho e depois depara-se com um bom ambiente, com uma boa equipa, é muito bem integrada. O seu salário está de acordo com o que foi contratualizado, mas depois vêm as outras regalias e as outras recompensas, (...), que estão associadas, (...), sentir-se motivado e vir toda contente, todos os dias, trabalhar, (...), significa que o trabalho pelo contrato psicológico está muito elaborado” (E2, P8, P9). “posso-lhe confirmar que existe esse contrato psicológico, que são situações em que, por exemplo, a situação das férias, eu posso-lhe dizer, por exemplo que, para mim foi um agrado puder, aquilo que os meus colaboradores, os elementos da minha equipa pediram, os dias que pediram de férias, aqueles que pretendiam, eu ter todo o gosto em conseguir dar, (...), eu tenho noção porque eu vim do lugar deles e já me fizeram coisas que eu não pretendo fazer às outras pessoas. Tem a ver com o lado humano, tem a ver com o meu tipo de liderança, sou humana e lido com humanos” (E3, P4).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“um contrato psicológico, é tudo o que não está escrito, não é? Nós temos um contrato, tudo o que não está escrito num contrato, por exemplo, tem de ser assíduo, tem de ser pontual, tem que colaborar ou promover um bom ambiente junto dos colegas, pronto, todo o compromisso, entre colaborador e empresa, mas que não está escrito no papel, é isso que eu entendo, um bocadinho que isto seja. são contratos, como se costuma dizer, apalavrados, não é? Quando nós apalavramos as coisas, e não estão escritas, “olha eu faço ok; eu tenho este objetivo, preciso que tu faças isto, e como recompensa pelo teu trabalho dou-te isto”, pronto, “quando tu precisares, eu estarei cá para resolver a situação”, e é um bocadinho por aí” (E4, P6, P7). “No contexto de loja funciona muito com contratos para estudantes, principalmente porque são sazonais, e eles têm uma limitação de horário muito grande, e então acabamos por, enquanto no contrato real não vem, (...), só diz 40 horas semanais ou 24 horas semanais, de “X” a “Y”, não sei quantos número de folgas, depois há a parte do contrato psicológico em que, nós, (...), é as nossas necessidades, as crenças, por assim dizer. Nós fazemos nas entrevistas “olhe acredito que estás aqui para estudar, não quê”, (...) “só posso trabalhar”, (...), “tens que dizer a tua disponibilidade”, isto não é firmado no contrato, por isso pressupõe-se, também tem que haver confiança de ambas as partes que, pronto, ok, só podes trabalhar sexta, sábado e domingo, então vamos fixar assim, sexta, sábado e domingo, tendo em conta que também deixamos bem claro que, no período em que não têm aulas, têm mesmo que fazer isto para compensar porque se não penalizam a empresa. Mas este tipo de contrato do que eles esperam de nós e nós esperamos deles, é sempre feito no mesmo momento da entrevista e ao longo de todo o período de formação e ao longo de toda a nossa vida profissional. Isso acaba por ser, não há este termo “contrato psicológico”, por assim se dizer, não são termos que nós utilizamos, mas ao mesmo tempo, obviamente que há um contrato verbal que é feito para ir de encontro às nossas necessidades e às necessidades de quem vai ingressar na nossa empresa. Isso existe sempre” (E5, P9). “para mim, um contrato psicológico é aquilo que nós falamos de salário emocional, que é tudo aquilo que nós podemos dar ao colaborador que não seja monetário” (E6, P4).
--	--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“É algo que não é uma obrigação legal, que não está propriamente contratualizado, mas é uma obrigação institucional porque a empresa assim o quer. Ninguém está sem receber e vice-versa, não é? Isto é como uma relação pessoal, é evidente que nós também recompensamos porque o colaborador também merece que o recompensemos e assim é que é correto, no fundo, não é? Eu acho que uma das coisas que nós temos de mais diferentes, (...), é a flexibilidade, (...), ou seja, as pessoas terem a noção, sem perder o rigor, (...), precisamente porque as pessoas não são um número, são pessoas e nós sabemos que para além disto, existe uma vida. Portanto, a flexibilidade, (...), é bilateral, (...), é uma das coisas (...), que eu valorizo imenso para além (...), destes miminhos todos que vamos dando aos colaboradores” (E7, P11, P12) “No meu caso, (...), 2 anos depois de começar, (...), começaram a ser faladas, de possibilidade, de subir na empresa, mas é como eu disse, na altura, não estava em vista assim, uma grande abertura (...), foram-me sempre falando que quando surgisse uma oportunidade, mas depois também, coube-me, a mim, estar apto a fazer uma viagem tão grande, digamos assim, (...), porque no Porto, sabia (...), que, muito dificilmente ia abrir uma loja tão cedo, e como também pretendia mais ter esta progressão, decidi aceitar, por exemplo, este desafio, (...), quando se falou em abrir esta loja de Loulé, por exemplo, inicialmente foi um contrato, considero que, tenha sido psicológico. Este contrato é um contrato psicológico, embora seja remunerado como, agora, mas na altura foi um contrato verbal, eu disse-lhe “olha, vou como gerente, ok? Não assino nada”, porque nem eu queria, porque depois também não me facilitava, o retorno, (...), se eu não me sentisse bem. Na altura, fizemos um contrato de mútuo acordo, psicológico. Não assinei nada, e vim para cá como gerente. Ela confiou em mim e eu confiei nela, na parte que viria também, por exemplo, para cá, mas com as condições de, (...) nunca assinamos nenhum contrato em que tenha valores ou que tenha cargos, (...), tenho um contrato psicológico de um ano, não é fácil hoje em dia. É preciso muita confiança, hoje em dia, não é fácil confiar na palavra de alguém, a qualquer momento, qualquer um de nós pode rescindir, não há nada legal que contraponha. Mas há muitas empresa que fazem isso realmente, mas na minha opinião, é que prejudica, primeiro, a pessoa que lá está, ainda por cima, dando-lhe promessas, e depois não cumprindo, vai ficar mais desmotivada, e vai ter a necessidade de formar ali uma pessoa, ou seja, vai ficar ali com duas lacunas, pelo menos, durante algum tempo. Enquanto,
--	--	--

Mafalda Alexandra Reis Ferraz

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		a outra não tiver formada e a outra, que está desmotivada, estão ali dois problemas complicados, mas há empresas que gerem assim” (E9, P8, P9) .
GESTÃO DE TALENTO(S) – RETENÇÃO	CONCEITO DE RETENÇÃO DE TALENTO(S)	“Reter um colaborador, na minha opinião, temos de, ir ao encontro do que o colaborador gosta, se sente mais confortável na empresa a trabalhar, ceder um bocadinho aqui, um bocadinho ali, ir procurando mantê-lo bem dentro do local de trabalho, em todos os aspetos, se precisar de alguma coisa da vida pessoal, podemos colaborar, se nós precisarmos também sabemos que ele depois vai retribuir o que a empresa deu, um bocadinho por aí” (E1,P1). “(…), se são boas a fazer aquilo, há que aproveitar, (…), E nós, e sempre que a empresa tem essa possibilidade e essa capacidade para dar mais à pessoa, tem de aproveitar. Então há que reter esse talento, (…), Não é só um facto, de vou-te dar mais “X” por mês, (…), hoje em dia não é só o fator monetário. Há que aproveitar, falar com a pessoa, dar-lhe a oportunidade de crescimento e acabamos por reter esse talento. Retenção de talento, é o facto de estar sempre atento, e não só, com a componente monetária da pessoa, mas também com a componente emocional” (E2, P4). “recalar uma pessoa que pode haver progressão de carreira e há um recalçamento, uma retenção das funções que a pessoa, ou seja, a pessoa pode subir outros patamares ou ter talento para mais” (E3, P1). “talento é nós tentarmos reter, tal como a palavra diz, os funcionários mais competentes que nós temos na empresa, e tentar retê-los connosco, (…), porque estão de acordo com os objetivos que nós temos como marca, e se cumprem com esses objetivos, e estão à altura deles, é óbvio que, o interesse da marca e sempre mantê-los connosco” (E4, P1, P2). “Tentamos sempre criar uma conexão com o colaborador e, que ele se sinta assim como, nós queremos uma pessoa idónea, queremos que exista reciprocidade entre ambas as partes. Tentamos conciliar a vida social e a vida afetiva de um colaborador, com a nossa vida profissional, principalmente porque nós aqui temos o lema que é “Família” (E5, P2, P3).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“É um conjunto de ações, (...), com o objetivo de manter os bons colaboradores na empresa, (...), dar condições, dar incentivos, o que nós chamamos de salário emocional, para fazer com que o colaborador se mantenha o máximo de tempo possível na empresa” (E6, P1). “Na prática, não deixar fugir os bons, (...), no fundo é fazer o colaborador sentir-se de tal maneira integrado e recompensado pelo seu trabalho que ele já nem sequer equaciona a hipótese de sair, (...), isto é um trabalho diário, às vezes é mais difícil reter um talento, um elemento válido do que às vezes até, ir buscar ou formar outra pessoa, (...), tratar bem as minhas equipas, (...), o acompanhamento que faço, o lutar por elas perante uma administração, o contribuir para o melhor das condições de trabalho” (E7,P2,P3). “Digamos que seja uma consequência positiva dessa gestão de carreira, alinhada com outros fatores como que, não é de todo a minha área, mas aquilo que os especialistas da área chamam de salário emocional ou qualquer coisa do género e isso faz com que a empresa consiga reter os seus talentos e profissionais, (...), A empresa sai a ganhar em todos os aspetos” (E8, P1). “é quando observamos, alguém na empresa, (...), um funcionário um bocado fora do comum, digamos assim, em que o funcionário se adapta facilmente à empresa, está feliz. Sentimos isso, (...), e nesse caso, (...), vamos apostar mais nessa pessoa, vamos-lhe dando bases e ferramentas para que também atinja os seus objetivos. Fazer com que se sinta estável na empresa, que queira cá estar, e que sinta que possa ter aqui um futuro, (...), nesta empresa neste caso” (E9, P2). “é conseguir fazer com que os colaboradores se mantenham na organização, (...), a trabalhar” (E10, P1).
	POLÍTICA DE RETENÇÃO DE TALENTO(S)	“estar atento, (...), ter um olhar mais cuidado para o desempenho dos trabalhadores, se andam motivados, (...), a razão de não andarem motivados, e falar. Sobretudo ouvir os colaboradores, que é muito importante. E a partir daí avançamos para uma retenção de talentos (...), temos de os agarrar, temos de os motivar, para se sentirem sempre, uma voz ativa na empresa, não é? (...), se calhar com uma atualização salarial, mas também com outros motivos. (...), há muitos que se calhar nem preferem essa

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		atualização salarial, mas preferem que a empresa, lhes ofereçam um curso de formação. (...), ouvir o colaborador, saber escutá-lo, (...), que é diferente de ouvir. Ouvir e escutar é diferente. O perceber os seus problemas e depois ver que tipo de ajudas podemos oferecer para reter esse talento” (E2, P4, P5). “Valorizar a pessoa. (...), monetariamente é muito importante, (...), se não é o mais importante. E um aspeto que pode parecer básico (...), mas que para mim é muito importante, é o ambiente e a comunicação entre os departamentos. (...), mas essencialmente, monetariamente” (E3, P1, P2). “é a tal coisa, nós temos formações contínuas, (...), aqui o objetivo é sempre dar formação, e além do processo de recrutamento, (...), nós tentamos sempre recrutar pessoas, que vemos que têm potencial para nos acompanhar e que têm a visão da marca, e que estão de acordo com aquilo que nós procuramos. Existe sempre várias vários procedimentos, que nós temos como incentivos não obrigatórios por lei, por exemplo, a flexibilidade de horários, as formações, os apoios, os incentivos remunerados. Portanto, existe uma série de ações que a marca tem, e que realmente contribuem bastante para a retenção dos talentos aqui na marca, (...), há uma série de coisas que mantém as pessoas motivadas (...), e há sempre espaço para crescer e para aprender, e é isso que é feito (E4, P2). “É a nossa prioridade, é reter porque para ter um bom profissional, nós demoramos imenso tempo, entre 2 e 5 anos a formá-lo, por isso, depois de 2 e 5 anos, perder, não é? A menos que tenha capacidades acima da média e já está a ficar desmotivado de estar ali. Temos sempre picos de motivação. A nossa política é reter, (...), as pessoas que nós temos, estão connosco há mais de 5-6 anos. Eu posso dizer, que se calhar, sou uma das mais recentes aquisições, sem ser das pessoas mais novas e já estou há 9 anos na empresa. Por isso, o intuito é sempre reter bons profissionais. A parte monetária tem sempre notoriedade. Eu acho que ser valorizado e, de sentirmos que fazemos parte do crescimento de uma marca, ou do crescimento da nossa equipa e que fazemos a diferença, é um dos princípios. E depois, há um salário emocional, nós utilizamos muito o salário emocional, na
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	nossa empresa, que se calhar, é um dos fatores que as equipas ficam. Acaba por ser isso que, as faz reter a nós, e porque temos efetivamente, bom ambiente” (E5, P3). “na minha opinião, reconhecimento diário do trabalho, incentivos financeiros e emocionais, confiança, o respeito, a flexibilidade, em todos os aspetos, tanto de horário como (...), não é? Emocionais, no fundo, e sobretudo, um clima cooperativo nas equipas, bom ambiente de trabalho” (E6, P1). “A partir do momento em que vemos que aquele perfil é o certo para o sítio para o qual foi recrutado, temos de fazer essa situação do salário emocional, (...), porque nós pagamos dois salários, pagamos o salário que paga as contas da casa, (...), mas depois, a parte do salário emocional, é uma coisa que é super importante para nós. São várias coisas que constituem o salário emocional e no fundo, é isso, é uma preocupação que nós temos quer do ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista não remuneratório direto, os incentivos, ambiente de trabalho, a formação contínua para sentir que está acompanhado de forma que a pessoa nem sequer equacione a hipótese de sair “(E7, P3). “São diferentes fatores envolvidos que vão obviamente pela recompensa financeira, (...), e outros aspetos, e investimentos que favorecem o crescimento da pessoa, ao nível pessoal e profissional e o seu desenvolvimento, (...), a empresa tem esse retorno no dia-a-dia e no desenvolvimento das funções desse colaborador. E tem também uma questão que acredito ser importante, não sei se é esse termo, mas mais sociais, e não necessariamente passam por questões financeiras, mas acredito que passem um bocado por isso tudo” (E8, P1). “Sim, (...), nós fazemos por isso, e é um pouco das características de uma retenção de talento, e olhando para aquilo que a empresa faz, eu acho que se aplica perfeitamente. Vamos proporcionando um bem-estar aos funcionários, (...), é nos dada, umas preocupações por parte da empresa, (...), é importante para o gerente saber o que se vai passando, (...), com um funcionário, para que se ajuste. Os dias de trabalho não são todos iguais, e a autoestima do funcionário também não é. Hoje
--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		em dia sinto isso, essa preocupação também, porque é mesmo necessário, por exemplo, (...), como eu decidi, agora acabar o 12º ano de escolaridade, (...), falei com (...), a minha chefe direita, e ela facultou-me os horários e tudo, o que eu precisasse, para de modo também, a não prejudicar a empresa, mas dentro do possível, a facultar-me. Se o colaborador precisa de mais formação, (...), acho que é por aí que se faz uma boa retenção e o modo como a empresa faz “(E9, P2, P3). “Sim, é assim, nós somos todos diferentes, (...), cada um tem as suas motivações, (...), aqui quem desempenha um papel fundamental de desenvolvimento dessas estratégias, é quem está acima de mim, (...), a supervisão das lojas que conhece melhor os elementos, (...), mais de perto, e consegue proporcionar as motivações necessárias, o que motiva cada um” (E10, P1).
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS	“Inicialmente, uma pessoa tenta ver as habilidades profissionais e depois com o tempo, vamos trabalhando as emocionais, mas acho que é um bocado de tudo, (...), Ambas são importantes, porque se for muito bom colaborador, mas se tiver uma personalidade que mexa mais com a equipa, não adianta, porque depois, a equipa não vai funcionar de todo” (E1, P1). “na área do comércio e retalho, eu direi as duas, 50-50, se bem que, se vamos mais à parte do vendedor de loja, não é tanto, a parte técnica. Eu acho que vamos puxar mais, as que nós chamamos de <i>soft skills</i>, ou seja aquela parte da atitude, (...), a simpatia, a empatia, a apetência comercial, o ir mais à frente, o discurso fluente, o saber estar, (...) são essas competências que eu considero que são uma mais-valia, e por vezes em termos balança, ultrapassa as técnicas, sem dúvida” (E2, P5). “as competências transversais porque dá sempre para cobrir uma lacuna ou outra, (...), eu tenho elementos da minha equipa, (...), transversalmente, (...), são horríveis, (...), tecnicamente já foram melhores” (E3, P2). “são ambas importantes, (...), eu dou mais valor às transversais, (...), Porque as competências técnicas, (...), uma pessoa pode entrar aqui sem experiência e aprende, (...), no que toca às transversais, (...), são competências que já são de nós, já vêm connosco, a pessoa já é desta forma, ou não é. Obviamente que, há sempre um crescimento pessoal, (...), na minha opinião, as

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		competências transversais são mais importantes porque as competências técnicas podem ser trabalhadas e competências transversais é um bocadinho mais difícil” (E4,P2,P3). “É um bocadinho de tudo, (...), no primeiro impacto, as <i>soft skills</i> são mais importantes para nós, porque todas as competências técnicas nós damos, formação para isso. E como eu disse, nós temos uma margem de 2 a 5 anos para ter um bom colaborador, claro que, tem de ter um potencial e aptidão para fazer. Agora se é eficiente e eficaz, aí só com o tempo é que nós vamos ver, (...), mas as competências transversais são muito importantes porque um elemento pode destruir uma boa equipa, num período muito curto. Então, essas são as primeiras competências que nós damos valor, a atitude, a forma como reage aos picos de <i>stress</i>, a forma como aborda os colegas, a flexibilidade. É muito importante para nós uma pessoa flexível em termos emocionais também, não estou só a falar de horários, mas principalmente em termos emocionais pode prejudicar e muito o ambiente de trabalho” (E5, P3, P4). “Nós chegamos muitas das vezes, à conclusão de que, podemos ter um ótimo vendedor e uma péssima pessoa, e não serve para trabalhar connosco, porque pode apresentar resultados, e ser o melhor vendedor da loja, mas se não tiver bom espírito de equipa, andar ali a atropelar uns aos outros, não ter sentido de responsabilidade, sentido de pertença, pontualidade, assiduidade, não é? Acaba por não ser válido no fundo, não combina connosco, (...), por isso, eu diria que as competências transversais têm 60% de relevância e as técnicas cerca de 40%, porque as competências técnicas aprendem-se” (E6, P2). “eu se calhar diria 40% as competências técnicas e 60% as competências transversais, porque a venda é emocional, não é? A venda e a compra são um processo emocional. Portanto, eu diria 60%, o lado da emoção, da relação, da comunicação, da capacidade de empatia, de olhar para o cliente e ter noção que nós temos um objetivo de venda, mas o cliente também tem de ter uma boa experiência, (...), os outros 40%, as competências mais técnicas, de perceber do produto, de acrescentar valor ao produto” (E7, P4).
--	--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“ambas são importantes, (...), elas têm a sua importância em momentos distintos, (...), as competências técnicas são mais fáceis de identificar, e isso faz com que chame a atenção inicialmente, que você conquiste o seu espaço, mas depois tem essa parte transversal, (...), as <i>soft skills</i> são as que fazem você manter onde você está. Para a empresa é muito mais fácil desenvolver as competências técnicas, do que as transversais, pelo menos leva menos tempo” (E8, P2). “(…), uma junção das duas. Há fatores importantes de uma e de outra, que são obrigatórios para mim, (...), porque só com uma e sem a outra, também não é muito produtivo, (...), não consigo pôr a importância numa só, tem de ser uma junção das duas. Pode perguntar à minha chefia, (...), eu na minha entrevista disse-lhe “eu não sei nadinha, eu vim da cozinha, não sei dobrar uma peça de roupa, mas uma coisa tenho, vontade de trabalhar e de aprender, (...), e nunca mais me esqueci das palavras dela, que foi: “posso te ensinar tudo, dobrar roupa, não dobrar, como vender, agora a ser uma boa pessoa é que não posso”. É uma frase que tenho muito presente na minha cabeça, e ponha-a em prática muitas vezes.” (E9, P3, P4). “As transversais, sem dúvida, (...), e cada vez mais, não é?, (...), sentimos isso, nós que estamos ligados mais à área (...), da gestão do capital humano, (...), precisamos aqui de competências, para além de específicas, (...), das competências técnicas, adquiridas, (...), são ferramentas adicionais que as pessoas têm, (...) que foram capacitadas para isso, mas há aqui cada vez mais, uma necessidade das competências transversais para o mercado de trabalho atual” (E10,P2).
	ICEBERG DAS COMPETÊNCIA	“(…), temos o que está à superfície, que é o que se vê, e a grande parte é a que está debaixo de água, o que não se vê, é a parte mais, (...), comportamental, das atitudes, das orientações vocacionais, (...), É isso que eu acho que, um gestor de recursos humanos, (...) tem de prestar muita atenção ao que está abaixo da linha de água do <i>iceberg</i>. Tem a ver com as vocações, para continuar a motivar os colaboradores, tem a ver com os talentos (...), são aquilo que nós não vemos, aquilo que vai motivar para que o colaborador tenha mais produtividade na empresa, e isso tem que ser mais trabalhado, porque a parte que está em cima já sabemos, são os seus conhecimentos, as formações académicas ou comportamentos que nós vemos no dia-a-dia, mas o que

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		está por baixo, é isso que, nós também temos que ir averiguar,(...), Mergulhar para ver até que ponto é que vai o <i>iceberg</i>, e ajudar o trabalhador a alcançar o objetivo” (E2,P5,P6). “o <i>iceberg</i> no fundo é algo que tem uma ponta visível, (...), maior a sua base, é o invisível, (...), Esta emoção toda que ainda a bocado falamos,(...), para nós faz todo o sentido realmente, a parte que não é visível porque vai acabar por se ver na prática, outras coisas, (...),essa preocupação, essa empatia, a cordialidade, (...), a capacidade de comunicar, (...), todo esse trabalho (...), ele é visível, mas pode não ser tão quantificável, (...), o que está debaixo de água para nós de facto, é o mais importante para que, o que está acima faça algum sentido. É a essência da pessoa, isso é que eu não mudo” (E7, P4, P5, P6). “vejo isso pela perspetiva de um <i>iceberg</i>, (...), que tem uma parte pequena que está de fora, ou seja, será as competências que um funcionário possa mostrar rapidamente ou numa fase inicial, e depois, a parte maior do <i>iceberg</i>, normalmente está submersa, (...), será as competências que um (...), colaborador possa ter ainda por descobrir, e por exteriorizar, (...), Por exemplo, fazemos uma entrevista, aquilo é tudo muito superficial, às vezes no primeiro e no segundo dia, temos logo uma impressão totalmente diferente daquela que ficamos na entrevista.” (E9, P3, P4).
GESTÃO DE RECOMPENSAS – BENEFÍCIOS REMUNERATÓRIOS E/OU SOCIAIS	CONCEITO DE GESTÃO RECOMPENSAS	“(…) a parte afetiva, (...), porque nós sabemos que se precisarmos, a empresa vai estar disponível da mesma maneira que nós estamos disponíveis sempre que a empresa precisa” (E1, P2). “Temos a recompensa salarial, mas também temos outra recompensa que a empresa também facilita, como por exemplo, como é que pode recompensar? Através do que nós temos aqui, em que a maior parte dos trabalhadores têm isenção de horário horários, flexibilidade de horários, a não ser, claro, nas lojas, que têm horário de entrada e horário de saída. Também existe a rotatividade de turnos, que aí já é diferente. Temos também prémios que são pagos pelo atingir dos objetivos, temos desafios comerciais também, que são pagos, (...), há alguns que são pagos em cheques, em vales de artigos da marca, outros é em dinheiro.” (E2, P6).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“as recompensas não são de atos, mas de palavras, não sei se me faço entender. Por exemplo, o nosso patrão, é uma pessoa que facilmente consegue ver o topo do iceberg assim como a parte que está escondida. É uma pessoa extremamente inteligente e tem atitudes que me fazem sentir recompensada” (E3, P2). “é todo um sistema que uma empresa tem. É ao fim e ao cabo, é o reconhecimento do trabalho do colaborador. E tudo o que é feito, para que esse colaborador, sinta que é recompensado, ou que é reconhecido, (...), nós temos, uma série de coisas que realizamos aqui, (...), como, a flexibilidade de horários, (...), também temos de reconhecer aqui um bocadinho, dar um <i>feedback</i> positivo, (...), Não é só aquilo que se pode ver, não é? Também há as palavras, reconhecer, dar um <i>feedback</i> positivo do trabalho do colaborador, valorizar, reconhecer, e depois também temos sistemas de prémios, por exemplo, que também é sempre um incentivo ao colaborador. Sejam prémios remunerados, sejam prémios em roupa. Portanto, existe uma série de procedimentos que vão ao encontro de recompensar o colaborador pelo bom trabalho tem que está a realizar, atualmente” (E4, P3, P4). “efetivamente, há a recompensa monetária, o salário, todos os inerentes, os complementos salariais, há uma forma de compensação também monetária porque é uma forma de avaliação do potencial do colaborador, nós parabenizamos aqueles que realmente dão provas, também a nível monetário, e depois, há o salário emocional, que é a flexibilidade, é as atitudes, é por exemplo, às vezes, acontece alguma coisa e nós, a empresa é super flexível, dá dias extras ou mudanças de horários, por exemplo, nós temos colaboradores que agora vieram estudar para o Porto e pediram transferência para integrarem um equipa do Porto para não perderem o trabalho, e então há sempre, esse tipo de flexibilidade. Nós fazemos coisas engraçadas, jogar golfe, experimentar golfe, experimentar coisas e então proporcionamos isso às equipas, jantares de Natal, convívios, os <i>team buildings</i>. Nós fazemos um bocadinho disso, que acaba por ser um complemento” (E5, P5). “acho que, a flexibilidade de horários acaba por ser a principal, e os desafios comerciais, que nós fazemos normalmente” (E6, P3).
--	--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“A gestão de recompensa no fundo é demonstrar a um funcionário, de uma forma financeira ou não, que estamos a gostar do desempenho dele, (...), estamos a compensá-lo por algo que ele está a fazer de bem” (E7, P7). “essa recompensa pode ser em várias formas, pode ser financeira por atingir objetivos, pode ser social ou conceder alguma coisa, ou sei lá, às vezes, o mais simples, eu acho que é assim, é esse der algo” (E8, P2, P3). “dar um objetivo a um funcionário, e depois recompensá-lo com algo que ele goste, nós fazemos muito isso com os objetivos individuais. Depois, temos desafios também, (...), que às vezes dão prémios, às vezes em dinheiro, outras vezes em roupa. Temos sempre várias recompensas, monetárias porque depois também existem outro tipo de recompensas, que também vamos tendo” (E9, P5). “tentar aqui enquadrar, analisar os perfis, e tentar identificar aquilo que motiva as pessoas, se são motivações intrínsecas, extrínsecas, (...), aqui entra uma série de fatores a serem analisados, que isso, só quem está analisando o perfil, e trabalhando o perfil, consegue observar, (...), Há pessoas que têm necessidades e carências emocionais, em que implica mais, (...), o reconhecimento, <i>feedbacks</i>, <i>input's</i>. Há outras pessoas, que, (...), só se sentem motivadas, (...), através do fator remuneratório, (...), o valor da remuneração entra aqui, (...), como a valorização efetiva profissional” (E10, P3).
	POLÍTICA DE GESTÃO DE RECOMPENSAS	“Se o colaborador precisar de alguma coisa da vida pessoal, podemos colaborar porque se depois precisarmos, sabemos que ele vai retribuir. No fundo, a recompensa que nós temos é a flexibilidade, que é muito importante. Também temos o seguro de saúde, que sinceramente não é uma coisa que uma pessoa se lembre porque nós praticamente não usamos” (E1, P3). “este ano por exemplo, começamos também com a atribuição de um subsídio de apoio, que é pago em cartão Edenred. É um apoio que a empresa está a dar a todos os trabalhadores, para combater um pouco a inflação, e dá em cartão porque assim também facilita aos trabalhadores, não têm descontos sobre esse valor. Há medida que há uma gestão de carreira, a recompensa também, uma vai por arrastamento da outra.” (E2, P7).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	“Sim, através das boas condições de trabalho. No sentido em que, sempre que há necessidade de criar melhores condições. Vou-lhe dar um exemplo, nós trabalhamos no armazém e eu sou chefe no armazém de 600m2. Nesta altura é muito frio, pode ser básico, mas neste momento, nós colocamos um cilindro que nos facilita a vida porque temos frieiras nas mãos. Pronto, é assim. São coisas muito básicas, mas que para mim e para a minha equipa fazem a diferença” (E3, P2, P3). “Existe uma série de situações, além do <i>feedback</i> que nós damos aqui, (...), é sempre importante, receber um <i>feedback</i> positivo por parte do nosso superior. Não chega só dar um prémio. Óbvio que tudo é importante, (...). Nós temos os prémios, sejam remunerados, ou temos desafios, (...), que é sempre uma forma de motivação, e depois de recompensar aquilo, para que trabalhámos, (...), o trabalhador sentir que nós valorizamos esse esforço (...), por exemplo, das férias, quem cumprir escrupulosamente com a (...), pontualidade e a assiduidade, tem três dias de férias, a mais ao ano, (...), aplicado a qualquer funcionário. Também temos uma ajuda, (...), devido à inflação que temos neste momento, (...), a todos os trabalhadores para fazer face, realmente, às dificuldades que as pessoas estão a sentir, neste momento. (...), penso que, aqui nós damos oportunidades iguais a todos, isto chega a todos” (E4, P4). “Inicialmente, mesmo quando entramos, temos já uma série de recompensas. Depois, quem já está há mais de um ano connosco, tem outras recompensas extra, e efetivo, mais recompensas extra. Acaba por ser por antiguidade, por assim dizer. Acaba por aumentar, o volume de recompensas” (E5, P6). “nós temos, os dias extras de férias, cumprindo as normas de pontualidade e assiduidade, não faltando durante um ano inteiro de trabalho ou faltando mediante algumas regras, subsídios de apoio extraordinários, que é um caso (...), temos um caso agora, por exemplo, com a questão da inflação. Também costumamos fazer desafios, as pessoas gostam muito, são desafios que geralmente são dados mensais, normalmente, em que são pagos em prémios em roupa. As pessoas normalmente gostam muito
--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		destes desafios porque, não é? Acabam por levar alguma coisa ou por experimentar uma peça de roupa que não vão pagar, não é no fundo, porque é um incentivo, e como eu já tinha dito em cima, também, a flexibilidade de horários” (E6, P3). “temos várias coisas nesta empresa, (...), temos aquela situação do salário emocional. Tem a ver com a flexibilidade, não só de horários, mas na própria conduta, (...), as equipas sabem que há um gerente de loja, sempre aberto a ouvir as necessidades, (...), e a dar resposta, adequada, como é obvio. Temos uma série de desafios comerciais que as equipas correspondem super bem e que é vantajoso para os dois lados, no fundo, os números acabam por aparecer, mas as pessoas também são recompensadas, quer seja em valores financeiros, quer seja (...), em vales de roupa, (...), um ambiente de trabalho saudável, aberto, as pessoas sabem que um gerente não é um chefe, é um líder, (...), há uma empatia (...), adaptar as circunstancias reais da pessoa também, (...), não podemos estar sempre à espera de que as pessoas estejam sempre bem, (...), há que saber filtrar, mas, (...), tem que haver flexibilidade e tolerância, (...), aquela parte que não é tão financeira, é as pessoas terem boas condições,(...) é no fundo o salário emocional, e depois obviamente, também temos prémios financeiros, existem obviamente objetivos que se forem cumpridos, as pessoas recebem mais por conseguirem alcançar esse objetivo “ (E7,P8). “Sinceramente, pelo menos pelo período que eu estou aqui, não existe” (E8, P3). “Temos os objetivos individuais, em que neste caso a empresa define um objetivo para si, para aquilo que são as lojas, cada loja tem um objetivo para atingir no final do mês, e depois esses objetivos são divididos pelos funcionários. Se cada funcionário obtiver, vamos aqui, um suponhamos 1000 euros, que a empresa quer fazer até ao final do mês por cada funcionário, se o funcionário fizer 1000 euros recebe “x”, 200 euros por exemplo (...), Acho que a gestão de recompensas será por aí,(...), todos os funcionários que no ano completo de 2022, e que tenham mais de um ano de casa, que não tenham faltado, terão mais 3 dias de férias, (...), se às vezes, por exemplo, alguém, (...), precisar de estar em casa porque está doente, há uma facilidade e tenta-
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		se sempre ajudar, (...), ou se vier a iniciar, (...), uma vida escolar, entretanto, considero que isso também é uma recompensa, a empresa em parte aceitar e facilitar bastante, de modo a poder. “(E9, P4, P5). “Tem. A remuneratória entra aqui no desenvolvimento do trabalho quando estamos a falar de lojas, (...), estamos a falar de conseguir alcançar metas impostas, financeiras pela empresa, e a partir do momento, que conseguimos alcançar aquelas metas, recebemos um valor por termos conseguido alcançar aquele objetivo financeiro, (...), Depois temos outros tipos de motivações, (...), incentivos por faltas, as pessoas quando não faltam têm direito a 3 dias a mais de férias, (...), Temos vales, (...), em mercadoria, (...), os cheque-oferta, (...), para as pessoas poderem comprar e adquirir peças. Em termos mais intrínsecos, é mais o trabalho que é feito em loja, (...), diretamente com os colaboradores, e por parte da supervisão, (...), que também consegue identificar os perfis e consegue nos ajudar, enquanto responsáveis de loja” (E10, P3).
	BENEFÍCIOS MAIS RELEVANTES - REMUNERATÓRIOS E/OU SOCIAIS	“Tirando a flexibilidade, é a remuneração que os funcionários valorizam. Porque têm de comer, têm contas para pagar, por isso é a remuneração e depois a flexibilidade, mas a parte monetária é sempre mais importante” (E1, P3). “Não direi que os benefícios sociais são mais relevantes que os remuneratórios, mas que são uma ajuda, são. Principalmente para aumentar a satisfação e a motivação dos trabalhadores” (E2, P7). “o mais relevante é a parte monetária. Contudo, é muito importante porque nós temos efetivamente, um seguro, o cartão de refeição que para nós é ótimo e este ano foi nos cedido um prémio extra, que foi uma ajuda nos primeiros 6 meses do ano, por causa da inflação, que é uma ajuda ótima. Mas, no final é mesmo a parte monetária, sem dúvida.” (E3, P3).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	“eu acho que é tudo importante. Obviamente que, toda a gente gosta de ter ali um dia extra de férias, toda a gente gosta de ter uma flexibilidade de horário quando precisa. Agora, eu acho que não é isso que nos põe a comida na mesa, e que ao fim e ao cabo, no final das contas, eu acho que os benefícios remuneratórios são sempre mais importantes” (E4, P5). “Esta empresa é construída por pessoas para pessoas, isso se calhar é a primeira premissa, depois, o fator monetário, remuneração é que ninguém vai trabalhar sem remuneração. Por isso, a remuneração tem de ser porque as pessoas não trabalham e acabam por ser, e é isso, se não recebe, as pessoas não vêm trabalhar. Todos os extras é muito, mesmo porque, nós valorizamos qualquer instante, por exemplo, mesmo formações, nós damos formações, mesmo muitas formações, e motivamos todos os nossos colaboradores a ter formação, também para aumentar um bocadinho o seu conhecimento, saírem do seu ambiente de conforto. Se retirássemos este tipo de remuneração extra, a rotatividade seria maior, não havia retenção de funcionários. A ligação efetiva com a marca é importante para as pessoas se reterem num emprego, não é fácil. Por mais 20 euros ou 30 euros, por outro tipo de horários, as pessoas vão se embora.” (E5, P5, P6). “Todos precisam de ganhar dinheiro, ou é para pagar propinas, ou é para pagar, (...), são uma família monoparental e não têm dinheiro, não têm outras opções ou é um salário extra. Quando uma pessoa concorrer para esta área é pela remuneração financeira, apenas. Depois tudo o resto, é um acréscimo que podemos aí ver uma carreira que se calhar nunca ponderamos ter, e acabamos por ficar. Mas inicialmente, seja para esta área ou para outra área qualquer, parte sempre do princípio da remuneração.” (E5, P7). “acho que é o grande equilíbrio dos dois. Mas depois também há outra vertente, que às vezes nós também tentamos passar, que às vezes dizemos, do género, às vezes há empresas que uma pessoa até ganha mais, melhor, não é? Ganha mais e depois chega a altura de efetivar e chega à altura da verdade e não efetiva. Por isso, eu às vezes, costumo dizer, às vezes mais vale “pouco” do que muito, não é? E ser uma coisa mais instável. Saber que fazendo bem o seu trabalho, chega ao final de um ano e meio e
--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		efetiva, possa ganhar uma estabilidade, que se calhar noutra empresa que ganha muito mais dinheiro mensalmente, chega ao final do ano e meio e tem que voltar à estaca zero” (E6, P3). “as pessoas no dia-a-dia e no seu íntimo, o que elas mais valorizam é o salário emocional, (...), é mais massacrante o termos um péssimo ambiente de trabalho, uma chefia intransigente, acharmos que ninguém quer saber das nossas necessidades, nem problemas e afins, do que propriamente, o salário. Aqui a questão é que ninguém vive sem um salário, (...), é tudo muito bonito, mas uns abraços e uns <i>feedbacks</i> positivos e prémios em roupa, não pagam a conta da eletricidade, nem as rendas de casa, (...), acho que é um bocado 50-50, no sentido de (...),o remuneratório acaba por ter, e tem, um peso maior, pela necessidade, (...), depende muito da realidade das pessoas, (...), Das necessidades, (...), Há umas que o salário é fundamental por muito bom que seja o ambiente de trabalho, o importante é ir ganhar mais 50 euros e fazem-no mudar de emprego, (...), outras que se podem dar ao luxo de preferir até um salário mais baixo, mas têm uma série de outras condições, não é? Que não são económicas e que compensa, mas isso às vezes também tem a ver com as necessidades de cada um, não é? A mim se me disserem dou-te mais 200 euros e vais para a empresa ao lado, eu não vou, como é lógico. Não vou porque posso não ir, (...), é muito ingrato isto” (E7, P9). “Depende, isso é muito da situação de cada um. É um facto que as contas têm de ser pagas, isso é importante, e elas sempre aumentam, dependendo da nossa vontade. É obvio que a parte social, e a compreensão nesse sentido, aqui eu não tenho que reclamar essa compreensão, essa colaboração, essa cedência de, (...), isso também é importante porque eventualmente a gente pode ter um problema na vida pessoal que a gente precisa de se ausentar, sei lá, que tem a sua disponibilidade limitada, isso é importante que a empresa entenda isso, e nesse sentido, aqui nós temos isso. Então, os dois têm que existir, agora a gente sabe que obrigatoriamente só tem que existir a parte da compensação financeira, seja qual ela for” (E8, P3). “É assim, pode fazer a diferença, mas isso depois, depende muito do colaborador, e ao longo dos 8 anos que cá tive, já tive muitos exemplos diferentes de perspetivas, há colaboradores que valorizam mais, isso depois vai depender de cada colaborador,
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		não é? Portanto, valorizam mais a parte monetária, e muitos tiveram ofertas melhores e saíram porque não valorizam nesse caso, presumo que não valorizem tanto, esta parte mais social, essa vertente mais social. Há outros que, por exemplo, eu já tive ofertas melhores e nunca sai porque se calhar valorizo também, muito a minha estabilidade, que a empresa proporciona. As regalias que também eu disse, que vamos construindo e que nos vão dando, ao longo dos anos, e a estabilidade que nos vão proporcionando, a mim ponderou, mas há muitos colegas e muitos colaboradores, isso é, (...), importância, no meu caso, os benefícios sociais importam, mas depois, modo geral, acho que depende muito, não posso dizer que seja ou não, porque vai depender de cada colaborador, e dos objetivos que ele tem” (E9,P5,P6). “Isso depende muito, (...), do tipo de perfil da pessoa, (...), para mim é um equilíbrio dos dois, dos benefícios sociais e dos benefícios de carácter remuneratório” (E10, P3).
	BENEFÍCIOS SOCIAIS MAIS VALORIZADOS	“Sim, por exemplo, quando algum funcionário, (...), naquele dia não vai trabalhar, que lhe acontece alguma coisa, (...), nós damos sempre a possibilidade de depois compensar esse dia, invés de (...), retirarmos do salário. Damos ali aquele dia, porque sabemos que o funcionário depois paga, da mesma forma que, a empresa se precisar (...), até vem” (E1, P3). “Ao nível remuneratório, no caso das lojas, eu diria que os prémios de produtividade e os desafios comerciais, que eles são mesmo renhidos para ver qual é a loja a atingir o objetivo, assim como o cartão de alimentação. Mas sem ser de carácter remuneratório, o que é de facto mais valorizado, é a flexibilidade de horário, principalmente nos escritórios” (E2, P7). “este ano foi nos cedido mais 3 dias de férias por não termos faltas, o que é ótimo. Também temos o cheque presente na altura do Natal, que podemos usufruir na roupa com desconto, ainda.” (E3, P3). “eu acho que a flexibilidade de horários, e esta situação dos três dias extra de férias, eu acho que é bastante positiva” (E4, P5).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“a recompensa que os colaboradores valorizam é em termos de flexibilidade de horários, não é? Porque geralmente, em muitas das empresas fazem as escalas, e não há alteração de escalas quando alguém faltou., (...), desde que não prejudique o bom funcionamento da loja, (...), é muito flexível em termos de horários e de disponibilidade para trocas e, quer mudar de sítios, nós tentamos agilizar porque nós não queremos funcionários descontentes” (E5, P7, P8). “Estamos sempre, sempre, sempre disponíveis, não é? O colaborador pode nos ligar a qualquer hora da nossa folga que nós atendemos garantidamente” (E6, P4). “Temos a estabilidade por exemplo contratual, (...), se as pessoas realmente tiverem uma conduta normal, a empresa não tem interesse absolutamente nenhuma de alterar de vendedor só porque sim. O ambiente de trabalho (...), é super saudável e as pessoas sentem-se bem, (...), O facto de termos uma formação continua, (...), as pessoas estão mesmo envolvidas umas com as outras (...), para as pessoas também sentirem que estão no sítio certo e depois como nós respondemos exatamente com o mesmo tipo de conduta, (...), é bom para os dois lados. (E7, P9, P10). “Nós não temos nenhum exemplo desses aqui na empresa, digamos que, nesse caso social, onde eu saiba, comigo se restringe a essa compreensão de necessidades, de tempo. É assim, eu não sei se considera isso como social, mas para mim, para a minha realidade, essa compreensão de tempo, de liberdade, e de disponibilidade para mim isso é mais importante do que outros benefícios, é obvio que ninguém fica triste por isso” (E8, P3). “Eu acho que, o que valorizam mais, para além dos remuneratórios, que possam ser importantes, muitas vezes é também aquilo que nós lhes proporcionamos, (...), as tarefas, (...), que se aproximam mais às tarefas de um responsável de loja, (...), eu acho que eles valorizam muito. Claro que, por exemplo, (...), esta atitude com as férias traz também um agrado. Acho que as pessoas quando estão bem, não se importam, e se receberem um pouco mais do que aquilo que já estão à espera, seja no sentido em que for, acho que ficam sempre satisfeitos. Nem que seja o chefe trazer um chocolate para a loja e partilhar com toda a gente, (...),
--	--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		só a própria preocupação em perceber que um funcionário está bem, (...), oferecer, se for preciso ajuda, e tentar pelo menos orientar ou algo assim, acho que já é uma recompensa. Ganha-se muito com essas atitudes, e acho que são valorizadas” (E9, P6, P7). “são as formações e a flexibilização em termos de elaboração dos horários, (...), assim, evitam-se faltas, evitam-se atrasos, (...), valorizam muito a organização, a coerência, (...), em termos de desenvolver o trabalho. É o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sim, é isso” (E10, P4).
REDUÇÃO DE TURNOVER	CONCEITO DE TURNOVER	“É quando entram, quando saem, o tempo que permanecem, (...), é a rotatividade. É o que o termo diz, é a rotação, se eles permanecem muito tempo, se eles entram por pouco tempo” (E1, P4). “É a percentagem de rotatividade das pessoas na empresa, portanto, aqui quanto a rotatividade, pronto, são as pessoas a sair e a entrar, não é? Neste caso, de uma empresa” (E4, P7). “É a taxa de rotatividade, o índice, a média, num período de análise que nós temos da saída dos colaboradores” (E5, P10). “Rotatividade, não é? Dentro de uma empresa, é o entra e sai de funcionários. Rotatividade de funcionários” (E7, P12). “É péssimo, para mim é ruim em todos os sentidos. Uma, para a própria empresa porque é um custo, e no nosso caso, a maior parte dos nossos colaboradores estão em contacto com o público e é importante, no retalho, eu pelo menos penso assim, ter essa ligação e essa fidelização de clientes, e tudo mais, isso atrapalha, a toda a hora ter de iniciar o processo” (E8, P5). “Turnover, é a rotatividade, (...), de pessoas. É quando não se tem tudo isto, não é? Ou não se consegue encontrar os perfis adequados para puder se trabalhar, (...), para evitar justamente essa rotatividade de pessoas” (E10, P5).

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

	MOTIVOS DE SAÍDA MAIS FREQUENTES “o que eu acho que faz sair qualquer pessoa, de qualquer empresa, é a possibilidade de melhorias, de condições, sejam profissionais, sejam pessoais” (E1, P4). “normalmente nós temos muita rotatividade nas lojas, (...), são contratadas como aquele acréscimos excepcionais de trabalho, mas elas nem chegam ao fim, (...), não se adaptam e vão embora, (...), os que saem, (...), estão cansados de trabalhar, (...), aos fins de semana, (...), uns não querem fazer noites ou outros que vão para a concorrência, (...), que oferece mais 50 euros, (...), geralmente, acontece nas pessoas mais novinhas, que é o primeiro trabalho. No escritório, é mais para outros lugares, para outras chefias, para outra empresa” (E2, P9, P10). “por uma questão monetária, mas também de realização, de atingir outro nível de realização pessoal.” (E3, P4, P5). “a maioria das pessoas que realmente acabam por ir embora é porque estavam a estudar, nos seus cursos, e depois, entretanto arranjam trabalho na sua área” (E4, P7). “geralmente, as que saem por part-times e então recebem uma oferta para full-time e acabam por sair. Nós tivemos uma colaboradora que saiu do Braga parque e foi para gerente de outra marca. Ela era segunda figura de loja, ficamos muito felizes por ela, continuamos a ter uma relação ótima com ela, não surgiu oportunidade de subir, a nossa empresa não tinha possibilidade de subir. De resto são pequenos part-times ou contratos muito pequenos que nós temos, que são os contratos sazonais, e que claro, se conseguem contrato de um ano, ou um full-time, acabam por abandonar” (E5, P10, P11). “Basicamente é não querer cumprir regras, mas é verdade. Assim, no fundo, às vezes é um bocado, há pessoas que têm um bocado de dificuldade em cumprir regras. Depois há outra parte que é, quem busca novas experiências, não é? Novas experiências e novas oportunidades e isto é só um local de passagem e ainda não querem fazer disto vida, não sabem o que perdem, mas é verdade” (E6, P5)
--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		“Estatisticamente, temos dois motivos, é o não encaixe no perfil porque nós temos toda esta parte, flexibilidade, empatia e afins, mas também temos rigor, tem de haver rigor e regras a cumprir e há pessoas que as sabem, que se calhar, nesta área, isto não era assim. Portanto, às vezes, não têm noção do que é trabalhar numa loja, é muito mais rigoroso e muito mais trabalhoso do que aquilo que as pessoas julgam, e muitas vezes também, se calhar, mais ao menos a par, a busca de outra coisas. Querem experimentar coisas novas, sobretudo, nós trabalhamos com malta muito nova, (...), é a idade de nós experimentarmos coisas novas. Portanto, muitos saem em busca de coisas diferentes, para ver, vão experimentar, estão na idade” (E7, P12). “é a parte financeira e isso vai variar muito de acordo com as categorias, os tipos de empresa, o nível de funções, depende” (E8, P5). “é vou procurar trabalho na minha área, e pronto, depois tem pessoas, que não se enquadram no perfil da empresa em que entram, pelas mais diversas razões, não se enquadram com a loja, com os chefes, com o tipo de venda. Principalmente, essas duas, é a não adaptação e a busca de trabalho na área” (E9, P10, P11).
	ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO DE TURNOVER	“é logo desde início, nas formações, incentivar os trabalhadores a ficar, a fazê-los sentir que são parte integrante da empresa e uma parte importante, ativo da empresa, e outra mais valia é também mostrar os outros incentivos que têm como estabilidade contratual, formação interna, formação inicial e contínua aos trabalhadores, os prémios de desempenho, incentivos também em termos de pontualidade e assiduidade, apoios extras, agora a parte da inflação, a flexibilidade de horários. (...), puxando um bocado pelo <i>iceberg</i> que é a parte que não se vê e que é muito importante, lá está é o fazer, o sentir empresa, sentir que as pessoas são importantes, (...), todos têm o seu papel para que tudo funcione como deve ser, (...),temos de dizer à pessoa que é importante, (...) uma pessoa sente-se motivada e empenhada em desempenhar o seu papel, e claro que se vai obter frutos, ao dizer-se isto, (...), e motivá-lo, dando-lhe estes incentivos positivos, reforços positivos” (E2,P11). “esta empresa, (...), não tem qualquer problema em efetivar pessoas, desde que, (...), correspondam às expectativas(...), depois é aplicar um bocadinho aqui a gestão de recompensas, benefícios que nós damos aos nossos colaboradores, o que

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		prometemos aos nossos colaboradores quando eles cumprem, também com os objetivos que nós lhes propomos, e isso tem de ser feito, de forma justa, (...), tudo o que é passado, seja verbalmente, seja por escrito, ser justo e verdadeiro, (...), para que a pessoa, possa sentir segurança, (...), é valorizar quem é competente, e ser (...), justo com os trabalhadores, (...), é das razões mais importantes que existem, para que as pessoas se mantenham connosco, (...), o processo de recrutamento também é importante, (...), nós temos um bocadinho, também sensibilidade quando estamos a recrutar, de recrutar já pessoas, que nós realmente, percebemos, (...), que vão ter todo o perfil, (...), Perde-se muito tempo, a formar pessoas, e dinheiro. Não andamos aqui, a perder esse tempo, para depois, (...), para mandar para o ar. É investido já no sentido de ser bom para nós e para a pessoa em questão, para ser importante para os dois” (E4, P8, P9). “Na minha perspetiva, é mesmo, o salário emocional, é a única coisa que nos diferencia das outras marcas. Não é a remuneração efetiva, não estamos muito longe das outras marcas, mas o salário emocional é o que faz a diferença de um colaborador ficar connosco ou ir embora” (E5, P11). “A estabilidade e o acompanhamento diário. Mas basicamente é isso, estabilidade, estabilidade de carreira, ou seja, nós não temos problema nenhum em efetivar, porque nós costumamos até dizer que se o colaborador, às vezes há exceções, mas imagine, se um colaborador não serve ao final de “x” meses, não serve para nunca mais, não é? No fundo, às vezes, nos 6 meses, uma pessoa ainda dá ali um voto de confiança, do género, vamos ver, o que é que isto vai dar, mas depois daí, há exceções, como sempre, mas normalmente, não temos problema em efetivar. Um bom ambiente de trabalho, boas condições de trabalho, o acompanhamento diário e o <i>feedback</i> sempre com o objetivo de melhoria, pronto. Isso faz com que sejamos felizes a trabalhar, que é o mais importante” (E6, P5). “A estabilidade que nós promovemos, o ambiente de trabalho, as boas condições de trabalho, (...), esta empatia, (...), as coisas estão pensadas de uma forma geral, (...), para sejam confortáveis para os colaboradores, (...), no ponto de vista de infraestrutura, há esse cuidado, (...), a formação, estamos a apostar cada vez mais na formação, (...), porque achamos que as pessoas também
--	--	--

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		se vão sentir cada vez mais motivadas e mais confiantes,...), quando as pessoas também sentem que estão a fazer um bom trabalho, também permanecem mais tempo, e basicamente é isso, toda esta parte do salário emocional que temos vindo a falar, incentivos, temos realmente uma série de desafios comerciais, objetivos mensais que estão definidos,...), o gozo de férias, de dias extra, (...), faz tudo parte deste espírito corporativo, quando as pessoas estão aqui para colaborar e para se ajudarem umas às outras, (...), Isso é importante, e assim reter talento” (E7,P13,P14). “Sinceramente, eu não conheço. Eu acho que, ajudaria muito para qualquer empresa essa visão de futuro, ou seja, você perceber que você vai valer, seja qual for, desde o colaborador de loja até ao escritório no nosso caso, é essa visão de futuro, de melhorias, de que você está crescendo e desenvolvendo a nível pessoal e a nível profissional, isso tudo faria diferença” (E8, P5). “Os prémios, estão constantemente, a ser melhoradores, (...), ainda agora recebemos, (...), um aumento no subsídio de alimentação considerável, (...), uma colega que queria acabar a faculdade e trabalhava na empresa, e facilitámos o horário, ou então, não ia conseguir conciliar, se calhar, ia optar por se ir embora para um outro sítio. Tivemos vários casos de pessoas que foram contratadas e que na entrevista disseram: “olhe, estou na faculdade, eu estou interessado em ficar cá”, tivemos muitos casos desses, “Mas tenho é dias em que não consigo”, “Ok”, a gente pedia os dias com antecedência: “olha, diz-me dias das tuas aulas para o próximo mês”, e fazia o horário, a conciliar, (...), já aconteceu de uma pessoa, (...), ter uma proposta melhor e a empresa contrapor, porque achou que ainda conseguia, a nível de ordenado e contrapôs, a nível de cargo. A formação, como já lhe tinha falado, vamos começar uma formação, não sei se é de <i>coaching</i>, mas é sobre reconhecimento das expressões e de como lidar com as adversidades e com as diversas reações dos colaboradores” (E9, P11, P12). “temos aqui, que adotar todos os métodos e técnicas no processo de seleção dessas pessoas, (...), tentar ali, num espaço de 15 minutos, utilizar ali, um currículo e olhar para as pessoas e tentar aqui fazer um, (...),ver se conseguimos ver o <i>iceberg</i> mais um bocadinho do que só aquela ponta que está ali à mostra, e que não é nada fácil, (...), Muitas vezes, (...), fazemos ali, aquela parte “pode melhorar, tem potencial para”, (...), “tenho algumas dúvidas mas vou avançar para ver se consegue desenvolvê-
--	--	---

A GESTÃO DE CARREIRAS E DE RECOMPENSAS NA RETENÇÃO DE TALENTO(S): UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO EM PORTUGAL

		las”, que é isto, o meu trabalho, (...), Desenvolver a competência das pessoas, e depois chego à conclusão que afinal, não consigo. E é muito frustrante para mim. É investir nas pessoas, (...), é formar as pessoas, capacitar as pessoas, (...), estamos sempre a aprender técnicas novas, estamos sempre, a conhecer pessoas novas, estamos sempre lidar com situações diversas, e nos motiva. E é esta motivação, acho que temos de gostar de pessoas para trabalhar com pessoas” (E10, P5, P6) .
--	--	---