



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em
Capacidades Dinâmicas**

Zélia Maria de Matos Frazão Silvério

Dissertação a ser apresentada no Instituto Superior de
Gestão, para o cumprimento dos requisitos necessários
para obtenção do grau Mestre em Estratégia de
Investimento e Internacionalização
Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2017

RESUMO

No atual contexto empresarial reter o capital humano e desenvolver capacidades que promovam o crescimento tanto ao nível do capital humano como da própria organização é um desafio.

O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma é que a gestão e retenção de talentos, pode influenciar as capacidades dinâmicas nas organizações, assim esta pesquisa pretende verificar a influência que as variáveis independentes: retenção de talentos, compromisso e orientação para a aprendizagem têm na variável dependente: capacidades dinâmicas e assim atualizar e reconstruir as capacidades *core* em resposta ao ambiente em mudança para alcançar e sustentar vantagem competitiva. Torna-se importante definir o conceito de talento e de capacidades dinâmicas e enfatizar a sua importância nas organizações.

Constatou-se que a retenção de talentos permite o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, nomeadamente na capacidade de adaptação e de inovação. Também existe uma forte correlação entre a orientação para a aprendizagem e as capacidades dinâmicas. Podemos concluir que o facto de haver nas organizações uma forte orientação para a aprendizagem assim como práticas que promovam o compromisso com a organização, influenciam positivamente a retenção de talentos e consequentemente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, cruciais para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Talento; Humano; Retenção, Capacidades Dinâmicas.

ABSTRACT

In the current business context retaining human capital and developing capabilities that promote growth both in human capital and in the organization itself is a challenge.

The present study aims to analyze how the management and retention of talents can influence the dynamic capacities in organizations, so this research intends to verify the influence that the independent variables: retention of talents, commitment and orientation to the learning have In the dependent variable: dynamic capabilities and thus upgrade and rebuild core capabilities in response to the changing environment to achieve and sustain competitive advantage. It is important to define the concept of talent and dynamic capabilities and emphasize their importance in organizations.

It has been found that retention of talent enables the development of dynamic capacities, including adaptability and innovation. There is also a strong correlation between learning orientation and dynamic skills. We can conclude that having a strong learning orientation in organizations as well as practices that promote commitment to the organization positively influence the retention of talent and consequently the development of dynamic capabilities that are crucial to the success of organizations.

Keywords: Talent; Human; Retention, Dynamic Capabilities

AGRADECIMENTOS

Expressos aqui os mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, ao longo de todo o meu percurso acadêmico contribuíram para a aquisição de um leque de competências essenciais.

Agradeço ao ISLA Santarém, onde iniciei esta fase do meu percurso acadêmico assim como ao ISG por ter permitido a sua continuação.

Agradeço em especial ao Doutor Renato Costa, que me motivou a continuar a não desistir e principalmente porque me colocou em contato ou o meu orientador Doutor. Álvaro Lopes Dias que desde o primeiro dia mostrou-se disponível e que ao longo do desenvolvimento da dissertação, transmitiu-me a força e a motivação necessária para continuar, obrigado pelo seu conhecimento e profissionalismo inexcelável.

Agradeço a todos aqueles que responderam ao questionário sem eles não teria sido possível realizar este trabalho.

A todos os amigos, colegas de trabalho e família pelo apoio que me transmitiram. Em especial à Vânia, minha colega de mestrado que iniciou este percurso comigo e que me apoiou e ouviu nas horas de desespero.

Ao meu marido, que apesar de estar a muitos quilómetros de distância, sempre me encorajou como se tivesse perto e à minha querida filha que desde o primeiro dia me apoiou e manifesta um orgulho que me apraz.

A todos o meu Muito Obrigado!

DEDICATÓRIA

Ao António e à Jéssica, que enchem a minha vida de Felicidade...

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
DEDICATÓRIA	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
CAPITULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1- TEMÁTICA.....	1
1.2- DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU QUESTÕES DE PARTIDA.....	1
1.3- OBJETIVOS	2
1.4- ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	2
CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	4
2.1-CONCEITOS	4
2.1.1 CONCEITO DE TALENTO.....	4
2.1.2 GESTÃO DO TALENTO.....	5
2.1.3 CAPITAL INTELETUAL.....	6
2.1.4 CAPITAL HUMANO.....	7
2.1.5 TALENTO E CAPITAL HUMANO	8
2.1.6 COMO ATAIR TALENTOS	10
2.1.7 COMO RETER TALENTOS	11
2.1.8 COMO DESENVOLVER TALENTOS	12
2.1.9 O CONCEITO DE EMPRESA TALENTOSA	14
2.1.10 UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA DESENVOLVER TALENTO	15
2.1.11 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA TALENTOSA	16
2.1.12 COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	16
2.1.13 ANTECEDENTES DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	17
2.1.14 CONSEQUENTES DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	18
2.1.15 ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	18
2.1.16 CAPACIDADES DINÂMICAS	21
2.2-ESTADO DA ARTE.....	26
2.3-ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	29
2.3.1- ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	29
2.3.2- ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E A RETENÇÃO DE TALENTOS	29
2.3.3- O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS	30

2.3.4- A RETENÇÃO DE TALENTOS E AS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	31
2.4-MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	33
CAPITULO III - MÉTODOS.....	34
3.1-PROCEDIMENTOS E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	34
3.2-AMOSTRA POPULAÇÃO E PARTICIPANTES.....	35
3.3-MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS.....	41
3.4-PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
CAPITULO IV – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1-ESTATISTICA DESCRITIVA.....	43
4.1.1- FIABILIDADE DAS ESCALAS - ALFA DE CRONBACH.....	43
4.1.2- MÉDIA, DESVIO PADRÃO E FREQUÊNCIAS.....	45
4.2-CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	57
CAPITULO V – CONCLUSÕES.....	63
5.1-DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA.....	63
5.2-IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	65
5.3-LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	65
REFERÊNCIAS.....	67
WEBGRAFIA.....	73
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Variável Retenção de Talentos	43
Tabela 2 – Variável Compromisso com a Organização	44
Tabela 3 – Variável Orientação para a Aprendizagem.....	44
Tabela 4 – Variável Capacidades Dinâmicas	44
Tabela 5 – Variável Retenção de Talentos	45
Tabela 6 – Variável Compromisso com a Organização	49
Tabela 7 – Variável Orientação para a Aprendizagem.....	51
Tabela 8 – Variável Capacidades Dinâmicas	54
Tabela 9 – Correlação entre as Variáveis em Estudo	57
Tabela 10 – Correlação das Variáveis Orientação para a Aprendizagem e Compromisso Organizacional.....	58
Tabela 11 - Correlação das Variáveis Orientação para a Aprendizagem e Retenção de Talentos	59
Tabela 12 – Correlação das Variáveis Compromisso Organizacional e Retenção de Talentos.....	60
Tabela 13 – Correlação das Variáveis Retenção de Talentos e Capacidades Dinâmicas.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Investigação	33
Figura 2 – Gráfico População Ativa por Sexo.....	35
Figura 3 – Gráfico População Ativa por Escalões Etários	36
Figura 4 - Gráfico Distribuição por Sexo	36
Figura 5 – Gráfico de Idades	37
Figura 6 - Gráfico de Habilitações Literárias	37
Figura 7– Gráfico de Funções	38
Figura 8 – Gráfico Tipo de Contrato	38
Figura 9 – Gráfico Antiguidade.....	39
Figura 10 – Gráfico Ano de Constituição da Empresa.....	39
Figura 11 – Gráfico Setor de Atividade.....	40
Figura 12 – Gráfico Numero de Colaboradores	40
Figura 13 – Histograma da Dimensão Remuneração	45
Figura 14 – Histograma da Dimensão Características do Trabalho.....	46
Figura 15 – Histograma da Dimensão Oportunidades de Formação e Desenvolvimento.....	46
Figura 16 – Histograma da Dimensão Superior Hierárquico	47
Figura 17 – Histograma da Dimensão Desenvolvimento de Carreira.....	47
Figura 18 – Histograma da Dimensão Equilíbrio entre Trabalho e a Vida Pessoal	48
Figura 19 – Histograma da Variável Retenção de Talentos	48
Figura 20 – Histograma da Dimensão Compromisso Afetivo	49
Figura 21 – Histograma da Dimensão Compromisso de Continuidade	50
Figura 22 – Histograma da Dimensão Compromisso Normativo	50
Figura 23 - Histograma da Variável Compromisso.....	51
Figura 24 – Histograma da Dimensão Compromisso com a Aprendizagem	52
Figura 25 – Histograma da Dimensão Visão Compartilhada.....	52
Figura 26 – Histograma da Dimensão Mente Aberta.....	53
Figura 27 – Histograma da Dimensão Partilha de Conhecimento Intra-Organizacional	53
Figura 28 – Histograma da Variável Orientação para a Aprendizagem.....	54
Figura 29 – Histograma da Dimensão Capacidade de Absorção	55
Figura 30 – Histograma da Dimensão Capacidade de Adaptação.....	55
Figura 31 – Histograma da Dimensão Capacidade de Inovação	56
Figura 32 – Histograma da Variável Capacidades Dinâmicas	56

Capítulo I – Introdução

1.1- TEMÁTICA

Nos dias de hoje, atrair os colaboradores certos para funções certas e retê-los, motivá-los, alinhando os seus objetivos de carreira com os da empresa, representa um grande desafio. Tendo em conta a conjuntura atual e um mercado cada vez mais incerto e competitivo para todas as empresas, estas necessitam de contar com os melhores para os melhores lugares, para conseguir competir ao mais alto nível. Apesar dos custos com a rotatividade, não são muitas as empresas que têm uma estratégia abrangente para salvaguardar os recursos mais valiosos. Sente-se intensas mudanças nas pessoas e nas organizações que buscam vencer num mercado de forte concorrência. Na visão de Chiavenato (2004), essas mudanças ficam evidentes quando observamos o poder das tendências atuais como a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade e competitividade. Assim para fazer face a estas exigências, os programas de gestão de talentos têm como objetivo atrair, motivar desenvolver e alinhar as ações dos colaboradores com os comportamentos requeridos para apoiar as estratégias de negócios da empresa.

Também o desenvolvimento de capacidades dinâmicas representa um fator de sucesso organizacional visto que são capacidades estratégicas responsáveis pela criação e reestruturação de rotinas organizacionais, surgem num contexto de heterogeneidade, competitividade e dinamismo como mecanismos de criação de vantagem competitiva sustentável (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

1.2- DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU QUESTÕES DE PARTIDA

A recente crise financeira, seguida por uma recessão, forçou as organizações a alterarem o método de negócio, tanto do ponto de vista estratégico como na forma de desenhar e gerir os programas de gestão de talentos e de desenvolver, atualizar e reconstruir as suas capacidades *core* em resposta ao ambiente em mudança para alcançar e sustentar vantagem competitiva. Saídos da recessão as empresas enfrentam novos desafios e necessitam de responder às crescentes exigências dos colaboradores quanto à segurança, estabilidade e oportunidade de crescimento na carreira para os principais talentos e para os colaboradores com competências críticas para o negócio. Para atrair, reter, comprometer os colaboradores, as organizações necessitam de pensar como desenvolver uma proposta de valor sustentável para o colaborador

e para a criação e utilização dos conhecimentos de forma a reforçar a vantagem competitiva. Isso inclui obter e compartilhar informações, necessidades do cliente, mudanças no mercado e ações, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias e criar novos produtos que sejam superiores aos dos concorrentes.

Assim neste contexto, torna-se pertinente perceber de que forma é que a gestão e retenção de talentos, pode influenciar as capacidades dinâmicas nas organizações, tendo em conta o compromisso com a organização e a orientação para a aprendizagem.

1.3- OBJETIVOS

Objetivos gerais

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma é que a gestão e retenção de talentos, pode influenciar as capacidades dinâmicas nas organizações.

Assim esta pesquisa pretende verificar a influência que as variáveis independentes: retenção de talentos, compromisso e orientação para a aprendizagem têm na variável dependente: capacidades dinâmicas, considerando os seguintes objetivos específicos:

Objetivos Específicos

- 1- Avaliar as implicações da orientação para a aprendizagem no compromisso com a organização e na retenção de talentos
- 2- Perceber a influência do compromisso com a organização na retenção de talentos
- 3- Compreender de que forma a retenção de talentos influencia o desenvolvimento de capacidades dinâmicas

1.4- ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos:

- O capítulo I é destinado à introdução do trabalho, onde são explicadas as razões de escolha deste tema, tal como a sua importância, objetivos propostos e a estrutura da dissertação;
- O capítulo II é de cariz teórico onde é realizada uma revisão de literatura onde são abordados os conteúdos teóricos relativos ao estudo da gestão de talentos, compromisso, orientação para a aprendizagem e capacidades dinâmicas. Neste capítulo apresenta-se

ainda o estado da arte e as hipóteses com o respetivo enquadramento teórico e por fim esquematiza-se o modelo concetual que será objeto de teste nos capítulos seguintes.

- O capítulo III é destinado à metodologia, são explicadas as diferentes metodologias estatísticas tendo em conta os diferentes objetivos do trabalho.
- No capítulo IV apresentam-se os resultados obtidos no estudo. Com o auxílio do software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS), na versão 20, faz-se a análise estatística descritiva e são estabelecidas correlações;
- No capítulo V apresentam-se as conclusões e discussão dos resultados e as implicações para a teoria e para a gestão, apresentam-se ainda as limitações deste estudo e propostas para futuras investigações. Finaliza-se com as referências bibliográficas e anexos

Capítulo II – Revisão da Literatura e Modelo Teórico

2.1-CONCEITOS

2.1.1 Conceito de Talento

Constituindo o capital humano, um valor competitivo nas empresas torna-se cada vez mais necessário gerar e gerir equipas de pessoas talentosas, pessoas flexíveis, com capacidade de acompanhar as rápidas mudanças, criar novas soluções, é sem duvida um dos maiores desafios para a gestão na atualidade.

Talento “ antigo peso e moeda de ouro dos gregos e romanos; disposições intelectual, naturais ou adquiridas que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas, nível superior de certas particularidades particularmente estimadas, grande inteligências; engenho; agudeza de espírito; habilidade; pessoa de talento...”(Costa & Melo, 1984)

O talento com os passar dos séculos passou de unidade de peso para aptidões inatas de uma pessoa, para ser aplicado às pessoas em geral. A definição de Talento muitas vezes é interpretada como as pessoas com elevado Q.I. ou por aqueles que ocupam os quadros superiores das empresas, os melhores técnicos, ou até mesmo os melhores alunos, ora esta ideia não é de todo a correta, cada vez mais o conceito de Talento está associado alto desempenho e competência.

Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) talento é um “conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se “. O desempenho de um talento diferencia-se do de um colaborador dito “normal”, os talentos nas empresas necessitam de algo mais, algo que se vê e que se sente, o talento manifesta uma entrega no que faz fora do comum, mobiliza o seu esforço e a sua paixão na direção de algo que um colaborador “normal” não consegue antecipar, e que no seu conjunto lhe permite uma *performance* excelente.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

Para Marilyn King, (1988) a excelência da performance humana é uma conjugação entre a Paixão pelo que se faz, motivação, entrega, vontade e dinâmica que impõe no trabalho e o empenho com a empresa. A Paixão dá a energia diferenciadora que caracteriza a Ação de um talento, que se manifesta através de uma pressão “saudável” e permanente; Visão do que se quer atingir, a Visão dá ao talento a capacidade de ver mais além e saber para onde vai, concetualizando o trajeto através de objetivos de Ação que ele próprio vai estabelecendo a caminho da Visão; Ação adequada nesse sentido, pressupõe a existência de um conjunto de competências tanto técnicas como comportamentais que permitem ao colaborador desempenhar as suas tarefas. A Ação de um colaborador visa um fim ou um resultado, é a excelência do “como faz” ou seja as competências técnicas e comportamentais e dos resultados que permitem ao talento um desempenho diferenciado dos demais.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.2 Gestão do Talento

Como vimos, os talentos são elementos fundamentais do negócio. Perder-se talentos tem uma repercussão direta no Capital Humano da Empresa, perder talentos que ocupem funções / chaves pode tornar-se um elemento altamente perturbador da eficácia e eficiência da mesma. Deste modo a gestão do talento implica numa primeira fase, a identificação do talento necessário e do seu valor no contexto empresarial atual e previsível da empresa, e numa segunda fase desencadear as ações necessárias para atrair novo talento, reter e desenvolver o existente, no sentido de responder às exigências do negócio.

Identificar o talento pressupõe categoriza-lo, de acordo com o seu valor para a organização: Talento Estratégico, Talento Core, Talento Requisito, Talento não Core ou desajustado.

O Talento Estratégico, está relacionado, com o exercício de funções que são chave para as vantagens competitivas da empresa. Estas funções são indispensáveis para o sucesso do negócio pelo que este talento deverá estar em desenvolvimento permanente, o Talento Core é aquele que está associado a funções que são centrais para o desenrolar do negócio e que dizem normalmente respeito ao conhecimento ou capacidade de que a empresa é proprietária. Este talento é muito importante reter na organização, desencadeando ação para o proteger de eventuais “ataques” de concorrentes, por sua vez o Talento Requisito é um talento em que as competências que lhes estão subjacentes são úteis para responder aos requisitos do negócio. Todavia estes requisitos não têm um valor organizacional relevante, mas o seu valor pode ser

satisfeito por estratégias alternativas – Outsourcing e por último o Talento Não Core ou desajustado é um talento que já não está ajustado à estratégia da empresa. Este talento deve ser reconvertido através de planos de desenvolvimento que, mantendo a paixão e visão, desenvolvam as competências do Talento no sentido de as mobilizar para desempenhos em funções de Talento Estratégico ou Core.

Como verificamos as grandes linhas de ação na gestão do talento passam por Atrair, Reter e Desenvolver talento. Trata-se de um sistema em que os três elementos dinamizam-se mutuamente. Para que a empresa consiga atrair mais facilmente talentos é necessário que mantenha uma imagem, de empresa que retém e desenvolve colaboradores. O talento não se sente atraído por uma empresa que perde talentos com frequência e não os desenvolve. Para que seja possível Retê-los há que os desenvolver, desenvolver talentos é a melhor forma de os reter, muito do êxito de retenção dos talentos, depende da forma eficiente ou não, como são atraídos. Uma boa retenção de talentos transforma-se num fator facilitador de atração.

Desenvolver talentos é a melhor forma de a empresa se tornar atrativa e garantir a manutenção do talento. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.3 Capital Intelectual

Passado quase um século da Era Industrial em que uma ideia só teria valor se associada a algo físico mensurável, atualmente encontramos-nos na Era do Conhecimento, em que a fonte de riqueza não é material mas é a informação e o conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor. Atualmente este conhecimento gera resultados de negócio. A riqueza da empresa é assim definida pelo seu Capital Intelectual. Estas novas tendências direcionam-nos para a propensão da gestão a partir de ativos intangíveis, onde o Capital Intelectual é o principal foco. Para Thomas Stewart (1999) “*corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário*”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o Capital Intelectual é um ativo intangível que cada pessoa da empresa possui, assim como todos os documentos nela produzidos, e especialmente na sua experiência prática: o conhecimento explícito e conhecimento tácito.

Para Edvinsson e Malone, (1999) o capital intelectual representa o capital não financeiro e a diferença entre o valor da empresa no mercado e o seu valor contabilístico. Os autores

comparam o Capital Intelectual a uma árvore em que as partes visíveis da árvore (o tronco, galhos e folhas) representam a Empresa conforme é expressa pelo processo contabilístico. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da Empresa. As raízes, escondidas debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e sábias – o seu Capital Intelectual. Estes autores, consideraram ainda o capital humano e o capital estrutural como um componente do capital intelectual, por sua vez o capital estrutural é composto pelo capital clientes e o capital organizacional, sendo este o resultado do capital de processos e do capital de inovação.

Thomas Stewart (2002), consideram o capital clientes de elevada importância, deixando de se incluir no capital estrutural e colocando-o como um terceiro indicador chave do capital intelectual. Esta perspectiva tem suportado que a forma como uma empresa desenvolve os processos de relacionamento com os seus empregados, accionistas ou fornecedores, é completamente distinta dos processos que desenvolvem na relação com os clientes.

Roos, Pike e Fernstrom (2005) consideram componentes do capital intelectual, o capital humano, o capital organizacional e o capital relacional, assim este último é mais abrangente do que o capital clientes. Refere-se à capacidade da empresa criar valor e a todas as relações externas que a empresa estabelece, sendo estas com clientes, fornecedores, parceiros, sócios, consumidores, intermediários, governo...

2.1.4 Capital Humano

Segundo os autores referidos anteriormente o Capital Humano é um componente do Capital Intelectual, assumindo considerável relevância na valorização da empresa no mercado, sendo elemento dinamizador do Capital Intelectual. Para Edevinsson e Malone (1999), o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidades e experiência individuais dos empregados e responsáveis da empresa. Nesta interpretação simples do conceito, capital humano não é mera soma de medidas, pois inclui também a dinâmica da organização inserida no seu ambiente competitivo. O capital humano refere-se portanto à capacidade, habilidades e experiência, bem como ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. Incluindo a criatividade e valorização organizacional. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

Para Thomas Stewart, (1999) o Capital Humano é o ativo mais importante da empresa, pois quanto maior for o talento dos colaboradores maior será o Capital Humano. Potenciando a capacidade de inovação, identificando e desenvolvendo esse talento é a solução para a criação de novos produtos. Já para Davenport (1999) o Capital Humano é a “capacidade, comportamento e empenhamento, inseridos na dimensão tempo”. Para o autor todas estas componentes estão ao mesmo nível, ainda que cada uma delas poderá ter mais ou menos relevância de acordo com as exigências de cada atividade, no entanto, considera que o empenhamento atua como icentivador e reforça os outros componentes. Ainda para o autor a Capacidade é composta por três sub-componentes, o Conhecimento (noção dos factos requeridos para desempenhar o trabalho), a Habilidade (a destreza para realizar o trabalho) e o Talento, (a aptidão natural para realizar a tarefa). O componente “Comportamento” são as formas observáveis de agir no desempenho de uma tarefa, o “Empenhamento” é a aplicação das capacidades com uma finalidade, o “Tempo” é o elemento cronológico do investimento no Capital Humano.

Para Fuller e Farrington (2001) o Capital Humano são todos os colaboradores de uma organização que produzem lucros o que idealmente, corresponderia a todas as pessoas incluídas nas folhas de pagamentos. Segundo os autores esta ideia é ainda sustentada em três princípios, (1) Atrair os melhores para aumentar a qualidade do Capital Humano, (2) Impedir que o Capital Humano abandone a empresa e (3) usar o Capital Humano otimizando o desempenho. Referindo que apenas a junção dos três poderão conferir vantagem competitiva.

Segundo Flores e Castanheira, (2015) *As pessoas são o capital mais valioso das empresas. A gestão dos Recursos Humanos nem sempre é pacífica. Mas a verdade é que nenhuma estrutura que desvalorize os colaboradores terá sucesso num mercado global e competitivo.* A progressão na carreira, a procura de novas oportunidades e projetos mais interessantes e o pacote salarial são os fatores que mais pesam na vontade de procurar novos desafios profissionais.

2.1.5 Talento e Capital Humano

Existe uma tendência crescente para o aumento da valorização do fator humano nas organizações. O papel desempenhado pelos colaboradores tem hoje em dia tomado uma posição de destaque no ambiente organizacional, porém as empresas não se limitam em

encontrar apenas pessoas para completarem a sua equipa, mas de talentos profissionais com potencial e capacidades que lhes permitam desenvolver e crescer. Pessoas que se identifiquem com a missão, visão, valores organizacionais e com os objetivos, são hoje parte decisiva do sucesso empresarial.

Segundo Chiavenato (2004), gerir talento humano é parte indispensável para o sucesso das organizações, pois ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa nem sempre as pessoas são talentos, pois para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize. Os profissionais talentosos que se destacam na organização, considerados como estrelas das empresas, são segundo Lorsch e Thierney (2003) a base do seu sucesso, no entanto os autores preferem incidir a sua análise na capacidade que uma empresa tem de atrair, reter, desenvolver e motivar o talento brilhante, ou seja, futuros profissionais e líderes que construirão a empresa, ao longo de gerações. Assim como existem fazedores individuais de chuva, existem sócios que se tornam fazedores de estrelas, pessoas dotadas de habilidade especial para desenvolver a capacidade das estrelas dentro de uma empresa.

Constata-se assim, a importância de não se ter apenas pessoas, mas sim profissionais que se destaquem, e que tenham capacidade de acrescentar valor à empresa, pois quando a empresa desenvolve talentos humanos, também aperfeiçoa o capital humano. Como refere (Chiavenato, 2004, p. 54) “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

Enfatizando a importância do capital humano para a organização, também Mayo menciona que o capital é rotulado com deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. O capital humano pode ser considerado realmente como propriedade das pessoas, as quais são “emprestadas” à organização pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Na lógica de Mayo (2003) o investimento no capital financeiro tem de ser visto num ponto de vista idêntico ao do capital humano, pois constituem fatores importantes dentro das empresas que podem aumentar a sua competitividade.

2.1.6 Como Atrair Talentos

A atração de novos talentos tem normalmente duas razões, uma de reação à necessidade de preenchimento de uma vaga ou de uma exigência específica do negócio, nesta situação a atração é reativa. Quando se prevê um contexto de negócio que obriga a recrutar no exterior potenciais ou atuais talentos ou há possibilidade de desenvolvimento interno de talentos, chama-se atração proativa. Assim as empresas têm duas formas de atrair talento. Uma interna, desenvolvendo o seu talento embrionário e outra externa. O recurso ao talento interno pressupõe uma gestão muito específica de otimização de potencial dos colaboradores, uma gestão integrada de carreiras e planos de sucessão com políticas específicas de desenvolvimento de colaboradores com potencial, permitirá á empresa uma fonte permanente de talento. Este processo interno é também entendido pelos colaboradores como um meio de desenvolvimento que vai ser crucial para a sua retenção.

A atração de talentos no exterior, deve estar assente numa estratégia proativa de análise permanente dos concorrentes para potenciais lugares/chaves, dentro de uma análise prospetiva do negócio, para isso há que estar preparada para em termos operacionais, poder desenvolver ações de atração de novo talento.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Segundo Handfield e Axelrod (2002) os talentos procuram propostas de valor, que compreenda um conjunto de elementos valorizados pelo elemento a ser atraído, ou seja, trabalho estimulante, Empresa com uma cultura aberta onde o estilo de gestão seja atrativo com metas que promovam a aprendizagem e crescimento permanente com responsabilidade pelos resultados e medidas eficazes de desempenho, Empresas com posicionamento no mercado e com visão desafiante, missão inspiradora e liderança talentosa.

Uma boa política de atração de talentos, pressupõe que a mesma esteja sustentada numa estratégia de atração de talento proativa, apostando no desenvolvimento de potenciais talentos internos e sonda permanentemente o talento externo em diversas áreas de negócio. Para um talento ser considerado como tal, tem de atingir os objetivos funcionais que lhe são confiados, assim como para alcançar os seus objetivos tem de manifestar um comportamento alinhado com os objetivos dos outros e da empresa em geral, respeitando a sua cultura os padrões éticos de atuação. Nas empresas que possuem Sistema de Gestão do Desempenho que as competências técnicas (saber e saber fazer) possuem um espaço muito pouco relevante, assumindo-se as competências comportamentais como um elemento chave do sucesso da ação do profissional do talento.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.7 Como Reter Talentos

A retenção do talento é uma peça crucial da Gestão do Talento. Com um mercado de trabalho em agitação conseguir reter um talento, torna-se uma vitória de qualquer empresa. A força de trabalho está mais flexível, menos fiel, havendo uma considerável atividade na procura de trabalhos com melhores perspectivas. Há vários fatores que podem influenciar a retenção de um talento, o desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequados, níveis motivacionais elevados baseados num forte compromisso, estrutura que lhe permita um papel adequado ao seu nível de desempenho, são fatores que interferem diretamente na retenção de um talento.

No entanto o talento também não suporta um estilo de gestão inadequado e uma chefia sem talento. Um dos fatores de retenção é o salário emocional ou seja o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conseguir um forte compromisso com a organização, o desenvolvimento profissional, a satisfação com as variáveis objetivas e subjetivas do trabalho e conseqüentemente motivação, a forma como o talento se sente crescer e desenvolver na carreira.

Para a retenção de talentos a organização terá de adequar o sistema de recompensas às características do talento, ao seu valor e impacto no negócio, visto que as regras tradicionais normalmente não satisfazem as suas expectativas, também a motivação é um fator importantíssimo para a retenção do talento, tal como a palavra indica “motivo” para a ação, ou seja o talento terá de ter um motivo para mostrar o seu talento. Assim a organização deverá de criar dinâmicas que levem a que o talento se sinta permanentemente estimulado a agir na direção que se pretende, as características individuais do talento, baseadas em processos complexos de adaptação e reconstrução do real, podem levar o talento a manifestar comportamentos cujos modelos de ação caracterizam um comportamento “desmotivado”.

As teorias de motivação humana apresentam evidências científicas claras de como o indivíduo se motiva no trabalho. O facto de o colaborador talentoso sentir que auto determina o seu comportamento e/ou se sente competente no seu desempenho diário fará com que ele esteja mais motivado intrinsecamente para o trabalho reforçando o seu compromisso com a empresa potenciando o desenvolvimento da criatividade que se manifesta em ações inovadoras e conseqüentemente a sua retenção.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.8 Como Desenvolver Talentos

O desenvolvimento de um talento é uma das melhores forma de garantir a sua retenção. Para um Talento desenvolvimento significa experiências desafiantes, orientação, feedback e aconselhamento, uma permanente troca de experiências e o ativar de novas. Para que essas experiências sejam cada vez mais gratificante, é fundamental que o desenvolvimento seja para todos.

Uma politica de desenvolvimento de talentos pressupõe que haja um planeamento de estratégico onde o talento possa crescer e aplicar no seu todo os seus conhecimentos, um bom programa de formação em sala, em *e-learning*, outdoor ou *on the Job*, adequados às necessidades do colaborador e aos objetivos da organização. Para garantir a retenção de um talento é exigido chefias que lhes proporcionem desenvolvimento com políticas de mentoring e *Coaching* bem definidas. O *mentoring* e o *Coaching* são atualmente duas vias fundamentais para proporcionar ao talento um processo de desenvolvimento permanente.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

O Mentoring de um Talento

O mentoring é um processo de relacionamento interpessoal entre o talento e aquele que ele seleccionou como seu mentor. Embora tenha um papel importante na retenção do talento, é um processo muito proveitoso no seu desenvolvimento. Quando foi criado nos anos 80, com uma grande turbulência no mercado de trabalho, a sua finalidade era desenvolver o sentimento de lealdade e confiança proporcionando assim uma melhor identificação com os objetivos de negocio e uma maior rapidez na integração do colaborador.

O talento escolhe o seu mentor que poderá ser interno ou externo, deverá obedecer a critérios que tenham como objetivo o desenvolvimento do novo colaborador “talento”. O processo de mentoring poderá durar de 6 a 12 meses, normalmente é aplicado a funções de chefia ou superiores.(Chiavenato, Construção de Talentos, 2002)

A atuação do mentor baseia-se no apoio e suporte no desenvolvimento do talento na organização, mostrando-lhe os caminhos com vista a concretizar as expetativas de ambas as partes. O mentoring é fundamental no acompanhamento e no desenvolvimento da carreira do

talento, o mentor acompanha o mentorado, no caminho por ele escolhido, ajuda-o na superação de obstáculos, facilitando-lhe o enquadramento nas dinâmicas da organização.

O processo do mentoring desenvolve-se em quatro fases: a fase em que se estabelece o compromisso de relacionamento, aqui são ajustados os moldes da relação e são levantadas as necessidades do mentorado, a esta fase segue-se a fase em que se pretende conseguir um clima de confiança entre o mentor e mentorado, só é possível passar para a fase seguinte se existir um relação de confiança; na terceira fase pretende-se promover o desenvolvimento do mentorado, proporcionando-lhe todas as ferramentas para o seu desenvolvimento, é aqui que são discutidas as ideias por ele trazidas, o mentor por sua vez deve estimular de forma a promover a motivação para novas formas de ação, novas soluções, desafios procurando responder às necessidades do mentorado, promovendo a sua aprendizagem e o aprender a aprender, procurando o consenso. A quarta fase pressupõe que o mentor comece a afastar-se o mentorado, no sentido de se tornar autónomo e estimular a autodeterminação das ações. Por fim a quinta fase caracteriza-se apenas por haver alguns contatos pontuais que poderão ser presenciais ou não, onde o talento sinta a presença do mentor mas que não se restabeleça o mentoring.(Chiavenato, Construção de Talentos, 2002)

O Coaching de um talento

O *Coaching* é um processo de relacionamento interpessoal que apresenta um papel muito importante no desenvolvimento dos colaboradores em geral e do colaborador com talento em particular. O treinador e o treinado mantêm um contato frequente na perspetiva de formação e desenvolvimento permanente. O *coach* por vezes não é o chefe hierárquico visto que nem sempre a chefia tem capacidade de acompanhamento em áreas de formação específica. O *coach* nas empresas pode ser aplicado apenas em alguns colaboradores ou fazer parte da cultura da empresa, onde a chefia deve fazer regularmente sessões de *coaching*.

O *coaching* pode ser desenvolvido através de acompanhamento sombra, ou seja, o *coach* acompanha de perto o colaborador e posteriormente faz uma análise ao seu desempenho, definindo acções de melhoria e desenvolvimento. Também pode ocorrer a situação inversa ou seja sombra invertida, em que o colaborador acompanha o trabalho desenvolvido pelo *coach*. É também comum o acompanhamento no terreno onde *coach* e colaborador trabalham lado a lado o que resulta numa formação *on the Job* com *feedbacks* frequentes para melhoria do desempenho.

As reuniões de equipa por sua vez permitem a troca de experiências e boas práticas dos treinados, e assim dando continuidade ao processo de desenvolvimento individual.

“...o processo de coaching não é um processo de liderança operacional, sim, mas com características situacionais em que o domínio técnico e comportamental e maturidade profissional e psicológica têm de ser levadas em consideração na situação concreta que está a ser alvo de discussão. A orientação deve ser o Talento a encontra-la.”(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

O *Coaching* é um processo fundamental no desenvolvimento do talento, faz um acompanhamento contínuo do desempenho que visa melhorar resultados e comportamentos ajudando os talentos a superar obstáculos e a empreender planos de ação para os superar recorrendo a um processo formativo um-a-um individualizado, cujo objetivos são desenvolver as competências genéricas e específicas do talento, inibindo as desajustadas e potenciar as novas competências, poderá ainda facilitar o processo de socialização, adaptação à cultura e ambiente social da organização, orientando o desempenho para os objetivos da função incrementa o envolvimento a fidelização e o compromisso do talento para com a organização. Através do *coaching* há a divulgação e recolha de boas práticas, a abertura de canais de comunicação entre as chefias e os colaboradores subordinados e consequentemente a aproximação dos níveis hierárquicos. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.9 O Conceito de Empresa Talentosa

O grande desafio para a Gestão de Recursos Humanos no futuro é a gestão do talento e das pessoas nas organizações. Numa organização talentosa, Atrair, Reter e Desenvolver implica uma conceção exigente da gestão das pessoas, assim como ter uma estratégia alinhada com a estratégia da empresa e com os objetivos de negócio. Para atrair talentos a empresa deve ter uma estrutura, cultura e um clima organizacional favorável ao desenvolvimento do talento, ter um sistema de recompensas que possibilite oferecer soluções de valor, assim como um desenvolvimento organizacional global e permanente tanto em termos individuais como de equipa.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

Há que contrariar alguns hábitos instituídos, criando novos, “ *Os hábitos são a real barreira à gestão do talento.*” (Jericó, 2001). Uma cultura organizacional de gestão de talento, que se

manifeste numa prática comportamental que realce todos os níveis organizacionais, é a única forma de eliminar os problemas gerados pelas próprias pessoas numa organização. Independentemente de dados objetivos de desempenho e de processos de feedback 270° e 360°, os estudos de clima organizacional podem ser também uma ferramenta útil na medida da eficácia da gestão do talento.(Guthridge, Komm, & Lawson, 2006, pp. 6-8).

2.1.10 Uma Estratégia Organizacional para desenvolver Talento

Uma empresa talentosa pressupõe uma estratégia que resulte de uma total parceria entre a Gestão de topo e a gestão de Recursos Humanos, a definição de uma estratégia para desenvolver o talento numa organização prevê uma visão de longo prazo operacionalizada em objetivos concretos. Para isso o nível de maturidade da empresa no que diz respeito à Gestão do Talento deve ser aferido, este é caracterizado por cinco estágios de desenvolvimento, ou seja, há empresas onde não há qualquer estratégia de gestão do talento, o talento é gerido informalmente ou por acidente, outras onde são desenvolvidas ações estratégicas isoladas ou localizadas que não estão baseadas num plano, o estágio dois, pressupõe atividades de gestão do talento integradas e coordenadas para segmentos específicos da empresa, no estágio seguinte, a estratégia da gestão do talento é o resultado da estratégia de gestão de recursos humanos, a gestão formal do talento esta ligada horizontalmente à estratégia de recursos humanos e verticalmente ao processo do negócio por fim numa empresa talentosa a estratégia de gestão do talento alimenta e é alimentada pela estratégia da empresa, onde os talentos individualmente ou em grupo são tomados em consideração no processo estratégico.

É fulcral entender como estão a ser geridos os talentos estratégicos e core para a análise da situação atual da empresa, de forma a antecipar o impacto que a estratégia existente poderá ter no desempenho das pessoas, visando comparar os pontos fortes e fracos, podendo assim criar uma estratégia de desenvolvimento do talento orientada para o futuro. A implementação de uma estratégia organizacional para o desenvolvimento do talento pressupõe, estabelecer objetivos operacionais para o esforço de desenvolvimento do talento na empresa, redefinir as políticas de desenvolvimento dos talentos existentes e criar novas, analisar os estilos de gestão de liderança, a estrutura da empresa assim como o sistema de recompensas. Pressupões ainda implementar possíveis mudanças baseadas no resultado as medidas anteriores, o sucesso destas está dependente do apoio da gestão de topo. A comunicação da estratégia o seu

desenvolvimento e a avaliação são o culminar da implementação de uma estratégia organizacional para o desenvolvimento do talento.

Destaca-se a importância de garantir um sistema de recompensas que não seja impeditivo do desenvolvimento do talento e que seja adequado ao estilo de liderança e de gestão, assim como a importância das estruturas organizacionais que permitam o crescimento do talento. Igualmente importante é a predisposição da gestão de topo para o investimento financeiro e cultural no seu capital humano.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.11 A importância do Clima Organizacional numa Empresa Talentosa

É através do clima organizacional que se define o grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa nas dimensões progressão na carreira, recompensas, avaliação de desempenho, formação e com a empresa no seu todo no que respeita ao ambiente de trabalho a comunicação interna e o estilo de gestão. O clima organizacional é um instrumento de extrema utilidade para medir o estado de “paixão” que existe nas organizações determinado pelo reconhecimento a motivação o sistema de recompensas e o estilo de gestão, que consequentemente leva à retenção do talento. A análise do clima organizacional, permite ao gestor de recursos humanos e aos responsáveis de departamentos aferirem a recetividade das suas ações.(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

2.1.12 Compromisso Organizacional

No seio da literatura sobre o comportamento organizacional surge o conceito de Compromisso Organizacional e entendido como um facto fundamental para as práticas de Gestão de Recursos Humanos, particularmente pela sua correlação negativa com os comportamentos de retirada organizacional (e.g., *turnover* e absentismo) (Angle & Perry, 1981). Desde os anos 70 do Séc.XX que o seu estudo tem-se intensificado, sendo definido como a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objetivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade (Mowday, Steers, & Poter, 1979).

Esta definição envolve o conceito de identificação organizacional que equaciona a partilha de valores entre o indivíduo e a organização. Não obstante, a identificação organizacional é

necessária, mas não suficiente no entendimento do compromisso organizacional, uma vez que este envolve compromisso e implicação organizacional, conduzindo à ação. A literatura que trata sobre o compromisso organizacional é suportada pela percepção de equidade, a qual determina que o nível de compromisso depende não só dos interesses pessoais, da identificação organizacional, mas também de normas de reciprocidade (Blau, 1987a), (March & Simon, 1993).

Para Meyer e Allen (1991) existem três tipos de Compromisso Organizacional, ou seja, o nível de envolvimento que os colaboradores têm para com a organização; o Afetivo, Normativo e de Continuidade. De acordo com os autores, no compromisso afetivo, a relação é de pertença, ou seja, o colaborador fica na empresa porque quer, porque se sente ligado à mesma e age em concordância com as políticas existentes. O normativo resulta da sensação de obrigação de ficar com a empresa, sensação que resulta da socialização do colaborador, criando neste um sentido de lealdade e reciprocidade para com a organização. Por último, o compromisso de continuidade resulta da percepção do custo associado ao abandono da empresa, sendo desenvolvido quando os colaboradores começam a perceber que acumularam investimentos que vão perder se deixarem a empresa (nível financeiro, estatuto social, entre outros). A especificidade do Compromisso Organizacional tem suscitado alguma discussão quanto à sua definição e medida, multi-dimensionalidade, multi-focalidade (organizacional e intra-organizacional) e a relação com outras variáveis do comportamento organizacional, nomeadamente no que concerne à identificação de antecedentes e consequentes

2.1.13 Antecedentes do Compromisso Organizacional

Dos antecedentes do Compromisso Organizacional abordados na literatura salientam-se as características pessoais do indivíduo, (Pierce & Dunham, 1987), (Harrison & Hubbard, 1998) características do posto de trabalho ou função, fatores situacionais ligados ao contexto de trabalho e características estruturais da organização, (Cohen & Lowenberg, 1990).

Os resultados de meta-análises efetuadas envolvendo variáveis consideradas determinantes para o compromisso organizacional, sugerem uma associação mais intensa com as variáveis situacionais/organizacionais, tais como, um programa de acolhimento e integração eficaz o compromisso normativo está associado a táticas de socialização institucionalizadas, relações superior-subordinado (abertura de comunicação, liderança participativa, interdependência de

tarefas, *feedback*) e características da função (autonomia, diversidade de tarefas, significado da função). (Meyer & Allen, 1997) , (Ashforth & Mael, 1996).

Importa referir que existem ainda variáveis organizacionais, como a adequação pessoa-posto de trabalho, a confirmação das expectativas anteriores, a descentralização da tomada de decisão, a perceção de justiça organizacional e de suporte organizacional que desempenham uma influência, ainda que indireta, no compromisso organizacional. Fatores individuais associados a estados disposicionais, como a perceção de auto-eficácia, tendem a manifestar níveis de compromisso organizacional mais elevados, nas características pessoais como a idade, sexo, educação e profissão são variáveis que, embora surjam associadas ao compromisso de continuidade, tendencialmente mantém os efeitos de organização para organização, pelo que constituem um recurso mais descritivo que explicativo do compromisso organizacional (Mathieu & Zajac, 1990).

2.1.14 Conseqüentes do Compromisso Organizacional

Na perspectiva da organização o compromisso organizacional reflete uma redução de comportamentos de retirada organizacional (o absentismo e o *turnover*), aumento da frequência de comportamentos extra-papel, criativos e de inovação e uma orientação para objetivos comuns. As componentes afetiva e normativa estão positivamente correlacionadas com o desempenho, ao contrário do que se verifica para a componente de continuidade (O'Reilly & Chatman, 1986), (Somers, 1995).

Numa perspectiva individual, o compromisso organizacional está associado a uma maior satisfação, maiores recompensas (tangíveis ou intangíveis) e menor sensibilidade ao stress. Numa macro-perspetiva, situada ao nível da sociedade, o compromisso organizacional contribui para uma produtividade nacional mais elevada, maior competitividade organizacional, melhor qualidade do trabalho e, em última instância, favorece o crescimento económico da sociedade.(Blau, 1987a), (Tett & Meyer, 1993).

2.1.15 Orientação para a Aprendizagem

Segundo Moorman e Mone (1998) a orientação para a aprendizagem refere-se à atividade da organização para a criação e utilização dos conhecimentos de forma a reforçar a vantagem

competitiva. Isso inclui obter e compartilhar informações, necessidades do cliente, mudanças no mercado e ações, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias e criar novos produtos que sejam superiores aos dos concorrentes.

Dixon (1992), Argyris (1978), Sinkula (1997) e Moorman (1998) defendem que a orientação para a aprendizagem influencia o tipo de informação que é recolhida, como é interpretada, avaliada e compartilhada.

Os Componentes da orientação para a Aprendizagem são:

- O Compromisso com a Aprendizagem

Compromisso com a aprendizagem, ou o grau para o qual uma organização valoriza e promove a aprendizagem, é susceptível de promover um clima de aprendizagem, (Norman, 1985).

A organização comprometida considera a aprendizagem como um investimento importante crucial para a sobrevivência. Quanto mais os valores de uma organização forem a aprendizagem, mais provável é, que a aprendizagem ocorra. (Sinkula e al., 1997). Mais importante ainda, o compromisso com a aprendizagem está associado a uma orientação estratégica de longo prazo. Os investimentos de curto prazo gerarão ganhos de longo prazo.

Por exemplo, os gestores das organizações comprometidas esperam que os funcionários usem o tempo da empresa para adquirir conhecimento fora do escopo imediato do seu trabalho. Se as organizações não encorajam o desenvolvimento do conhecimento, os colaboradores não estarão motivados para procurar atividades que lhes promovam a aprendizagem. (Slater, 1994)

- Visão compartilhada

Para Sinkula e al. (1997) a Visão compartilhada foca-se na aprendizagem. sublinha que, sem uma visão compartilhada, a aprendizagem dos membros de uma organização provavelmente será menos significativa.

Por outras palavras, mesmo que estejam motivados para aprender, é difícil saber o que aprender. Um problema generalizado nas organizações é que muitas ideias nunca são implementadas por falta de uma direção comum. Grandes ideias deixam de ser traduzidas em ação devido a diversos interesses na organização. Assim, um clima de aprendizagem positivo requer um foco organizacional quando novos conhecimentos são implementados. Uma direção clara para aprendizagem é susceptível de formar uma força organizacional ou mesmo uma competência core.

Brown e Eisenhardt (1995) observam que vários departamentos têm diferentes formas de obter e interpretar o conhecimento. Portanto, indivíduos de diferentes áreas funcionais percebem inovação de formas variadas. Por exemplo, um comercial é mais preocupado com informações de mercado, enquanto que em Investigação e Desenvolvimento podem centrar-se nos aspectos técnicos da inovação. Isto pode levar a interpretações variadas, da mesma informação. Uma visão compartilhada coordena vários departamentos e melhora a qualidade da aprendizagem.

O conceito de visão compartilhada na teoria da aprendizagem é análogo à comunicação interna e à integração na literatura de investigação e desenvolvimento, várias divisões são incentivadas a superar problemas barreiras de comunicação para aumentar a coordenação de ações com outros departamentos e formar um senso comum de inovação (Brown, 1995).

- **Mente aberta**

A Mente Aberta é a vontade de avaliar criticamente a rotina operacional da organização e aceitar novas ideias (Sinkula e al., 1997). As empresas devem lidar com a tecnologia em rápida mudança e mercados turbulentos. A taxa de conhecimentos obsoletos é alta na maioria dos setores. mesmo assim, lições aprendidas no passado podem ainda ser esclarecedoras se a organização tiver a mente aberta para questioná-las.

Pode ser tão importante desvendar os antigos caminhos como é renovar ou actualizar a base de conhecimentos. (Verona, 1990) e (Sinkula, 1994)

- **Partilha de Conhecimento Intra-organizacional**

A partilha de conhecimento intra-organizacional refere-se a Crenças ou rotinas comportamentais relacionadas com a aprendizagem entre diferentes unidades dentro de uma organização (Zaltman, 1998)

Mantém vivo o conhecimento e a informação recolhidos de várias fontes e serve de referência para futuras ações. Por exemplo, no departamento de marketing a experiência com o cliente pode ser valiosa na unidade de P & D para o desenvolvimento de produtos ou serviços para atender às necessidades dos clientes (Moorman, 1998)

Aprender numa organização resulta de uma acumulação de aprendizagem individual. Devido à rotatividade e transferência de funcionários, é necessário a partilha intra organizacional do conhecimento para evitar a perda de informações (Lukas e al.,1996). Mesmo que uma organização esteja comprometida com a aprendizagem e tiver uma visão compartilhada, a aprendizagem será limitada sem a acumulação de conhecimentos.

Alguns estudiosos argumentam que a aprendizagem não ocorre realmente a menos que uma organização tenha um sistema eficaz e eficiente para partilhar e reexaminar informações. A Partilha de Conhecimento Intra organizacional não se refere simplesmente às informações de várias fontes. Inclui reexame e estruturação de informações. As experiências e as lições devem ser compartilhadas entre departamentos e armazenadas em memória organizacional. (Moorman, 1998)

2.1.16 Capacidades Dinâmicas

Definimos as capacidades dinâmicas como a orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades *core* em resposta ao ambiente em mudança para alcançar e sustentar vantagem competitiva. Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece 2009

Assim as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas sim incorporadas em processos. Os processos são a estrutura explícita e a combinação de recursos, portanto podem ser transferidos mais facilmente dentro da empresa ou entre empresas

As capacidades referem-se à capacidade de implantar recursos, normalmente em combinação, e encapsular tanto os processos explícitos como os elementos tácitos (Know-how e liderança) incorporados nos processos. Assim, as capacidades são muitas vezes específicas da empresa e são desenvolvidas ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos da empresa. (Amit e Schoemaker, 1993). Por exemplo o controlo de qualidade é um processo que pode ser facilmente adotado pelas empresas, considerando que a gestão da qualidade, não é apenas um processo, mas exige a capacidade da empresa para desenvolver uma visão de toda a organização, capacitando os funcionários e construindo uma cultura de orientação para o cliente.

A gestão da qualidade exige que a empresa não apenas instale um processo de gestão da qualidade, mas o mais importante será explorar o tácito ou seja a “energia” da empresa.

Os recursos são os alicerces de uma empresa e a base para capacidades firmes, por isso referimo-nos a recursos como elementos de “ordem zero” da hierarquia. Os recursos podem ser vantagem competitiva ao demonstrar traços de VRIN, no entanto em ambientes de mercados dinâmicos, os recursos VRIN não persistem ao longo do tempo e portanto, não podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

As capacidades são de “primeira ordem” e isso provavelmente resultará em melhor desempenho, quando as empresas demonstrarem a capacidade de implementarem recursos para atingir a meta desejada.

As capacidades principais são de “segunda ordem” e são um conjunto de recursos e capacidades de uma empresa que são estrategicamente importantes para a vantagem competitiva num determinado ponto. Portanto, o ênfase das capacidades *core* está na integração de recursos e capacidades à luz da direção estratégica da empresa.

No entanto, mesmo as capacidades *core* podem-se tornar irrelevantes quando o ambiente mudar (Leonard-Barton, 1992).

Assim, as capacidades dinâmicas de "terceira ordem" enfatizam a busca constante da empresa pela renovação, reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e capacidades *core* para enfrentar as mudanças.

Assim, afirmamos que as capacidades dinâmicas são as capacidades que são propícias ao desempenho a longo prazo, em vez de simplesmente um "subconjunto" das capacidades, como Teece et al. (1997) sugerem.

Eisenhardt e Martin (2000, 1117) consideram que as capacidades dinâmicas não podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada; a única forma de serem uma fonte de vantagem competitiva é se forem aplicadas "mais cedo, mais astutamente e mais fortuitamente" do que a concorrência para criar configurações de recursos.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são apenas outro tipo de capacidade e tornam-se irrelevantes ao longo do tempo. Em contraste, argumentamos que a capacidade de aplicar capacidades "mais cedo, mais astutamente e mais fortuitamente" está, de fato, no cerne das capacidades dinâmicas.

Se uma empresa é vista como um conjunto de recursos e capacidades, as capacidades dinâmicas sublinham os processos de transformar recursos e capacidades da empresa em produtos, tais como produtos ou serviços que proporcionam um valor superior aos clientes; tal transformação é aceite de uma maneira rápida, precisa e criativa, em linha com as mudanças da indústria.

De acordo com o argumento de Barney et al. (2001a, b), de que a capacidade de mudar rapidamente e o estado de alerta para mudanças no mercado são caras para outros imitarem e, portanto, podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada,

Num nível específico da empresa, os recursos e capacidades podem diferir entre as empresas, as empresas podem começar em diferentes pontos da "corrida" competitiva, e

os caminhos para as capacidades dinâmicas podem ser específicos para a empresa ou a indústria.

Wang e Ahmed (2004) Identificam os três principais fatores componentes das capacidades dinâmicas, nomeadamente capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação, e delinea-se como esses fatores componentes juntos explicam os mecanismos das empresas de ligar a vantagem de recursos internos à vantagem competitiva baseada no mercado externo.

- **Capacidade de Adaptação**

A capacidade de adaptação é definida como a capacidade da empresa de identificar e acumular oportunidades de mercado (Chakravarthy, 1982, Hooley et al., 1992, Miles e Snow, 1978).

Chakravarthy (1982) distingue a capacidade de adaptação de adaptação. Esta última descreve um estado final ótimo de sobrevivência para uma empresa, enquanto a capacidade de adaptação concentra-se mais na busca e equilíbrio eficazes das estratégias de exploração. Esse tipo de ato de "equilíbrio" é trazido para um nível estratégico e vinculado à perspectiva dos recursos: a capacidade de adaptação manifesta-se através da flexibilidade estratégica - a flexibilidade inerente dos recursos disponíveis para a empresa e a flexibilidade na aplicação desses recursos (Sanchez, 1995).

O desenvolvimento da capacidade de adaptação é muitas vezes acompanhado pela evolução das formas organizacionais.

Rindova e Kotha (2001, 1276) fornecem um relato vívido de como o “Yahoo” e a “Excite” se adaptam e competem: as empresas passam por " Mudanças contínuas de produtos, serviços, recursos, capacidades e modalidades de organização ". O caso ilustra que as capacidades dinâmicas são refletidas através da Capacidade de adaptação em termos de flexibilidade estratégica de recursos e alinhamento entre os recursos da empresa, a forma organizacional e necessidades estratégicas constantemente em mudança. Outros estudos empíricos (Alvarez e Merino 2003, Camuffo e Volpato 1996, Forrant e Flynn, 1999) também revelam que a habilidade de se adaptar às mudanças ambientais e alinhar os recursos internos com a procura externa é crítica para a firme evolução e sobrevivência em várias indústrias. As empresas que têm altos níveis de capacidade de adaptação apresentam capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997).

Na literatura existente, as medidas para a capacidade de adaptação são multidimensionais, incluindo a capacidade da empresa de adaptar o seu mercado de produtos para responder a

oportunidades externas; analisar o mercado, monitorizar clientes e concorrentes e alocar recursos para atividades de marketing; E para responder rapidamente às mudanças das condições de mercado. O trabalho mais recente de Gibson e Brikshaw (2004) mede a adaptabilidade através da avaliação de, se os sistemas de gestão da empresa encorajam as pessoas a desafiar tradições.

- **Capacidade de absorção**

Cohen e Levinthal (1990, 128) referem-se à capacidade de absorção:

"A capacidade de uma empresa para reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la, e aplicá-la para fins comerciais... a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo é em grande parte uma função do nível de conhecimento prévio". As empresas com maior capacidade de absorção demonstram maior capacidade de aprendizagem com os parceiros, integrando informações externas e transformando-as em conhecimento incorporado. Woiceshyn e Daellenbach (2005), no estudo das empresas canadenses de petróleo e gás, descobrem que a capacidade de absorção das empresas é crucial para o sucesso diante das mudanças tecnológicas externas.

Estas descobertas revelam que, ao adotar a nova tecnologia de perfuração horizontal, as empresas com maior capacidade de absorção experimentam um processo de adoção relativamente eficiente, levando a resultados de desempenho positivos, enquanto as empresas com menor capacidade de absorção enfrentam dificuldades significativas. A capacidade de absorção diferencial entre empresas é exibida em vários aspetos: os adotantes mais eficazes (versus os menos eficazes) (i) demonstram o comprometimento de recursos a longo prazo diante da incerteza (versus compromisso limitado de curto prazo e inversão no primeiro sinal de falha) ; (ii) aprender com vários parceiros e possuir pesquisa e experiência e desenvolver conhecimento em primeira mão da nova tecnologia (vs imitação competitiva e conhecimento de segunda mão); (iii) analisar detalhadamente a nova tecnologia de perfuração e compartilhar informações em equipas multidisciplinares (vs análise superficial e estrutura funcional); (iv) desenvolver e utilizar tecnologias complementares (vs nenhuma tecnologia complementar utilizada); E (v) possuir um alto nível de conhecimento e habilidades em áreas relevantes para a aplicação da nova tecnologia (Woiceshyn e Daellenbach 2005).

Outros estudos empíricos (George 2005, Salvato 2003, Verona e Ravasi, 2003) revelam também que a capacidade das empresas para adquirir novo conhecimento externo, assimilar o conhecimento interno existente e criar novos conhecimentos é um fator importante de

capacidades dinâmicas em vários setores. Quanto mais uma empresa demonstra a sua capacidade de absorção, mais exibe capacidades dinâmicas.

Outros estudos (Chen 2004) utilizam indicadores múltiplos para medir a extensão da capacidade da empresa para assimilar e replicar novos conhecimentos adquiridos a partir de fontes externas.

Zahra e George (2002) consideram que a capacidade de absorção é uma construção multidimensional e propõem quatro fatores componentes da construção da capacidade de absorção: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. No entanto, estudos empíricos não desenvolveram e validaram uma construção multidimensional de capacidade de absorção.

- **Capacidade de Inovação**

Capacidade de inovação refere-se à capacidade de uma empresa para desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores (Wang e Ahmed 2004). Conforme indicado na definição, a capacidade de inovação abrange várias dimensões, desenvolver novos produtos ou serviços, desenvolver novos métodos de produção, identificar novos mercados, descobrir novas fontes de abastecimento e desenvolver novas formas de organização.

Miller e Friesen (1983) concentram-se em quatro dimensões: inovação de novos produtos ou serviços, métodos de produção ou prestação de serviços, tomada de decisão dos colaboradores “chave” e busca de soluções incomuns e inovadoras.

Capon et al. (1992) estudam três dimensões da inovação organizacional: a inovação no mercado, a tendência estratégica de pioneirismo e a sofisticação tecnológica. Estudos recentes pertinentes às capacidades dinâmicas concentraram-se em grande parte no desenvolvimento de novos produtos apenas como um facilitador interno para a mudança firme e renovação.

No estudo de pequenas empresas metalúrgicas no norte da Itália, Gurizatti et al. (1997) descobrem que o sucesso depende do desenvolvimento de novas competências de "caráter cumulativo" e de capacidade de inovação interna. Outros estudos (Deeds et al., 1999, Delmas 1999, Lazonick e Prencipe 2005, Petroni 1998) revelam também que, em vários setores, a capacidade de inovação das empresas é um fator crítico para a evolução e sobrevivência das empresas à luz das externalidades competição e mudança. Quanto mais inovadora for uma empresa, mais possuirá capacidades dinâmicas.

2.2-ESTADO DA ARTE

A gestão de talentos tem sido referida como o tema dominante do capital humano do início do século XXI, com a atração, retenção, desenvolvimento e promoção de talentos caracterizados como um desafio global urgente que as empresas globais enfrentam e como uma das capacidades críticas que distinguirão as empresas globais de sucesso tanto no presente como no futuro.

Estudos recentes identificam quatro perspectivas dominantes: uma "abordagem de pessoas-chave", em que a gestão de talentos é vista como uma categorização de pessoas; Uma "abordagem de práticas-chave" onde a gestão de talentos envolve a presença de práticas-chave de gestão de recursos Humanos; Uma "abordagem de posição-chave", onde a gestão de talentos envolve a identificação de posições fundamentais; e finalmente uma "abordagem das principais estruturas estratégicas ", onde a gestão de talentos é focada em estruturas de talentos internos e atividades de planeamento de sucessão. (Morley, Scullion, Collings & Schuter, 2015)

Também, Luna-Arocas e Morley (2015) adotam uma abordagem por meio do foco na mentalidade e nas competências derivadas do argumento de que as atividades de gestão de talentos relacionam as competências de talento com a estratégia da empresa

Definem a gestão estratégica de talentos como:

"Atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferenciadamente para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um grupo de talentos de alto potencial e de alto desempenho para preencher esses papéis e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições com os operadores competentes e assegurar o compromisso contínuo com a organização "

As competências são tratadas como valores que devem ser desenvolvidos e são interpretados como benefícios para colaboradores e organizações. Nesse sentido, a gestão baseada nas competências pode ser considerada a pedra angular de um modelo mais integrado dedicado a abordar como as organizações com escassez de talento podem responder ao desafio

A gestão de talentos baseia-se em estratégias de bancos de talentos que tentam concentrar-se em quatro ações principais: (a) atração de talentos, (b) detectar e identificar talentos na organização, (c) desenvolver talentos e (e) garantir a retenção e lealdade dos talentos, obtendo assim resultados positivos, incluindo maior eficiência, menos "turnover" e maior compromisso.

Uma das correntes de pesquisa, para criar uma abordagem verdadeiramente estratégica para a gestão de talentos", é a perspectiva de Visão Baseada nos Recursos (VBR). Uma força de trabalho dedicada e talentosa pode servir como um recurso valioso, escasso e não imitável que pode ajudar as empresas a criar uma estratégia de posicionamento apropriada. De fato, as competências são uma categoria de recursos possíveis que permitem que as empresas obtenham desempenho e competitividade (sustentado). (Luna-Arocas e Morley, 2015)

De um modo geral, pode-se dizer que o campo da gestão estratégica de talentos está a começar a tomar forma com uma base interdisciplinar muito vasta, no entanto, os contornos deste campo emergente precisam de um acordo mais abrangente, especialmente contra os padrões de mudança de investimento direto estrangeiro e padrões alterados de mobilidade global. A globalização das estratégias de gestão de talentos levanta questões sobre a convergência-divergência de aspetos dos sistemas de gestão de recursos humanos em geral e do que poderia ser considerado as melhores práticas em gestão de talentos em toda a rede internacional em particular. (Morley, Scullion, Collings & Schuter, 2015)

Reflectindo a importância crescente do talento no sucesso das empresas e tendo em conta os artigos publicados em revistas académicas e profissionais, verifica-se que existem vários pontos de vista sobre o que a gestão de talentos realmente é, o que representa e o que ainda deve ser explorado e desenvolvido.

Gelens et al. (2015) abordam a relação entre ser designado como talento e o compromisso afetivo, qual o impacto de receber essa designação, e as suas consequências em diferentes contextos.

A gestão diferenciada dos colaboradores facilita a colocação de pessoas cruciais em posições cruciais, o que aumenta a possibilidade de ajuste entre o colaborador e a organização e, como tal, pode promover o compromisso de um colaborador. É recomendada a implementação de práticas de recursos humanos com foco em compromisso como a melhor estratégia de recursos humanos para os colaboradores designados como talentos. (Gelens, Dries & Pepermans, 2015)

Também, e segundo Rhee e al. (2010) comprovando a teoria de Hult e al. (2004), diz que a orientação para a aprendizagem, possui um efeito positivo e significativo na inovação e consequentemente nos desafios que proporciona aos colaboradores, ou seja o nível de orientação para a aprendizagem pode influenciar o interesse que os colaboradores têm com a organização a diversos níveis.

Indo de encontro a estas perspectivas, Gutiérrez e al. (2014) afirmam que a orientação para a aprendizagem fornece uma base sólida para a criação de valor e para o desenvolvimento e inovação. De acordo com os autores, é de extrema importância que a empresa inclua, nesse processo de criação e disseminação de conhecimento, as ideias de todos os membros da organização e de todos os interessados na empresa (Gutiérrez *et al.*, 2014).

A abordagem de capacidades dinâmicas visa compreender e explicar a vantagem competitiva das empresas ao longo do tempo. Os recursos dinâmicos foram definidos como "*a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em rápida mudança*" (Teece et al., 1997, p.517).

Essas capacidades propõem a transformação das capacidades operacionais já desenvolvidas para a produção e venda dos produtos e serviços oferecidos até então, para que assim possam atender a essas mutações (Davies, Dodgson & Gann, 2016)

A capacidade de reconfiguração está intimamente ligada às capacidades cognitivas dos gestores dessas organizações, que envolvem desde capacidades de percepção e atenção a informações e de resolução de problemas até capacidades de comunicação e de estabelecimento de relacionamentos interpessoais (Helfat & Peteraf, 2015).

A capacidade de aquisição do conhecimento expande o potencial da organização por estimular a criação e o desenvolvimento de novas rotinas relacionadas a busca de conhecimento, assim como amplia os esforços para identificar e reunir informações relevantes de fontes externas que ajudam no acúmulo de conhecimento, na busca de oportunidades no ambiente e no fortalecimento do desenvolvimento na inovação de produtos (Chang, Bai, & Li, 2015).

Diante da crise, que pode resultar em mudanças duradouras na economia global e embora as mudanças ainda sejam ambíguas, as empresas voltadas para o futuro fazem dois tipos de mudanças: por um lado, fazem cortes nos orçamentos, maior controle e despedimentos, como formas de preservar o dinheiro, por outro, há empresas que vêem oportunidades na crise para desenvolver capacidades organizacionais e adaptarem-se dinamicamente a um ambiente em rápida mudança – capacidades essas, que os manterão em bom lugar agora e no futuro

Definir os fatores que determinam capacidades dinâmicas, pode ser complexo, no entanto parece razoável pensar que o papel do conhecimento dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento dessas capacidades. (Pasamar, Lopez-Cabrales & Valle-Cabrales, 2015)

2.3-ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.3.1- Orientação para a Aprendizagem e o Compromisso Organizacional

Face à competitividade e exigências do mercado, o desempenho organizacional fica cada vez mais exigente, a orientação para a aprendizagem é considerada como uma estratégia para as empresas manterem-se atualizadas, o conhecimento por sua vez é fonte de vantagem competitiva, criar, transferir conhecimento e ter capacidade para gerir, o conhecimento já existente aumentando a interação de relacionamentos internos são de grande importância estratégica para a organização. (Sinkula, 1994)

A orientação para a aprendizagem é vista como uma atitude que visa desenvolver a aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional e as organizações com uma forte orientação para a aprendizagem incentivam os colaboradores a questionarem a forma como desenvolvem as suas tarefas, processos, assim como ações organizacionais. (Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997).

Segundo Sinkula et al., (1997) o compromisso com a aprendizagem é um dos componentes para a aprendizagem, este diz respeito ao grau para o qual uma organização valoriza e promove a aprendizagem, a organização comprometida considera a aprendizagem como um investimento importante crucial para a sobrevivência, quanto mais os valores de uma organização forem a aprendizagem, mais provável é, que a aprendizagem ocorra.

O compromisso com a aprendizagem poderá levar ao compromisso com a organização, segundo (Meyer & Allen, 1991), uma das consequências do compromisso organizacional é o facto de os colaboradores esforçarem-se mais para a eficácia organizacional, quando as organizações também facultam experiências positivas.

Assim podemos colocar a nossa primeira hipótese:

H1: Quanto maior a Orientação para a Aprendizagem, maior o Compromisso organizacional

2.3.2- Orientação para a Aprendizagem e a Retenção de Talentos

Cada vez mais os líderes das organizações são desafiados para atingirem objetivos estratégicos e dinâmicos, assim uma das formas é envolvendo os talentos para lidarem de forma eficaz e sustentável com as mudanças do trabalho.

A orientação para a aprendizagem tem aqui um papel muito importante, na medida em que é preciso aprender, adaptar-se e promover uma nova estratégia, processos de trabalho que serão mais eficazes e valiosos para toda a organização. A aprendizagem na maior parte da vezes

ocorre no próprio ambiente de trabalho e na relação entre os líderes e as capacidades demonstradas pelos talentos em transformar a aprendizagem em desempenho.

Segundo Drucker (1992), a organização deve estar preparada para abandonar o conhecimento obsoleto e aprender a criar o novo através dos seguintes pontos: melhoria contínua de todas as atividades; desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e inovação contínua como um processo organizado.

Para Garvin (1993) uma organização que se baseia no conhecimento é uma organização orientada para a aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico, aproveitando o potencial do capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente.

É essencial que as organizações conheçam e apliquem as melhores metodologias de aprendizagem, que proporcionem desenvolvimento consistente e aumentem os níveis de desempenho dos talentos promovendo a sua retenção.

Segundo (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007), as organizações têm duas maneiras de atrair talento, uma internamente desenvolvendo o talento que já existe e outra externamente recrutando novos. Para os reter as organizações devem desenvolver ações, já que quando um talento sai, perde-se o capital humano e com ele todo o tempo e recursos que foram investidos.

Neste sentido, poderemos colocar a segunda hipótese:

H2: Quanto maior Orientação para a Aprendizagem maior a Retenção de Talentos

2.3.3- O Compromisso Organizacional e a Retenção de Talentos

O compromisso organizacional é considerado um impulsionador das dinâmicas organizacionais, permitindo criar sentido de pertença, de envolvimento com a organização e de mostrar empenho pelas funções que desempenha, a fim desta ser mais competitiva e haver condições para reter o capital humano.

Nos mercados competitivos a que as organizações estão sujeitas e na tentativa da redução de custos, muitas vezes as organizações recorrem ao *downsizing*, assim e de acordo com Cunha “*em ambientes turbulentos, as organizações necessitam de pessoas dispostas a ir mais além do que aquilo que está formalmente prescrito, bem como a adoção de comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados ao fornecimento de sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a identificação com a organização e a*

atuação de bons cidadãos organizacionais” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 167).

O compromisso organizacional promove a produtividade, tem influência nas intenções de *turnover*, no abstenimento e na concretização dos seus objetivos alinhados com os da organização.

Para (Meyer & Allen, 1991, p. 67), o compromisso organizacional é definido como "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização".

Para; Mowday (1999: 396), o compromisso organizacional "é um fenómeno «win-win» para os colaboradores e para as organizações". Na perspetiva da organização é importantíssimo ter colaboradores que vão mais além, ou seja, que ficam na organização independentemente das fases difíceis ou não que esta passa. Na perspetiva do colaborador, isto permite que este desenvolva competências, que se motive para novas tarefas e trabalhos desafiantes.

Apesar do crescimento da gestão de talentos em todo o mundo, na prática, a questão da implementação contínua é problemática e muitas organizações não conseguem gerir os seus talentos de forma efetiva, em parte devido à falta de rigor no desenvolvimento de medidas de desempenho e na área de gestão de talentos.

É, essencial reter os colaboradores “chave” para a organização, aumentando o seu vínculo afetivo e fomentando o envolvimento dos mesmos, para isso deve-se desenvolver práticas que visem contribuições satisfatórias.

O pressuposto subjacente é que "*as pessoas, o capital intelectual e o talento são vistos como componentes críticos do sucesso estratégico, independentemente das condições competitivas e económicas*" (Garavan, 2012, p.2428).

Assim podemos colocar a terceira hipótese:

H3: Quanto maior o Compromisso organizacional maior a Retenção de Talentos

2.3.4- A Retenção de Talentos e as Capacidades Dinâmicas

O talento apresenta-se como um capital escasso, mas cada vez mais fundamental para o sucesso da organização, a sua gestão é um fator determinante para o crescimento do negócio.

Para reter os talentos e segundo Buyens et al (2005), podemos encontrar diferentes incentivos que influenciam a retenção dos talentos, agrupados em cinco categorias: recompensas

financeiras, oportunidades de desenvolvimento de carreira, conteúdo funcional, ambiente social e equilíbrio entre vida profissional e familiar.

São as recompensas financeiras, normalmente, consideradas as mais importantes para a retenção, estas indicam o estatuto e poder que o colaborador ocupa na organização além de satisfazer as necessidades materiais. No entanto, as recompensas financeiras não são o principal motivo de retenção para alguns talentos, as oportunidades de desenvolvimento de carreira, para muitos são mais importantes, a oferta de formação e desenvolvimento de competências reforçam o vínculo com a organização, assim como o conteúdo funcional que diz respeito à função que desempenham, estes ambicionam papéis desafiantes, onde possam mostrar excelentes resultados num ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de laços promotores de uma comunicação aberta que estimulam a cooperação entre colegas.

Também a qualidade de vida que a organização lhe proporciona, nomeadamente quanto ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, é um fator que os talentos levam em consideração para a sua retenção.

Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas são compostas por conjuntos de rotinas que levam à mudanças organizacionais, defende que o facto das organizações usarem o talento ao acaso não quer dizer que estejam a usar as capacidades dinâmicas, para que sejam capacidades dinâmicas estas têm de seguir um padrão, ou seja usa-la de forma repetida e confiável.

Segundo Zollo e Winter (2002) os processos de melhoria estão relacionados com a evolução do conhecimento: a Acumulação de Experiência, que diz respeito às rotinas que refletem a sabedoria, a Articulação do Conhecimento, que tem haver com a partilha de experiências com os demais o que leva a oportunidades de aprendizagem que melhoram o desempenho da organização, e por fim a codificação do conhecimento, que passa pelo registo pormenorizado e de forma lógica que permita o armazenamento e a recuperação de informações.

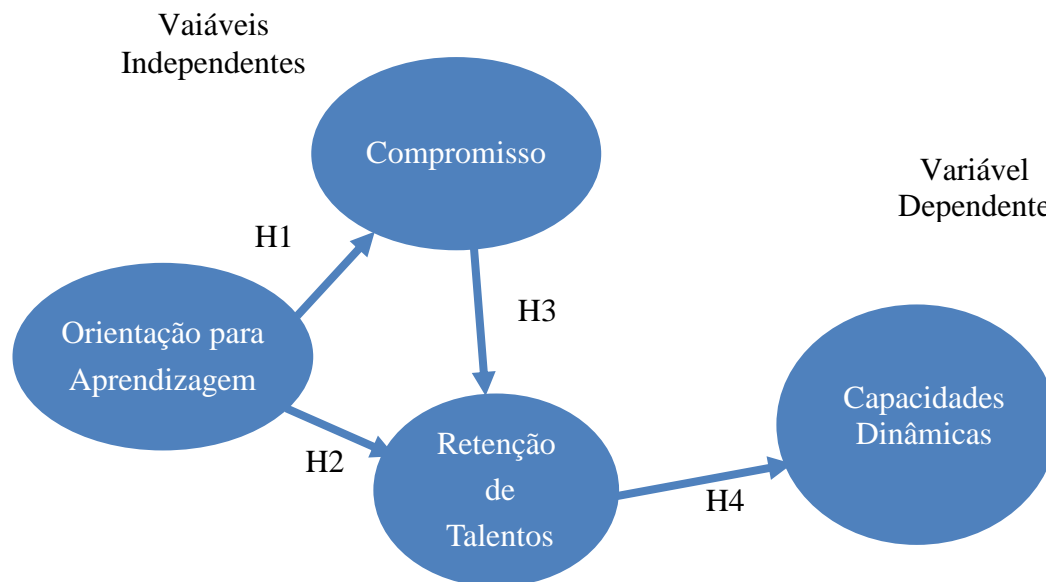
As capacidades dinâmicas, procuram fornecer uma estrutura coerente e de como uma organização desenvolve vantagem competitiva e as mantém ao longo do tempo (Teece, 2009)

H4: Quanto maior o a Retenção Talentos maior o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas

2.4-MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Com base na revisão de literatura podem reunir-se as hipóteses num modelo de investigação, conforma a figura seguinte:

Figura 1 - Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo III - Métodos

3.1-PROCEDIMENTOS E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho consiste numa abordagem metodológica de investigação, que procura compreender, explorar ou descrever determinados acontecimentos e contextos complexos. Numa fase inicial, fez-se uma pesquisa *on-line*. A pesquisa na internet permite perceber quais os autores mais relevantes no estudo de determinada matéria. Assim, houve necessidade de procurar outras fontes: livros, revistas, artigos científicos, jornais, estudos, pretendeu-se assim identificar e localizar os estudos mais relevantes relacionados com o problema de investigação.

Na fase da procura de informação para a elaboração de um trabalho académico há que diversificar as fontes, bem como em qualquer processo de recolha de informação. (Coutinho, 2011). Numa segunda fase, houve uma procura de recursos em diversas bibliotecas através de pesquisa nos seus catálogos, por diferentes palavras e autores relacionados com tema.

Para Quivy e Campenhoudt(2005) a problemática constitui o princípio de orientação teórica da investigação, dá à investigação a sua coerência e potencial de descoberta, deve relacionar-se com a pergunta de partida e o objeto de análise. Conceber a problemática é explicitar o quadro concetual da investigação adaptado ao objeto de estudo, aferir os conceitos fundamentais e as relações que eles têm entre si.

Uma investigação que adota uma metodologia quantitativa, a formulação do problema faz-se numa fase inicial, seja em forma de pergunta (interrogativa) ou sob forma de um objetivo (afirmação). O problema focaliza a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando um papel de guia na investigação. (Coutinho, 2011).

Segundo (Marconi e Lakatos, 2007), a hipótese é um enunciado geral de relações entre variáveis que formula uma solução temporária para determinado problema, apresentando um carácter explicativo ou preditivo, compatível com o conhecimento científico onde revela consistência lógica, sendo passível de verificação empírica nas suas consequências.

O presente estudo trata-se de um caso descritivo que implica a recolha de dados para a caracterização de um determinado objeto de estudo. Para Yin (2005), a pesquisa prévia direcciona a investigação para os dados que devem ser recolhidos e para a estratégia de análise dos dados.

Com base na revisão de literatura de cada variável: orientação para a aprendizagem, compromisso, retenção de talentos e capacidades dinâmicas, foram levantadas as hipóteses e

desenvolvido o modelo de investigação e construído o questionário (anexo 1) baseado na informação recolhida durante a pesquisa bibliográfica.

Previamente foi realizado um pré-teste, a cinco pessoas de diversas áreas de trabalho e diversas funções, por forma a identificar eventuais lacunas. O questionário foi aperfeiçoado de acordo com o pré-teste e não havendo mais nada a acrescentar este foi aplicado.

O questionário foi criado no Google Docs, através da criação de um link de acesso e colocado on-line pelo método de amostragem “snowball” onde foi identificada uma pessoa para o qual foi enviado inicialmente e solicitado que fosse partilhado com outros indivíduos

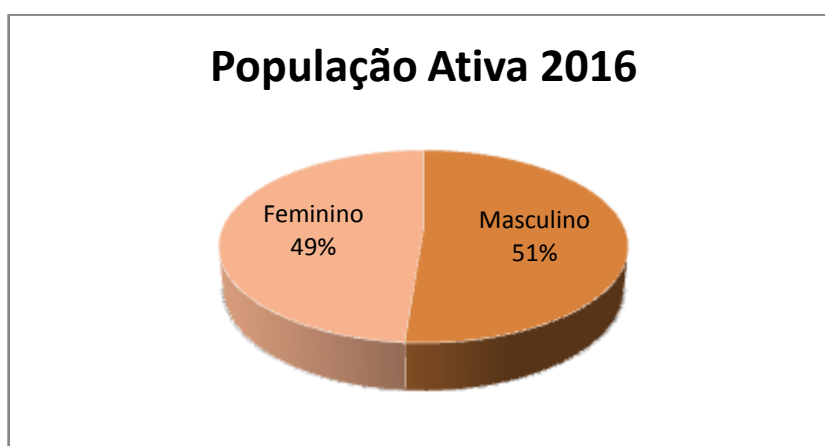
3.2-AMOSTRA POPULAÇÃO E PARTICIPANTES

Sendo, uma população um conjunto de pessoas, a quem se pretende generalizar os resultados e que têm características comuns (Coutinho, 2011, p. 85), este estudo envolve a população ativa em Portugal.

População ativa, segundo o INE são todos os indivíduos com mais de 15 anos, que no período de referência constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados).

Segunda a informação disponibilizada pelo PORDATA em 2016 havia em Portugal 5,178 indivíduos considerados ativos.

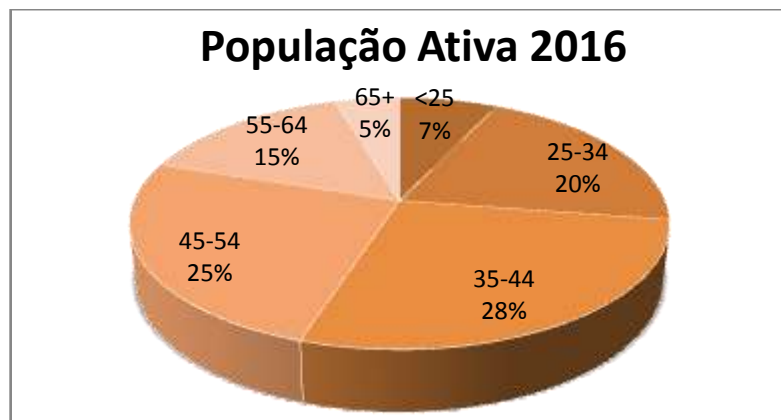
Figura 2 – Gráfico População Ativa por Sexo



Fonte: Elaboração do autor

A população ativa é constituída 2652 do sexo masculino e por 2526 do sexo feminino.

Figura 3 – Gráfico População Ativa por Escalões Etários



Fonte: Elaboração do autor

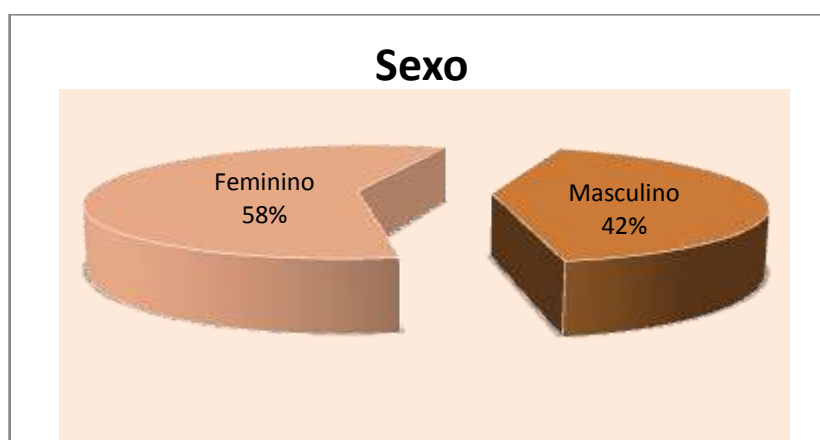
Relativamente aos escalões etários, verifica-se que é nas faixas etárias entre os 35 e 44 e os 45 e os 54 anos que têm o maior número de pessoas, com 28 e 25% respetivamente.

A amostra é um subconjunto da população e foram consideradas todas as respostas elegíveis. A amostra deste estudo é composta por 48 indivíduos do Concelho do Cartaxo com idades entre os 18 anos e os 60 anos e com atividade profissional.

Devido ao método de amostragem, “snowball” não foi possível à partida determinar quem responderia ao questionário, assim foram definidos critérios de exclusão, ou seja, todas as respostas que não correspondessem a indivíduos do concelho do Cartaxo seriam excluídas.

Relativamente aos dados e com o intuito de descrever o perfil dos participantes, fez-se uma análise quanto ao sexo, idade, habilitações literárias, função, tipo de contrato e a antiguidade.

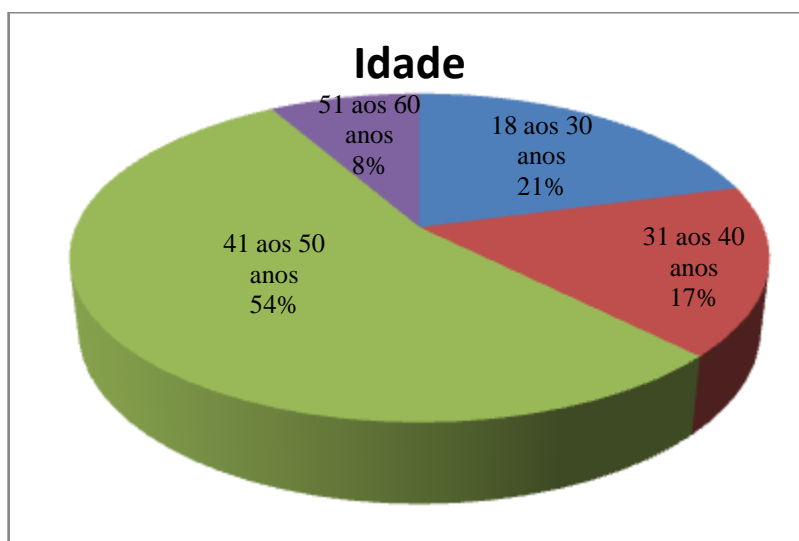
Figura 4 - Gráfico Distribuição por Sexo



Fonte: Elaboração do autor

Dos 47 inquiridos 58% são do sexo feminino e 42% do sexo masculino (Figura 1)

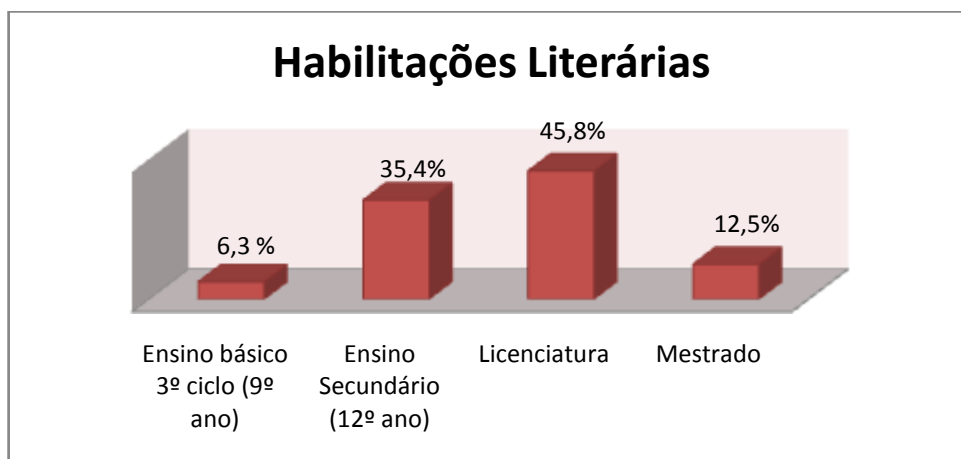
Figura 5 – Gráfico de Idades



Fonte: Elaboração do autor

No que respeita às idades dos inquiridos, estas situam-se entre os 18 e os 60 anos, sendo que a faixa etária com maior número de indivíduos é dos 41 aos 50 anos, representando 54% da amostra, seguindo-se a dos 18 aos 30 anos com 21% e a dos 31 aos 40 anos com 17%, os restantes 8% correspondem à faixa etária dos 51 aos 60 anos.

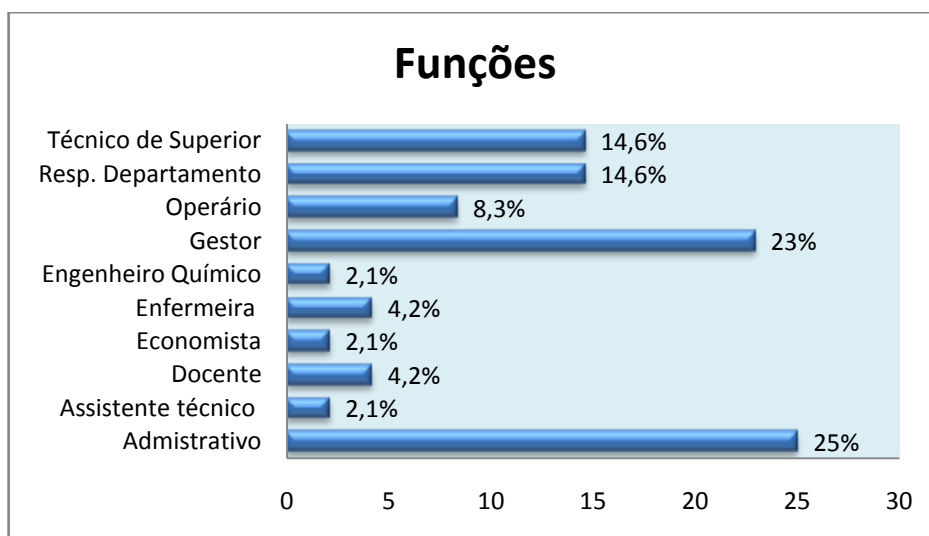
Figura 6 - Gráfico de Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração do autor

No que concerne às habilitações literárias, a maioria dos participantes têm a licenciatura com 45,8%, seguindo-se do ensino secundário com 35,4%, Mestrado com 12,5% e os restantes 6,3% apenas frequentaram o 3º ciclo.

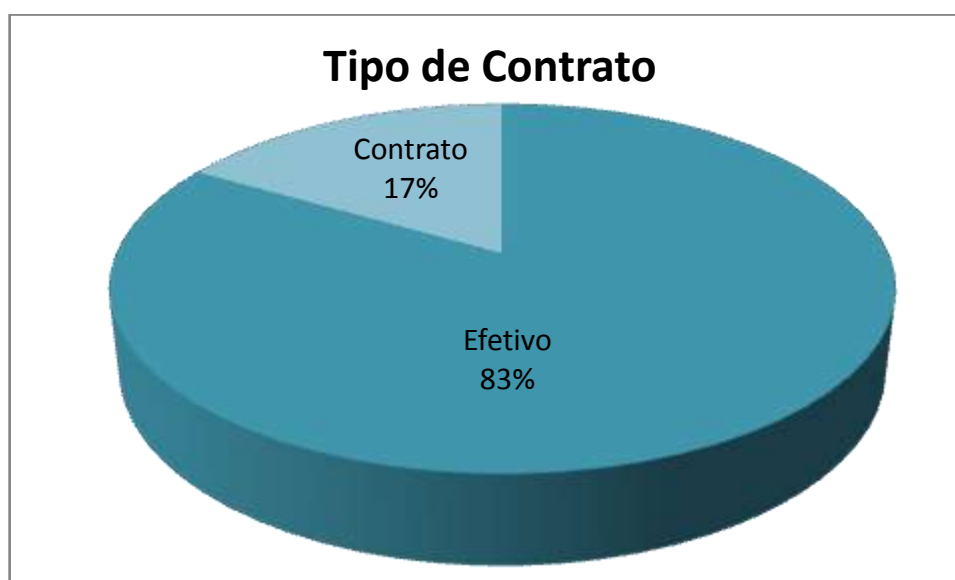
Figura 7– Gráfico de Funções



Fonte: Elaboração do autor

As funções dos participantes centram-se na sua maioria em funções administrativas com 25% das respostas e 23% em funções de gestão, seguindo-se os técnicos superiores e responsáveis de departamento com 14,6% cada. Os restantes apenas 19,44% das funções pertencem ao setor administrativo, os restantes 80,56% pertencem à produção.

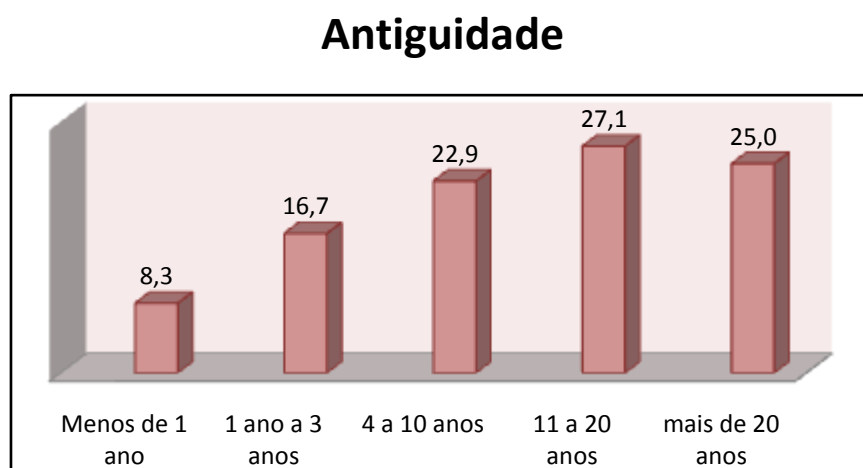
Figura 8 – Gráfico Tipo de Contrato



Fonte: Elaboração do autor

O Tipo de Contrato é praticamente na sua totalidade efetivo com 83%, sendo que apenas 17% dos participantes têm contrato a prazo.

Figura 9 – Gráfico Antiguidade

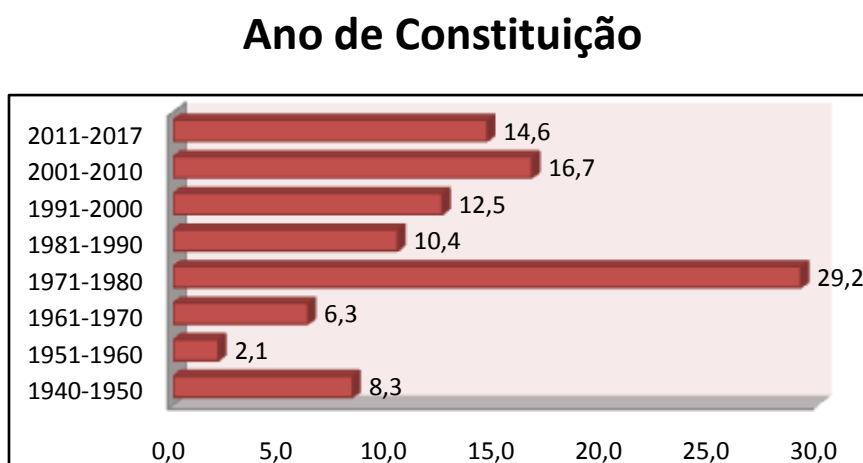


Fonte: Elaboração do autor

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, na sua maioria os participantes têm uma antiguidade entre os 10 e os 20 anos e mais de 20 anos, representando 52,1% da amostra, seguindo-se de 4 a 10 anos com 22,9% e os restantes 25% trabalham à menos de 3 anos nas empresas.

No que respeita à caracterização das empresas onde os respondentes trabalham, foram analisadas quanto ao ano de constituição, setor de atividade e número de trabalhadores.

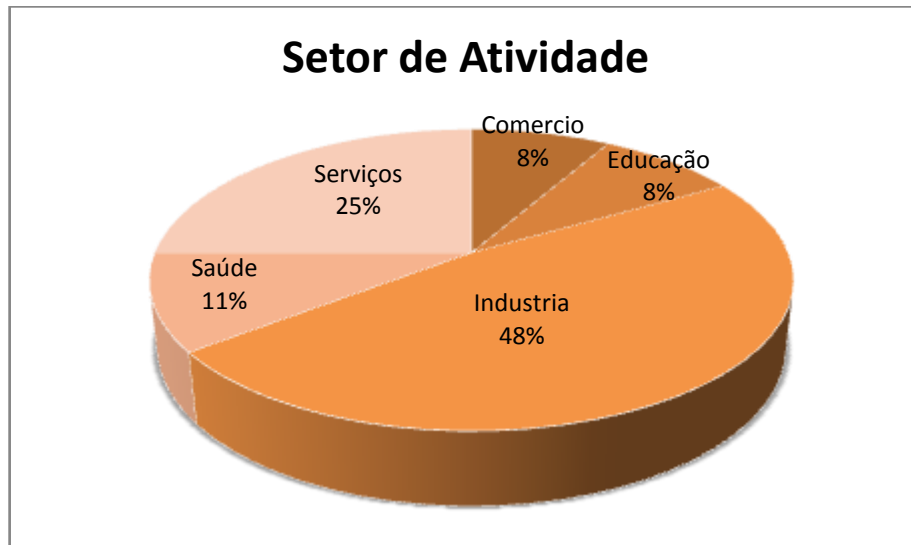
Figura 10 – Gráfico Ano de Constituição da Empresa



Fonte: Elaboração do autor

Na sua maioria os participantes trabalham em empresas constituídas na década de 70, seguindo-se a década de 2001 a 2010.

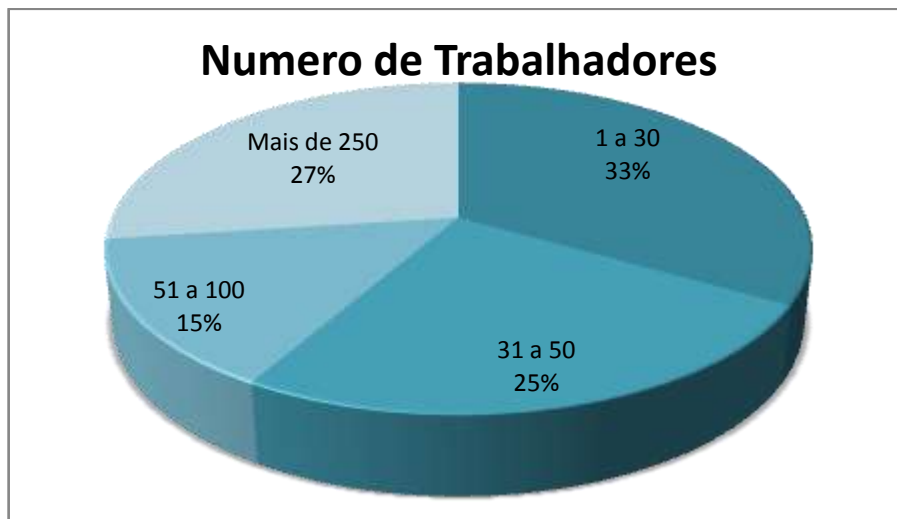
Figura 11 – Gráfico Setor de Atividade



Fonte: Elaboração do autor

Na sua maioria com 48% os participante trabalham em empresas na área da indústria, seguindo-se os serviços com 25% e os restantes 27% distribuem-se pela educação, comercio e saúde.

Figura 12 – Gráfico Numero de Colaboradores



Fonte: Elaboração do autor

Quanto à dimensão das empresas estas essencialmente são pequenas e médias empresas, sendo apenas 27% consideradas grandes empresas com mais de 250 trabalhadores.

3.3-MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS

Definido o problema, a hipótese, as variáveis e selecionada a amostra, o passo seguinte no processo de investigação tem a ver com a recolha de dados empíricos. Trata-se de saber “o quê” e “como” vão ser recolhidos os dados, que instrumentos vão ser utilizados, questões fundamentais das quais depende a qualidade científica dos resultados das conclusões do estudo (Almeida, Freire, & Black, 1999).

O instrumento escolhido para a recolha de dados foi o questionário que é composto por duas partes: a primeira parte, destinada aos dados relativos à empresa onde os respondentes trabalham e os dados relativos aos próprios respondentes. A segunda parte é destinada às questões referentes às variáveis em estudo (anexo 2).

Relativamente aos fatores de retenção de talentos, as afirmações foram divididas em seis dimensões (Dockel e al., 2006): remuneração, características do trabalho, oportunidades de formação e desenvolvimento, superior hierárquico, desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.

Quanto ao compromisso com a organização as afirmações foram divididas pelos três tipos de compromisso (Meyer & Allen, 1991) : afetivo, de continuidade e normativo.

No que respeita à orientação para a aprendizagem as afirmações foram divididas em quatro dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão partilhada, mente aberta e partilha de conhecimento intra-organizacional (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002)

E por fim quanto às capacidades dinâmicas as afirmações foram divididas em três tipos de capacidades: absorção (García-Morales, Lloréns-Montes & Verdú-Jover, 2008)., adaptação (Gibson & Birkinshaw, 2004) e inovação (Hughes & Morgan, 2007) e (Wang & Ahmed, 2004). A escala utilizada foi a escala de Likert de 5 e 7 pontos mediante as propostas dos autores.

3.4-PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi criado através da ferramenta do Google Docs, e colocado on-line pelo processo “snowball”, onde foi identificada uma pessoa para o qual foi enviado inicialmente e solicitado que fosse partilhado com outros indivíduos.

Após a obtenção das respostas as mesmas foram extraídas para uma folha de cálculo e selecionadas mediante as regras elegibilidade, ou seja excluindo todas as que não fossem do concelho do Cartaxo e estava assim definida a amostra.

Posto isto, os dados foram inseridos e tratados recorrendo ao programa de software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS), na versão 20.

Procedeu-se à análise estatística descritiva de médias, desvio padrão e frequências, analisou-se a fiabilidade das escalas do questionário usando o método da consistência interna determinando o coeficiente Alfa de Cronbach que proporciona uma boa estimativa de fiabilidade. O valor deste coeficiente poderá oscilar entre 0 e 1.

Ainda no âmbito da análise da consistência interna, determinou-se o Coeficiente de Correlações de Pearson..

Capítulo IV – Análise dos Dados Obtidos e Discussão

De seguida apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos no questionário e desenvolver-se-á a análise da estatística descritiva e as correlações entre as variáveis.

4.1-ESTATÍSTICA DESCRITIVA

4.1.1- Fiabilidade das Escalas - Alfa de Cronbach

Tabela 1 – Variável Retenção de Talentos

Variável	α	Dimensões	α
Retenção de Talentos	0,972	Remuneração	0,975
		Caraterísticas do trabalho	0,89
		Oportunidades de formação e desenvolvimento	0,89
		Superior hierárquico	0,898
		Desenvolvimento de carreira	0,882
		Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	0,804

Fonte: Elaboração do autor

Pela análise do quadro acima representado verifica-se que na sua maioria os valores dos alfa cronback, são superiores a 0,81, logo a fiabilidade das escalas é boa. Sendo o alfa cronback da variável é de 0,972, muito próximo de 1, classifica-se como excelente, assim pode-se considerar que a escala utilizada para medir a variável retenção de talentos garante a consistência interna.

Tabela 2 – Variável Compromisso com a Organização

Variável	α	Dimensões	A
Compromisso	0,829	Compromisso Afetivo	0,871
		Compromisso Continuidade	0,718
		Compromisso Normativo	0,846

Fonte: Elaboração do autor

O alfa cronback da variável compromisso com a organização, apresenta um valor de 0,829 o que é bom, analisando pelos tipos de compromisso em estudo verificamos que os alfas classificam-se entre aceitável e bom.

Tabela 3 – Variável Orientação para a Aprendizagem

Variável	α	Dimensões	α
Orientação para a Aprendizagem	0,956	Compromisso com a Aprendizagem	0,952
		Visão Compartilhada	0,925
		Mente Aberta	0,831
		Partilha de Conhecimento Intra-Organizacional	0,797

Fonte: Elaboração do autor

Na variável orientação para a aprendizagem, o alfa apresenta um valor de fiabilidade excelente, garantindo assim a consistência interna da variável.

Tabela 4 – Variável Capacidades Dinâmicas

Variável	α	Dimensões	α
Capacidades Dinâmicas	0,954	Capacidade de absorção	0,934
		Capacidade de Adaptação	0,951
		Capacidade de inovação	0,921

Fonte: Elaboração do autor

A variável capacidades dinâmicas, apresentam um nível de fiabilidade excelente, todos os valores estão acima de 0,92.

4.1.2- Média, Desvio Padrão e Frequências

No que diz respeito às médias, desvio-padrão e frequências das variáveis e dimensões em estudo, obtiveram-se os seguintes valores:

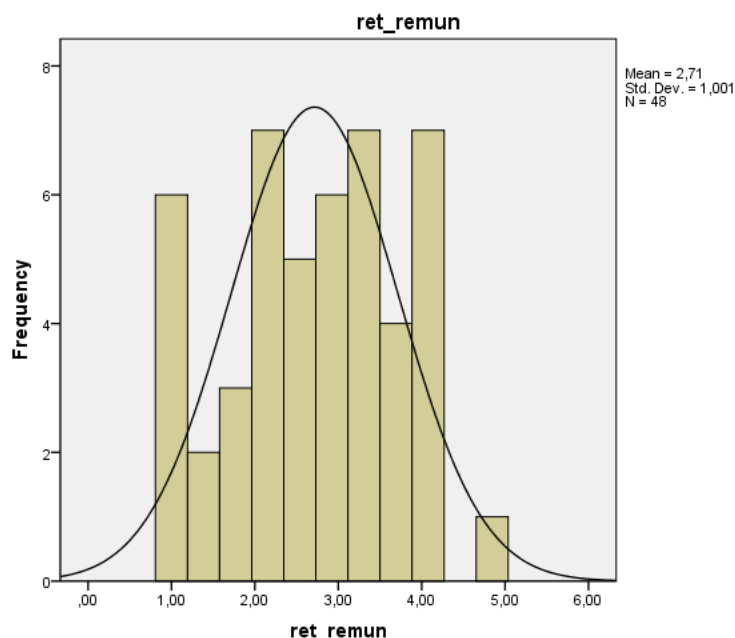
Tabela 5 – Variável Retenção de Talentos

Variáveis	Med.	SD	Dimensões	Média	Desvio padrão
Retenção de Talentos	2,864	0,776	Remuneração	2,7147	1,0000
			Caraterísticas do Trabalho	3,1823	0,7252
			Oportunidades de Formação e Desenvolvimento	2,9097	1,0724
			Superior hierárquico	2,6736	0,9633
			Desenvolvimento de Carreira	2,7257	0,9562
			Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	2,9792	0,7872

Fonte: Elaboração do autor

A média da variável retenção de talentos é de 2,864 e o desvio-padrão de 0,776, isso querará dizer que as respostas foram essencialmente “insatisfeito ou neutro”

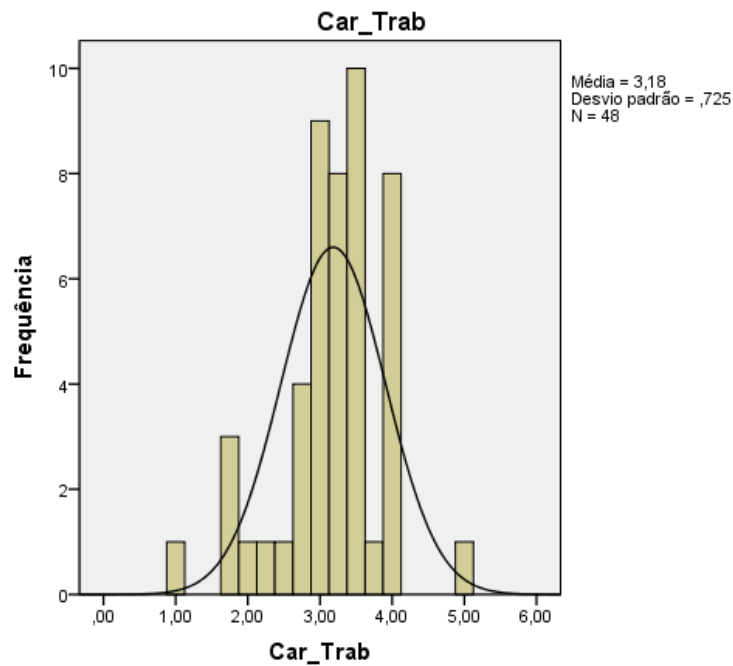
Figura 13 – Histograma da Dimensão Remuneração



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

A frequência das respostas referentes à remuneração apresenta uma maior concentração no intervalo de 2 a 3 e 3 a 4, sendo que o valor 1 também apresenta um numero elevado.

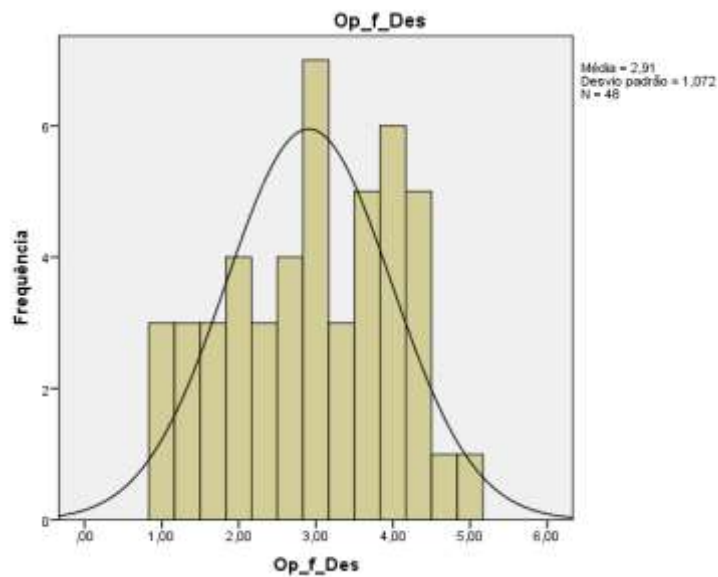
Figura 14 – Histograma da Dimensão Caraterísticas do Trabalho



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Quanto às caraterísticas do trabalho as respostas concentraram-se em torno da média.

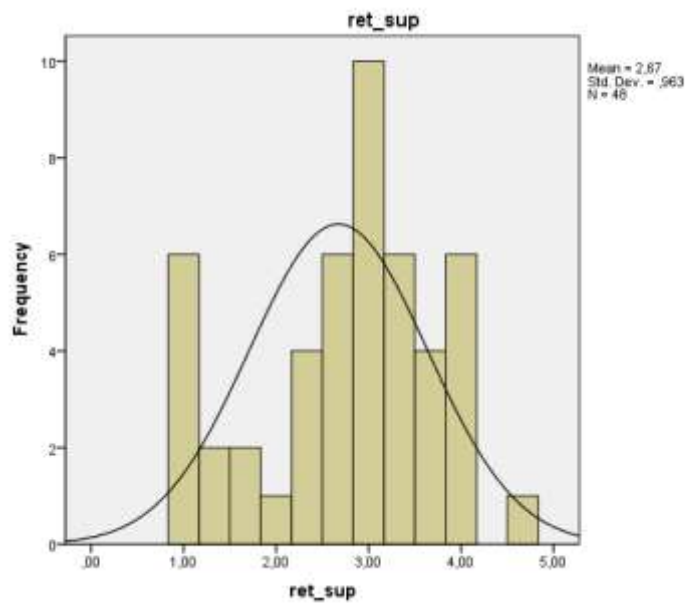
Figura 15 – Histograma da Dimensão Oportunidades de Formação e Desenvolvimento



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

A dimensão oportunidades de formação e desenvolvimento apresenta uma distribuição normal.

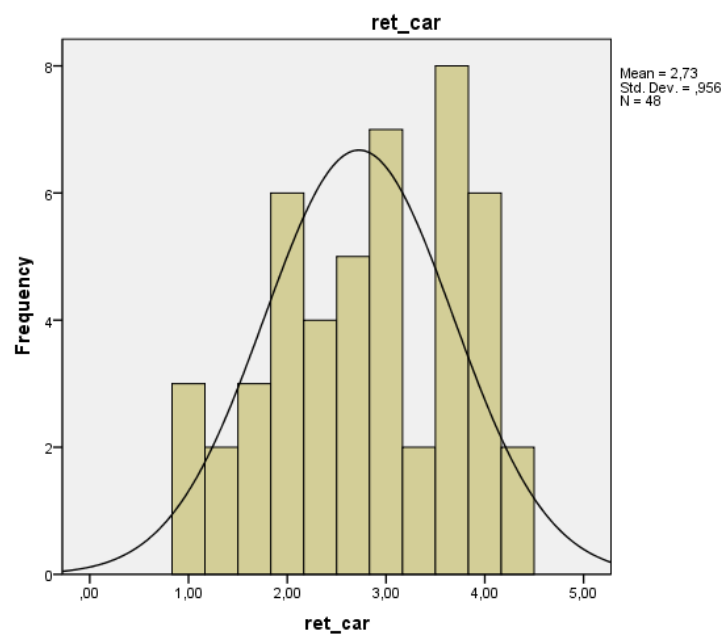
Figura 16 – Histograma da Dimensão Superior Hierárquico



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

No que respeita ao superior hierárquico verifica-se uma distribuição normal com as respostas mais concentradas no intervalo de 3 a 4.

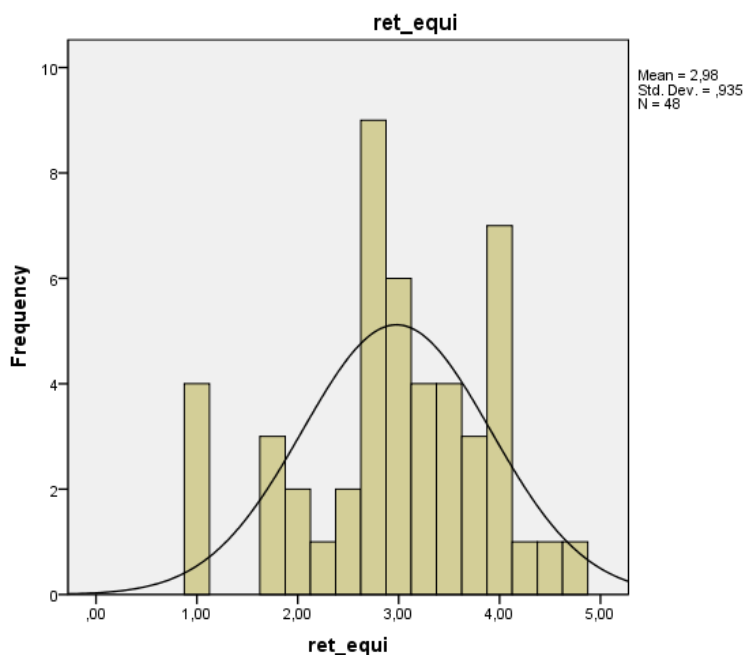
Figura 17 – Histograma da Dimensão Desenvolvimento de Carreira



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

A dimensão desenvolvimento de carreira, apresenta uma dispersão da frequência de respostas, no entanto será no intervalo 3 a 4 que se verifica o maior número de respostas.

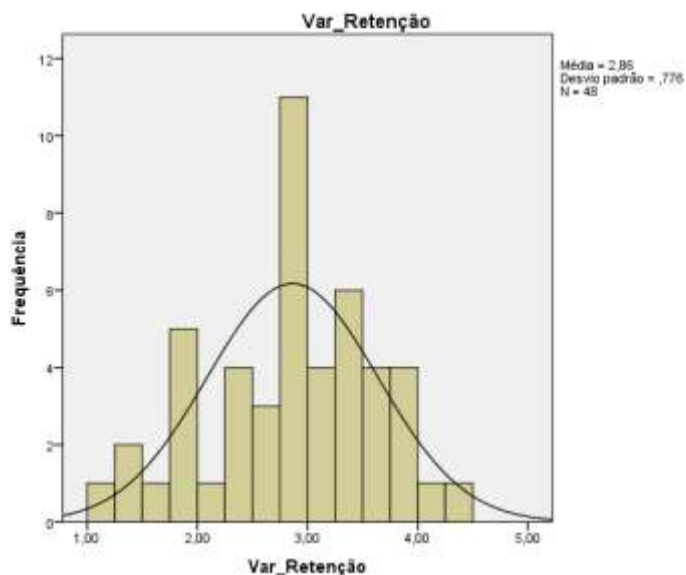
Figura 18 – Histograma da Dimensão Equilíbrio entre Trabalho e a Vida Pessoal



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

No equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal a frequência das respostas encontra-se mais à direita.

Figura 19 – Histograma da Variável Retenção de Talentos



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Em suma, para a variável retenção de talentos, tendo em conta todas as dimensões apresenta uma distribuição normal, sendo que a frequência mais elevada é no valor aproximado à média 3.

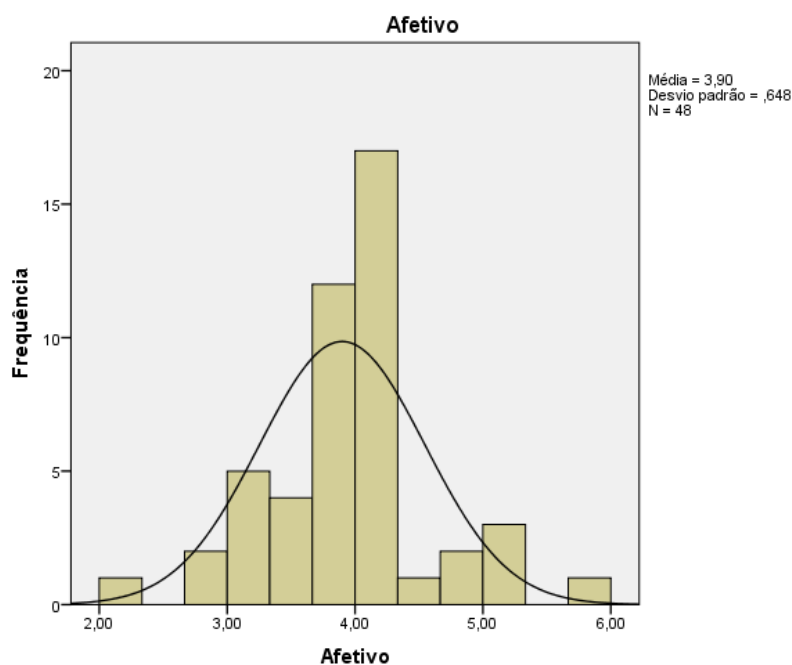
Tabela 6 – Variável Compromisso com a Organização

Variáveis	Med.	SD	Dimensões	Média	Desvio padrão
Compromisso	3,948	0,723	Compromisso Afetivo	3,8993	0,6475
			Compromisso Continuidade	4,1875	1,1843
			Compromisso Normativo	3,7569	1,1562

Fonte: Elaboração do autor

A média para a variável compromisso com a organização é de 3,948 e o desvio-padrão de 0,723. Esta variável apresenta valores de desvio-padrão elevados em todas as dimensões exceto para a dimensão Afetiva que o valor é de 0,6575.

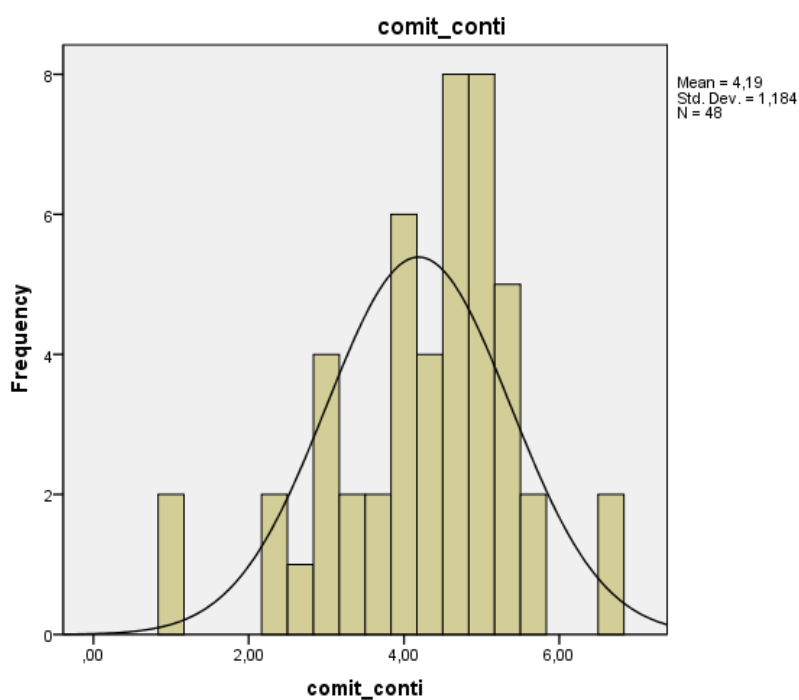
Figura 20 – Histograma da Dimensão Compromisso Afetivo



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Quanto ao tipo de compromisso afetivo as repostas com maior frequência foram no intervalo 3 e o 4.

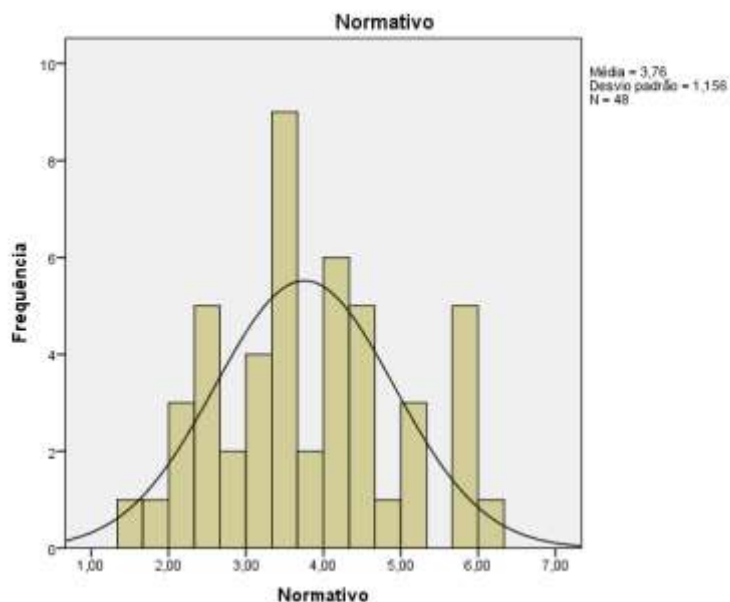
Figura 21 – Histograma da Dimensão Compromisso de Continuidade



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Para o tipo de compromisso de continuidade, a maior frequência das respostas encontra-se entre o 4 e o 6.

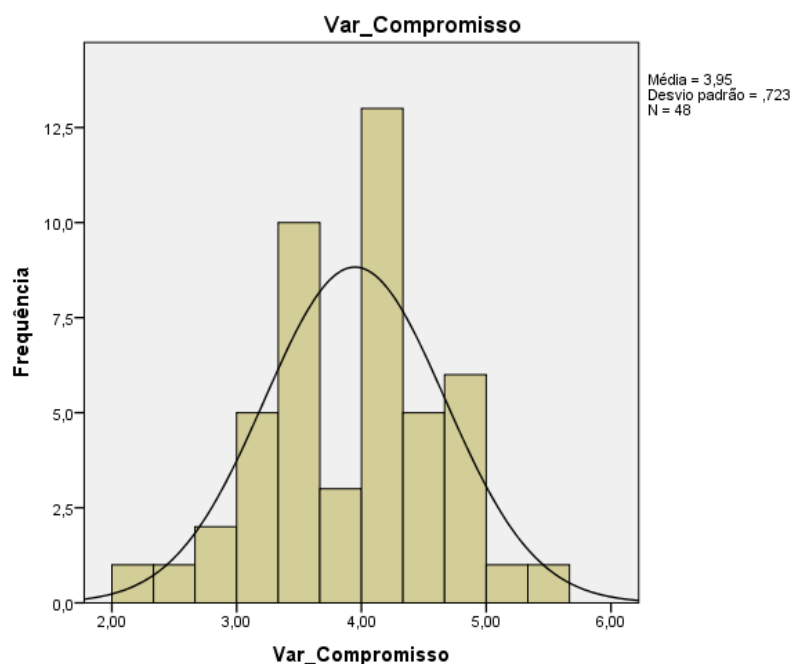
Figura 22 – Histograma da Dimensão Compromisso Normativo



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 19.0.0)

Para o tipo de compromisso normativo apresenta uma distribuição normal verificando-se uma frequência mais alta no intervalo 3 a 4.

Figura 23 - Histograma da Variável Compromisso



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

A variável compromisso no seu todo tem uma distribuição normal.

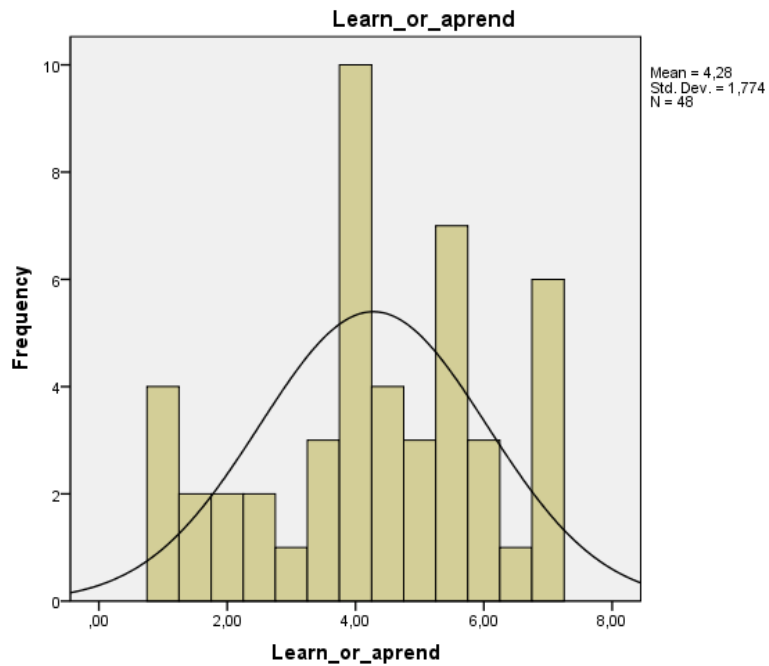
Tabela 7 – Variável Orientação para a Aprendizagem

Variáveis	Med.	SD	Dimensões	Média	Desvio padrão
Orientação para a Aprendizagem	3,881	1,349	Compromisso com a Aprendizagem	4,2760	1,77395
			Visão Compartilhada	3,7656	1,61147
			Mente Aberta	3,85	1,34974
			Partilha de Conhecimento Intra-Organizacional	3,6083	1,21617

Fonte: Elaboração do autor

Para a variável Orientação para a Aprendizagem, apresenta uma média de 3,881 e um desvio padrão de 1,349. Quanto às dimensões os valores para a média situam-se acima 3,7 e para o desvio-padrão 1,216.

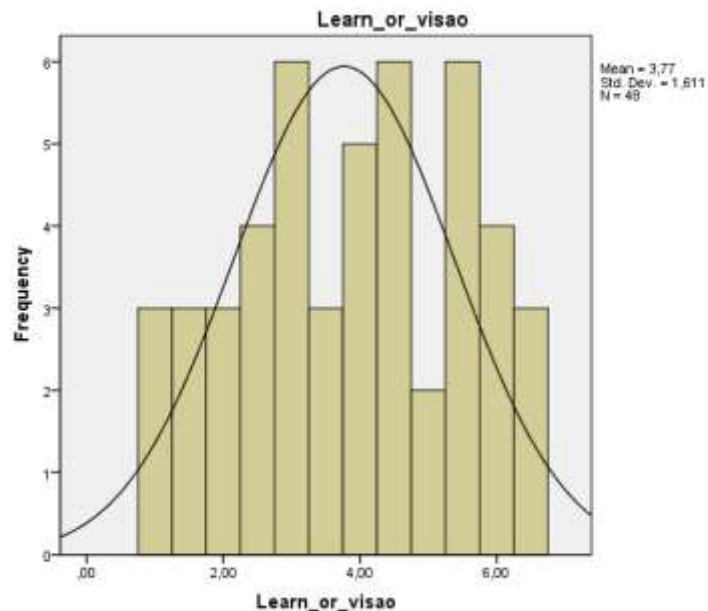
Figura 24 – Histograma da Dimensão Compromisso com a Aprendizagem



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na dimensão compromisso com a aprendizagem as respostas com maior frequência estão entre o 4 e o 6.

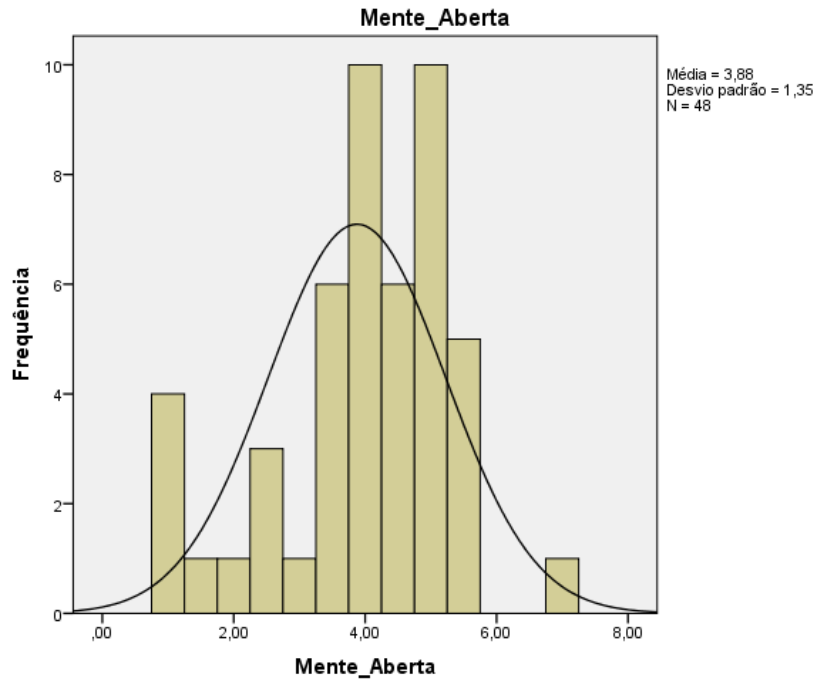
Figura 25 – Histograma da Dimensão Visão Compartilhada



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na dimensão visão compartilhada a maior frequência de respostas é no intervalo 2 a 6.

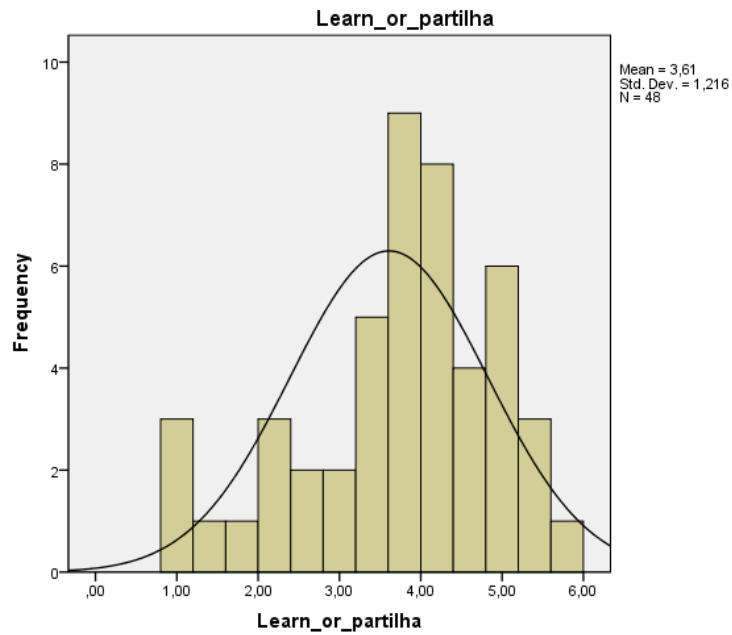
Figura 26 – Histograma da Dimensão Mente Aberta



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na dimensão mente aberta as resposta centraram-se essencialmente no intervalo entre o 4 e 6.

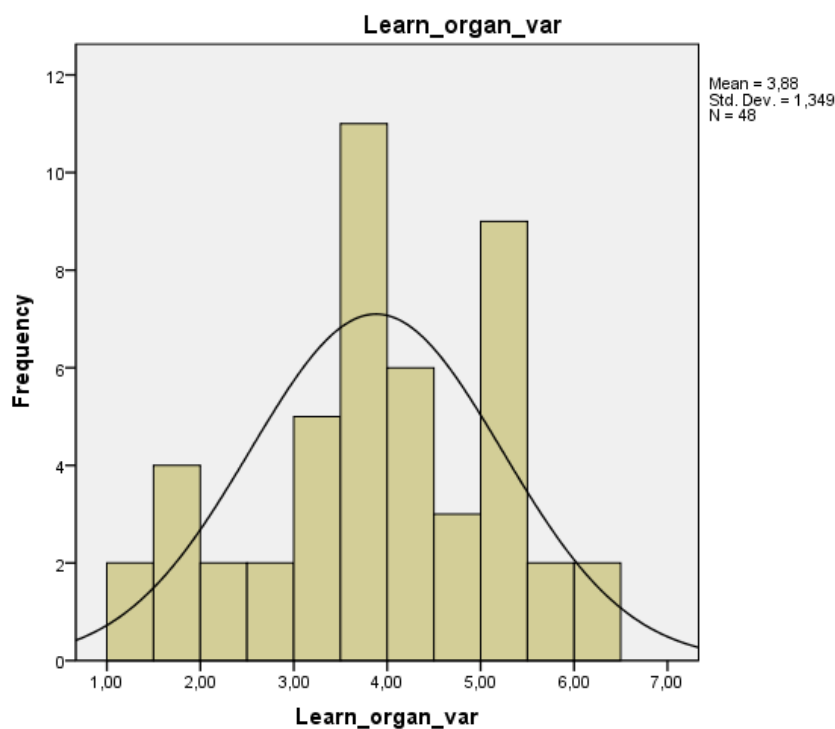
Figura 27 – Histograma da Dimensão Partilha de Conhecimento Intra-Organizacional



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Para a dimensão partilha de conhecimento intra-organizacional a frequência das respostas concentrou-se à direita assumindo as frequências mais altas no valor 4.

Figura 28 – Histograma da Variável Orientação para a Aprendizagem



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na análise da variável podemos verificar que apresenta uma distribuição normal, as respostas com maior concentração são o entre os valores 3 e 6.

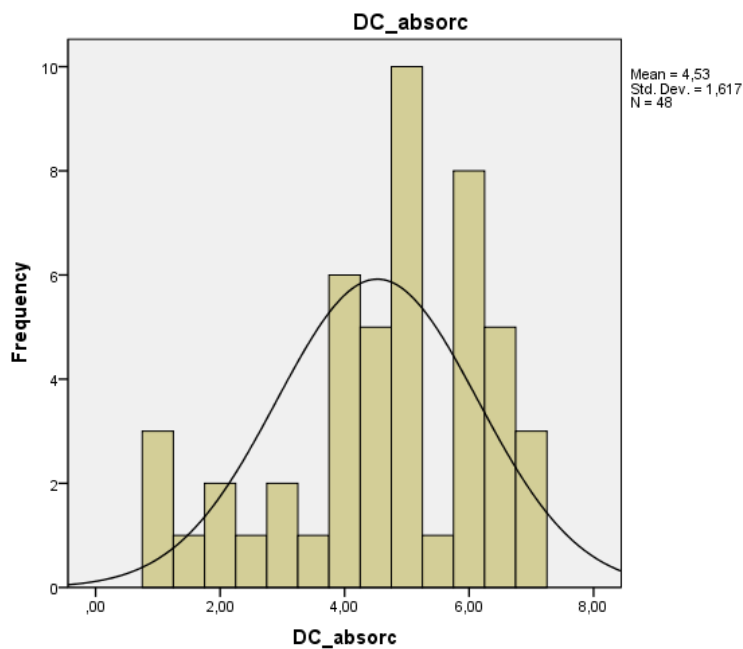
Tabela 8 – Variável Capacidades Dinâmicas

Variáveis	Med.	SD	Dimensões	Média	Desvio padrão
Capacidades Dinâmicas	4,325	1,524	Capacidade de absorção	4,526	1,6171
			Capacidade de adaptação	4,0833	1,6481
			Capacidade de inovação	4,3646	1,6234

Fonte: Elaboração do autor

Para a variável Capacidades Dinâmicas, a média é de 4,235 e o desvio padrão de 1,524. Os valores da média e do desvio padrão para as dimensões são acima dos 4 e de 1,6 respectivamente.

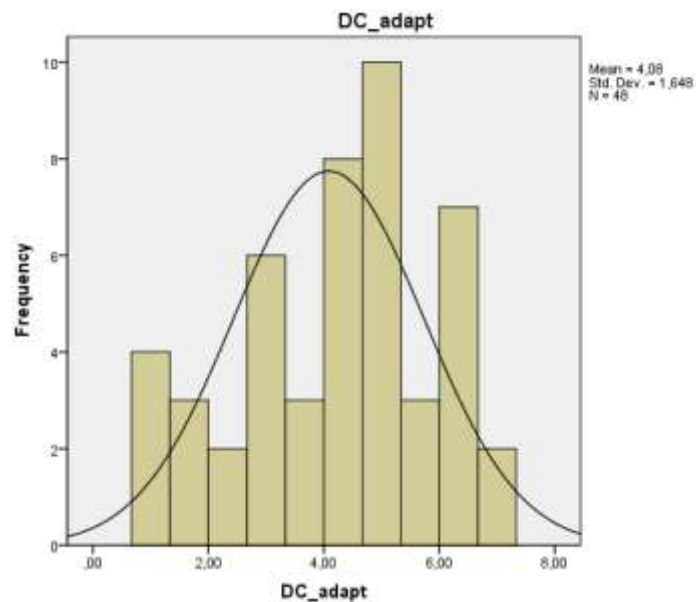
Figura 29 – Histograma da Dimensão Capacidade de Absorção



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

No que diz respeito à capacidade de absorção as respostas com maior frequência situam-se mais à direita, entre os valores 4 e 7.

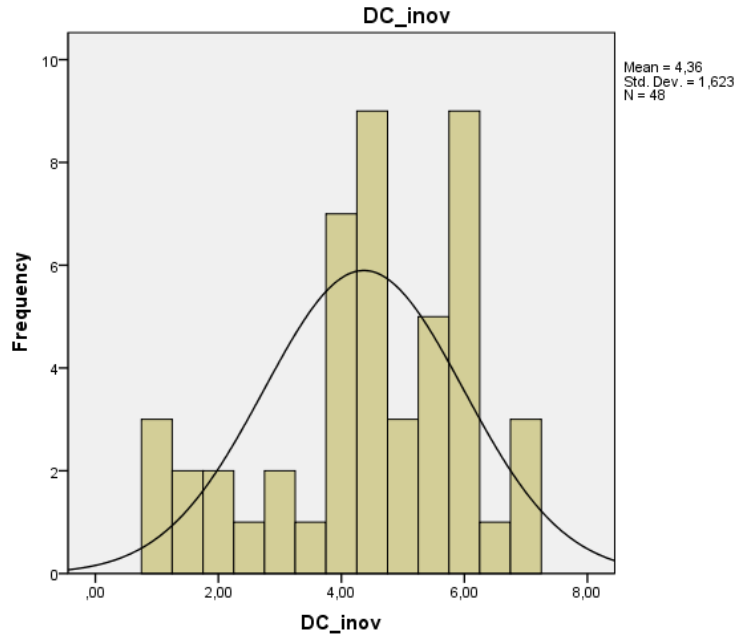
Figura 30 – Histograma da Dimensão Capacidade de Adaptação



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na dimensão capacidade de adaptação a maior frequência das respostas situam-se mais à direita no intervalo de 3 a 4, 5 a 6.

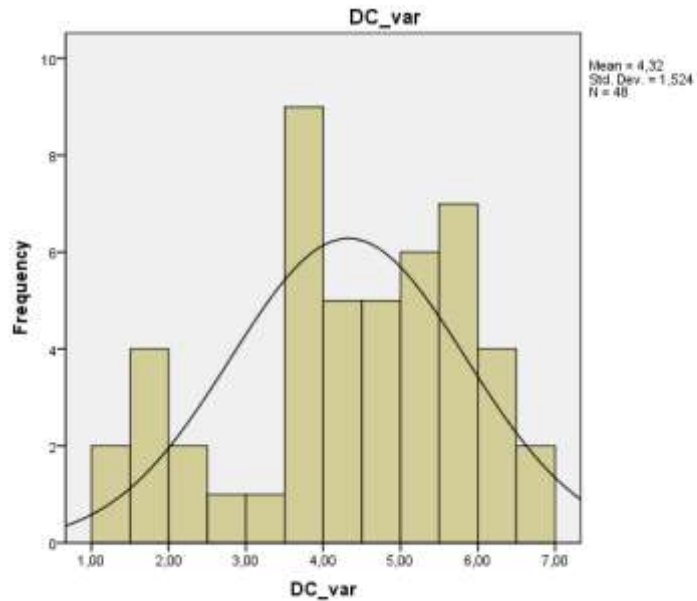
Figura 31 – Histograma da Dimensão Capacidade de Inovação



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

A par das dimensões anteriores, também nesta dimensão a maior frequência de respostas centra-se no intervalo de 4 a 6.

Figura 32 – Histograma da Variável Capacidades Dinâmicas



Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

No computo geral da variável verificamos que a maior frequência de respostas encontram-se à direita nos intervalos e 4 a 5 de 5 a 6 e 6 a 7.

4.2-CORRELAÇÃO DE PEARSON

Para verificar a relação entre as variáveis para cada hipótese usou-se a correlação de *Pearson*, os seus valores variam entre -1 e 1, o sinal do coeficiente de correlação de *Pearson* indica a direção da associação linear, se o sinal for positivo, existe uma tendência para as duas variáveis variarem no mesmo sentido, se for negativo a tendência das variáveis é variarem em sentidos opostos.

Tabela 9 – Correlação entre as Variáveis em Estudo

		Correlations			
		retencao_var	comitemt_var	Learn_organ_var	DC_var
retencao_var	Pearson Correlation	1	,488**	,811**	,757**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48
comitemt_var	Pearson Correlation	,488**	1	,508**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48
Learn_organ_var	Pearson Correlation	,811**	,508**	1	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48
DC_var	Pearson Correlation	,757**	,402**	,882**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Pelos valores obtidos, verificamos a existência de correlações significativas para todas as variáveis em estudo, sendo que para as correlações entre a variável Compromisso organizacional com as variáveis Retenção de Talentos Orientação para Aprendizagem e Capacidades Dinâmicas apresentam uma correlação positivas moderada, no entanto para as restantes variáveis a correlação é forte. Assim é possível desenvolver a relação entre as variáveis, de acordo com as hipóteses.

Tabela 10 – Correlação das Variáveis Orientação para a Aprendizagem e Compromisso Organizacional

		Correlações						
		Aprendiza gem	Visao_co mp	Mente_A berta	Part_Conh _Org	Afetivo	Continui dade	Normati vo
Aprendiza gem	Correlação de Pearson	1	,872 ^{**}	,690 ^{**}	,768 ^{**}	,127	,195	,584 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,391	,185	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Visao_co mp	Correlação de Pearson	,872 ^{**}	1	,714 ^{**}	,712 ^{**}	,288 [*]	,200	,616 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,047	,174	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Mente_A berta	Correlação de Pearson	,690 ^{**}	,714 ^{**}	1	,778 ^{**}	,387 ^{**}	-,018	,557 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,007	,902	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Part_Conh _Org	Correlação de Pearson	,768 ^{**}	,712 ^{**}	,778 ^{**}	1	,236	,089	,617 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,106	,550	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Afetivo	Correlação de Pearson	,127	,288 [*]	,387 ^{**}	,236	1	,265	,267
	Sig. (2 extremidades)	,391	,047	,007	,106		,069	,067
	N	48	48	48	48	48	48	48
Continuid ade	Correlação de Pearson	,195	,200	-,018	,089	,265	1	,270
	Sig. (2 extremidades)	,185	,174	,902	,550	,069		,063
	N	48	48	48	48	48	48	48
Normativ o	Correlação de Pearson	,584 ^{**}	,616 ^{**}	,557 ^{**}	,617 ^{**}	,267	,270	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,067	,063	
	N	48	48	48	48	48	48	48

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na análise das dimensões de cada variável e no que respeita às variáveis Orientação para a Aprendizagem e Compromisso Organizacional, verificamos que para as dimensões do tipo de compromisso afetivo e de continuidade a correlação é fraca, já para o tipo de compromisso normativo a correlação entre as dimensões é moderada.

Valida-se a H1: Quanto maior a Orientação para a Aprendizagem, maior o Compromisso organizacional

Tabela 11 - Correlação das Variáveis Orientação para a Aprendizagem e Retenção de Talentos

		Correlações									
		Aprendiza gem	Visao_co mp	Mente_Ab erta	Part_Conh_ Org	Remuner ação	Car_Trab	Op_f_De s	Sup_Hier	Des_carr	Eq_Trab_P
Aprendiza gem	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1	,872 ^{**}	,690 ^{**}	,768 ^{**}	,728 ^{**}	,629 ^{**}	,839 ^{**}	,721 ^{**}	,745 ^{**}	0,228
			0	0	0	0	0	0	0	0	0,119
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Visao_com p	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,872 ^{**}	1	,714 ^{**}	,712 ^{**}	,680 ^{**}	,570 ^{**}	,797 ^{**}	,722 ^{**}	,657 ^{**}	,312 [*]
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,031
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Mente_Ab erta	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,690 ^{**}	,714 ^{**}	1	,778 ^{**}	,521 ^{**}	,581 ^{**}	,619 ^{**}	,537 ^{**}	,649 ^{**}	,316 [*]
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,029
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Part_Conh_ Org	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,768 ^{**}	,712 ^{**}	,778 ^{**}	1	,592 ^{**}	,632 ^{**}	,692 ^{**}	,628 ^{**}	,619 ^{**}	0,268
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,066
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Remunera ção	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,728 ^{**}	,680 ^{**}	,521 ^{**}	,592 ^{**}	1	,631 ^{**}	,792 ^{**}	,698 ^{**}	,805 ^{**}	,322 [*]
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,026
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Car_Trab	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,629 ^{**}	,570 ^{**}	,581 ^{**}	,632 ^{**}	,631 ^{**}	1	,594 ^{**}	,814 ^{**}	,652 ^{**}	,508 ^{**}
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Op_f_Des	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,839 ^{**}	,797 ^{**}	,619 ^{**}	,692 ^{**}	,792 ^{**}	,594 ^{**}	1	,664 ^{**}	,767 ^{**}	,303 [*]
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,036
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Sup_Hier	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,721 ^{**}	,722 ^{**}	,537 ^{**}	,628 ^{**}	,698 ^{**}	,814 ^{**}	,664 ^{**}	1	,724 ^{**}	,475 ^{**}
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,001
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Des_carr	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,745 ^{**}	,657 ^{**}	,649 ^{**}	,619 ^{**}	,805 ^{**}	,652 ^{**}	,767 ^{**}	,724 ^{**}	1	,430 ^{**}
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,002
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Eq_Trab_P	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	0,228	,312 [*]	,316 [*]	0,268	,322 [*]	,508 ^{**}	,303 [*]	,475 ^{**}	,430 ^{**}	1
		0,119	0,031	0,029	0,066	0,026	0	0,036	0,001	0,002	
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Pelos valores representados na tabela 11 e no que respeita à análise das dimensões das variáveis orientação para a aprendizagem e retenção de talentos, podemos dizer que há uma correlação moderada a forte nas várias dimensões. Na dimensão equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, verifica-se uma correlação fraca com as dimensões da variável orientação para a aprendizagem. Confirma-se assim a hipótese 2: Quanto maior Orientação para a Aprendizagem maior a Retenção de Talentos

Tabela 12 – Correlação das Variáveis Compromisso Organizacional e Retenção de Talentos

		Correlações								
		Afetivo	Continuidade	Normativo	Remuneração	Car_Trab	Op_f_Des	Sup_Hier	Des_carr	Eq_Trab_P
Afetivo	Correlação de Pearson	1	,265	,267	,138	,210	,124	,266	,201	,259
	Sig. (2 extremidades)		,069	,067	,350	,152	,402	,067	,171	,076
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Continuidade	Correlação de Pearson	,265	1	,270	-,038	,110	-,017	,297	,046	,006
	Sig. (2 extremidades)	,069		,063	,798	,456	,911	,040	,754	,968
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Normativo	Correlação de Pearson	,267	,270	1	,634**	,555**	,561**	,667**	,646**	,393**
	Sig. (2 extremidades)	,067	,063		,000	,000	,000	,000	,000	,006
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Remuneração	Correlação de Pearson	,138	-,038	,634**	1	,631**	,792**	,698**	,805**	,322*
	Sig. (2 extremidades)	,350	,798	,000		,000	,000	,000	,000	,026
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Car_Trab	Correlação de Pearson	,210	,110	,555**	,631**	1	,594**	,814**	,652**	,508**
	Sig. (2 extremidades)	,152	,456	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Op_f_Des	Correlação de Pearson	,124	-,017	,561**	,792**	,594**	1	,664**	,767**	,303*
	Sig. (2 extremidades)	,402	,911	,000	,000	,000		,000	,000	,036
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Sup_Hier	Correlação de Pearson	,266	,297	,667**	,698**	,814**	,664**	1	,724**	,475**
	Sig. (2 extremidades)	,067	,040	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Des_carr	Correlação de Pearson	,201	,046	,646**	,805**	,652**	,767**	,724**	1	,430**
	Sig. (2 extremidades)	,171	,754	,000	,000	,000	,000	,000		,002
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Eq_Trab_P	Correlação de Pearson	,259	,006	,393**	,322*	,508**	,303*	,475**	,430**	1
	Sig. (2 extremidades)	,076	,968	,006	,026	,000	,036	,001	,002	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
 **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Pelos valores representados na tabela 12 e no que respeita à análise das dimensões das variáveis compromisso organizacional e retenção de talentos verifica-se que para o tipo de compromisso afetivo (sentido de pertença) e de continuidade (perceção de custo) existe uma correlação fraca entre as dimensões, sendo que no tipo de compromisso de continuidade com as dimensões remuneração e oportunidades de formação a correlação é negativa. Para o tipo de compromisso normativo (sensação de obrigação/gratidão) a correlação é positiva moderada para todas as dimensões das variáveis. Confirma-se assim a hipótese 3: Quanto maior Compromisso com a Organização maior a Retenção de Talentos

Tabela 13 – Correlação das Variáveis Retenção de Talentos e Capacidades Dinâmicas

		Correlações								
		Remuneraç ão	Car_Trab	Op_f_Des	Sup_Hier	Des_car r	Eq_Trab_P	Cap_Abs	Cap_Adap	Cap_Inov
Remunera ção	Correlação de	1	,631**	,792**	,698**	,805**	,322*	,560**	,708**	,668**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Car_Trab	Correlação de	,631**	1	,594**	,814**	,652**	,508**	,512**	,549**	,639**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Op_f_Des	Correlação de	,792**	,594**	1	,664**	,767**	,303*	,674**	,769**	,741**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,036	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Sup_Hier	Correlação de	,698**	,814**	,664**	1	,724**	,475**	,586**	,675**	,594**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Des_carr	Correlação de	,805**	,652**	,767**	,724**	1	,430**	,581**	,648**	,573**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Eq_Trab_P	Correlação de	,322*	,508**	,303*	,475**	,430**	1	,288*	,268	,356*
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,026	,000	,036	,001	,002		,047	,065	,013
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Cap_Abs	Correlação de	,560**	,512**	,674**	,586**	,581**	,288*	1	,780**	,783**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,047		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Cap_Adap	Correlação de	,708**	,549**	,769**	,675**	,648**	,268	,780**	1	,871**
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,065	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Cap_Inov	Correlação de	,668**	,639**	,741**	,594**	,573**	,356*	,783**	,871**	1
	Pearson									
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração do autor (a partir do SPSS 20)

Na tabela 13, apresenta-se as correlações entre as dimensões das variáveis retenção de talentos e as capacidades dinâmicas, pelos resultados verificamos que relativamente às dimensões de capacidade de adaptação e remuneração a correlação é forte, assim como com as oportunidades de formação, também a dimensão capacidade de inovação apresenta uma correlação forte com as oportunidades de formação. Nas dimensões das capacidades

dinâmicas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal a correlação é fraca. Todas as outras dimensões apresentam uma correlação moderada.

Confirma-se a hipótese 4: Quanto maior o a Retenção Talentos maior o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas

Capítulo V – Conclusões

5.1-DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA

O objetivo principal deste estudo é analisar de que forma é que a gestão e retenção de talentos, pode influenciar as capacidades dinâmicas nas organizações, assim esta pesquisa pretende verificar a influência que as variáveis independentes: retenção de talentos, compromisso e orientação para a aprendizagem têm na variável dependente: capacidades dinâmicas.

Para isso desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica de diversos autores que abordam as temáticas em estudo, aplicou-se um questionário composto por duas partes: a primeira parte, destinada aos dados relativos à empresa onde os respondentes trabalham e os dados relativos aos próprios respondentes. A segunda parte é destinada às questões referentes às variáveis em estudo

Segundo (Marconi e Lakatos, 2007), a hipótese é um enunciado geral de relações entre variáveis que formula uma solução temporária para determinado problema. Formularam-se as hipóteses que deram origem ao modelo de investigação.

Através da validação das hipóteses e na análise da influência da orientação para a aprendizagem no compromisso com a organização verificou-se que a orientação para a aprendizagem, exerce um efeito positivo sobre o compromisso com a organização nomeadamente no tipo de compromisso normativo, em que o colaborador “prende-se” à organização porque tem um sentimento de gratidão com esta. Para O'Reilly e Chatman (1986), as componentes afectiva e normativa estão positivamente correlacionadas com o desempenho, ao contrário do que se verifica para a componente de continuidade. Para os autores o compromisso organizacional por um lado reduz o absentismo e o *turnover*, e por outro, aumenta a inovação, os comportamentos extra-papel assim como promove a orientação para os objetivos alinhados com os da organização.

Handfield e Axelrod (2002) afirmam que os talentos procuram propostas de trabalho estimulante, em empresas com uma cultura aberta onde o estilo de gestão seja atrativo com metas que promovam a aprendizagem e crescimento permanente com responsabilidade pelos resultados e medidas eficazes de desempenho, empresas com posicionamento no mercado e com visão desafiante, missão inspiradora e liderança talentosa, verificando-se neste estudo na influência que a orientação para a aprendizagem tem na retenção de talentos, constata-se assim que há uma correlação forte, realçando-se as dimensões compromisso com a aprendizagem, ou seja o grau com que a organização valoriza e promove a aprendizagem, e a

visão compartilhada, isto é a partilha de conhecimento entre os colaboradores, relativamente às oportunidades de formação, à atuação do superior hierárquico, ao desenvolvimento de carreira e à remuneração, são fatores valorizados pelos trabalhadores e exercem um papel importante na retenção

Por sua vez, o compromisso com a organização, é no tipo normativo, aquele que corresponde a uma sensação de gratidão com a organização que se verifica a maior influência com a retenção de talentos, tanto no tipo afetivo como de continuidade essa influência não é relevante, sendo dois aspetos a desenvolver pelas organizações.

No que respeita à influência da retenção de talentos no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, constatou-se que a retenção de talentos permite o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, apresentando também uma correlação forte, nomeadamente na capacidade de adaptação e de inovação, a primeira é definida como a capacidade da empresa de identificar e acumular oportunidades de mercado, que segundo Teece et al., (1997) as empresas que têm altos níveis de capacidade de adaptação apresentam capacidades dinâmicas. Relativamente à capacidade de inovação Wang e Ahmed (2004) caracteriza-a pela capacidade da organização de desenvolver novos produtos através do alinhamento da orientação estratégica inovadora. Verificou-se ainda haver uma forte correlação entre a orientação para a aprendizagem e as capacidades dinâmicas, assim e pelos resultados conclui-se que o facto de haver nas organizações uma forte orientação para a aprendizagem assim como práticas que promovam o compromisso com a organização, influenciam positivamente a retenção de talentos e conseqüentemente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, cruciais para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

Fundamentando-nos em Handfield e Axelrod (2002) as organizações devem promover uma política de identificação e o desenvolvimento dos talentos, através de reforços positivos por parte dos superiores hierárquicos, orientação, troca de experiências, de forma a que o talento possa aplicar todo o seu conhecimento no trabalho que executa e principalmente retê-lo, que segundo Câmara (2007), para retenção de um talento é exigido chefias que lhes proporcionem desenvolvimento, com políticas de *mentoring* e *Coaching* bem definidas que atualmente são duas vias fundamentais para proporcionar ao talento um processo de desenvolvimento permanente.

Logo uma organização que na sua estratégia valorize o capital humano, mantendo-o motivado e alinhado com os objetivos da organização e com os seus próprios objetivos fica suscetível ao sucesso. A valorização do Capital Humano nas organizações é a via do sucesso, para Fuller e Farrington (2001) o Capital Humano são todos os colaboradores de uma organização que produzem lucros, segundo os autores esta ideia é ainda sustentada em três princípios, atrair os

melhores para aumentar a qualidade do Capital Humano, impedir que o Capital Humano abandone a empresa e usar o Capital Humano otimizando o desempenho, só a conjugação dos três poderão conferir vantagem competitiva e é nesta linha de raciocínio que Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece 2009 assentam as capacidades dinâmicas, referem-se à capacidade de usar recursos por exemplo o Know-how e a liderança, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações entre os recursos da empresa. O ênfase das capacidades *core* está na integração de recursos e capacidades à luz da direção estratégica da empresa. Assim, as capacidades dinâmicas promovem a busca constante da empresa pela renovação, reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e capacidades *core* para enfrentar as mudanças.

Posto isto, consideramos que as práticas de retenção de talentos têm um impacto positivo nas capacidades dinâmicas, através da retenção de talentos a organização tem a estabilidade e o conhecimento, para desenvolver as capacidades dinâmicas de forma a atingir os objetivos estratégicos delineados.

5.2-IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

Este estudo em especial e outros com temáticas idênticas, são um contributo importante para a gestão, na medida em que devido à conjuntura atual, em que algumas empresas, ainda em crise e outras a recuperar, um dos aspetos críticos são os recursos humanos, por um lado reter as pessoas “chave” nas empresas – talentos e por outro desenvolver capacidades nos que ficam e direccionar a estratégia da gestão para esse fim é um desafio. O contributo deste estudo será fornecer indicadores para a gestão de como esse processo poderá ser implementado, identificando os processos críticos de desenvolvimento das capacidades existentes e a criação de novas, assim as organizações cada vez mais têm de definir bem a estratégia de atuação tanto ao nível interno como externo, levando que as ações desenvolvidas internamente, como a aprendizagem, potenciar o compromisso dos colaboradores, para os reter, permita desenvolver capacidades que se reflitam externamente, no alcance de novos mercados de uma forma sustentável e competitiva.

5.3-LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Em todas as investigações existem limitações e sem dúvida a limitação mais significativa foi a dificuldade de obter respostas, uma amostra maior poderá reforçar a confiança dos dados. Em futuros trabalhos poderão centrar-se numa amostra maior, alargar a outros concelhos do país, de forma a verificar se os dados obtidos mantêm a mesma tendência ou se alteram e seria

interessante desenvolver o modelo de investigação, incluir outras variáveis, como a estratégia da gestão e a atuação dos gestores.

REFERÊNCIAS

- Almeida, Freire, & Black. (1999). In C. P. Coutinho, *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 17-62.
- Alvarez, V.S. and Merino, T.G. (2003). The history of organizational renewal: evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, 24, 1437–1461.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Argyris C, Schon DA. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading (MA): Addison-Wesley, 1978
- Barney, J.B. (2001a). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J.B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.
- Blau, G. J. (1987a). Using a Person-Environment fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 30, 240-257.
- Brown SL, Eisenhardt KM. Product development: past research, present findings, and future directions. *Acad Manage Rev* 1995; 20(2):343–78.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31(6), 515-524.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Capon, N., Farley, J.U., Hulbert, J. and Lehmann, D.R. (1992). Profiles of product innovators among large US manufacturers. *Management Science*, 38, 157–169.
- Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management*, 50, 18-29.
- Chen, C.J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34, 311–21

- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos* (3ª ed.). São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-analysis. *Human Relations* 43 , 512-532.
- Cohen, M.D. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Costa, J. A., & Melo, A. S. (1984). *Dicionário de Língua Portuguesa* (6ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Davenport, T. O. (1999). *Capital Humano - O que é e Porque as Pessoas Investem Nele*. São paulo: Nobel.
- Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016). Dynamic capabilities in complex projects: the case of London Heathrow Terminal 5. *Project management journal*, 47(2), 26-46.
- De Vos, A., Megank, A. & Buyens, D. 2005. The role of the psychological contract in retention management: Confronting in retention employees' views on retention factor and the relationship with employees' intention to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*.
- Deeds, D.L., DeCarolis, D. and Coombs, J. (1999). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15, 211–229.
- Delmas, M.A. (1999). Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America. *Industrial and Corporate Change*, 8, 635–650.
- Dixon NM. Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Hum Resour Dev* 1992;3:29– 49.
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28
- DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo : Atlas, 1992
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.

- Flores, J., & Castanheira, B. (Fevereiro de 2015). Capital Humano. *Jornal das Oficinas* , 8,9.
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Garavan, T.N. (2012) ‘Global talent management in science based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn’, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 12, pp.2428–2449.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. v. 71, p. 78-91, 1993.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: signalling perceived organisational support. *European Journal of International Management*,9(1), 9-27.
- George, G. (2005). Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925–2002. *Industrial and Corporate Change*, 14, 119–51.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gurisatti, P., Soli, V. and Tattara, G. (1997). Patterns of diffusion of new technologies in small metalworking firms: the case of an Italian region. *Industrial and Corporate Change*, 6, 275–312.
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2006). *The People Problem in Talent Management (Vol. 2º)*. McKinsey Quarterly.
- Gutiérrez, P. R., Fuentes, M. M. F., & Ariza, L. R. (2014). Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U. S. Firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology* 138 , 609-623.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hooley, G.J., Lynch, J.E. and Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 75–89.

- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661,
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Jericó, P. (2001). *Gestão del Talento: Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- King, M. e. (1988). *Dare Image an Olympian`s Techonology*. Aurora.
- Lorsch, J. W., & Thierney, T. J. (2003). *Alinhando as estrelas: como obter o maximo de seus melhores profissionais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lazonick, W. and Prencipe, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce Plc. *Industrial and Corporate Change*, 14, 501– 542.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Summer Special Issue), 111–125
- Lukas BA, Hult GTM, Ferrell OC. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *J Bus Res* 1996;36(3):233–44.]
- Luna–Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2^a ed.). Cambridge: MA:Blackwell.
- Marconi e Lakatos. (2007). In M. e. Lakatos, *Metodologia do trablho científico* (p. 110). São Paulo: Atlas.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* , 171-194.
- Mayo, A. (2003). *O Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos* . São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commintment. *Human Resourse Management Review* 1 , 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Ca: Sage.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2002). *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Campus.

- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.
- Mone MA, McKinley W, Barker VL. Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Acad Manage Rev* 1998;23(1): 115–32.
- Moorman C, Miner AS. Organizational improvisation and organizational memory. *Acad Manage Rev* 1998;23(4):698 –723].
- Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. S. (2015). Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*, 9(1), 1-8.
- Mowday, R. T. (1999), Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N°4, Elsevier Science Inc.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Poter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 224-247.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa* (13ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Norman R. Developing capabilities for organizational learning. In: Pennings JM, editor. *Organizational strategy and change*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1985.]
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 , 492-499.
- Pasamar, S., Lopez–Cabralles, A., & Valle–Cabralles, R. (2015). Ambidexterity and intellectual capital architectures for developing dynamic capabilities: towards a research agenda. *European Journal of International Management*, 9(1), 74-87.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179–189.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational Commitment: Pre-employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management* 13 , 163-178.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Rindova, V.P. and Kotha, S. (2001). Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1280.

- Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Elsevier.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83–108.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(Summer Special Issue), 135–160.
- Sinkula JM, Baker WE, Noordewier TA. Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *J Acad Mark Sci* 1997;25(4):305– 18.
- Sinkula JM. Market information processing and organizational learning. *J Mark* 1994;58:35 – 45.
- Slater SF, Narver JC. Market orientation isn't enough: build a learning organization. Report No. 94-103. Cambridge (MA): Marketing Science Institute, 1994.]
- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior* 16 , 49-58.
- Stewart, T. (2002). *A Riqueza do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual-A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa: Edições Silabo.
- TEECE, D. J.; *Dynamic Capabilities & Strategic Management* . Oxford: Oxford University Press, 2009.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-nalytic Findings. *Personal Psychology*, 46 , 259-293.
- Verona G. A resource-based view of product development. *Acad Manage Rev* 1999;24(1):132–42.
- Verona, G. and Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12, 577–606.
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Woiceshyn, J. and Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firm. *Industrial and Corporate Change*, 14, 307–342.

- Yin, R. (2005). Estudo de Caso - Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203
- Zaltman G, Duncan R, Holbek J. *Innovations and organizations*. New York: Wiley, 1973.,9
- Moorman C, Miner AS. Organizational improvisation and organizational memory. *Acad Manage Rev* 1998;23(4):698 –723
- Zollo, M., e Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

WEBGRAFIA

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+sexo-28>.

Acedido em 27 de Junho de 2017

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

QUESTIONÁRIO

“Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas”

Encontro-me a desenvolver a dissertação no Instituto Superior de Gestão, sob o tema “Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas” e para a viabilidade desta investigação, a sua contribuição é muito importante, o questionário é anónimo, não devendo colocar a sua identificação.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração!

1 – Dados relativos à empresa

1 - Ano da constituição da empresa _____

2 - Setor de atividade (CAE) _____

3 - Qual o número de colaboradores da empresa?

Selecionar

1 a 30

31 a 50

51 a 100

101 a 250

Mais de 250

4 – Localização geográfica da sede

Distrito _____ Concelho _____

2 – Dados do respondente

1- Idade:

18 aos 30 anos

31 aos 40 anos

41 aos 50 anos

51 aos 60 anos

mais de 61 anos

2- Sexo:

Masculino

Feminino

3- Função:

4- Tipo de Contrato:

Prazo Efetivo

5- Antiguidade:

Menos de 1 ano 1 ano a 3 anos 4 a 10 anos
 11 a 20 anos mais de 20 anos

6- Habilitações escolares

Ensino básico 1º e 2º ciclo Licenciatura
 Ensino básico 3º ciclo (9º ano) Mestrado
 Ensino Secundário (12º ano) Doutoramento

A - FATORES DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Para cada afirmação, indique, por favor, o número que melhor descreve o que sente em relação aos fatores de retenção de talentos na organização onde trabalha.

Quanto à remuneração...

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito

A1 - O meu pacote de benefícios	1	2	3	4	5
A2 - O meu mais recente aumento	1	2	3	4	5
A3 - As informações sobre as questões salariais fornecidas pela empresa	1	2	3	4	5
A4 - O meu atual pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)	1	2	3	4	5
A5 - Estrutura de remunerações da empresa	1	2	3	4	5
A6 - Influência do meu supervisor sobre o meu salário	1	2	3	4	5
A7 - A competitividade do meu pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)	1	2	3	4	5
A8 - O valor dos meus benefícios	1	2	3	4	5
A9 - Coerência das políticas salariais da empresa	1	2	3	4	5
A10 - Tamanho do meu incentivo financeiro atual	1	2	3	4	5
A11 - O número de benefícios que recebo	1	2	3	4	5
A12 - Como os meus aumentos são determinados	1	2	3	4	5
A13 - Como a empresa gere as remunerações	1	2	3	4	5

Quanto às Características do Trabalho...

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

A14- O trabalho exige que eu use um numero complexo ou de alto nível de habilidades	1	2	3	4	5
A15 - O meu trabalho não permite usar a minha iniciativa ou julgamento pessoal	1	2	3	4	5
A16 - O trabalho é bastante simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
A17 - O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na maneira como o faço	1	2	3	4	5

Quanto às Oportunidades de Formação e Desenvolvimento...

A18 - Esta empresa oferece-me formação específica para o trabalho	1	2	3	4	5
A19 - É atribuído tempo suficiente para a formação em produtos e soluções	1	2	3	4	5
A20 - Posso aplicar a formação que recebo, nesta organização	1	2	3	4	5
A21 - Existem oportunidades de desenvolvimento suficientes para mim nesta empresa	1	2	3	4	5
A22 - São atribuídos montantes suficientes para a formação de produtos e soluções.	1	2	3	4	5
A23 - Tenho a oportunidade de me envolver em atividades que promovam o meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5

Quanto ao Superior hierárquico...

A24 - O meu supervisor procura oportunidades para elogiar o desempenho do empregado, tanto em privado como em frente aos outros	1	2	3	4	5
A25-Sinto-me subestimado pelo meu supervisor	1	2	3	4	5
A26 - O meu supervisor quase nunca me dá qualquer "feedback" sobre o quão bem eu completei o meu trabalho	1	2	3	4	5
A27 - O meu supervisor recompensa uma boa ideia, implementando-a e dando o crédito ao funcionário responsável(s).	1	2	3	4	5
A28 - O meu supervisor raramente reconhece um funcionário pelo trabalho bem feito.	1	2	3	4	5
A29 - O meu supervisor muitas vezes deixa-me saber o quanto bem ele pensa acerca do meu trabalho.	1	2	3	4	5

Quanto ao Desenvolvimento de Carreira...

A30 - As minhas hipóteses de promoção são boas	1	2	3	4	5
A31 - Há oportunidades de carreira suficientes para mim nesta organização	1	2	3	4	5
A32 - As ofertas de emprego nesta organização são normalmente preenchidas por pessoas de fora da organização	1	2	3	4	5

A33 - Seria fácil encontrar um emprego noutra departamento.	1	2	3	4	5
A-34 - Um funcionário que se candidatar a outro emprego nesta organização tem uma melhor oportunidade de conseguir esse emprego do que alguém de fora desta organização que se aplica para o trabalho.	1	2	3	4	5
A35 - O desenvolvimento de carreira do funcionário é importante para a organização	1	2	3	4	5

Quanto ao Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal...

A36 - Muitas vezes sinto que há muito trabalho a fazer	1	2	3	4	5
A37 - O meu horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a minha vida pessoal	1	2	3	4	5
A38 - O meu trabalho afeta o meu papel como cônjuge e / ou pai / mãe	1	2	3	4	5
A39 - O meu trabalho tem efeitos negativos na minha vida pessoal	1	2	3	4	5

B - COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

Para cada afirmação, indique, por favor, o número que melhor descreve o que sente em relação ao compromisso com a organização onde trabalha.

1	2	3	4	5	6	7
Muito em Desacordo	Moderadamente em Desacordo	Um pouco em Desacordo	Nem em desacordo nem em acordo	Um pouco em Acordo	Moderadamente em Acordo	Muito em Acordo

B1 -Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
B2 -Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus	1	2	3	4	5	6	7
B3 -Eu não me sinto como "parte da família" na minha organização	1	2	3	4	5	6	7
B4 -Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
B5 -Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
B6 -Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
B7 -Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
B8 -Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade	1	2	3	4	5	6	7
B 9-Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
B10 -Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas	1	2	3	4	5	6	7
B11 -Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa	1	2	3	4	5	6	7

poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta							
B12 -Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio	1	2	3	4	5	6	7
B13 -Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego	1	2	3	4	5	6	7
B14 -Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho	1	2	3	4	5	6	7
B15 -Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora	1	2	3	4	5	6	7
B16 -Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
B17 -Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham	1	2	3	4	5	6	7
B18 -Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho	1	2	3	4	5	6	7

C - ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

Para cada afirmação, indique, por favor, o número que melhor descreve o que sente quanto à Orientação para a Aprendizagem na organização onde trabalha.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Um Pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo Um Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

C1 -Os gerentes concordam que a capacidade de nossa organização para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
C2 -Os valores básicos desta organização incluem a aprendizagem como chave para a melhoria	1	2	3	4	5	6	7
C3 -Aqui, a sensação é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa	1	2	3	4	5	6	7
C4 -Aprender na minha organização é visto como uma mercadoria-chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
C5 -Existe uma semelhança de propósito na minha organização	1	2	3	4	5	6	7
C6 -Existe um acordo total sobre a nossa visão organizacional em todos os níveis, funções e divisões	1	2	3	4	5	6	7
C7 -Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta organização	1	2	3	4	5	6	7
C8 -Os funcionários vêem-se como sócios ao traçar o rumo desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
C9 -Não temos medo de refletir criticamente sobre os pressupostos compartilhados que fizemos sobre nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
C10 -Pessoal nesta empresa percebe que a maneira como eles percebem o mercado deve ser continuamente questionada	1	2	3	4	5	6	7

C11 -Como coletivo raramente questionamos a forma de interpretar as informações dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
C12 -Estamos continuamente a julgar a qualidade das nossas decisões e atividades desenvolvidas ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
C13 -Há uma boa dose de conversa organizacional que mantém viva as lições aprendidas com a história	1	2	3	4	5	6	7
C14 -Analisamos sempre os esforços organizacionais mal sucedidos e comunicamos as lições aprendidas amplamente	1	2	3	4	5	6	7
C15 -Temos mecanismos específicos para compartilhar lições aprendidas em atividades organizacionais de departamento para departamento (unidade por unidade, equipe a equipe)	1	2	3	4	5	6	7
C16 -A gerência repetidamente enfatiza a importância da partilha de conhecimentos na nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
C17 -Colocamos pouco esforço em compartilhar lições e experiências.	1	2	3	4	5	6	7

D - CAPACIDADES DINÂMICAS

Indique por favor o grau de concordância para cada afirmação acerca das Capacidades Dinâmicas na organização onde trabalha.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Um Pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo Um Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

D1 -Esta empresa tem uma clara divisão de papéis e responsabilidades para aquisição de novos conhecimentos	1	2	3	4	5	6	7
D2 -Esta empresa tem as competências necessárias para implementar novos conhecimentos adquiridos	1	2	3	4	5	6	7
D3 -Esta empresa tem as competências para transformar o novo conhecimento adquirido	1	2	3	4	5	6	7
D4 -Esta empresa tem as competências para utilizar os novos conhecimentos adquiridos	1	2	3	4	5	6	7
D5 -Os sistemas de gestão nesta organização encorajam as pessoas a desafiarem práticas ultrapassadas	1	2	3	4	5	6	7
D6 -Os sistemas de gestão nesta organização são flexíveis o suficiente para nos permitir responder rapidamente às mudanças nos mercados	1	2	3	4	5	6	7
D7 -Os sistemas de gestão nesta organização evoluem rapidamente em resposta a mudanças nas nossas prioridades de negócios "	1	2	3	4	5	6	7
D8 -Esta empresa introduz melhorias e inovação nos negócios	1	2	3	4	5	6	7
D9 -Esta empresa é criativa nos processos e operações	1	2	3	4	5	6	7
D10 -Esta empresa procura novas maneiras de fazer as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
D11 -As pessoas nesta empresa recebem muito apoio do gerente, se tentarem novas maneiras de fazer as tarefas	1	2	3	4	5	6	7

FIM!

Anexo 2 – Quadro das Variáveis

Dimensões e Indicadores			
Fatores de Retenção de Talentos			
Dimensões	Indicadores	Escala	Fontes
Remuneração			
A1	O meu pacote de benefícios.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 4(2), 20-28.
A2	O meu mais recente aumento.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A3	As informações sobre as questões salariais fornecidas pela empresa	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A4	O meu actual pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A5	Estrutura de remunerações da empresa.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A6	Influência do meu supervisor sobre o meu salário.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A7	A competitividade do meu pacote salarial total (salário base, prestações e incentivos)	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A8	O valor dos meus benefícios.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A9	Coerência das políticas salariais da empresa.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A10	Tamanho do meu incentivo financeiro atual.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A11	O número de benefícios que recebo.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A12	Como os meus aumentos são determinados.	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	
A13	Como a empresa gere a remuneração	1- Muito Insatisfeito 5- Muito Satisfeito	

Caraterísticas do Trabalho			
A14	O trabalho exige que eu use um número complexo ou de alto nível de habilidades	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 4(2), 20-28.
A15	O meu trabalho não permite usar a minha iniciativa ou julgamento	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A16	O trabalho é bastante simples e repetitivo.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A17	O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na maneira como o faço.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
Oportunidades de Formação e Desenvolvimento			
A18	Esta empresa oferece-me formação específica para o trabalho.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 4(2), 20-28.
A19	É atribuído tempo suficiente para a formação em produtos e soluções.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A20	Posso aplicar a formação que recebo, nesta organização.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A21	Existem oportunidades de desenvolvimento suficientes para mim nesta empresa.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A22	São atribuídos montantes suficientes para a formação de produtos e soluções.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A23	Tenho a oportunidade de me envolver em atividades que promovam o meu desenvolvimento profissional	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	

Superior hierárquico			
A24	O meu supervisor procura oportunidades para elogiar o desempenho do empregado, tanto em	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, 4(2), 20-28.
A25	Sinto-me subestimado pelo meu supervisor.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A26	O meu supervisor quase nunca me dá qualquer "feedback" sobre o quão bem eu completei o meu trabalho.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A27	O meu supervisor recompensa uma boa idéia, implementando-a e dando o crédito ao funcionário responsável	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A28	O meu supervisor raramente reconhece um funcionário pelo trabalho bem feito.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A29	O meu supervisor muitas vezes deixa-me saber o quanto bem ele pensa acerca do meu trabalho.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
Desenvolvimento de Carreira			
A30	As minhas hipóteses de promoção são boas	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, 4(2), 20-28.
A31	Há oportunidades de carreira suficientes para mim nesta	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A32	As ofertas de emprego nesta organização são normalmente preenchidas por pessoas de fora da organização	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A33	Seria fácil encontrar um emprego noutra departamento.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A34	Um funcionário que se candidatar a outro emprego nesta organização tem uma melhor oportunidade de conseguir esse emprego do que alguém de fora desta organização que se aplica para o trabalho.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A35	O desenvolvimento de carreira do funcionário é importante para a organização	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	

Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal			
A36	Muitas vezes sinto que há muito trabalho a fazer.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, 4(2), 20-28.
A37	O meu horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a minha vida pessoal	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A38	O meu trabalho afeta o meu papel como cônjuge e / ou pai / mãe.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
A39	O meu trabalho tem efeitos negativos na minha vida pessoal.	1- Discordo Totalmente 5- Concordo Totalmente	
Compromisso Com a Organização			
Dimensões	Indicadores	Escala	Fontes
Compromisso Afetivo			
B1	Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review 1, 61-89.
B2	Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B3	Eu não me sinto como "parte da família" na minha organização	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B4	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B5	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B6	Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
Compromisso Continuidade			
B7	Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review 1, 61-89.
B8	Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B9	Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B10	Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B11	Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B12	Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	

Compromisso Normativo			
B13	Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. <i>Human Resource Management Review</i> 1, 61-89.
B14	Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B15	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B16	Esta organização merece a minha lealdade	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B17	Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
B18	Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho	1- Muito em Desacordo 7- Muito em Acordo	
Orientação para a Aprendizagem			
Dimensões	Indicadores	Escala	Fontes
Compromisso com a Aprendizagem			
C1	Os gerentes concordam que a capacidade de nossa organização para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. <i>Industrial marketing management</i> , 31(6), 515-524.
C2	Os valores básicos desta organização incluem a aprendizagem como chave para a melhoria	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C3	Aqui, a sensação é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C4	Aprender na minha organização é visto como uma mercadoria-chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
Visão Compartilhada			
C5	Existe uma semelhança de propósito na minha organização	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. <i>Industrial marketing management</i> , 31(6), 515-524.
C6	Existe um acordo total sobre a nossa visão organizacional em todos os níveis, funções e divisões	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C7	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta organização	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C8	Os funcionários vêem-se como sócios ao traçar o rumo desta organização.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	

Mente Aberta			
C9	Não temos medo de refletir criticamente sobre os pressupostos compartilhados que fizemos sobre nossos clientes.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. <i>Industrial marketing management</i> , 31 (6), 515-524
C10	Pessoal nesta empresa percebe que a maneira como eles percebem o mercado deve ser continuamente questionada	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C11	Como coletivo raramente questionamos a forma de interpretar as informações dos clientes	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C12	Estamos continuamente a julgar a qualidade das nossas decisões e atividades desenvolvidas ao longo do tempo.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
Partilha de Conhecimento Intra-Organizacional			
C13	Há uma boa dose de conversa organizacional que mantém viva as lições aprendidas com a história	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. <i>Industrial marketing management</i> , 31 (6), 515-524
C14	Analizamos sempre os esforços organizacionais mal sucedidos e comunicamos as lições aprendidas amplamente	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C15	Temos mecanismos específicos para compartilhar lições aprendidas em atividades organizacionais de departamento para departamento (unidade por unidade, equipe a equipe)	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C16	A gerência repetidamente enfatiza a importância da partilha de conhecimentos na nossa empresa.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
C17	Colocamos pouco esforço em compartilhar lições e experiências.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
Capacidades Dinâmicas			
Dimensões	Indicadores	Escala	Fontes
Capacidade de absorção			
D1	Esta empresa tem uma clara divisão de papéis e responsabilidades para aquisição de novos conhecimentos	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. <i>British journal of management</i> , 19(4), 209-219
D2	Esta empresa tem as habilidades necessárias para implementar novos conhecimentos adquiridos	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
D3	Esta empresa tem as competências para transformar o novo conhecimento adquirido	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
D4	Esta empresa tem as competências para utilizar os novos conhecimentos adquiridos	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	

Capacidade de Adaptação			
D5	Os sistemas de gestão nesta organização encorajam as pessoas a desafiarem práticas ultrapassadas	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. <i>Academy of management Journal</i> , 47(2), 209-226.
D6	Os sistemas de gestão nesta organização são flexíveis o suficiente para nos permitir responder rapidamente às mudanças nos mercados	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
D7	Os sistemas de gestão nesta organização evoluem rapidamente em resposta a mudanças nas nossas prioridades de negócios "	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
Capacidade de inovação			
D8	Esta empresa introduz melhorias e inovação nos negócios	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of
D9	Esta empresa é criativa nos processos e operações	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
D10	Esta empresa procura novas maneiras de fazer as tarefas	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	
D11	As pessoas nesta empresa recebem muito apoio do gerente, se tentarem novas maneiras de fazer as tarefas	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. <i>European journal of innovation management</i> , 7(4), 303-313.