



GESTÃO DE TALENTOS, HOME OFFICE E COMUNICAÇÃO DIGITAL Passado, presente... que futuro pós COVID-19?

TALENT MANAGEMENT, HOME OFFICE AND DIGITAL COMMUNICATION
Past, present... what post-COVID-19 future?

ANABELA FÉLIX MATEUS

Universidad Complutense de Madrid, España
CEPESE, Universidade do Porto, Portugal

KEYWORDS

Talent management
Home Office
Virtual communication
Digital networks
Digital instruments
Remote working
COVID-19 (SARS-CoV-2)

ABSTRACT

SARS-CoV-2 has highlighted the need for Home Office with teleworking and the adaptation of companies to be able to communicate with their employees and to retain the better ones. Within the Talent Management scope their retention has become priority.

Analyzing real cases, we found that using virtual communication and digital tools, teleworking is the preferred alternative for many. Platforms and networks help to establish bonds, create relationships and generate trust between leaders and other employees. Also allow greater flexibility.

Remote work is attractive for employee performance and practices related to engagement and commitment promote Talent Retention and greater productivity.

PALABRAS CLAVE

Gestão de Talentos
Home Office
Comunicação virtual
Redes digitais
Instrumentos digitais
Teletrabalho
COVID-19 (SARS-CoV-2)

RESUMEN

SARS-CoV-2 veio obrigar ao home office em teletrabalho e adaptação das empresas para conseguirem comunicar com os colaboradores e reterem os melhores. No âmbito da Gestão dos Talentos a sua retenção tornou-se prioridade.

Analisando casos reais apurámos que com a utilização da comunicação virtual e ferramentas digitais, o teletrabalho é alternativa por muitos preferida. Plataformas e redes ajudam a estabelecer laços, criar relacionamentos e gerar confiança entre lideranças e restantes colaboradores. Também permitem maior flexibilidade.

O trabalho remoto mostra-se atrativo para o desempenho dos colaboradores; as práticas relacionadas com engagement e comprometimento promovem Retenção dos Talentos e maior produtividade.

Recibido: 11/ 04 / 2022

Aceptado: 21/ 06 / 2022

1. Introdução

Falar de políticas de Recursos Humanos (RH) sem evidenciar o modelo da Gestão de Talentos (GT) é referirmo-nos ao passado. As atuais estratégias organizacionais obrigam a considerar os colaboradores como os criadores do verdadeiro valor para as organizações e é a sua real qualidade que faz a diferença na competitividade do mundo empresarial no século XXI.

No âmbito da análise de GT desperta-nos curiosidade particular a forma como a Retenção dos Talentos (RT) se processa nas organizações quando os colaboradores passam a trabalhar afastados do local físico do trabalho, dos seus colegas e hierarquias, as transformações operadas na relação entre colaboradores e empresa, onde os meios digitais e a comunicação virtual se tornaram prioritários para a comunicação interna (CI). Trata-se de uma temática relativamente recente, tendo sido urgente a sua aplicação prática, na maior parte das situações de uma forma inesperada e pouco planeada. Situação provocada pelo eclodir da pandemia do SARS-CoV-2 (habitualmente designado COVID-19,) que obrigou, literalmente, ao afastamento dos colaboradores das instalações físicas das empresas e conseqüente mediação da internet nas relações de trabalho.

Pretendemos entender a adaptação dos colaboradores às novas condições, nomeadamente com a utilização do *home office*, o conseqüente teletrabalho, a mediação da internet nas relações entre colegas e as conseqüências daí derivadas, a forma como eles reagem a esta transformação na relação laboral. O nosso objetivo é sentir reações à mudança, perceber a sua aceitação e, eventual opção.

Para obtermos respostas às nossas questões utilizamos uma simples abordagem qualitativa. Realizamos revisão de literatura com vista a análise de atualização de conceitos e prioridades impostas pela necessidade de adaptação ao *home office*, nomeadamente com utilização da comunicação virtual e digital e respetivos instrumentos; acompanhamos o desenvolvimento e observamos as conclusões de dois estudos de caso que aprofundam as recentes modificações operadas nas empresas a nível das relações sociais e RT, e analisamos um projeto experimental que privilegia o uso do *smartphone* como instrumento de comunicação para o trabalho não presencial, documentalmente e através de entrevista direta ao seu mentor. Tudo isto tendo em vista a obtenção de respostas às seguintes questões: como se realiza a CI através dos meios digitais com as mais recentes tecnologias e redes de comunicação? como se processa a adaptação dos colaboradores a esses meios na sua relação com a empresa e no desempenho do seu trabalho? quais as expectativas de continuidade de utilização dos novos processos de comunicação assentes na internet, plataformas e redes digitais, quando já não se impuser essa necessidade?

Com base nas informações obtidas com o presente estudo poderemos assumir que, para alcançarem a motivação e retenção dos seus talentos, as empresas têm que agir de modo a promover o *engagement* e o comprometimento dos colaboradores, com vista ao seu sucesso, mesmo trabalhando de forma remota. Se já antes se reconhecia o aceleração da transformação digital e a sua aplicação nas empresas, o afastamento dos trabalhadores ao espaço físico empresarial, através do *home office* generalizado durante a pandemia, veio revelar-se um atrativo para os mesmos. Com a sua utilização as tecnologias, nomeadamente as plataformas, as redes digitais e até os instrumentos utilizados, atuam diretamente na CI, exercendo um importante papel nas organizações virtualizadas, uma vez que ajudam a estabelecer laços, criar redes de relacionamento e gerar confiança entre a liderança e restantes colaboradores, ao mesmo tempo que permitem uma maior flexibilidade no trabalho que se traduz, muitas vezes no aumento da produtividade.

Para além da presente introdução, o artigo encontra-se sistematizado em duas partes distintas; uma primeira onde se faz uma abordagem teórica aos conceitos aplicados ao estudo e, simultaneamente, a perspetiva histórica da sua introdução nas Ciências Empresariais e da Comunicação; uma segunda onde são apresentadas três experiências já acima referidas.

Realizamos uma breve análise dos resultados das experiências apresentadas, nas Considerações Finais do trabalho. Terminamos com as Referências Bibliográficas utilizadas.

2. As pessoas nas organizações: a problemática ao longo do tempo

2.1. Principais conceitos e um pouco de história: da gestão de pessoal à gestão de talentos

O conceito de *Human Resource Management*, ou Gestão de Recursos Humanos (GRH), surge na década de 1960 apesar da expressão Recursos Humanos já ser utilizada na época. Mas é a partir daí que a GRH se encontra associada a uma proposta de gestão. Ao longo de mais de 15 anos coexiste com as definições *Personnel Management* e *Industrial Relations* (Kaufman, 2008).

A mudança de conceito nas organizações dá-se gradualmente ao longo das décadas de 1960 e 1970. A Gestão de Pessoal (GP), função que na estrutura organizacional antecede a recente visão, passa a incorporar o novo modelo integrativo de sistemas, criando-se, assim, a GRH (Mahoney & Deckop, 1986); na década de 1970 é visível o sucesso económico das indústrias japonesas. O modelo de gestão de pessoas aí utilizado baseia-se em práticas de *alta-performance* como a gestão participativa e o grande investimento nos empregados. A relação

com o aumento desse sucesso demonstra-se evidente (Kaufman, 2008); nos anos 1980 surge a discussão sobre a terminologia a aplicar à função da gestão das pessoas nas organizações. Numa perspetiva tradicional argumenta-se que GRH e GP se traduzem em rótulos distintos, com a mesma finalidade e aplicados ao mesmo objeto – as pessoas; contrariamente, a nova visão defende o termo GRH como representante de um novo modelo e filosofia de gestão de pessoas, bastante afastado das abordagens tradicionais de GP (Kaufman, 2008).

Na base deste novo modelo de gerir pessoas nas organizações encontram-se dois desenvolvimentos-chave. O primeiro, em 1984, com o lançamento do livro *Managing Human Assets* e a publicação do artigo *Human Resource Management: the Integration of Industrial Relations and Organizational Development* pelos professores e investigadores Michael Beer e Bert Spector, da universidade de Harvard. É aí que descrevem o que designam como *um novo paradigma de gestão de recursos humanos*. Muito sinteticamente, esse modelo apresenta uma visão em que as pessoas se traduzem um investimento e não um custo para as organizações, pelo que a sua gestão deveria fazer parte das decisões estratégicas da organização (Kaufman, 2008). Esta perspetiva sugere a junção de teorias comportamentais e de desenvolvimento organizacional com “relações industriais” e “gestão de pessoal”. O argumento dessa linha de pensamento é que as organizações ganhariam em produtividade e desempenho com a gestão do trabalho das pessoas. O segundo aspeto para o fortalecimento do novo paradigma de GRH surge com o desenvolvimento e popularização do conceito de “gestão estratégica”, apresentado por autores como Michael Porter e Igor Ansoff (Boxall & Purcell, 2008). As investigações e publicações relacionadas com os aspetos estratégicos de GRH vêm dar origem a um subcampo de estudo designado *Strategic Human Resource Management* ou “gestão estratégica de recursos humanos” (SHRM) (Kaufman, 2008).

Nessa base a GRH pode ser alinhada com os objetivos estratégicos da organização de modo a produzir bens ou serviços com a máxima eficiência possível (Miles & Snow, 1984). E, a partir do momento em que se passa a considerar os recursos humanos como vantagem competitiva da organização, são perspetivadas as análises do quadro de pessoal para o desenho da estratégia de negócios com base em três temas centrais subjacentes à GRH: crença no potencial de crescimento humano, intenção de dar oportunidades às pessoas no ambiente de trabalho, reforço da importância da liderança para a construção de uma forte cultura organizacional (Guest, 1990).

Relativamente às práticas de recursos humanos (RH), nos anos 1980, elas traduziam-se em quatro categorias: “recrutamento/seleção”, “treinamento e desenvolvimento”, “avaliação de desempenho” e “recompensas” (Fischer, 1998). Destaca-se o final da década e início da de 1990, quando lhes são associados o “desenvolvimento organizacional” e “comunicação empresarial” (Mateus, 2016).

São os autores Miles e Snow (1984) que introduzem o conceito “talentos” nas reflexões sobre RH. Eles consideram que o futuro da GRH terá que se manter com as atividades tradicionais de atrair, desenvolver e reter pessoas, mas com o foco naquelas que representam talento e vantagem competitiva para a organização.

Em meados da década de 1990 investigações e cursos específicos de formação em RH começam a receber uma atenção maior por parte da academia. Já nos finais de 1980 e início da década de 1990, alguns estudos, como os de Prahalad e Hamel, (Fischer, 2002), vêm trazer a discussão à volta das temáticas da *gestão de pessoas* e das *competências*. Partem do pressuposto que as capacidades de cada organização para se reinventar estão relacionadas com a sua competitividade no mercado, e que na base da competitividade encontra-se a postura dos colaboradores; nos finais do século XX e início do séc. XXI, as atividades da área vêm mudar o seu foco dos “processos e tarefas”, para os “resultados”. Em consequência, o “desempenho da empresa” e as “capacidades dos RH” tornam-se os parâmetros privilegiados para mensuração da área; o desempenho organizacional passa a ser medido através dos critérios rotatividade, produtividade e resultados financeiros. A empresa centra-se em mobilizar os recursos certos para conseguir atingir os seus objetivos com sucesso (Ulrich, 2000).

Em pleno século XXI a GRH encontra-se agora centrada no indivíduo, focalizada no sistema de RH como um todo e em soluções integradas, alinhada às estratégias e à capacidade de mudança (Ruona & Gibson, 2004). A GRH progrediu de uma simples função para uma fonte de vantagem competitiva para as organizações que operam numa economia global (Mateus, 2018). Cada vez mais se avalia a competitividade de uma empresa pela competência dos seus profissionais. A gestão de pessoas passa a fazer parte integrante do *core business* das empresas, pelo que deve ser tratada como uma atividade estratégica (Chiavenato, 2008; Mateus, 2018).

Com base no atual modelo da GT os colaboradores são vistos como uma mais-valia para o sucesso dos negócios e das próprias empresas e é a sua real qualidade que faz a diferença na competitividade do mundo empresarial no século XXI (Mateus, 2016). Trata-se de uma perspetiva de gestão organizacional relativamente recente, um modelo ditado pelas características da realidade económica do novo milénio, de acordo com a evolução gerada, onde a comunicação desempenha um papel muito específico (Howe, 1998; Lewis & Heckman, 2006; Mateus, 2018).

Denominador comum à literatura encontrada, fruto de pesquisas e tentativas de criação teórica ao modelo de gestão em trabalho, é consenso que as organizações têm de se orientar pela filosofia e trabalhar na direção de “investir em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais” (Mateus, 2018). Ao focar-se na GT a organização garante a satisfação dos seus melhores colaboradores e a saúde do negócio.

Apesar de reconhecido como um tema emergente e presente em muitos debates mundiais que abordam o futuro da gestão de pessoas, observa-se grande confusão em muitas das definições correntes na literatura específica publicada sobre os termos “talento” e “gestão de talentos”, levando a questionar o que especificamente é “gestão de talentos” (Lewis & Heckman, 2006; Collings, & Mellahi, 2009; Mateus, 2018). As várias e não concordantes posições teóricas encontradas impedem-nos a apresentação de um conceito legitimado, mas já não podemos deixar hoje de evidenciar a sua real importância para a estratégia global da empresa.

2.2. Home office, teletrabalho e comunicação virtual

No atual contexto, os condicionamentos provocados pela pandemia do COVID-19, vêm obrigar a alternativas nas formas de realização do trabalho e também da CI nas organizações. No dia 11 de Março de 2020, a organização mundial da saúde (OMS) caracteriza o novo surto de coronavírus como uma pandemia, e instaura os governos de todo o mundo a levarem a sério a situação e se prepararem para a primeira vaga da emergência de saúde pública com várias medidas drásticas, entre as quais de confinamento à escala nacional que ocorreu em muitos países (OMS, 2020). Assim que as medidas de encerramento ou de confinamento entraram em vigor, grande parte da população ativa foi instruída para ficar em casa e continuar a trabalhar remotamente – caso as suas funções o permitissem. Segundo Lizote (2021) a pandemia do COVID-19, de maneira global, provocou significativas mudanças no contexto económico, político e social e na atuação das empresas: com o distanciamento social, as organizações, como medida de prevenção e buscando evitar a propagação ainda maior do vírus, estão em sua maioria, adotando o regime *home office* (Lizote, 2021).

O conceito original de *home office* é conhecido pela sigla SOHO, do inglês *Small Office/Home Office* ou *Single Office/Home Office* (Schirigatti & Kasprzak, 2007; Lizote, 2021). É uma modalidade de trabalho com mais de meio século de existência que veio proporcionar novas formas de desenvolver as atividades, tanto para as empresas, quanto para os trabalhadores (Taschetto & Froehlich, 2019; Lizote, 2021). Linearmente, as pessoas exercem as suas atividades em casa, mantendo o vínculo com a organização. Mas os contextos e características do modelo acompanharam as mudanças na sociedade ao longo do tempo.

Habitualmente equiparados, os conceitos de “*home office*” e “teletrabalho” passaram a encontrar grande oportunidade de aplicação devido à atual necessidade de contenção de agrupamentos de pessoas. Entendemos, no entanto, que há que clarificar ambos os conceitos no presente contexto, uma vez que nem sempre o seu sentido coincide. O termo *home office*, genericamente utilizado, apenas se refere ao estado de “trabalho remoto”, trabalho não realizado dentro das instalações da empresa. Os métodos e técnicas utilizados não se apresentam aqui relevantes. Já o conceito de “teletrabalho”, trazido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), inclui a forma de como o trabalho é realizado: em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permite a separação física e use tecnologias facilitadoras de comunicação (Lizote, 2021).

O que distingue este conceito do anterior é o facto de o trabalho ser realizado fora do ambiente da empresa, mas não dispensando a utilização de tecnologias de informação e comunicação para se manter vinculado ao empregador, sendo que a mais comum é a internet: a CI de carácter digital, que já anteriormente ocupava papel importante na estratégia das empresas, tornou-se indispensável. Não só o trabalho, mas também os processos de Recrutamento, Seleção e Retenção de talentos, se tornaram remotos (Mateus, 2021).

O *home office* não depende de tecnologias de comunicação - uma costureira ou um cozinheiro podem trabalhar em *home office* sob encomendas e tal não significa teletrabalho. Só se passa a considerar teletrabalho quando necessário recorrer a meios digitais. E a realidade é que hoje tudo é feito através de *smartphones*, aplicativos, *softwares* e sistemas que otimizam processos considerados complexos.

Com o afastamento dos colaboradores das instalações físicas das empresas surge a necessidade de repensar a relação laboral instalada. A experiência vivida durante cerca de dois anos e meio, desde que se instalou o COVID-19 na sociedade, já demonstra uma situação de tomada de consciência por parte dos colaboradores relativamente a vantagens pessoais até então não conscienciatizadas, inesperadamente sentidas com a nova relação de teletrabalho, ao comunicarem virtualmente com a empresa. Com o *home office*, a qualidade de vida aumenta consideravelmente. Trabalhar no conforto de casa, muitas vezes com a possibilidade de horários flexíveis, traduz-se em economia de esforço dispendido. Dificuldades diárias antes encontradas desde a locomoção para a empresa, transportes públicos, trânsito e horários, deixaram de fazer parte da rotina dos trabalhadores. É facto que a prática demonstra.

A RT apresenta-se fundamental para que a organização possa continuar ativa, principalmente em momentos de crise, quando existe afastamento físico como o que ainda atravessamos nalguns locais. Mas mesmo com a distância física entre os trabalhadores e o local de trabalho, pode ser possível adaptar as estratégias ao *home office* e melhorar os resultados da organização: comunicação virtual é um tipo de interação que se estabelece através de meios de comunicação à distância e que é caracterizado pela junção de grupos de indivíduos com interesses comuns que trocam experiências e informações em ambientes virtuais (Santos, 2018).

A internet e a comunicação virtual permitem troca de informação com o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC), oferecendo um suporte digital que minimiza as dificuldades relacionadas com o tempo e

espaço dos utilizadores. Ao promoverem a partilha de informações e a criação de conhecimento coletivo, mesmo entre pessoas dispersas geograficamente e em fusos horários diferentes, permitem as relações de (tele) trabalho que contribuem para que os colaboradores se sintam mais motivados e engajados com a empresa: indivíduos com um nível mais elevado de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte com a organização. E, como tal, mais natural a sua permanência na empresa (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.3. Trabalho remoto, retenção de talentos e comunicação digital: a realidade em 2022

Comunicação Digital é a expressão comunicacional derivada da Internet - web 2.0 - ou que a usa como plataforma de atuação. Está diretamente ligada à internet e às redes sociais digitais e aborda um novo conceito de comunicação baseado na interação. Contrariamente ao processo de comunicação tradicional ela trabalha de forma dialética permitindo a interação entre emissores e recetores (...). A evolução tecnológica da internet, por volta de 2004, aportou a modificação do anterior papel passivo do mero 'navegante' para um novo papel, ativo e participativo, de 'usuário'.

Como conclui Terra (2006): Sai o espectador e entra o usuário; sai a comunicação de massa e entra a interpessoal (Mateus *et al.*, 2020).

Em pleno século XXI podemos dizer que a comunicação organizacional se encontra baseada nos meios tecnológicos e digitais associados à internet. Nas empresas, a utilização da internet como meio de comunicação já tomou o lugar dos antigos meios de informação como os jornais e informativos impressos, assim como as informações nos murais tradicionais. A nível de CI os colaboradores relacionam-se entre si cada vez mais de maneira virtualizada, pela praticidade aportada por essas ferramentas que permitem o trabalho remoto provocado pelo distanciamento físico entre eles. De realçar a agilidade que trazem ao dia-a-dia de trabalho, particularmente mesmo nessa condição. São exemplos os *e-mails*, *intranet*, fóruns internos, *smartphones* e *tablets*, entre outros, que acabam por substituir a comunicação *face-to-face*.

Não podemos, no entanto, deixar de considerar algumas situações implícitas a estes meios de comunicação que poderão demonstrar-se não tão positivas, dependendo do perfil dos colaboradores e das características da empresa: se por um lado os meios virtuais contribuem para a agilidade da comunicação facilitando o diálogo entre unidades e pessoas de uma mesma organização, física e geograficamente distantes, por outro corre-se o risco de tornar as relações interpessoais mais vazias e distantes. Esse comportamento poderá dificultar o relacionamento entre os colaboradores influenciando de maneira negativa o clima e o *engagement* na empresa. E a RT, tão pretendida, poderá ser afetada. Mas habitualmente as empresas que comunicam de forma mais ousada, inovadora e disciplinada, especialmente durante períodos económicos e sociais difíceis, são mais eficazes ao engajar os seus empregados e alcançar os resultados desejados: ousadia, inovação e disciplina ajudam a impulsionar o desempenho da empresa, especialmente em fases mais complexas (Mateus, 2018). A GT só é capaz de gerir talentos no quotidiano da empresa quando aí se desenvolve uma "Gestão de Relacionamentos" (Mateus, 2016). E quanto maior for o envolvimento com a organização, maior será o seu [do público envolvido] comprometimento (Marchiori, 2006).

Esta premissa poderia levar à ideia da necessidade implícita de partilha de espaço físico entre os colaboradores e a empresa para o seu funcionamento e sucesso. Tal não se apresenta linear. É verdade que o estabelecimento de um canal de comunicação eficaz é uma das condições fundamentais para que um processo obtenha sucesso. Se as partes envolvidas não conseguirem estabelecer uma linha de compreensão elas permanecerão num constante impasse. Naturalmente é o que se passa também no âmbito empresarial:

Se a empresa não consegue fazer chegar aos colaboradores uma mensagem clara e compreensível, os talentos não saberão como proceder para alcançar aquilo que a organização espera deles. E vice-versa também acontece: a organização necessita de entender aquilo que os seus talentos esperam dela de modo a poder conseguir melhorar o clima, atrair e reter os seus profissionais. (Mateus, 2016)

Só que tal relacionamento, na maioria das situações, já não obriga hoje à partilha de espaço físico entre as partes. A eficácia da comunicação baseia-se, muitas vezes, em canais de comunicação digitais e a comunicação torna-se virtual. As tecnologias e os meios digitais vieram trazer uma oportunidade para a interação que permite uma aprendizagem e diálogo em tempo real. Torna o que está longe, em perto:

A comunicação e as mensagens virtuais revelam-se mais omnipresentes e rastreáveis já que não ficam limitadas a um espaço específico e fixo, só consultáveis a determinadas horas e em determinado local, isto para além de terem a vantagem de contribuir para a sustentabilidade. Uma boa opção é criar um canal específico dentro da intranet da empresa. (Mateus, 2013)

Não podemos também esquecer que comunicação eficaz com o empregado é um indicador chave do desempenho financeiro e um fator que impulsiona o *engagement* do colaborador (Mateus, 2018). De salientar

também o reforço do comprometimento dos colaboradores para com a organização, o que consolida a RT. Muitas vezes usados como sinónimos os dois conceitos, embora se complementem e, na maior parte das vezes se traduzam sequenciais na relação com a organização, transmitem sentimentos distintos por parte dos trabalhadores: enquanto o “*engagement*” envolve uma relação particularmente emocional e instintiva para com a empresa, o “comprometimento” traduz um sentimento bem mais racional para com ela. Ousaríamos afirmar que o comprometimento tem implícito um sentimento de “obrigação” por parte do colaborador com vista à sua permanência na empresa por uma questão de necessidade, ao passo que o *engagement* contempla um sentimento de “satisfação e motivação” relativamente à sua participação no projeto empresarial que o leva a colaborar prazerosamente em tudo que possa contribuir para o bem da organização, que considera também como sua. É a perspetiva defendida por Meyer e Allen já no início dos anos 1990, que corroboramos.

A situação ideal acontece quando o colaborador se sente simultaneamente comprometido e também engajado, o que nem sempre acontece, levando a um esforço suplementar na realização do trabalho por falta de motivação. Mas para ambas as condições a comunicação é fator base. Há que atender às ferramentas atuais e tornar digital o canal de comunicação interno; é fundamental comunicar os benefícios aos colaboradores, instrumentos importantíssimos para promover comprometimento dos trabalhadores, mas sobretudo *engagement*, para facilitar a RT. Na realidade, as empresas que mantêm uma boa comunicação com os seus empregados são também as que têm melhor desempenho financeiro e a RT é fundamental para que a empresa continue crescendo, principalmente em momentos de crise, como o que estamos vivendo, derivado das consequências do COVID-19. Assim, mesmo que a distância física entre os profissionais e o afastamento do ambiente de trabalho sejam obstáculos enfrentados pelos RH, é possível adaptar as estratégias ao *home office* e melhorar a *performance* da organização. Com isso, os profissionais tornam-se mais motivados e engajados com a empresa, que também consegue um aumento de produtividade.

3. A comunicação permitida em tempos de pandemia: dos constrangimentos às oportunidades-estudo de casos

Esclarecemos que nos casos A e B, abaixo apresentados, excusamo-nos à introdução de alguns justificativos quantitativos implícitos aos trabalhos realizados, que entendemos desnecessários para ilustração no presente artigo. Pudémos comprovar, através da sua análise, que todo o seu conteúdo se encontra cientificamente justificado pelos autores, tanto quantitativa quanto qualitativamente, e contém um enquadramento teórico que fundamenta as temáticas e a sua oportunidade. Salientamos ainda que os conteúdos aqui expostos se encontram particularmente colados aos documentos originais para não desvirtuar a fidedignidade dos estudos, tendo sido cautelosamente sintetizados para uma apresentação dos aspetos mais pertinentes aos nossos objetivos. Assim, a maior parte do texto corresponde a extratos dos originais dos autores, na generalidade sem referências aí registadas por uma questão de simplificação do texto, mas que podem ser localizadas em consulta dos documentos apresentados nas referências do trabalho. As nossas interpretações serão sempre claramente apresentadas e registadas enquanto tal.

Relativamente ao caso C, trata-se de um projeto em funcionamento experimental, não registado pelo autor, que aguarda pelo *feedback* dos resultados da sua aplicação para prosseguir no seu aprimoramento.

Realçamos ainda que foi dado conhecimento aos autores dos trabalhos apresentados da sua inclusão no presente artigo.

3.1. Caso A: “TAP - Air Portugal”¹

Os efeitos da pandemia da COVID-19 levaram à declaração do estado de emergência em Portugal que obrigou ao encerramento de vários estabelecimentos e ao confinamento em todo o país. As fronteiras foram fechadas e a população aconselhada a permanecer nas suas casas para diminuir o nível de propagação do vírus. A realidade organizacional teve de gerir os impactos desta crise epidemiológica e, além disso, adaptar-se às novas tecnologias para inovar a sua operação e manter os colaboradores. Num momento em que as empresas se viram obrigadas a aplicar o teletrabalho por se encontrarem dispersas no espaço, a CI tornou-se fundamental para que continuasse a existir ligação entre os colaboradores e as organizações.

Este trabalho que agora analisamos é fruto de uma dissertação de mestrado. Reflete os resultados de um estudo de caso com uma tipologia de investigação qualitativa. Para obtenção das informações, a autora da investigação, Inês Alberto, fez revisão de literatura, análise documental de suportes de CI da empresa-alvo de estudo, a TAP Air Portugal, entrevistas a colaboradores e ao responsável pelo departamento de CI. As entrevistas foram feitas *online* devido à situação pandémica que se atravessava.

A nossa abordagem ao caso considera particularmente a informação obtida com a entrevista ao responsável pela CI e com a análise documental realizada pela autora da investigação.

1 Informações extraídas da Dissertação de Mestrado de Inês Alberto em Gestão Estratégica de Relações Públicas, pp.73-97, Escola Superior de Comunicação Social, IPL. 2021. (consultado online)

3.1.1. A comunicação interna e a gestão do engagement dos colaboradores

1. A atuação da área de CI da TAP na 1ª fase da pandemia (informações obtidas pela investigadora)
Com o surgimento do SARS-CoV-2 a TAP viu a pandemia alterar a sua operação a diversos níveis:

1.1. nos objetivos da comunicação

Em entrevista ao responsável de CI da empresa, a autora do trabalho que analisamos apurou que os objetivos do departamento: tiveram de ser adaptados devido ao facto de 100% da empresa ter entrado em 'lay-off', sendo que 90% tiveram suspensão de contrato de trabalho e os restantes 10% se encontravam em horário reduzido em regime de teletrabalho. (Alberto, 2021)

1.2. nos conteúdos da comunicação

O responsável de CI refere à investigadora que:

Houve então aqui a construção de um conjunto de conteúdos relacionados com a questão do "home office" e também foi trabalhada a questão da "segurança dos colaboradores e clientes" uma vez que esta é uma prioridade TAP. Este foi precisamente o eixo que tivemos a trabalhar que foi no fundo garantir que eram comunicados todos os conteúdos que se prendem com essa segurança e saúde dos colaboradores e clientes (Alberto, 2021).

Relativamente à "periodicidade e construção dos conteúdos", segundo o entrevistado, variava consoante o fluxo de informação da Direção-Geral da Saúde (DGS): tivemos de desencadear um conjunto de processos e informar os colaboradores em primeira mão de todos os procedimentos e processos tendo em conta que a "saúde e segurança" para nós é uma prioridade desde a primeira hora (Alberto, 2021).

1.3. nos suportes da comunicação

Junto do responsável pela CI, a investigadora obteve as informações que durante a primeira vaga da pandemia, o departamento de CI da TAP divulgou *newsletters* mensais, organizou *live streams* para o esclarecimento de dúvidas sobre a situação atual, promoveu a realização de formações e palestras virtuais e criou a Agenda TAP - um suporte enviado semanalmente, à sexta-feira, com um resumo da semana aos colaboradores; efetuou *comunicações via e-mail*, nomeadamente: Mensagem do CEO, Mensagem da Direção de RH, Mensagem do Conselho Executivo e Mensagem do Conselho de Administração. Todas as *newsletters* previam o *feedback* dos colaboradores com possibilidade de avaliação de cada uma das comunicações com estrelas (1 a 5) (Alberto, 2021).

Ainda segundo informações transmitidas pelo responsável de CI à investigadora, durante o período em estudo foram enviadas as seguintes comunicações aos colaboradores, quando pertinente, em datas relacionadas:

Passatempo do Dia do Pai; Ferramentas de *Home Office*; Instruções *Home Office*; Horário alargado nos canais de RH; Programa de Voluntariado Mão Amiga; Programa de ajuda a reformados; Informação sobre dupla autenticação; Desafio do Dia da Mãe; Medidas adotadas para viajar com confiança; Bê-á-bá da Prevenção; Reabertura do Infantário TAP. (Alberto, 2021)

Pelo que a investigadora apurou, o departamento de CI divulgou via *e-mail* várias *talks*, *webstreamings*, *lives*, formações e sessões de perguntas e respostas em que os colaboradores podiam participar. Foram realizados vários *Webstreaming* de perguntas e respostas com os RH; vários *Webstreaming* de perguntas e respostas com o CEO "Voamos Juntos", *Webstreaming* sobre o Coronavírus, tudo sobre o *Microsoft Teams*, Gestão diária do Teletrabalho, Live com a *Cabin Crew*, Gestão de Emoções, Desafio de Mudar Crenças, Gerir ficheiros com *One Drive e Teams*, Comunicar bem com as nossas diferenças, Duas gerações à conversa, Valor Multicultural (Alberto, 2021).

Ainda quanto aos suportes utilizados, o responsável de CI partilhou com a investigadora que foi acrescentada uma camada de conteúdos aos suportes como por exemplo os "live no Teams" que acaba por ser um novo canal criado, uma vez que houve o recurso ao "webstreaming" para um determinado conjunto de conteúdos (Alberto, 2021).

Análise da atuação da área da Comunicação Interna

Para clarificar a triangulação dos dados recolhidos a partir dos suportes de CI da TAP, Inês Alberto criou quatro eixos de análise:

2.1. Componente institucional

Durante o período pandémico em estudo, a TAP teve de adaptar os objetivos da CI da empresa:

- a construção dos conteúdos baseou-se na transmissão da "mensagem e segurança/saúde";

- houve um esforço em passar uma mensagem positiva e de união com o lema "We will fly again", através da referência à gratidão face ao trabalho e esforço dos colaboradores.

Nas *newsletters* internas analisadas, a principal mensagem é "união", seguida por "saúde"

Nos *e-mails* internos a "saúde", a "segurança" e a "gratidão" são as mensagens-chave mais presentes (por esta mesma ordem).

O termo "plano de contingência" é frequentemente utilizado para mostrar aos colaboradores que a TAP está a implementar as medidas difundidas pela DGS: demonstra assim que está a cumprir o seu dever relativamente à "segurança" dos seus colaboradores e clientes; a "proteção" é referida na grande maioria dos *e-mails* e pretende

transmitir mensagem de “segurança”. O termo surge ainda como justificação da organização para algumas medidas laborais, como é o *lay off*. Por fim surge a “missão” como palavra-chave mais utilizada. Pretende-se fomentar o sentimento de “união dos colaboradores” e manter o seu *engagement*. Ainda que completamente diferentes, ambos os suportes se dedicam à transmissão de mensagens de união, saúde e proteção, dando ênfase ao lema “*We will fly again*”.

2.2. Fluxo de comunicação

Durante o período em estudo, a CI teve de adaptar o fluxo de comunicação à informação emanada pelas entidades de saúde portuguesas. Os *e-mails* internos divulgados não tinham periodicidade definida: eram enviados quando a companhia precisava partilhar informação aos colaboradores; a agenda TAP era enviada semanalmente à sexta-feira; a *newsletter* interna mensalmente. O responsável de CI refere o esforço para garantir que as informações chegassem em primeira mão aos colaboradores. Sobre os objetivos a atingir com a disponibilização dos conteúdos pelo a CI, a maioria dos colaboradores refere que foi “informar”. De seguida, surgem ainda como objetivos “envolver” e “tranquilizar”.

2.3. Adaptação dos conteúdos ao contexto

Através das entrevistas realizadas, a investigadora verificou que a totalidade dos colaboradores entrevistados lê os suportes de CI divulgados pela TAP e a intranet é o suporte mais consultado, seguido pelos *e-mails*, pelos *mupis* presentes no campus, pela *newsletter* e pela *app*. Quando às alterações nos suportes de CI no período pandémico, os registos com maior número de referências foram o recurso a videoconferências e também o conteúdo que integra os suportes. O responsável de CI corrobora essas informações perante a investigadora: os canais continuam a ser os mesmos, mas acrescentámos uma nova camada, como os “*lives no Teams*”. Isso acaba por ser um novo canal que foi criado, já que houve o recurso ao “*webstreaming*” para um determinado conjunto de conteúdos (Alberto, 2021).

Segundo a investigadora, com a análise dos temas abordados nos suportes, é possível evidenciar a frequente referência a: “conteúdos relacionados com a COVID-19”, “conferências/workshops” efetuados durante período, “sugestões culturais” para o período de confinamento e a “resultados da atividade da companhia”, por esta ordem de frequência, - do maior para o menor (Alberto, 2021).

Relativamente aos “temas” comunicados nos suportes de CI os colaboradores referem principalmente: o “*lay off*, temas recreativos, conteúdos sobre o estado da empresa e sobre medidas de segurança para combater a COVID-19 em casa e no campus TAP” (Alberto, 2021), por esta ordem.

Em suma, e segundo foi apontado pelo responsável de CI da TAP na entrevista à investigadora: o principal objetivo deste departamento durante a 1ª vaga da pandemia foi trabalhar o eixo da segurança e do envolvimento. Os conteúdos desenvolvidos para integrar os suportes pretendiam garantir segurança e saúde dos colaboradores, enquanto mantinham ligação à empresa (Alberto, 2021).

2.4. Engagement dos colaboradores

O responsável de CI entrevistado salienta perante a investigadora o “impacto da situação atual no *engagement* dos colaboradores” e enaltece a importância da CI num período problemático como este:

Há um envolvimento porque muitos dos colaboradores se sentem impactados por isto no seu dia-a-dia. (...) Com 90% da força de trabalho em casa é um bocadinho difícil... tentamos manter uma cadênciã de comunicação que faça sentido e que por um lado, coloque o eixo da segurança e saúde porque endereça não só uma questão no local de trabalho, mas também fora do local de trabalho e aquilo que se pode fazer fora do local de trabalho para não sermos impactados pela doença... portanto temos o eixo profissional e pessoal e temos uma força de trabalho em casa que de certa forma temos de manter aliciado, motivado e envolvido apesar do contexto. (Alberto, 2021)

Através das questões colocadas ao entrevistado, a investigadora concluiu que:

mesmo com algum descontentamento face à atuação da organização neste período todos os colaboradores continuam a sentir orgulho em integrar a empresa, sentem necessidade de defender a organização, continuam a vestir a camisola e dar o seu melhor para o sucesso da TAP. No entanto, o responsável do departamento, na entrevista realizada, admitiu que: uma situação como esta pode afetar o *engagement* dos colaboradores com a organização uma vez que ela deixa de estar presente no dia-a-dia deles. (Alberto, 2021)

3.1.2. Análise e interpretação dos resultados

Segundo a autora da investigação, através da análise dos suportes divulgados internamente e das declarações do responsável de CI entrevistado, com a acção da CI, é possível verificar que:

1. Houve preocupação da empresa em criar conteúdos adaptados ao contexto vivido e a continuar a fortalecer o sentimento de envolvimento dos trabalhadores: a CI com os colaboradores passou a assentar nos pilares

saúde, segurança e envolvimento para manter um relacionamento forte com o público interno e que cumprisse os objetivos organizacionais

2. A maior parte dos colaboradores conhece e identifica-se com a missão e os valores da empresa, considerando-os bastante claros
3. Os conteúdos foram adaptados à situação em Portugal e no mundo através das referências nos suportes ao lay off, das medidas de segurança e até de sugestões culturais e recreativas para ajudar ao teletrabalho e confinamento
4. Em relação ao engagement: o indicador alterou-se negativamente nalguns casos avaliados
5. Vale reforçar que todos os entrevistados sentem orgulho em integrar a TAP; muitos deles referem ainda o sentimento de defesa e proteção que nutrem pela companhia. (Alberto, 2021)

3.1.3. Conclusão

Segundo Inês Alberto, a autora da investigação na TAP, Air Portugal, o estudo permitiu concluir:

Devido à pandemia que obrigou ao uso do teletrabalho, a CI surge como uma função essencial de ligação entre os colaboradores e a organização enquanto estes se encontram dispersos no espaço e a tentar ultrapassar um período de crise. Neste sentido, esta pandemia tanto poderia ser um desafio como uma oportunidade para esta função estratégica, pelo que, mais do que nunca, veio tornar a CI fundamental nas empresas. Ainda que a CI tenha adquirido mais importância numa altura pautada pelo teletrabalho e confinamento, a verdade é que continua a não ser uma prioridade para a grande maioria das organizações. Posto isto, a pandemia foi uma situação que serviu de exemplo para as organizações, em particular para a TAP, que teve de adaptar todos os conteúdos, periodicidade e suportes tendo em conta as informações que iam sendo transmitidas. Esta investigação contribui para a compreensão da relação existente entre a CI e o *engagement*, tendo como estudo de caso uma empresa portuguesa de renome que foi bastante impactada pelas implicações que a pandemia criou (Alberto, 2021).

3.2. Caso B: “MICHAEL PAGE- PORTUGAL”²

Atualmente a competitividade no mercado de trabalho é algo visível e constante. Isto faz com que as organizações invistam na procura e retenção de pessoas talentosas para incorporarem as suas equipas. O comprometimento deste tipo de profissionais assume-se também como uma prioridade para alcançar o sucesso empresarial. Tendo em conta este quadro, foi realizado um estudo na empresa Michael Page Portugal, uma empresa de consultadoria de Recrutamento e Seleção, com o intuito de perceber, numa primeira fase, quais as estratégias aplicadas na GT e, posteriormente, compreender o que leva a comprometer os trabalhadores àquela empresa (retenção de talentos).

O estudo incidiu no departamento de Recursos Humanos (DRH) da Michael Page em Portugal e foi composto por 55 colaboradores. A autora do trabalho, Irina Gonçalves, optou por realizar entrevista semidiretiva aos profissionais de Recursos Humanos (RH) da empresa, responsáveis pela GT. Destaca-se a entrevista com a diretora da Michael Page Portugal, profissionalmente familiarizada com a GT. Simultaneamente, inquérito por questionário a um número de 20 trabalhadores que funcionou como amostra, cujas características os distingue como profissionais talentosos. Completou a investigação empírica com recolha de informação documental através de pesquisa bibliográfica e documentação relacionada com a empresa, de forma a conseguir caracterizá-la.

3.2.1. As práticas de gestão de talentos e o comprometimento organizacional, na ótica da entrevistada³

Na Michael Page Portugal, o departamento de RH é responsável por diversas atividades: *training*, *e-learning*, gestão de carreias, compensações e benefícios, avaliação de desempenho, gestão de talentos, entre outras.

Relativamente à GT, este departamento desenvolve um conjunto de medidas desde a gestão *onboarding*, formação, gestão dos planos de carreira, avaliação de desempenho, etc.

Segundo a diretora entrevistada por Irina Gonçalves, tendo-se em conta o atual cenário de pandemia:

Um dos maiores desafios que a Michael Page enfrenta na implementação de práticas de GT, é a “manutenção da motivação e do comprometimento dos trabalhadores”, uma vez que o trabalho passou a ser remoto, o que dificulta a sua motivação, seja a nível individual ou no trabalho em equipa. (Gonçalves, 2021)

Outro desafio que poderá ser encarado como uma oportunidade na Michael Page, segundo apurou a investigadora, é o facto: dos jovens talentos darem cada vez mais importância à GT e aos seus benefícios, obrigando as empresas a “implementarem práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos” com o intuito de incentivarem o comprometimento destes (Gonçalves, 2021)

2 Informações extraídas da Dissertação de Mestrado de Irina Marques Gonçalves em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS. 2021. (Consultado online)

3 Diretora da Michael Page Portugal.

No que diz respeito à caracterização de um profissional talentoso, a diretora caracteriza-o como: alguém com a capacidade de resiliência, escuta ativa, curiosidade, responsabilidade, autonomia e confiança (Gonçalves, 2021). Nessa sequência é fundamental à empresa garantir uma boa imagem exterior, ou seja, deter uma dinâmica na área de negócio bem definida e visível no mercado de trabalho como forma de “atrair profissionais talentosos”:

Os processos de *employer branding* são aí bastante utilizados para “atrair os talentos” uma vez que a existência de uma missão, valores, estratégias, cultura e objetivos explícitos e apelativos cativam os trabalhadores. Numa segunda fase, apostam num “plano de formação contínuo, avaliação de desempenho e num acompanhamento constante”. Todo o apoio/*feedback* dado é importante para que os trabalhadores se sintam integrados e motivados para adquirirem mais e melhores resultados. Por fim tentam “assegurar a retenção dos talentos através de várias políticas de compensações e benefícios” pois, o comprometimento deste tipo de trabalhadores é, entendido pela Michel Page, como fundamental. (Gonçalves, 2021)

Estes profissionais quando têm boas condições de trabalho, oportunidades de progressão de carreira e de desenvolvimento acabam por alcançar a satisfação no local de trabalho que, conseqüentemente gera motivação, uma maior produtividade e comprometimento com a organização. Com isto a organização ganha, pois irá ter o seu retorno em forma de crescimento organizacional e os trabalhadores também, logo a partir do momento em que se sentem satisfeitos com aquilo que lhes é oferecido.

Segundo Inês Gonçalves, para a Michael Page é importante não só atrair profissionais com talento como também desenvolvê-los em prol dos objetivos estratégicos e retê-los através das estratégias definidas.

No âmbito das práticas de GT verificadas na empresa salientamos de seguida as relacionadas à RT, de acordo com o objetivo principal do nosso trabalho.

3.2.2. As políticas implementadas para a retenção de talentos

Destacam-se várias “políticas de compensações e de benefícios” desde: ginásio, seguro de saúde, cheque de infância, flexibilidade de horário, diversos descntos associados à saúde e bem-estar, planos flexíveis de remuneração, telemóvel, entre outros.

Pela entrevista realizada à diretora da Michael Page, Irina Gonçalves, conclui que uma das dificuldades em reter os colaboradores deve-se ao facto de eles serem constantemente “assediados” quer pela concorrência quer por clientes. Mesmo assim, segundo a opinião da diretora da empresa, as perdas são quase nulas, traduzindo a eficácia das políticas implementadas.

3.2.3. As práticas de gestão de talentos e o comprometimento organizacional na ótica dos inquiridos

Com a aplicação de inquéritos a investigadora procurou perceber, junto dos profissionais talentosos da empresa:

- o que sentem relativamente aos fatores de RT;
- quais os pacotes de benefícios que são aplicados pela empresa;
- qual o tipo de compromisso que cada um tem com a empresa em estudo.

Quanto aos fatores de RT:

- perceber o seu grau de satisfação com a remuneração e o pacote de compensações, bem como qual a sua perceção sobre determinadas características da função que executam;

- as ações do superior hierárquico;
- as práticas de desenvolvimento de carreira;
- a forma de avaliar o desempenho;
- o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

1. Os fatores apurados para a RT

A remuneração e o pacote de compensações

1.1. Comparando-o com os pacotes salariais de outras empresas, a média das respostas mantém-se acima da média. A maioria dos inquiridos afirma estar satisfeito, 5 neutros e 2 insatisfeitos. Isto revela que, em comparação com outras empresas do mesmo setor, a Michael Page apresenta um valor de mercado superior, incentivando dessa forma a atração e retenção dos talentos. Estes resultados acabam por influenciar, de forma positiva, a motivação dos talentos, desencadeando não só a atração de novos talentos bem como a retenção dos atuais.

1.2. As características da função

Constata-se que os inquiridos desempenham tarefas complexas e exigentes, mas é-lhes dado, em contexto de trabalho, a oportunidade de expressarem a sua opinião, utilizarem o julgamento pessoal e ainda de terem liberdade no desempenho das suas atividades laborais. Isto demonstra a valorização da função dos trabalhadores e que, quanto mais importante e desafiante for a função maior interesse e motivação do profissional talentoso em executá-la. Mas, por outro lado, se as tarefas realizadas atrapalham a vida dos trabalhadores acabam por ter exatamente o efeito contrário.

1.3. A oportunidade de formação e desenvolvimento

Com base nos resultados do estudo que realizou, a investigadora afirma que é visível que, na Michael Page, existem oportunidades de formação e de desenvolvimento. Para além de ser dada bastante formação, esta vai ao encontro com o trabalho de cada profissional. Quanto às oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as respostas dos inquiridos, verifica que as mesmas existem dentro da empresa e que os trabalhadores podem-se envolver em atividades que promovam o seu próprio desenvolvimento profissional. Tais práticas vão contribuir para desenvolver os talentos e retê-los na organização, corroborando de certa forma os resultados obtidos.

1.4. O superior hierárquico

O estudo permitiu-lhe concluir que, de um modo geral, o supervisor procura oportunidades para elogiar o desempenho dos profissionais, tanto em privado como em frente a outros. 10 dos inquiridos concordam totalmente com o facto do supervisor recompensar uma boa ideia, implementando-a e dando crédito ao funcionário responsável pela mesma. Ele valoriza o trabalho dos seus subordinados, dá o devido *feedback* e o devido crédito, implementa as ideias dos trabalhadores e reconhece o bom trabalho dos mesmos. Isto faz com que eles se sintam integrados e valorizados no local de trabalho, o que garante relacionamentos saudáveis que promovem a satisfação e a equidade no local de trabalho. Tal comportamento ajuda ao desenvolvimento dos talentos e também na retenção dos mesmos.

1.5. O desenvolvimento de carreira

Na Michael Page existe a possibilidade de progredir internamente isto porque antes de procurarem alguém de fora, procuram indivíduos que já lá estão para ocuparem o lugar vago como forma de progredirem internamente. Os inquiridos reconhecem a importância da mesma, existem muitas oportunidades nesse sentido dentro da organização e ainda que lhes é dada a oportunidade de colocação noutra cargo, especialmente dentro do próprio departamento, promovendo assim a progressão de carreira. Este é um facto que ajuda a que seja atingido o nível de satisfação e comprometimento dos trabalhadores, sendo um dos aspetos mais importante para atrair e reter os talentos.

1.6. A avaliação de desempenho

Segundo a investigadora, observa-se que, mais de 80% dos inquiridos concordam em parte ou totalmente com o facto de que o *feedback* que o supervisor dá relativamente à forma como cada um dos profissionais desempenha a função acaba por influenciar a produtividade e a satisfação dos mesmos ao executarem a tarefa. Sobre a avaliação de desempenho, para além da mesma ser feita trimestralmente, é dado o devido *feedback* e é feito o acompanhamento necessário após a avaliação. Os inquiridos, de um modo geral, concordam com as questões levantadas acerca do tema “avaliação de desempenho” revelando assim que, estão a ser implementadas as devidas condutas laborais por parte da empresa. Constata-se ainda que, a organização importa-se bastante com o nível de profissionalismo dos seus trabalhadores e com a satisfação dos mesmos, o que acaba por influenciar, positivamente, o alcance dos diferentes objetivos organizacionais. O reconhecimento e valorização do desempenho dos trabalhadores, ajudam, assim, à Retenção dos mesmos na empresa.

1.7. O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

No que diz respeito ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, pela análise do resultado dos inquiridos, a investigadora diz ser possível concluir que existe um maior descontentamento por parte dos trabalhadores. Para além de terem muito trabalho a cargo, sentem que por vezes o horário de trabalho entra em conflito com a vida pessoal. Afirmam que o trabalho acaba por afetar, ou poderá vir a afetar, o papel como cônjuge e/ou como pai ou mãe. Tal influência, de forma negativa, a satisfação dos trabalhadores. O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é um factor fundamental e, porconsequente afetará a retenção dos trabalhadores, uma vez que não se verifica, na organização, a implementação de estratégias suficientes para o desejado equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores.

1.8. As compensações que fazem parte do pacote de benefícios/incentivos

Neste ponto a investigadora pretendeu perceber quais as compensações que fazem parte do pacote de benefícios dos inquiridos. Com base nos fundamentos teóricos adquiridos a investigadora defende que as “regalias” mais valorizadas entre os profissionais são o seguro de saúde, o acesso a programas de formação e certificação, a flexibilidade de horários, o automóvel para uso pessoal e a possibilidade de trabalhar a partir de casa. E conclui que elas acabam por não ir ao encontro às compensações que, maioritariamente, as empresas oferecem: a atribuição de cartões de refeição, seguro de saúde, telémovel para uso pessoal e a existência de pelo menos um espaço de refeições. Esta divergência demonstra que, de um modo geral, as empresas acabam por influenciar uma má atração e retenção de talentos com o facto de não oferecerem o que os profissionais realmente querem/precisam. A investigadora sugere que é necessário repensar a forma como os talentos são recompensados pois isso pode ser a chave para garantir o maior nível de satisfação possível.

3.2.4. O comprometimento organizacional

Com o intuito de perceber qual o tipo de comprometimento organizacional que os inquiridos têm com a organização, foi-lhes solicitada a resposta a questões colocadas numa “escala de Likert”.

Após a análise dos resultados obtidos, a investigadora concluiu, em termos muito sumários, que a grande maioria dos profissionais: detém “comprometimento afetivo” para com a organização, mas também sentem: uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham naquela empresa; culpados caso decidissem sair agora; que a empresa merece lealdade; que têm um grande dever para com a empresa (Gonçalves, 2021).

Revelam assim algum tipo de “comprometimento normativo” para com a organização. Existem também trabalhadores “comprometidos a nível instrumental” com a organização sendo que para estes seria: muito penalizador, em termos monetários, sair da empresa; uma questão de necessidade material continuar; e muita coisa iria ser afetada caso saíssem.

Apesar de não terem sido alcançados valores exatos de quantos trabalhadores apresentam determinado tipo de comprometimento é visível que a grande maioria detém um comprometimento *afetivo*. Seguidamente *normativo* e por fim de natureza *instrumental*. Importa por fim notar que, cada trabalhador poderá sentir-se comprometido de mais de uma forma para com a empresa. (Gonçalves, 2021)

Os fatores que influenciam o comprometimento organizacional:

Constata-se que 40% dos inquiridos concorda que o bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e chefias influencia o comprometimento;

A satisfação no trabalho também é um dos fatores mais escolhido, com um total de 25% derespostads dos inquiridos;

Os fatores menos escolhidos foram a atratividade do salário base e a atratividade do pacote de compensações, ambos com 5% de opção. (Gonçalves, 2021)

Face a estes resultados a investigadora infere que é possível verificar que, o que é auferido pelos trabalhadores, seja através de compensações intrínsecas ou extrínsecas, pode não influenciar o comprometimento dos trabalhadores.

A “oportunidade de progressão de carreira” acaba por ter um impacto superior no comprometimento dos indivíduos pois é capaz de fazer com que o trabalhador tenha intenção de permanecer na organização por mais tempo com o intuito de crescer a nível profissional. Segundo a investigadora, constata-se que, por vezes, apostar em boas condições de trabalho que ajudem a fomentar o bom relacionamento entre trabalhadores e chefias, bem como a satisfação e motivação em prol dos resultados organizacionais, são consideradas melhores opções para comprometer os profissionais ao trabalho exercido e à organização em que trabalham. (Gonçalves, 2021)

- Com a entrevista à diretora da Michael Page Portugal a investigadora concluiu que a GT é uma área importante para a empresa, sendo preconizadas, de forma constante e contínua, diferentes práticas relacionadas com a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos e que estas três dimensões devem de ser implementadas em simultâneo.

Particularmente ao nível da retenção, é importante preconizar um conjunto de práticas que valorizem os colaboradores, por exemplo através de esquemas de compensações e de benefícios que garantam a satisfação e o comprometimento dos talentos.

- Com o inquérito realizado aos “talentos” da organização foi possível obter dados acerca das práticas de GT aplicadas na organização, bem como analisar o seu grau de comprometimento e as variáveis que influenciam o seu comprometimento com a empresa. Foram considerados os seguintes fatores de atração, desenvolvimento e retenção de talentos:

remuneração; pacote de compensações; características da função; oportunidade de formação e desenvolvimento; superior hierárquico; desenvolvimento de carreira; avaliação de desempenho; equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; compensações que fazem parte do pacote de benefícios/incentivos. Concluiu-se que muitas vezes o salário não é a chave para o comprometimento dos trabalhadores, existido outros fatores bastante relevantes que as pessoas valorizam no local de trabalho. (Gonçalves, 2021)

3.3. Caso C - Um projeto posto em prática: “Smartphonezação ou Smartphoneglobalização”⁴

3.3.1. Caracterização do projeto

Criado em 2012 pelo Professor Doutor Lourenço Dias da Silva, no contexto económico, social e tecnológico de então, o projeto de parcerias e protocolos de ação que realizou com instituições do ensino superior dentro e fora de Moçambique, nomeadamente na Europa, enquanto diretor-geral da *Corporate Business School* - Escola Superior de Gestão Corporativa e Social (CBS-ESGCS) por si fundada⁵, baseava-se numa “Metodologia da Deslocalização” dos formadores, com vista à oferta de Formação de Executivos para as diferentes classes sociais no seu país que assim apresentava: A *Smartphonezação* ou *Smartphoneglobalização* através da Digitalização por via da Deslocalização para além da Desconcentração e Descentralização, como factor de Proximidade e de Conectividade Geográfica (Dias da Silva, 2012). A necessidade de formação em Moçambique fora por si constatada aquando do regresso após vários anos de estudos em Portugal e de viagens aos EUA, Hong Kong e França⁶. Era notório o *déficit* e consequente necessidade de especialização dos colaboradores nas empresas em Moçambique.

3.3.2. A aplicação do projeto

Ao longo dos anos, e à medida que o tempo passava, via que a aplicação da metodologia da deslocalização começava a ficar cada vez mais condicionada pelos constrangimentos financeiros e logísticos recorrentes, pelo que começou a complementar as deslocações dos professores com a utilização do *smartphone* enquanto meio de comunicação para evitar algumas das viagens planeadas. Decidiu repensar o projeto e em 2018 já tinha uma opção redesenhada em prática experimental aproveitando algumas das novas funcionalidades, entretanto adquiridas pelo instrumento.

A situação agravou-se drasticamente com a instalação da pandemia do COVID-19 que veio impedir totalmente as deslocações entre países, a partir do início de 2020, o que obrigou à interrupção da atividade nos moldes decorrentes. Dias da Silva viu-se na necessidade de clarificar as alternativas para a prossecução do seu projeto, que fez questão de não abandonar nessa data.

Em fase de aprimoração, mediante o *feedback* dos dois últimos anos, o projeto, originalmente designado por “*smartphonezação* ou *smartphoneglobalização*”, traduz-se agora numa metodologia pedagógica que serve os objectivos da aquisição e da transmissão de conhecimentos, baseada na comunicação realizada com uso de *smartphones*:

Através desse instrumento de comunicação, que permite a conexão entre partes, é possível divulgar informação, manifestar interesses, obter respostas, servindo para tornar acessível, compreensível, comparável e auditável pelos *stakeholders*⁷ a concretização do negócio jurídico contribuindo, assim, para a Contínua Aquisição de Competências e, por conseguinte, para a ‘Inclusão da Demanda (Procura⁸) Qualificada’, emergindo daí um aumento significativo do rendimento per capita, abrindo caminho para se desencadear o surgimento de colectividades felizes e cidades inteligentes, constituindo um factor determinante para a proximidade e um factor de vantagem competitiva e de desenvolvimento sustentável. (Dias da Silva, 2012)

3.3.3. A formalização do projeto em 2022 e a CBS-ESGCS

O projeto é hoje apoiado pela Presidência do Conselho Municipal do Maputo, tendo obtido uma parceria para aquisição de equipamento informático atualizado para a realização dos cursos. Pelas suas características de pragmatismo a nível de partilha e permuta de conhecimento, outros países, particularmente do continente africano como a Guiné-Bissau e Cabo Verde, têm encontrado oportunidade na sua utilização, tendo já adoptado os programas inseridos no projeto, mesmo ainda antes de dado por concluído o seu redesenho e sequente registo oficial por parte do seu criador.

Criada na cidade de Maputo, em Moçambique, a CBS-ESGCS é hoje uma instituição de formação profissional, sob a direção-geral do Professor Doutor Lourenço Dias da Silva, autorizada pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional. Organiza cursos intensivos de curta, média e longa duração baseados em padrões de competências, estruturados, que permitem a acumulação e transferência de créditos, com equiparação ao Modelo Europeu. Têm como *core business*:

1. Internacionalizar os diferentes centros e escolas de formação no sentido de os integrar nos Sistemas de Créditos Académico.

4 Por entrevista ao diretor-geral da CBS-ESGCS, Professor Dias da Silva e análise de documentação cedida.

5 Instituição de Ensino Superior privado, criada pelo Decreto nºn 73/2013 de 31 de dezembro, com sede na Cidade de Maputo, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico-Profissional, portadora do Alvará nº7/IS-ES/MCTESTP/2015.

6 Informação por entrevista direta.

7 O termo *stakeholder* é aqui utilizado para fazer referência aos colaboradores da organização, assim como a pessoas externas à empresa. É a perspetiva Freeman (1984), que subscrevemos

8 Nota da autora.

2. Leccionar módulos, pós-graduações, mestrado e doutoramento, envolvendo os *Stakeholders* no desenvolvimento de cursos de capacitação em diferentes áreas científicas orientados e requeridos pelas instituições, incluindo os Ministérios.
3. Estabelecer pontos de ligação para promover em Moçambique a internacionalização das diferentes alternativas de capacitação, privilegiando as Universidades Corporativas, enquadradas no Sistema Nacional de Acumulação de Créditos Académicos ⁹.

Traduz-se num Projeto Virtual, onde impera o Digital nas formações que realiza. Atualmente a Escola apresenta uma oferta de Cursos de Pós-graduação: Monitoria e Análise de Projectos; Gestão de Projectos, numa oferta Modular e/ou Completa¹⁰.

São vários os protocolos de cooperação e intercâmbio de atividades formativas com estabelecimentos de ensino superior e profissional, públicos e privados, em vários pontos de Portugal cujas ações têm como fim contribuir para a formação de especialistas em Moçambique e cativar talentos em condições limitativas pela dificuldade na deslocalização dos formadores, seja por questões financeiras ou outras. Segundo o seu criador, a “metodologia da deslocalização” passou a ser um dado adquirido, ganhando alternativas como sejam a *smartphonezação* ou *smartphoneglobalização*, e outros dispositivos de comunicação digital (Dias da Silva, 2022)¹¹.

3.4.4. A contribuição do projeto para a retenção de talentos

Segundo o autor do projeto, com a facilidade de “deslocalização” oferecida pelo 4G e 5G por via da *smartphoneglobalização*, o compromisso por parte dos colaboradores passa a ser assinalável pelas contribuições que prestam para a concretização do propósito ou causa de que se sintam corresponsáveis, participativos e influenciadores.

Se é verdade que se exige um modelo de gestão cada vez mais participativo, orientado pelas melhores metodologias pedagógicas - acessível, compreensível, comparável e auditável pelos *stakeholders*-, poderemos considerar que a grande mudança na forma de comunicar está na escolha certa dos canais de comunicação por parte dos órgãos dirigentes, privilegiando sempre a acessibilidade dos colaboradores, o que acreditamos, poderá implementar a RT.¹²

A partilha de informação, a interação entre colaboradores e entre colaboradores e empresa, ações que levem à humanização no trabalho como ações de formação específicas, iniciativas que implementem o conforto nos colaboradores, incluindo a relação com as suas famílias (como acessibilidade facilitada a ginásios e atividades de lazer...), uma comunicação aberta que incentive a participação dos trabalhadores nas decisões estratégicas da empresa, são condições que mais facilmente viabilizarão o *engagement* e o sentimento de pertença dos colaboradores, ainda que não partilhando um mesmo espaço físico em horário de trabalho. Segundo o autor: certamente, que os Colaboradores se sentem Valorizados e Parceiros Estratégicos de Capacitação Estruturalmente Sustentável (PECES). Hoje, diferentemente de antes do surgimento do COVID-19, os colaboradores alimentam através das redes sociais a sua marca pessoal e a marca das suas organizações” ¹³.

Condição básica para a RT, acrescentaríamos.

4. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância da CI e a capacidade do seu processamento num momento em que as relações sociais presenciais se encontravam totalmente limitadas. No âmbito das organizações, a GT e, particularmente a sua retenção, poderia encontrar-se fortemente condicionada pelo afastamento físico entre colaboradores e instalações da empresa.

O que pretendemos realçar é as alternativas aportadas pela comunicação digital, instrumentos e meios tecnológicos, em situação de constrangimentos de deslocação, independentemente do motivo: pandemia, condicionantes financeiras, dificuldade de movimentação...

Os exemplos apresentados demonstram a flexibilidade e variedade de alternativas que permitem às empresas manter as suas relações com os colaboradores mesmo em situação de afastamento físico. A gestão da CI tem capacidade de se adaptar às mudanças na sociedade e às circunstâncias menos tradicionais. O *engagement* e o comprometimento mantêm-se e a aproximação até poderá ser facilitada em empresas geograficamente dispersas.

Fotografias dessa realidade é o apresentámos. Com o desenvolvimento natural da tecnologia e do digital seria esperado, mas nunca tão abruptamente. A pandemia e restrições à deslocação geográfica acabaram por abrir portas a alternativas de CI nas empresas, com a utilização da comunicação virtual e instrumentos digitais. O COVID-19 precipitou essa situação. O que começou por ser um condicionamento transformou-se em oportunidade. E hoje o trabalho remoto assume uma aceitação nunca imaginada há 3 anos, em novembro de 2019, data marcada pela instalação da pandemia a nível mundial. A condição tecnológica veio influenciar a condição económica e social. Hoje muitos preferem o trabalho remoto, consideram o trabalho híbrido, sentem a distância encurtada. Tudo

9 Informação obtida no Flyer V de apresentação do Projeto.

10 Idem Flyer VII.

11 Informação por entrevista direta.

12 Idem nota 11.

13 Idem notas 11 e 12.

devido à comunicação digital e ao estágio de avanço tecnológico permitido pelos meios e instrumentos digitais existentes, agora explorados, ou com possibilidade de o ser, pela constatação da flexibilidade por eles permitida.

A RT encontra-se agora facilitada pelas condições que as empresas podem oferecer a um mercado de colaboradores exigente como esse, que facilmente transita de empresa dadas as oportunidades que se lhe oferecem pelas suas particulares capacidades. Quando as empresas possuem colaboradores já integrados, em quem já investiram, com formação técnica avançada adquirida ao longo da sua permanência na empresa, conhecimentos específicos para as suas atribuições, habituados às responsabilidades inerentes à posição da marca e imagem de profissionalismo que dela passam para os clientes e a sociedade, como o caso apresentado da TAP PT, a RT é fundamental porque a concorrência anda por perto.

É o que igualmente encontramos nos responsáveis da Michael Page: o reconhecimento da importância de mimar os colaboradores com um conjunto de práticas que os valorizem, como esquemas de compensações e de benefícios que garantam a satisfação e o comprometimento dos talentos.

Ousaríamos ainda considerar que os objetivos do projeto aplicado pela CBS-ESGCS em Moçambique caminham na direção de uma política de GT, priorizando, pelas condições oferecidas, a formação e posterior retenção de talentos no país. É também a preocupação com o enriquecimento dos colaboradores.

É a “Escola do Futuro”, defendida por Lourenço Dias da Silva.

Acreditamos que o projeto poderá vir a concretizar-se como uma porta para o intercâmbio de conhecimentos, com poucos custos associados e onde é permitida e promovida a interação entre formadores e formandos.

Mediante os casos que analisámos, podemos verificar que o conjunto de ações dos responsáveis pela reconversão da gestão da CI das empresas, condição provocada pela situação com que foram inesperadamente confrontados, terá levado ao *engagement* e comprometimento da generalidade dos colaboradores e, particularmente à RT existente. A pandemia e restrições à deslocação geográfica acabou por abrir portas a alternativas de CI nas empresas, com a utilização de comunicação virtual e instrumentos digitais. Revelou-se uma flexibilidade anteriormente impensável por parte de muitos colaboradores que privilegiam agora o trabalho remoto ou híbrido, condição já hoje bastante considerada em termos de estratégias e planos vindouros de gestão empresarial: a resposta a uma condicionante que se transformou numa oportunidade, uma porta aberta para o futuro.

Referências

- Alberto, I. (2021). *O contributo da CI para a gestão do engagement dos colaboradores: Estudo de caso sobre a TAP Air Portugal durante a 1.ª vaga da pandemia SARS-CoV-2*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, ESCS. Lisboa, Portugal. N.P. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/13102>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave MacMillan.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier. <https://rb.gy/4e8vao>
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Gestão Estratégica de Talentos: Uma agenda de revisão e pesquisa. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dias da Silva, L. (2012). *Cátedra 5G e Sustentabilidade - Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade - Assemblages - Smart Cities x Smartphonezação ou Smartphoneglobalização - Direitos Humanos na Era Digital*, Moçambique, n.p. – Free On-Demand
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, Maria T. L. (org.). *As pessoas na organização*. Gente. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1767>
- Fischer, A. L. (1998). *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplos*. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman
- Gonçalves, I. M. (2021). *Gestão de talentos e comprometimento organizacional: estudo de caso numa empresa de consultoria*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. ESCE, IPS. <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/38515>
- Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x>
- Kaufman, B. E. (2008). Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. *Human Resource Management*, 48(4). <https://doi.org/10.1002/hrm.20306>
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006) Gestão de talentos: uma revisão crítica. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://psycnet.apa.org/record/2006-07786-007>
- Lizote, S. (2021). *Home Office em Tempos de Pandemia: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis*. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3309.pdf>
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241. <https://doi.org/10.1177/014920638601200206>
- Marchiori, M. (2006). Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Difusão.
- Mateus, A. (2021). A CI e a Consistência da Marca: o papel das Mídias e Redes Sociais Digitais na Era COVID-19. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 45(10), 115-129. <https://rb.gy/dkvmvdv>
- Mateus, A. (2018). A CI para a Gestão de Talentos na organização. In *A Gestão de Talento: do Conceito às Práticas na Gestão de Pessoas. Ciências e Políticas Públicas-Public Sciences & Policies*, 4(2), 95-114. (Edição especial). https://capp.iscsp.ulisboa.pt/images/CPP/V4N2/CPP_VOL4_N2_2018.pdf
- Mateus, A. (2016). A Gestão de Talentos: uma nova conceção de comunicação para um novo modelo de Gestão. In *Innovación universitaria: digitalización 2.0 y excelencia en contenidos*. Coord. M. Linares Herrera; J. Díaz Cuesta; M^a. E. del Valle Mejías. McGraw-Hill.
- Mateus, A. (2013). Comunicação Digital na Comunicação Integrada nas Organizações: as mais-valias das novas tecnologias. In J. E. González Vallés. *Redes sociales y lo 2.0 y 3.0*. Visión Libros. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/mateus-anabela-2013-comunicacao-servicos-era-glob.pdf>
- Mateus, A., Caldevilla-Domínguez, D. & Barrientos-Báez, A. (2020). Redes Sociais, Comunicação Digital e Turismo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 36(10), 577-595. <http://www.risti.xyz/issues/ristie36.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Miles, R. E. & Snow C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*. 13(1), 36-52. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261684900305>
- OMS (Organização Mundial da Saúde 2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on*

COVID-19. <https://rb.gy/0blyoy>

- Ruona, E. A. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66. <https://doi.org/10.1002/hrm.20002>
- Santos, S. (2018). *Comunicação virtual - Noção e principais formas de comunicação virtual* www.conteudoemanteudo.pt
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Demandas de trabalho, recursos de trabalho e sua relação com burnout e engajamento: um estudo multi-amostra. *Journal de Comportamento Organizacional*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schirigatti, E. L., & Kasprzak, L. F. (2007). *Novas Formas de Atuação do Profissional de Secretariado Executivo*. <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/318>
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Recape. Revista de Carreiras Pessoas*, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. Futura.