



**Recrutamento e retenção de Engenheiros de Software na  
Bosch Car Multimédia, S.A.: um estudo de caso**

Vera Sofia Vieira Ferreira

UMinho | 2023



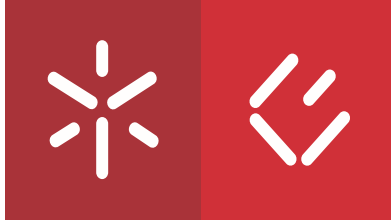
**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Vera Sofia Vieira Ferreira

**Recrutamento e retenção de  
Engenheiros de Software na Bosch  
Car Multimédia, S.A.: um estudo de  
caso**

outubro de 2023





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Vera Sofia Vieira Ferreira

**Recrutamento e retenção de  
Engenheiros de Software na Bosch  
Car Multimédia, S.A.: um estudo de  
caso**

Relatório de estágio  
Mestrado em Gestão  
Área de especialização em Gestão Geral

Trabalho realizado sob a orientação do(a)  
**Professora Doutora Maria Emília Pereira  
Fernandes**  
**Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho  
Bessa Moreira**

outubro de 2023

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



### **Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

#### **CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

A finalização deste trabalho assinala mais uma etapa concluída e um objetivo alcançado, que há tanto ansiava, desde que iniciei o meu percurso académico. Nesta jornada, não posso deixar de agradecer àqueles que contribuíram para que tudo isto fosse possível.

Primeiramente, quero deixar um agradecimento muito especial aos meus pais por todo o apoio e suporte. Por todas as palavras de carinho nos momentos em que mais precisei, e por, acima de tudo, me motivarem naqueles dias em que pensei desistir. Um obrigada não chega por tudo o que fazem por mim. De igual modo, agradeço aos meus familiares e amigos que sempre estiveram presentes e pelas palavras de apoio.

Das muitas pessoas que conheci durante o meu estágio na Bosch CM, não poderia deixar de agradecer em especial aos meus orientadores de estágio. Ao João, por estar sempre disponível para me ajudar, por me acompanhar durante todo o meu estágio, pela oportunidade e pela simpatia. À Natália, por me ter amavelmente ajudado com as entrevistas aos colaboradores e por todo o suporte. Nesse sentido, não poderia deixar de agradecer a todos os colaboradores que dispensaram um pouco do seu tempo para me ajudarem, assim como a boa disposição e simpatia que me transmitiram.

De seguida, agradeço aos meus orientadores, professora Emília e professor Ricardo, que aceitaram ser coorientadores do meu relatório de estágio mesmo sem me conhecerem. Sobretudo, pelas vossas sugestões de melhoria e pela vossa compreensão, porque por fatores externos, não me permitiu que tivessem um acompanhamento tão presente tanto aquele que desejava.

Quero agradecer a toda a equipa de HRL, departamento de recursos humanos da Bosch CM, onde, desde o primeiro dia de estágio, fui tão bem recebida e acarinhada. Agradeço a cada um individualmente pelas palavras de carinho, por me transmitirem o vosso conhecimento e por me ensinarem dia após dia. Daqui, levo comigo muitas memórias e um crescimento não só a nível profissional, mas também a nível pessoal.

Ainda das pessoas que conheci na Bosch CM, agradeço ao grupo de estagiários por todo o vosso companheirismo, amizade, alegria e simpatia. Dia após dia estiveram lá para me ajudar/aconselhar em tudo o que precisasse. Sem dúvida, que nesta minha jornada fui muito mais feliz por vos ter conhecido!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

**Título:** Recrutamento e retenção de Engenheiros de Software na Bosch Car Multimédia, S.A.: um estudo de caso

## **Sumário Executivo**

O presente relatório de estágio executado no âmbito de um estágio curricular, teve como finalidade a conclusão de estudos e obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Universidade do Minho. O estudo sobre o recrutamento e retenção de engenheiros de *software* teve como objetivos: contextualização do atual processo de recrutamento, perceção dos engenheiros de *software* sobre o processo de recrutamento, o que é feito pela organização para atrair e reter estes profissionais e, na perspetiva destes profissionais, o que poderia ser implementado que garantisse a sua fidelização com a organização. Este estudo apresenta-se relevante, na medida em que a área de recrutamento é das que apresenta um maior crescimento a cada ano, onde se verifica um maior investimento e porque vivenciando-se uma era em que há intensificação da competitividade, importa reter os melhores talentos. Além disso, esta investigação é de extrema importância para a organização, uma vez que uma dificuldade exposta pela empresa é a atracção e particularmente a retenção destes perfis altamente qualificados.

Esta investigação consistiu num estudo de caso auxiliado pela pesquisa qualitativa para diagnosticar a perceção dos perfis altamente qualificados relativamente ao seu recrutamento e retenção, sendo que a análise e discussão dos dados foi explorada com recurso à análise de conteúdo. A recolha de informação implicou a realização de 18 entrevistas a engenheiros de *software* para traçar o seu perfil, identificar os fatores que os atraíram a escolherem a Bosch CM, os motivos que os levam a manterem-se na Bosch CM e, segundo os próprios, o que deveria ser implementado para reter estes talentos.

A realização das entrevistas permitiu identificar as condições/exigências necessárias para que estes perfis se mantenham fidelizados à Bosch CM. Os resultados obtidos destes relatos foram fundamentais para o estudo e para enumerar propostas de melhoria, ao nível do recrutamento e ao nível da retenção, que a organização pode levar a cabo, a fim de resolver o problema em questão.

**Palavras-chave:** Atração de talento; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Talento; Recrutamento; Retenção de talento.

**Title:** Recruitment and retention of Software Engineers at Bosch Car Multimedia, S.A.: a case study

## **Executive Summary**

The purpose of this internship report carried out as part of a curricular internship was to complete my studies and obtain a Master's degree in Management from the University of Minho. The study on the recruitment and retention of software engineers had the following objectives: contextualization of the current recruitment process, software engineers' perceptions of the recruitment process, what is done by the organization to attract and retain these professionals and, from their perspective, what could be implemented to ensure their loyalty to the organization. This study is relevant because the recruitment area is one of those that shows the greatest growth every year, where there is greater investment and because experiencing an era in which there is intensified competitiveness, it is important to retain the best talents. Furthermore, this investigation is extremely important for the organization, since a difficulty exposed by the company is the attraction and particularly the retention of these highly qualified profiles.

This investigation consisted of a case study assisted by qualitative research to diagnose the perception of highly qualified profiles regarding their recruitment and retention, and the analysis and discussion of the data was explored using content analysis. Collecting information involved carrying out 18 interviews with software engineers to outline their profile, identify the factors that attracted them to choose Bosch CM, the reasons that led them to stay at Bosch CM and, according to them, what should be implemented to retain these talents.

Carrying out the interviews made it possible to identify the conditions/requirements necessary for these profiles to remain loyal to Bosch CM. The results obtained from these reports were fundamental for the study and to list improvement proposals, in terms of recruitment and retention, that the organization can carry out, in order to solve the problem in question.

**Keywords:** talent attraction; human resources management; talent management; recruitment; talent retention.



## Índice

|   |    |
|---|----|
| Lista de Abreviaturas e Siglas .....  | ix |
| Índice de Figuras .....   | ix |
| Índice de Quadros .....   | ix |
| 1. Introdução.....  | 1  |
| 2. Bosch Car Multimédia, S.A .....  | 5  |
| 2.1. Descrição da organização.....  | 5  |
| 2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos da organização .....          | 7  |
| 2.3. Descrição do processo de recrutamento e seleção dos engenheiros de software..... | 8  |
| 2.4. Recrutamento e atração de talento efetuado pela organização.....                 | 9  |
| 3. Revisão da literatura .....  | 11 |
| 3.1. A Gestão de Recursos Humanos: conceito e evolução histórica .....                | 11 |
| 3.1.1. Os desafios atuais da Gestão de Recursos Humanos.....                          | 12 |
| 3.2. Gestão de Talentos.....  | 13 |
| 3.2.1. Atração de talentos .....  | 14 |
| 3.2.1.1. Recrutamento .....   | 15 |
| 3.2.1.1.1. Fontes e Métodos de Recrutamento .....                                     | 16 |
| 3.2.2. Retenção de Talentos .....   | 19 |
| 3.2.3. Gestão de Competências .....   | 25 |
| 4. Metodologia de Investigação .....  | 27 |
| 4.1. Abordagem qualitativa.....   | 28 |
| 4.2. Amostra .....  | 30 |
| 4.3. Método de Recolha de Dados .....   | 33 |
| 4.4. Análise de conteúdo .....  | 36 |
| 5. Apresentação e Discussão dos Resultados .....                                      | 38 |
| 5.1. Recrutamento e seleção .....   | 38 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2. Formação, Desenvolvimento e Plano de Carreira.....            | 40 |
| 5.3. Clima organizacional .....                                    | 42 |
| 5.4. Recompensa e benefícios .....                                 | 42 |
| 5.5. Liderança e reconhecimento.....                               | 45 |
| 5.6. Compromisso e Satisfação com o trabalho.....                  | 45 |
| 5.7. Retenção de talentos: uma perspectiva futurista .....         | 46 |
| 6. Sugestões de melhoria .....                                     | 48 |
| 6.1. Ao nível do recrutamento .....                                | 48 |
| 6.2. Ao nível da retenção de talento .....                         | 49 |
| 7. Conclusão .....   | 52 |
| 8. Referências Bibliográficas .....                                | 54 |
| 9. Anexos .....  | 60 |
| Anexo 1. Tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular..... | 60 |
| Anexo 2. Guião das entrevistas aos Engenheiros de Software .....   | 61 |
| Anexo 3. Declaração de Consentimento .....                         | 63 |
| Anexo 4. Análise de conteúdo (Tabelas) .....                       | 65 |

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| <b>CM</b>  | <i>Car Multimedia</i>        |
| <b>GRH</b> | Gestão de Recursos Humanos   |
| <b>HRL</b> | <i>Human Resources Local</i> |
| <b>RH</b>  | Recursos Humanos             |
| <b>TI</b>  | Tecnologia da Informação     |

## **Índice de Figuras**

|  |   |
|--|---|
| Figura 1 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos ..... | 7 |
|--|---|

## **Índice de Quadros**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagem .....                              | 31 |
| Quadro 2 - Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo .....   | 32 |
| Quadro 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por áreas de qualificações que possuem, em número e percentagem ..... | 32 |

## 1. Introdução

De forma a concluir o segundo ano do Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Gestão Geral da Universidade do Minho, a autora frequentou o estágio curricular em Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Bosch Car Multimedia (CM), cujas tarefas desempenhadas foram descritas no Anexo 1.

O presente relatório de estágio incidiu sobre a temática de GRH, recrutamento e retenção de recursos humanos (RH), em particular, sobre os engenheiros de *software* na Bosch CM. A finalidade desta investigação foi a de contribuir com melhorias para o processo de recrutamento e retenção de engenheiros de *software*. Para tal, foi levado a cabo um estudo com os seguintes objetivos: contextualização do atual processo de recrutamento, perceção dos engenheiros de *software* sobre o processo de recrutamento, o que é feito pela organização para atrair e reter estes profissionais e, na perspetiva destes profissionais, o que poderia ser implementado que garantisse a sua fidelização com a organização.

As instalações da Bosch CM, em Braga, estão em constante expansão pois, segundo Carlos Ribas, representante do Grupo em Portugal, “a Bosch CM vê um enorme potencial em Portugal e vai continuar a investir no país. Vamos continuar com uma aposta clara na criação de conhecimento crítico e soluções inovadoras nas áreas da mobilidade autónoma e conectada.” (Rodrigues, 2019). Além disso, a organização apresenta objetivos ambiciosos a realizar até 2023 ao nível do recrutamento, com o intuito de contratar mais 1100 colaboradores para Braga (Marcela, 2022).

Assim, a identificação do presente tema deveu-se ao facto de este se enquadrar com as tarefas realizadas no decurso do estágio e por causa de a área de recrutamento ser das que mais cresce a cada ano e onde há um maior investimento, sendo destacadamente um dos pilares e foco do plano estratégico da organização. De realçar que, o presente relatório de estágio surgiu no seguimento de propostas apresentadas anteriormente, por alunos sobre o tema.

O papel da GRH tem vindo a sofrer alterações, sendo que a perspetiva de Gestão de Pessoal, marcada pelo papel mais tradicional e conservador, deu lugar à Gestão de Pessoas, com um papel estratégico, mais criativo e inovador. Este papel traduz-se na implementação de iniciativas ousadas, como por exemplo, o recrutamento baseado em competências, a compensação pela inovação, a gestão de desempenho orientada para os resultados e o empoderamento do Capital Humano (Salamzadeh et al., 2019).

A GRH é vista como uma abordagem para o desenvolvimento de pessoas, sendo que é a responsável pela experiência de um colaborador durante todo o seu ciclo de vida na organização, desde o recrutamento e seleção até à rescisão. Tal como a GRH, também as práticas de GRH foram evoluindo ao longo dos anos. As práticas de GRH podem ser vistas como um conjunto de atividades internamente coerentes e consistentes e destinam-se a reforçar e promover a competência, a motivação e o comprometimento dos funcionários. Cabe aos gestores de RH desenvolverem práticas de GRH que estejam alinhadas com a estratégia da organização e, tais práticas incluem, atrair candidatos, processo de recrutamento, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e retenção (Cherif, 2020; Ludwikowska, 2022).

De realçar que, os engenheiros de *software*, a amostra do estudo, uma vez que são considerados como vitais para uma organização, são, neste trabalho, percebidos como detentores de talento. Segundo Wee (2013), o talento pode ser visto como um indivíduo que tem competências, capacidades, conhecimentos e experiências capazes de atender às necessidades atuais e futuras. Cada vez mais os profissionais de RH veem os profissionais pelo seu talento humano e não como meros recursos de capital.

Como tal, a gestão de talentos tem sido uma prioridade nas organizações, sendo que esta permitiu que a GRH abandonasse os seus programas mais convencionais. O objetivo dos programas da gestão de talentos é produzir resultados que sejam valorizados pelos seus *stakeholders*. Desta forma, a gestão de talentos permite otimizar o desempenho dos RH nas organizações. Como resultados desejáveis das práticas da gestão de talentos, espera-se atrair talentos, maior comprometimento, menor rotatividade, obtenção de vantagem competitiva, melhor desempenho e resultados, maior entusiasmo e produtividade e melhorias nos processos (Pandita & Ray, 2018).

Desta forma, as organizações têm de ter a capacidade de atrair talento, que é definido como uma interação benéfica entre os potenciais candidatos e a imagem e os valores que uma organização transmite (Magbool et al., 2016).

Para que as organizações consigam atrair talentos, é crucial que estas desenvolvam um conjunto estratégico de práticas de recrutamento (Taylor & Collins, 2000). A prática de recrutamento, dentro das diversas práticas de GRH, é considerada um elemento chave da GRH. O processo de recrutamento é definido como um conjunto de técnicas, procedimentos e estratégias que permitem procurar, identificar

e atrair candidatos potencialmente qualificados, motivados e capazes de ocupar determinada posição em aberto (Sousa et al., 2006).

Numa era de constantes mudanças e com a intensificação da competitividade, é necessário que as organizações tenham a capacidade não só de atrair talentos, mas também de os reter. Estes talentos são indispensáveis para uma organização atingir níveis de excelência e prosperidade (Licciardi et al., 2018). São inúmeros os motivos que podem levar à perda do Capital Humano, tais como, incongruência entre salário recebido e desempenho, falta de oportunidades de crescimento ou promoção, falta de reconhecimento e valorização, má relação com chefia, ambiente de trabalho tóxico, entre outros. Numa grande parte das vezes, estes motivos de saída podem estar relacionados com a má gestão de RH (Souza, 2011). Assim, é crucial que os profissionais de RH conheçam as necessidades e estratégias de retenção de talentos. Num curto prazo, estas estratégias permitem uma vantagem temporária sobre os concorrentes, porém, no longo prazo, com a melhoria da capacidade da organização para gerir talento, a organização poderá demonstrar uma vantagem competitiva sustentável (Schuler et al., 2011).

Um problema exposto pela Bosch CM é a dificuldade em atrair e principalmente reter profissionais de Tecnologia da Informação (TI), nomeadamente profissionais das áreas das ciências computacionais, sendo estes os mais requisitados no mercado de trabalho. Assim, é de realçar que o tema é também relevante para a organização, pois um estudo mais aprofundado do assunto poderá contribuir para solucionar esta problemática e obter melhorias para o processo de recrutamento e retenção.

De modo a atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa para diagnosticar a perceção destes perfis, relativamente ao processo de recrutamento e retenção, e contribuir com melhorias para este processo. A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha com dados maioritariamente qualitativos, ou seja, a informação recolhida não será expressa numericamente ou os resultados numéricos e as conclusões retiradas destes, representam um papel menos importante para o estudo (Cristina et al., 2008). Para a prossecução desta metodologia foi efetuado um estudo de caso e utilizada a entrevista para a recolha da informação necessária. Adicionalmente, foram entrevistados os engenheiros de *software* para traçar o seu perfil, identificar os fatores que os levou a escolher e a manterem-se na Bosch CM e o que deveria ser implementado para reter estes talentos.

Este relatório de estágio apresenta a seguinte estrutura: inicialmente, é feita uma breve apresentação da organização em estudo, uma descrição do departamento de RH, do processo de

recrutamento e seleção dos engenheiros de *software* e as estratégias adotadas pela Bosch CM para atrair e reter talentos. De seguida, surge a revisão da literatura, onde foram definidos conceitos relevantes para o tema, como por exemplo, a GRH, talento, gestão de talento, atração de talento, processo de recrutamento, retenção de talento e gestão de competências. A seguir, surge a metodologia utilizada para cumprir com os objetivos definidos, incluindo dados necessários e modelos de análise que foram utilizados. Na última parte, estão expostos e analisados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, finalizando com a apresentação de propostas de melhoria para a resolução do problema e conclusões da investigação.

## **2. Bosch Car Multimédia, S.A**

### **2.1. Descrição da organização**

Robert Bosch nascido a 23 de setembro de 1861, na Alemanha, foi o fundador daquela a que viria a ser uma empresa multinacional e líder de mercado de componentes de eletrónica automobilística. Este foi um industrial, democrata, visionário que se preocupava profundamente em encontrar um equilíbrio entre sucesso económico e responsabilidade social. Em 1886, Robert Bosch fundou a "oficina de precisão mecânica e engenharia elétrica" em Estugarda, o início daquela a que viria a ser uma empresa a operar a nível mundial e desde o seu nascimento que foi assinalada pela sua força inovadora e pelo compromisso social (Bosch, 2022c).

Em termos globais, a Bosch tem cerca de 400.000 colaboradores em 60 países, com 440 subsidiárias e empresas regionais. Em 2021, foi apresentado um total de volume de vendas de 78,7 mil milhões de euros e foram investidos 6,1 mil milhões de euros em investigação e desenvolvimento (Bosch, 2022b).

O Grupo Bosch apresenta quatro áreas de negócio: Soluções de Mobilidade, Tecnologia Industrial, Bens de Consumo e Tecnologia de Energia e Edifício. Em Portugal, a Bosch tem unidades em Aveiro, Braga e Ovar e fazem parte das divisões de Termotecnologia, Multimédia Automóvel e Sistemas de Segurança, respetivamente. Em Lisboa, está localizada a sede do Grupo no país, onde há uma equipa altamente especializada nas áreas de vendas, comercial e marketing e serviços partilhados para toda a Europa (Bosch, 2022a).

A unidade da Bosch, Bosch CM, situada em Braga pertence à divisão *Automotive Electronics* e é uma empresa voltada para o futuro que fornece produtos e serviços de alta qualidade. Segundo o *website* da empresa, esta concentra-se no “desenvolvimento e produção de soluções de multimédia e sensores automóvel”, sendo a maior do Grupo em Portugal. Esta unidade exporta quase toda a sua produção, sendo das empresas portuguesas mais exportadoras do país e ainda uma das maiores empregadoras da região de Braga (Bosch, 2022a).

O sucesso desta unidade em Braga deve-se aos cerca de 3700 colaboradores, num universo de cerca de 5795 colaboradores em Portugal, que fazem com que esta seja uma das maiores contribuidoras pelos resultados obtidos pela Bosch em Portugal (Mateus, 2022).



Em 2017, foi registado um volume de vendas no valor de 1.000 milhões de euros, devido aos mais de 50 fabricantes de automóvel que procuraram a Bosch CM para o fornecimento de diversos componentes. A organização distingue-se pela sua equipa inovadora e *know-how* tecnológico que permitem que esta seja a principal fornecedora do mercado automóvel (Bosch, 2022a).

Segundo a informação divulgada no *site* da empresa, a sua missão é “oferecer soluções tecnológicas para os desafios atuais da humanidade, nomeadamente a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais”. A organização ambiciona “harmonizar os interesses da empresa com os da sociedade e do planeta Terra”. A entidade prima pela orientação para o futuro e resultados, responsabilidade e sustentabilidade, iniciativa e determinação, transparência e confiança, equidade, fiabilidade, credibilidade, legalidade e diversidade (Bosch, 2022f).

A Bosch CM apresenta um centro de Tecnologia e Desenvolvimento, em Sequeira, que conta com mais de 400 engenheiros de diferentes áreas de competência, nomeadamente gestão de projetos, desenvolvimento mecânico, *hardware* e *software*, metodologias *agile*, *machine* e *deep learning*. Estas equipas trabalham na condução autónoma e no desenvolvimento de projetos de inovação nas áreas de eletrónica e *software*. (Miguel, 2022).

De realçar que, a Bosch CM tem uma parceria com a Universidade do Minho, que tem como foco a inovação, tem potenciado o desenvolvimento tanto da indústria como da universidade e contribuído para o crescimento da criação de conhecimento a partir de Portugal. Nesta parceria, há um culminar entre as competências académicas na área de engenharia com a inovação e desenvolvimento da indústria automóvel (Bosch, 2022d).

Em busca de novos talentos para reforçar as equipas de Inovação e Desenvolvimento em Braga, a Bosch CM, em julho de 2022, realizou eventos de recrutamento para atrair profissionais das áreas de Engenharia Mecânica, *Software* e *Hardware*. Estes eventos de recrutamento são limitados a 25 pessoas, de modo a existir uma maior proximidade com todos os participantes. Estes encontros dão a conhecer o conceito “*Work #LikeABosch*”, que traduz o posicionamento da empresa e a transmissão de valores imprescindíveis, como o bem-estar e motivação, crescimento profissional, oportunidades de crescimento, flexibilidade em termos de gestão de tempo, equilíbrio entre a vida profissional e privada e remuneração (Marcela, 2022).

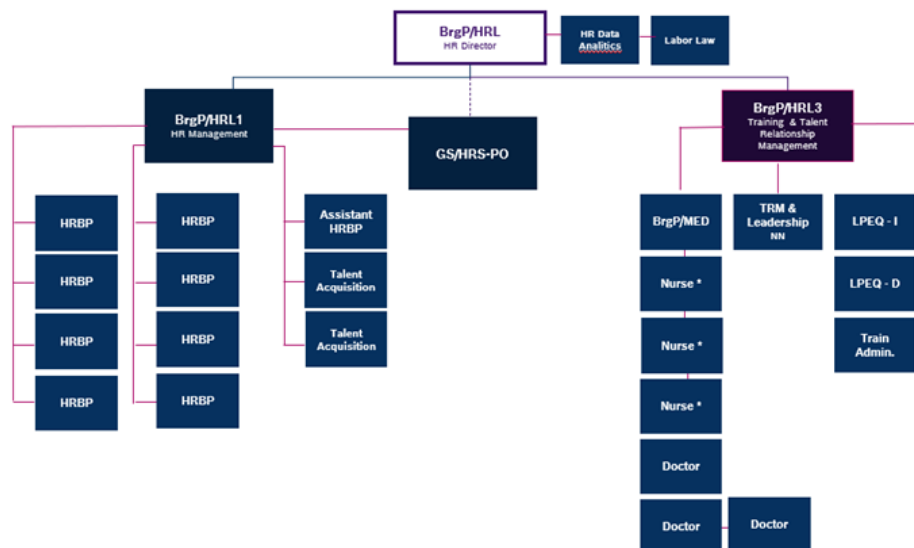
## 2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos da organização

O departamento de Recursos Humanos (RH) da Bosch CM, designado internamente por HRL (*Human Resources Local*), tem como principais funções a atração, o recrutamento e seleção, a integração de novos colaboradores, o desenvolvimento do Capital Humano, a avaliação de desempenho, os salários, as relações sindicais, a formação, a saúde e bem-estar dos colaboradores e o desenvolvimento de projetos.

Como ilustra a Figura 1, o departamento de RH é constituído pela diretora do departamento de RH e por 3 equipas: HRL1, HRL2 e HRL3. A equipa de HRL1 atua na área do recrutamento e seleção e inclui os HRBP (*Human Resources Business Partners*), assistentes dos HRBP e especialistas em aquisição de talentos. A equipa de HRL2 dedica-se à gestão de projetos. Por fim, a equipa de HRL3 que é responsável pela formação e bem-estar de todos os colaboradores e engloba também o gabinete médico.

Ainda pertencente ao departamento de RH, existe também a área dos serviços denominada internamente por HRS (*Human Resources Services*), que trata do processamento salarial, assiduidade e absentismo e outros serviços administrativos inerentes, agindo nacional e internacionalmente.

**Figura 1 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos**



Internal | BrgP/HRL1 | 02/2023  
© Robert Bosch GmbH 2017. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



*Nota.* Documentos internos da Bosch CM

### **2.3. Descrição do processo de recrutamento e seleção dos engenheiros de software**

Para que o processo de recrutamento da Bosch CM dê lugar, é necessário que exista uma necessidade interna, a qual se traduz numa lacuna, que é necessária colmatar. Assim, o representante de um departamento efetua uma solicitação para publicação de uma vaga ao departamento de Recursos Humanos (RH).

Depois da necessidade interna estar identificada, os profissionais de RH, nomeadamente os recrutadores, publicam a vaga no *software* da organização e divulgam nos diversos meios eletrónicos, nomeadamente no LinkedIn. Na descrição funcional da vaga, são apresentadas informações relevantes para os candidatos, entre elas, as qualificações e competências requeridas e as tarefas a serem desempenhadas. Além disso, no dinâmico *software* próprio da empresa, o recrutador e o representante de um departamento podem verificar o estado da vaga, isto é, o número de candidatos, os respetivos currículos, triagem curricular, agendar entrevistas, selecionar e rejeitar candidatos.

Numa primeira etapa, é feita uma triagem aos candidatos por parte do recrutador, onde é verificado se o perfil vai de encontro aos requisitos da vaga. De seguida, é efetuada uma triagem mais específica, por parte do departamento para o qual o novo colaborador se destina, onde são selecionados os candidatos que prosseguem à próxima fase. Esta consiste numa chamada telefónica, feita pelo recrutador, em que são realizadas algumas perguntas de modo a entender a motivação do candidato para a vaga em questão, o nível de inglês, a expectativa salarial e a sua disponibilidade para iniciar ou, dependendo das necessidades do processo, podem ser feitos testes, por exemplo, de personalidade ou de programação. Depois desta etapa, aos candidatos que tenham um perfil indicado para a vaga, é enviado um teste para averiguar os conhecimentos técnicos. Numa fase posterior, depois de passarem ao teste de conhecimento técnico, é agendada uma entrevista *online* ou presencial entre o candidato, o responsável da área e o recrutador, para que sejam aferidas as competências comportamentais e técnicas necessárias para determinada vaga. No final das entrevistas, após existir um alinhamento na decisão de contratação entre o responsável do departamento e o recrutador, é apresentada a oferta ao candidato selecionado. Pode, porventura, acontecer que nenhum dos candidatos entrevistados tenha o perfil que se adequa com a vaga e, nestes casos, o processo repete-se, ou seja, é feita uma nova triagem curricular e nova marcação de entrevistas.

Uma vez selecionado, o candidato é contactado e, caso este aceite as condições contratuais, são iniciados os procedimentos de integração, como o alinhamento da data de admissão, a marcação de

consulta médica e a documentação. Já no primeiro dia de trabalho, ao novo colaborador é entregue um *kit* de integração e é efetuada uma visita guiada pelas instalações, realizada por um profissional de RH. O candidato é, posteriormente, encaminhado ao departamento que ficou alocado e a sua equipa fará a restante integração. Além disso, nos primeiros dias de trabalho, o novo colaborador tem direito a formações de integração, segurança e higiene, entre outras.<sup>1</sup>

#### **2.4. Recrutamento e atração de talento efetuado pela organização**

Para além da publicação de vagas de emprego no *software* da empresa e nas principais plataformas de recrutamento nacionais e internacionais, a Bosch CM participa em inúmeros eventos e feiras de emprego por forma a divulgar as suas ofertas, atrair candidatos e fortalecer o seu posicionamento da marca.

Em conversa à RHmagazine, Carla Gomes, gestora de recursos humanos (RH) da Bosch CM, confessa que “o recrutamento será o maior desafio dos RH nos próximos anos” (Miguel, 2022). Numa era em que existe uma grande competitividade entre empresas para a captação de perfis de TI (Tecnologia da Informação), os candidatos têm a possibilidade de escolherem a empresa, e não o recrutador escolher o candidato. Os perfis altamente qualificados procurados pela Bosch CM estão centrados em áreas relacionadas com a aplicação de metodologias, tais como *Computer Vision, Deep and Machine Learning, Computer Vision e Embedded Software*. De realçar que, das vagas em aberto, mais de 50% são referentes a profissionais de TI e, portanto, os profissionais de RH esforçam-se diariamente para atrair os melhores talentos.

Segundo Glória Araújo-Woermann, diretora do departamento de RH da Bosch CM, “o recrutamento de perfis altamente qualificados é cada vez mais complicado, não só para a Bosch, é a realidade para a maioria das empresas, sobretudo nos setores onde a competitividade é mais forte” (Mateus, 2022). Posto isto, a Bosch CM apresenta propostas de benefícios para estes perfis, como salários atrativos, flexibilidade na gestão de tempos e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, a Bosch CM apoia os candidatos que necessitam de se realocar em Braga, principalmente com a possibilidade do trabalho híbrido ou remoto, subsídio de alimentação, ajuda na procura de alojamento, auxílio no processo de admissão de colaboradores estrangeiros e outras burocracias.

---

<sup>1</sup> O processo de recrutamento e seleção foi experienciado pela autora

Para a Bosch CM é tão importante a atração destes perfis, que são considerados uma mais valia para a organização, como a sua retenção. Por um lado, a organização necessita de novos talentos para reforçar as suas equipas com novas ideias e, por outro lado, esta importa-se com os seus atuais colaboradores, pois se fazem parte da equipa é porque vão de encontro aos valores e cultura da empresa (Mateus, 2022).

Para além das feiras de emprego e, uma vez que se tratam de perfis bastante específicos, a organização começou a apostar em canais de comunicação que incidem nos profissionais de TI. Deste modo, em janeiro de 2023, foi realizado no centro de Investigação e Desenvolvimento da Bosch CM, em Braga, um evento de recrutamento, *Recruitment Days*, exclusivo para engenheiros de *software*. Estes tiveram uma experiência única onde puderam testar as tecnologias que estão a ser desenvolvidas pelas equipas da Bosch CM e interagir com os profissionais da área. Além disso, os engenheiros de *software* tiveram a oportunidade de participar em entrevistas e conhecer os objetivos e desafios de cada projeto. Estes eventos de recrutamento têm como objetivo a procura de especialistas que anseiam trabalhar na Bosch CM e que sejam entusiastas em enfrentar os desafios do futuro da mobilidade. A finalidade destes eventos é que, os participantes que tenham um perfil que se enquadra numa das vagas em aberto, saírem com propostas de trabalho (Bosch, 2022e).

### **3. Revisão da literatura**

#### **3.1. A Gestão de Recursos Humanos: conceito e evolução histórica**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) permite que uma organização se mantenha competitiva. Esta pode ser definida como uma variedade de atividades, funções e processos, que sendo diferentes, estão interrelacionados e orientados para atrair, manter e até mesmo rescindir o vínculo contratual (Riana et al., 2020). O principal objetivo da área de Recursos Humanos (RH) é gerir as relações da empresa com os seus colaboradores, que são considerados parceiros de negócios (Ribeiro, 2017).

A GRH é descrita como uma abordagem estratégica, integrada e uma abordagem coerente para o emprego, o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores. Tem uma forte base conceitual extraída das ciências comportamentais e das teorias de gestão estratégica, Capital Humano e relações laborais (Armstrong, 2010).

Inicialmente, a GRH atuava de forma sistemática, metódica, com técnicas tradicionais em que as pessoas eram contratadas apenas para desempenharem as suas tarefas sob o controlo centralizado de um superior hierárquico. A GRH passou do tradicional departamento de pessoal na década de 1950, a divisão de relações laborais na década de 1960, até ser designado de departamento de RH. Nas últimas décadas, com a globalização, a concorrência no mercado aumentou devido às novas exigências dos consumidores, à crescente procura por produtos/serviços de qualidade, à alteração no poder de compra e às alterações tecnológicas. Por isso, as organizações têm procurado por um novo modelo de gestão, que se rege por valores e não por regras, com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar os objetivos organizacionais e atender às necessidades dos clientes. Assim, a partir da década de 90, foi necessário quebrar antigos paradigmas e hoje o talento humano é visto como um fator competitivo no mercado de trabalho, surgindo assim o conceito de Gestão de Pessoas (Sovienski & Stigar, 2008; Tachizawa et al., 2006).

A Gestão de Pessoas é caracterizada, segundo Soviensi & Stigar (2008, p.54), “pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano”. Atualmente, o colaborador tem um papel ativo, com maior autonomia, cooperativo nas atividades com os seus gestores, são conhecedores do negócio e participam nas tomadas de decisões.

Beer et al. (1984) defende que o desenvolvimento de uma estratégia de GRH impõe que os gestores gerais sejam capazes de fazer as perguntas apropriadas quando confrontados com problemas

de GRH. Tais perguntas têm de permitir ligar abordagens alternativas de GRH à estratégia empresarial, a pressupostos acerca das necessidades dos colaboradores, às expectativas da sociedade e aos regulamentos governamentais, e ao seu próprio estilo e valores de gestão. Juntamente com os especialistas em GRH, os gestores gerais devem criar políticas de RH que permitam aos gestores de todos os níveis atrair, promover, motivar e reter os seus colaboradores em conformidade com os requisitos empresariais, as suas necessidades e os padrões de equidade. Além disso, segundo Legge (1989), as políticas de RH devem ser integradas com o planeamento estratégico das empresas e utilizadas para reforçar uma cultura organizacional adequada (ou alterar uma cultura organizacional inapropriada). Em suma, a GRH é a perspetiva de longo prazo na Gestão de Pessoas, sendo estas consideradas não como meros custos variáveis ou recursos organizacionais, mas sim como potenciais ativos, em que é determinante para as organizações o investimento na retenção dos seus talentos (Armstrong, 2010; Souza, 2011).

No entanto, este desenvolvimento da GRH e este valor acrescentado para o colaborador, continua atualmente em evolução e, conseqüentemente, a mostrar-se um desafio para os profissionais de RH (Rego et al., 2015).

### **3.1.1. Os desafios atuais da Gestão de Recursos Humanos**

As constantes mudanças nas tecnologias, nos mercados, no ciclo de vida dos produtos, nas preferências dos consumidores, no contexto político, social e económico têm repercussões no ambiente organizacional que é hoje volátil, instável e complexo (Rego et al., 2015).

Nos dias de hoje, as pessoas dedicam uma menor lealdade à empresa do que outrora, desejam uma maior autonomia no trabalho e procuram cada vez mais adquirir competências de empregabilidade que lhes permitam abraçar novas oportunidades no mercado e/ou enfrentar a saída involuntária do posto atual. A natureza do trabalho também se modificou: o trabalho manual deu lugar ao automatizado, no entanto, não é possível programar uma pessoa criativa e proativa. O desafio está então em selecionar pessoas com um grau de abertura para a mudança e que a organização partilhe informação generalizada com estas, para que consigam tomar as suas próprias decisões. Assim, compete à gestão garantir que as pessoas apliquem o seu Capital Humano com eficiência e desempenho a fim de atingir os objetivos organizacionais (Rego et al., 2015).

Nos dias de que correm, aliado ao Capital Humano, que é de onde surgem as ideias, perceções e melhorias, surge o conceito de talento (Marcondes et al., 2012).

### **3.2. Gestão de Talentos**

Importa, primeiramente, definir o conceito de talento para de seguida ser desenvolvida a prática da gestão de talentos. Segundo Marcondes et al. (2012), o talento é definido como algo natural, que se adquire gradualmente, alguém detentor de um grande potencial de desenvolvimento e que pode levar a grandes resultados. Adicionalmente, o talento é definido como um profissional que reúne competências técnicas e intelectuais que fazem a diferença perante outros profissionais. Para atrair, desenvolver e reter talentos, existem quatro fundamentos: o discurso e ensinamentos dos líderes, os sistemas de trabalho existentes, as oportunidades de desenvolvimento e formação e a qualidade de vida dos colaboradores (Marcondes et al. 2012).

O talento pode ser concebido a partir de duas abordagens: por objeto e por sujeito. Na abordagem por objeto, o talento diz respeito a características pessoais ou a habilidade inata que se expressa num determinado campo, enquanto que, na abordagem por sujeito, o talento refere-se a uma pessoa ou pessoas com talento que possuem competências especiais. Na prática organizacional e na literatura, a abordagem por sujeito tem uma maior incidência (Narayanan, 2016).

Câmara et al. (2007), apoiam a existência de diferenças entre os profissionais tradicionais e os profissionais com talento, sendo que estes últimos se destacam pelos elevados níveis de desempenho e rentabilidade, lealdade, autonomia, confiança, exigência de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, direcionados à mudança, foco no crescimento pessoal, oportunidades e recompensas (Gouveia, 2016).

Devido às tendências globais demográficas, económicas, estratégicas e sociais, verifica-se uma escassez na oferta de talentos. De forma a colmatar esta escassez, as organizações têm respondido positivamente a práticas da gestão de talentos. Estas práticas dizem respeito a atrair e reter talentos em todos os níveis para atender às necessidades atuais e futuras da organização, criar um esquema de valor que atraia uma força de trabalho multigeracional, desenvolver uma linha de liderança confiável para todas as posições-chave na organização, dar a conhecer a cultura organizacional e conhecimento técnico no local de trabalho, que seja aberto à colaboração e livre de preconceitos. (Pandita & Ray, 2018).

A gestão de talentos inclui planeamento, recrutamento, seleção, compensação e formação e relaciona-se com a motivação para permanecer no trabalho (Kumar, 2022). A organização, ao adotar práticas da gestão de talentos eficazes, reforçam o valor que os colaboradores têm e traduzem-se na



satisfação de um profissional, aumento de motivação, melhoria de produtividade e baixos níveis de rotatividade (Ceribeli & Silva, 2020).

### **3.2.1. Atração de talentos**

As práticas da gestão de talentos baseiam-se inicialmente na atração de talentos, que consiste na interação benéfica entre os potenciais candidatos e a imagem e os valores que uma organização transmite (Magbool et al., 2016). O aumento da globalização e inovações tecnológicas têm vindo a provocar reestruturações no mercado de trabalho e, portanto, as organizações deparam-se com o desafio de desenvolver novas estratégias de atração de talentos que permitam distinguiem-se de outras organizações (Pandita & Ray, 2018).

Para atrair talento, as organizações necessitam de ter uma boa reputação e uma proposta de valor que implique benefícios atrativos para os candidatos, tais como aprendizagem, crescimento, interações sociais e um ambiente de trabalho propenso ao bom desempenho. De reforçar que, quanto mais favorável for a imagem da organização, maior a probabilidade de atrair talento. A imagem organizacional refere-se às impressões gerais daqueles que estão de fora da organização e estas imagens são construídas através das atividades elaboradas pela organização. Assim, uma organização, para atrair talentos, deve ter interações transparentes com os clientes, ser reconhecida por atingir metas, permanecer fiel aos seus valores, fornecer produtos e serviços de qualidade e comportar-se de forma ética (Magbool et al., 2016; Pandita & Ray, 2018).

A atração de talentos é um processo importante para garantir que os requisitos de pessoal são satisfeitos através de potenciais candidatos. O leque de potenciais candidatos vai diminuindo à medida que, são verificados os requisitos exigidos para determinada função. Assim, a homogeneidade dos colaboradores numa organização pode aumentar, reduzindo possivelmente a sua flexibilidade, inovação e viabilidade de longo prazo (Collings et al., 2019).

Posto isto, o recrutamento e seleção podem ter um impacto muito significativo na eficácia e produtividade da empresa e podem ter implicações noutros processos de Recursos Humanos (RH), como por exemplo no desenvolvimento e mudança organizacional. Para avaliar a eficiência do recrutamento e seleção não basta avaliar a qualidade do novo recrutamento, mas também a sua integração e retenção, impacto nos colaboradores existentes e desempenho organizacional (Collings et al., 2019).

### **3.2.1.1. Recrutamento**

O recrutamento é uma prática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) determinante para a gestão de talentos. A gestão de talentos dá início no processo de recrutamento e seleção dos candidatos, onde candidatos com determinadas competências permanecem em determinadas posições por muito tempo. Uma boa gestão do processo de recrutamento e seleção permitirá aumentar o grau de comprometimento do candidato ideal com a organização. Antes de selecionar um candidato, é importante que os gestores definam o perfil para a vaga em questão com exatidão, isto é, definam quais as competências necessárias. Os candidatos não devem ser avaliados apenas pelas suas competências técnicas, mas também serem avaliados pela sua capacidade de trabalhar com a equipa e com os valores da organização. Assim, os gestores devem realizar mais que uma entrevista por candidato, pois tal permitirá garantir que o candidato reúne efetivamente as competências necessárias, sendo que poderão também ser realizados testes de personalidade para avaliar as competências comportamentais (Kigo & Gachunga, 2016; Kumar, 2022).

No decorrer dos anos com o desenvolvimento da tecnologia, aumento da concorrência e globalização, a necessidade de mão de obra especializada é cada vez maior. Portanto, é fundamental um bom recrutamento que permita otimizar os recursos e que atraia candidatos talentosos, que são vitais para a organização, devido às suas qualificações, valores e atributos que podem vir a oferecer (Karim et al., 2021; Michel, 2007). Em suma, através de um processo de recrutamento eficiente, os profissionais de recursos humanos (RH) conseguem identificar e atrair os candidatos mais qualificados (Muscalu, 2015).

Embora o recrutamento e seleção sejam frequentemente consolidados em conjunto, existem diferenças significativas entre eles. O recrutamento diz respeito às atividades e práticas que são utilizadas pelas organizações para atrair talentos, enquanto que a seleção diz respeito às técnicas utilizadas para selecionar os candidatos desejáveis (Collings et al., 2019).

Segundo Almeida (2018), o recrutamento traduz-se num conjunto dos procedimentos que consistem em atrair e captar talentos, adequados e qualificados para a realização de atividades específicas a um nível social ou organizacional. O processo de recrutamento dá início quando existe a necessidade de contratar profissionais com um determinado perfil de competências para desempenhar uma determinada função. Este é um processo sequencial que termina com a seleção dos candidatos (Araújo, 2019; Quintela, 2020).

O primeiro passo do processo de recrutamento é a análise e descrição de funções, que consiste no processo de recolha de informação para que seja possível identificar o perfil do candidato necessário. Esta recolha deve incluir os requisitos para preencher a posição, a descrição do trabalho, as qualificações necessárias, para que seja possível atrair os candidatos com o perfil que se enquadra na vaga. Pode ser útil, pedir ajuda a colaboradores que diariamente exercem funções semelhantes para descreverem as suas funções. Estes podem ter uma melhor compreensão quanto às necessidades para realizar o trabalho com sucesso (Perry et al., 2002).

Em adição, existem cinco fases que são as mais importantes no processo de recrutamento. A primeira fase, designada por objetivos de recrutamento, a organização determina a taxa de retenção, cumprimento do contrato psicológico, desempenho do trabalho, número de candidatos, número de posições preenchidas, diversidade de contratações, qualidade dos candidatos e proporção de ofertas a aceitar. Numa segunda fase, há a formulação de uma estratégia de recrutamento, onde se pretende obter respostas às perguntas: “quem recrutar?”, “onde recrutar”, “quais as fontes de recrutamento a utilizar?”, “quando recrutar?” e “qual a mensagem a comunicar?”. A terceira fase, denominada de atividades de recrutamento, estão incluídas as fontes de recrutamento, os recrutadores e mensagem de recrutamento. A quarta fase inclui variáveis de intervenção/processo, como por exemplo, compreensão do candidato, conhecimentos, aptidões e capacidades do candidato, atratividade organizacional e profissional, que influenciam diretamente as atividades de recrutamento com os resultados do recrutamento. A última fase, é o resultado do recrutamento e consiste na revisão e avaliação das fontes do processo de recrutamento (Karim et al., 2021).

#### **3.2.1.1.1. Fontes e Métodos de Recrutamento**

Muitos empregadores utilizam um leque de fontes de recrutamento que estão ligadas às atividades organizacionais como a satisfação dos colaboradores, os seus desejos e empenho e o desempenho da rotatividade dos funcionários. Fundamentalmente, existem dois tipos de fontes de recrutamento: interno e externo, sendo que as organizações devem utilizar ambas, para aumentar as chances de atrair candidatos qualificados e preparados. Normalmente, as organizações que operam num ambiente competitivo devem dar mais ênfase às fontes externas, enquanto que as organizações que operam em ambientes com pequenas mudanças podem alcançar o sucesso utilizando as fontes internas (Muscalu, 2015).

O recrutamento interno é o processo de contratar colaboradores dentro da própria organização para o preenchimento de novas vagas de emprego permitindo, então, a transferência de competências dentro da organização. A organização pode contratar um candidato interno através de uma oferta de emprego, ou da recontração de antigos colaboradores através da Internet, publicidade, agências de emprego, ou através da promoção, isto é, quando um colaborador é promovido a um cargo superior. Já o recrutamento externo destina-se a atrair candidatos fora da organização, disponíveis no mercado de trabalho e que tenham as competências necessárias para a posição em aberto. Desta forma, as organizações publicam um anúncio de vaga de emprego via, principalmente, de meios eletrônicos, mais conhecido por recrutamento online, através, por exemplo, do LinkedIn ou através de agências de emprego (Karim et al., 2021).

Segundo o autor Sousa et al. (2006), as principais fontes de recrutamento interno são a transferência, em que se dá privilégio à mobilidade horizontal e possibilidade aos colaboradores de encontrar novos desafios dentro da organização. A reconversão, em que existe a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, o que lhes permite desempenhar novas funções. Por último, a promoção, em que um colaborador passa a ocupar uma posição com maior responsabilidade (Serra, 2017).

No que toca às principais fontes de recrutamento externo, segundo o mesmo autor, são o recrutamento académico, em que as empresas vão às escolas/universidades atrair candidatos com elevado potencial. A par desta fonte estão os anúncios, os centros de emprego e as empresas especializadas em recrutamento. Existem também as candidaturas espontâneas em que é cada vez mais frequente chegarem via correio eletrónico. Da mesma forma como os perfis arquivados pela empresa de anteriores processos de recrutamento e seleção ou de perfis que chegam através de referênciação de colaboradores da organização (Serra, 2017).

Estas tipologias de recrutamento trazem vantagens e desvantagens. O recrutamento interno é vantajoso na medida em que há um aproveitamento do potencial dos colaboradores atuais, ou seja, motiva-os e encoraja-os ao desenvolvimento profissional e à sua fidelização e há um investimento na progressão de carreira. O recrutamento interno tem uma maior probabilidade de melhor seleção, visto que, os candidatos são conhecidos e evita custos de recrutamento. Ainda como benefícios, o recrutamento interno permite uma redução no tempo de aprendizagem e integração na nova função, rentabilização dos recursos humanos existentes, diminuição de custos e maior estabilidade para a

organização. No entanto, pode dificultar a entrada de novas ideias e experiências e pode levar a situações de desmotivação, frustração por parte daqueles que não conseguiram ascender na carreira. Além disso, o candidato que anteriormente havia sido selecionado para desempenhar determinadas funções, pode não ter a capacidade para desempenhar as novas funções que lhe foram atribuídas. Desta forma, o recrutamento externo abre caminho para novos talentos, novas formas de pensar e renova a cultura organizacional. Por outro lado, afeta negativamente a motivação dos colaboradores atuais, requer custos operacionais devido à aplicação de técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos, é um processo mais demorado e é menos seguro, pois não é definitivamente conhecido o carácter das pessoas (Michel, 2007).

Existem três abordagens que permitem encontrar um candidato para uma vaga. A primeira consiste nos métodos formais de recrutamento em que o empregador disponibiliza publicamente a informação sobre a oferta de emprego através de um serviço intermediário, nomeadamente as agências de emprego públicas e privadas, anúncios em jornais e revistas ou na Internet e procura de candidatos em escolas/universidades. A segunda são os métodos informais de recrutamento, onde o empregador irá garantir potenciais candidatos, segundo recomendações de funcionários atuais ou outros contactos do setor, referências de amigos, familiares. Por último, existem as candidaturas diretas e listas de espera em que o empregador tem um papel passivo, pois são os candidatos que submetem o currículo, sem alguma indicação prévia, por correio ou pelo *site* da empresa. Caso o empregador considere pertinente, é criada uma base com um conjunto de potenciais candidatos para uma vaga de emprego (Tardos & Pedersen, 2011).

Os métodos formais abrangem uma maior audiência e, por conseguinte, aumentam a possibilidade de entrar em contacto com um maior número de candidatos. Este método aumenta também a probabilidade de contratar alguém que estava anteriormente desempregado. No entanto, estes envolvem maiores custos: os custos de pré-contratação, relacionados com os custos financeiros de colocar, por exemplo, um anúncio ou pagar uma comissão a uma agência de emprego provada; e os de pós-contratação, que recaem na possibilidade de contratação de colaboradores com baixo desempenho (Gërkhani & Koster, 2015).

Em suma, os métodos formais são a melhor escolha para as empresas que estejam dispostas a correr riscos, sendo expectável que as grandes empresas tenham mais disposição para tal. Por outro lado, os métodos informais primam pelos maiores benefícios, pois os empregadores possuem

informação detalhada e precisa sobre o potencial futuro colaborador. Além disso, os custos de pré-contratação são relativamente baixos, na medida em que não envolve nenhum investimento financeiro e os custos de pós contratação relacionam-se com o número limitado de potenciais candidatos, o que pode levar mais tempo a encontrar o candidato que melhor corresponde às necessidades da organização (Gërkhani & Koster, 2015).

A partir dos meados da década de 90, e fruto da era digital, o recrutamento tradicional deu lugar ao recrutamento online ou digital. O recrutamento *online* inclui o *site* da empresa que pode ser utilizado para publicitar vagas de emprego, bem como as redes sociais e páginas de recrutamento profissional. Estas alterações ao nível do processo de recrutamento contribuíram para melhorar os métodos de trabalho e criar tarefas para o recrutador. O recrutamento *online* permite o armazenamento de todos os dados dos candidatos, publicar uma vaga, ver o número de candidaturas a uma determinada vaga, entrevistas e avaliações remotas (Boscai, 2017).

### **3.2.2. Retenção de Talentos**

No que diz respeito a pessoas e talentos, é necessário ter em consideração que para além de se viver atualmente um ambiente em que os postos de trabalho estão em constante redefinição, também se regista uma constante evolução na mão de obra, tendo como principais valores o Capital Humano, competência, motivação, trabalho em grupo, adaptação à mudança, criatividade e elevado grau de compromisso (Tachizawa et al., 2006). Segundo Rego et al. (2015), as expectativas das pessoas têm aumentado. Mais recentemente, as pessoas esperam que uma empresa adote práticas que contribuam para o equilíbrio trabalho-família, que abracem políticas amigas do ambiente e que proporcionem oportunidades de experiências internacionais. Esta perspetiva vai de encontro às ideologias do autor António de Lima Ribeiro (2017), onde este afirma que para uma empresa reter talentos, os profissionais de Recursos Humanos (RH) têm de criar medidas que se enquadrem nas expectativas dos colaboradores e, por conseguinte, que estimulem e desenvolvam o seu potencial. Neste sentido, as políticas e práticas de RH voltadas à retenção de talento passam pelo processo de recrutamento e seleção, do estilo de gestão, do desenvolvimento pessoal e de carreira, qualidade de vida, benefícios e remuneração (Marcondes et al., 2012).

Na perspetiva de Chaminade (2007), a retenção define-se como “um movimento voluntário da organização para criar um ambiente que envolva os funcionários a longo prazo”. A retenção é vista como o inverso lógico da rotatividade, uma vez que retrata o comportamento de permanecer na organização.

Os especialistas assumem que é muito mais fácil recrutar pessoas do que retê-las (Gaber & Fahim, 2018).

Atualmente, o setor das Tecnologias da Informação (TI) é um dos setores que tem registado um maior crescimento, sendo também um dos que apresenta uma maior rotatividade de colaboradores. Por isso, a retenção destes talentos tem sido o foco na indústria de TI. Em empresas com profissionais de TI, as posições técnicas têm um maior contributo para o sucesso de uma organização (Kumar, 2022).

Segundo um estudo feito pela Robert Walters (2022), consultora líder no recrutamento profissional especializado a nível global, os colaboradores remotos, especialistas em dados e segurança da informação são os talentos que a maioria dos recrutadores procuram atualmente (IIRH, 2022). Em particular, de acordo com a Pesquisa Salarial Robert Walters 2022, as posições mais procuradas são profissionais disponíveis para trabalhar remotamente, como Análise Dados, Gestores de Tecnologia e perfis focados em cibersegurança.

Uma vez que há uma elevada procura por profissionais de TI e baixa oferta, as organizações concentram-se em reter os seus talentos. A perda de um profissional qualificado implica custos diretos e indiretos, entre eles, novo processo de recrutamento e tempo até encontrar novos talentos que satisfaçam as exigências de uma organização (Kumar, 2022). Os profissionais talentosos têm inúmeras ofertas de externas de emprego e, portanto, são mais propensos a pedir a demissão do seu posto de trabalho. As altas taxas de rotatividade voluntária são prejudiciais para o desempenho da organização, por isso, a forma mais fácil de reter os seus talentos é aumentando os seus níveis de satisfação. Assim, o grande desafio das organizações está em atender às necessidades diversas dos seus colaboradores (Gaber & Fahim, 2018).

De uma geral, existem inúmeras razões que podem justificar a origem dos problemas na retenção de profissionais. Entre elas, a insatisfação com a remuneração; falta de oportunidades de crescimento; planos de formação ineficientes; falta de clareza no planeamento e aconselhamento de carreiras; má relação com supervisor, equilíbrio entre trabalho e lazer; nas funções que desempenham, não conseguem expor as suas capacidades e, por isso, as suas capacidades são subaproveitadas; quando são contratados para determinada função e acabam por desempenhar uma outra; ou quando acham que as suas ideias nunca serão ouvidas, o que fará com que se sintam desmotivados e desistam delas (Marcondes et al., 2012). Estas atividades estão integradas na gestão de talentos, por isso, um bom alinhamento destas atividades permite estrategicamente a retenção de talentos (Kumar, 2022).

Ao implementar estratégias de retenção de talento, as organizações têm de observar o público-alvo, uma vez que é necessário ter em conta as variáveis demográficas e outras que afetem a decisão de um colaborador em permanecer ou sair da organização. Para profissionais em início de carreira, o desafio do projeto e a progressão de carreira são prioridades. Para os profissionais que estejam a meio da sua carreira, a possibilidade de diversificação de funções, a flexibilidade do local de trabalho e a satisfação são as suas mais valias. Por fim, os profissionais em carreira mais avançada, procuram benefícios, lealdade e segurança. Por estas razões, os profissionais em início de carreira têm uma maior propensão para deixar o emprego atual (Pandita & Ray, 2018).

Os profissionais de Recursos Humanos (RH) utilizam as entrevistas de saída como uma prática para determinar a razão de um colaborador deixar a organização, no entanto, talvez seja mais eficaz identificar as características organizacionais que determinam a permanência (George, 2015). Posto isto, são apresentadas em seguida estratégias de gestão de talentos que são determinantes para a retenção de talentos:

#### **a) Formação, Desenvolvimento e Plano de Carreira**

Após um candidato ser selecionado, este deverá ter a formação necessária para que possa desempenhar as suas tarefas de uma forma mais eficaz, para além de o capacitar para um novo cargo que venha a desempenhar e para colmatar possíveis lacunas nas suas competências. Além disso, programas de mentoria e *coaching* são igualmente importantes para desenvolver os talentos (Kigo & Gachunga, 2016). De realçar que, a mentoria é uma excelente prática que permite fortalecer os laços entre o colaborador de elevado potencial e o seu mentor (Narayanan, 2016).

Segundo Ott et al. (2018), é também importante que a formação seja focada nas competências que serão necessárias no futuro e não nas competências que são necessárias hoje, pois tal irá permitir que estes talentos possam assumir novos desafios. Além disso, as chefias ao investirem na formação destes, demonstra o empenho no desenvolvimento dos seus talentos. O desenvolvimento de talentos refere-se ao planeamento, seleção e aplicação de estratégias de desenvolvimento, que sendo bem implementadas irão permiti-los alcançar os seus objetivos de carreira (Kigo & Gachunga, 2016). É fundamental que a chefia consulte regularmente estes talentos e perceba quais as suas necessidades de formação para que possam obter continuamente formações técnicas, permitindo que se sintam comprometidos com a sua função e, por conseguinte, com a organização (Ott et al., 2018).



Os talentos, necessários para manter uma vantagem competitiva, buscam oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira, entre elas, planos de progressão, promoções e previsões de carreiras precisas (Das & Baruah, 2013). Assim, o planeamento do processo do plano de carreira tem de ser elaborado com a maior transparência para que os colaboradores tenham acesso a informações relativas a oportunidades de carreira e desempenho nas atividades. Cabe aos gestores de RH atuar com profissionalismo e empatia para com os profissionais talentosos e proporcionar igualdade de oportunidades de crescimento, uma vez que os talentos anseiam em progredir na carreira. A percepção positiva em relação ao sistema de gestão de carreira permite que um profissional aumente as suas intenções de retenção (Nunes et al., 2021).

Já a gestão de carreiras relaciona-se com as práticas estabelecidas deliberadamente pela organização para sustentar o desenvolvimento de carreira dos seus profissionais, que contribuam para os objetivos da organização, por um lado, e, por outro lado, que permitam que estes profissionais satisfaçam as suas necessidades. Existem inúmeras práticas da gestão de carreiras, mas as mais frequentes referem-se ao aconselhamento de carreira, que consiste no processo de partilha de ideais com o colaborador acerca das suas tarefas atuais e o seu desempenho, competências pessoais e objetivos de desenvolvimento de carreira; planeamento da sucessão, que permite a identificação e desenvolvimento de colaboradores para cargos executivos; e *workshops* de planeamento de carreira que ajudam os colaboradores a tomarem decisões de carreira e a traçar metas por meio da discussão com outras pessoas em situações semelhantes e/ou com profissionais de RH (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

### **b) Clima organizacional**

Para que um profissional se mantenha numa organização, não basta ter um salário atrativo, benefícios e equipamentos inovadores. O clima organizacional é um fator diferenciador que influencia na tomada de decisão de permanecer na organização. Um mau ambiente a longo prazo fará com que os talentos se sintam desmotivados, sem apoio dos colegas de trabalho, que é fundamental para que se adaptem à organização, não sintam que pertencem à equipa e, por isso, procuram ativamente no mercado de trabalho uma nova oportunidade (Nunes et al., 2021).

Segundo Lisboa et al. (2011), o clima organizacional é o ambiente social, psicológico e humano que define a vida quotidiana da organização e como os colaboradores se relacionam no seu contexto. Visto que a vantagem competitiva das organizações são os profissionais que nelas trabalham, é

necessário que o clima organizacional seja calmo, seguro e motivador para que os colaboradores possam acrescentar valor.

Além disso, o apoio do supervisor é também um fator crucial na questão da retenção. Os colaboradores estão mais propensos a procurar uma outra oportunidade de trabalho nos casos em que, por exemplo, os supervisores não tratem bem, apresentem comportamentos irrefletidos ou não satisfazem as necessidades dos colaboradores em termos de reconhecimento e feedback (Hausknecht et al., 2009).

### **c) Recompensa e benefícios**

A compensação é vista como o fator chave que influencia na motivação e comportamento do profissional. As recompensas são vistas como algo muito desejado e que a organização oferece aos colaboradores em resposta ao seu trabalho e desempenho. Por estas razões, as recompensas financeiras são uma estratégia muito utilizada para reter talento (Kumar, 2022; Lahkar & Baruah, 2013). A equidade em relação à compensação é um fator importante na retenção de profissionais de TI. Se estes se apercebem de desigualdades na quantia paga, a sua motivação irá diminuir e gerar desconfiança (Sandhya & Kumar, 2011). Assim, a remuneração deve refletir a responsabilidade, a capacidade e a carga de trabalho, ou seja, deve ser justo e baseado no esforço de cada colaborador (George, 2015).

Sobretudo a partir da situação pandémica, que alguns fatores de permanência vieram a ter primazia em relação a outros. Os talentos escolhem organizações que possam contribuir para a qualidade de vida e, nesse aspeto, os benefícios como o teletrabalho, o plano de saúde, os seguros de vidas ou os planos odontológicos têm um grande valor (Nunes et al., 2021).

Atualmente, uma grande parte dos profissionais preferem trabalhar nas suas próprias casas, pois têm flexibilidade de horário de trabalho e local, aproveitam o tempo disponível com a família e reduzem os custos e tempo de viagem. Em suma, estes fatores são decisivos para que um colaborador se mantenha na organização, pois estes procuram fazer parte de uma organização que implemente variáveis positivas no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Nunes et al., 2021).

Com a agitação do dia a dia, é difícil para os colaboradores não levarem assuntos do emprego para casa. Os profissionais procuram cada vez mais por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este equilíbrio é, segundo Andrade (2015), uma sensação de dar o trabalho por concluído e ter tempo para a vida pessoal. Está comprovado que quando o colaborador se sente realizado a nível profissional,

tal irá refletir-se na vida pessoal. É também por esta razão, que, atualmente, as organizações têm implementado políticas de bem-estar físico e psicológico e promoção de qualidade de vida dos colaboradores (Ferreira et al., 2020).

#### **d) Liderança e reconhecimento**

O líder tem um papel primordial no sucesso organizacional e no desenvolvimento e, portanto, exerce uma enorme influência na retenção de talentos. O líder tem de conhecer e entender as competências de cada talento, de forma a poder dar o suporte necessário a cada um de acordo com o seu perfil. Em suma, os líderes têm a responsabilidade de reconhecer, capacitar, orientar, apoiar e motivar os seus talentos para que estes possam desempenhar as suas tarefas com eficiência (Nunes et al., 2021).

De uma forma geral, os colaboradores necessitam de perceber que as suas aptidões profissionais são valorizadas pelo seu líder e que este possa ver que são capazes de intervir nas tomadas de decisão. Estudos comprovam que a sensação de ser apoiado e reconhecido pelo líder é muito mais importante para a retenção do colaborador do que a sensação de ser apoiado pela organização (George, 2015).

A autonomia é também uma característica vital para a satisfação do colaborador pois a oportunidade de se comportar de forma autónoma faz com que o profissional reduza as intenções de sair. O grau de autonomia atribuído aos colaboradores é uma característica do estilo de liderança. De realçar que, a autonomia é um fator muito influenciador na intenção de permanecer na organização no que diz respeito aos profissionais de Tecnologia da Informação (TI) (George, 2015).

#### **e) Compromisso e Satisfação com o trabalho**

Os colaboradores e o seu compromisso com a sua organização têm um impacto direto no sucesso de uma organização. Todos os autores defendem que para os colaboradores se comprometerem com uma organização é indispensável terem uma ligação psicológica com a organização, em que a vontade de deixar a organização diminui. Em particular, o grau de compromisso depende do grau de fidelidade do colaborador à organização, e tal depende do quanto os valores e objetivos de vida de um profissional vão de encontro aos da entidade (Ferreira et al., 2020).

As organizações que apresentem políticas de Recursos Humanos (RH), que permitam autonomia e motivação aos seus profissionais, têm uma grande probabilidade de satisfação e de retenção, tendo efeitos no comprometimento a longo prazo com a organização (Das & Baruah, 2013).

Em suma, o fator retenção e comprometimento com o trabalho pode ser dividido em três dimensões, entre elas, social, mental e física. A dimensão mental remete para as características do trabalho, sendo que os talentos preferem tarefas flexíveis onde possam implementar os seus conhecimentos e verem quês os seus esforços permitem reter recursos valiosos para a organização. A componente social inclui as relações que um colaborador tem com outras pessoas, internas ou externas. Por último, a vertente física consiste na remuneração e condições de trabalho (Das & Baruah, 2013).

### **3.2.3. Gestão de Competências**

Ao longo das últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a desempenhar um papel mais estratégico, com ênfase no desenvolvimento de competências. A gestão de competências é uma prática de GRH muito importante, sendo que o objetivo desta prática, passa por gerar competências que providenciem a organização com o talento certo para colmatar as necessidades presentes e futuras (Hustad & Munkvold, 2005). Além disso, como o mundo avança para uma maior industrialização, também as oportunidades de emprego acompanham esse desenvolvimento. Assim, a retenção de colaboradores é uma questão importante no desenvolvimento da competência organizacional. As competências diferem de organização para organização e estão sempre a mudar em função do ambiente. Tal implica que as organizações desenvolvam um ambiente de formação contínua, para que cada colaborador se desenvolva e permaneça na organização (Fatima, 2011).

A gestão de competências inclui o planeamento, a implementação e a avaliação de iniciativas, que garantam que os colaboradores têm as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Uma competência define-se como a forma de pôr em prática algum conhecimento ou atitude num contexto específico. Gerir competências é importante para as organizações inovativas e pode permitir alcançar uma vantagem competitiva (Hustad & Munkvold, 2005).

Uma organização que se rege pelas competências, a descrição, o estímulo e o desenvolvimento de aptidões individuais dos profissionais são realçadas. De uma forma geral, a gestão de competências toma por referência a estratégia da organização e direciona as suas ações de recrutamento e seleção, formação, gestão de carreira e formação de alianças estratégicas, para alcançar e desenvolver as

competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. A competência de um colaborador, juntamente com outros recursos, permite a competência organizacional (Brandão & Guimarães, 2001).

A gestão de competências envolve 4 tipos de processos, sendo que o primeiro se designa pela identificação de competências, ou seja, perceber como e quando identificar as competências necessárias, para colmatar necessidades presentes e futuras da organização. O processo seguinte rege-se pela avaliação de competências, necessário para averiguar como e quando identificar e definir competências adquiridas pelos profissionais e/ou como e quando uma organização pode decidir que determinado profissional adquiriu as competências específicas. No terceiro processo, surge a aquisição de competências, para compreender como e quando uma organização pode decidir acerca de como adquirir competências de forma planeada. Por último, emerge a utilização das competências, em que é necessário entender como utilizar as informações ou os conhecimentos sobre as competências produzidos pelos processos de identificação, avaliação e aquisição. Em particular, é necessário identificar as lacunas entre as competências exigidas e as competências necessárias e quem deve frequentar as ações de formação (Berio & Harzallah, 2005).

#### **4. Metodologia de Investigação**

A realização deste relatório de estágio visa, tal como anteriormente dito, analisar o processo de recrutamento e retenção dos engenheiros de *software* na Bosch CM. Esta investigação assenta no problema da atração e retenção destes perfis e, neste sentido, tem-se como objetivos: contextualização do atual processo de recrutamento, perceção dos engenheiros de *software* sobre o processo de recrutamento, o que é feito pela organização para atrair e reter estes profissionais e, na perspetiva destes profissionais, o que poderia ser implementado que garantisse a sua fidelização com a organização. A finalidade do estudo é a de sugerir melhorias que deveriam ser implementadas para aumentar a taxa de retenção dos engenheiros de *software*. De um modo geral, pretende-se dar resposta às seguintes questões:

1. Quais os procedimentos que a Bosch CM emprega para atrair os engenheiros de *software*?
2. O que é feito pela Bosch CM para reter estes talentos?
3. Quais os motivos que levam estes perfis a manterem-se/deixarem a Bosch CM?
4. Quais as melhorias que deveriam ser implementadas por forma a reter estes talentos?

De notar que, a escolha do presente tema deveu-se ao facto de área do recrutamento ser um dos pilares da organização e por ser uma área que apresenta anualmente um grande crescimento e investimento. Além disso, a escolha deste tema advém das dificuldades que a organização apresenta em recrutar e, principalmente, em reter engenheiros de *software*, que são profissionais talentosos e vitais para o desenvolvimento da organização.

Assim, este estudo surgiu no seguimento de propostas apresentadas anteriormente sobre o tema em questão, sendo que este se destaca dos demais, pois contribuiu com sugestões de melhoria para o processo de recrutamento e retenção de engenheiros de *software*, tendo estes o perfil mais procurado atualmente no mercado de trabalho.

Para a realização deste estudo, teve-se em conta o artigo desenvolvido por George (2015), que investigou as razões que levam os profissionais a manterem-se na organização. Neste estudo, foi desenvolvida uma “escala de retenção”, com 19 fatores de retenção identificados na revisão da literatura e foram divididos em dois níveis: organizacionais e profissionais. Para este estudo, contribuíram 138 trabalhadores de uma multinacional britânica e concluiu-se que a nível organizacional, os profissionais têm uma maior probabilidade de permanecer em organizações em que o estilo de gestão é considerado adequado, os recursos são adequados, o ambiente de trabalho é agradável, onde todos se sentem parte

da equipa, com colegas que estão disponíveis para ajudar e onde há abertura para aprendizagem e promoção. A nível profissional, os colaboradores têm uma maior probabilidade de permanecer em organizações onde têm um certo grau de autonomia, onde as decisões no que toca à remuneração são transparentes e justas e onde existe um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Com o propósito de responder às questões supramencionadas, são apresentados em seguida a metodologia utilizada na resolução do problema, incluindo o tipo de investigação e o método de recolha de dados utilizados.

#### **4.1. Abordagem qualitativa**

Os paradigmas de investigação constituem um sistema de pressupostos e valores que orientam a pesquisa, determinando os leques de opções que o investigador terá de escolher e que o levará às respostas que o problema/questão levantaram. Assim, a metodologia, métodos ou técnicas são termos que surgem na literatura para intitular os inúmeros meios que ajudam e/ou orientam o investigador na busca pelo conhecimento (Coutinho, 2014).

De modo a obter uma visão mais abrangente relativamente ao processo de recrutamento e retenção dos perfis altamente qualificados e para alcançar os objetivos propostos, a investigação foi conduzida por métodos qualitativos, que frequentemente são usados como sinónimo de qualquer técnica de recolha de dados, nomeadamente uma entrevista, que gera ou usa dados não numéricos (Saunders et al., 2019).

Este tipo de investigação está associado mais frequentemente a um estudo de carácter exploratório, este que é um meio valioso que permite fazer perguntas abertas e obter informações sobre um tópico de interesse. É principalmente útil quando se pretende compreender uma questão, problema ou fenómeno se o entrevistador não tiver a certeza da sua natureza exata (Saunders et al., 2019). Este estudo assenta neste tipo de abordagem, com um carácter exploratório e fenomenológico, pois incide na descrição de fenómenos, a partir da subjetividade, daquilo que aparece à consciência e daquilo que é dado (Silva et al., 2008). Esta abordagem ressalta a escassa representatividade no que concerne a possíveis inferências sobre a realidade.

Tendo em conta a melhoria do conhecimento para o tema em causa, definiu-se como metodologia, o estudo de caso e a pesquisa qualitativa. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é uma investigação aprofundada sobre um tópico em particular dentro de um cenário de vida real. Este é

utilizado quando nenhuma perspectiva singular consegue fornecer uma descrição completa da questão de investigação. O caso escolhido para a pesquisa tem de ser significativo e representativo por forma a comprovar uma generalização para situações relacionadas. Os dados devem ser recolhidos e registados com rigor e cumprindo todos os procedimentos da pesquisa de campo (Severino, 2014). Neste sentido, o estudo de caso incidirá na compreensão do processo de recrutamento e retenção dos engenheiros de *software*, que foi presenciado no interior da organização. Em suma, o estudo de caso permite um estudo mais aprofundado, com descrições elaboradas que possam comprovar a teoria (Saunders et al., 2019).

A pesquisa qualitativa estuda as interpretações dos participantes e as relações entre eles com recurso a uma variedade de técnicas de recolha de dados e procedimentos analíticos a fim de desenvolver um quadro conceitual. O sucesso do papel do investigador qualitativo não depende apenas de ter acesso físico aos participantes, mas também da construção de um relacionamento e demonstrar sensibilidade para obter acesso cognitivo aos dados (Saunders et al., 2019).

Para além disso, na pesquisa qualitativa, os métodos de recolha de dados são recolhidos preferencialmente no contexto real, neste caso dentro da organização, e que envolvem o contacto estreito entre o investigador e os participantes (Cristina et al., 2008). Assim, esta investigação que ocorreu no interior da organização com a interação entre a autora e os participantes permitiu a obtenção de dados detalhados, extensos, análises que estão abertas a conceitos e ideais emergentes que podem contribuir para descrições detalhadas e resultados que tendem a focarem-se na interpretação de significado social (Ritchie & Lewis, 2003).

Não é fácil encontrar uma definição uniforme para a investigação qualitativa, sendo que em vários manuais, a pesquisa qualitativa é considerada como uma pesquisa que não é quantitativa. A nível concetual, o objeto de estudo da investigação qualitativa não são os comportamentos, mas sim as intenções e situações, portanto, preocupa-se em abordar ideias, em encontrar significados nas ações e nas interações sociais. A nível metodológico, a investigação de carácter qualitativo baseia-se no método indutivo, uma vez que o investigador pretende descobrir a intenção, o propósito da ação adotando a atitude de quem pretende compreender a situação sem estabelecer expectativas prévias ao fenómeno em estudo. Assim, a pesquisa qualitativa assenta na análise de dados e fundamenta-a na observação experimental ou participante e interpretação e na questionabilidade dos resultados, pois mais do que o estudo de grandes amostras importa o estudo de casos, de sujeitos que agem em determinadas situações. Para a obtenção e análise de dados dá-se primazia à observação, em que o objetivo é recolher



os dados no meio natural onde ocorrem com a participação ativa do investigador. De uma forma sucinta, segundo Coutinho (2014), este paradigma pretende substituir as noções científicas de “explicação, previsão e controlo do paradigma positivista” pelas de “compreensão, significado e ação” (Coutinho, 2014).

De uma forma geral, a investigação qualitativa pode contribuir para identificar a ausência ou presença de fenómenos particulares nos testemunhos de vários grupos, investigar como as manifestações dos fenómenos variam entre os diversos grupos, examinar a interação entre fenómenos em diferentes contextos e explorar detalhadamente as diferenças nos contextos em que os fenómenos emergem (Ritchie & Lewis, 2003).

#### **4.2. Amostra**

De forma a cumprir com os objetivos e perguntas de investigação propostas e para a recolha de dados importa definir conceitos como população, amostra e sujeito. Segundo Saunders et al. (2019, p.294), a população consiste no “conjunto completo de casos ou elementos dos quais é retirada uma amostra”.

É selecionada uma amostra quando é inexequível fazer o recenseamento de toda a população e existem restrições orçamentais bem como de tempo que impedem o levantamento de toda a população. A amostra deve ser a mais diversa possível dentro dos limites estabelecidos na população para otimizar as hipóteses de identificação de todas as características que estão associadas a um fenómeno. No entanto, as amostras qualitativas são por norma pequenas, pois se os dados forem detalhadamente analisados, haverá uma altura em que poucas serão as novas evidências obtidas e também não é possível analisar os dados em profundidade se a amostra for em grande escala. Além disso, não é necessário garantir que a amostra tenha uma escala significativa, contrariamente às amostras de inquérito que precisam de uma amostra considerável para serem estatisticamente válidas (Ritchie & Lewis, 2003).

As amostras podem ser divididas em dois tipos: amostras probabilísticas ou representativas ou amostras não probabilísticas. Nas primeiras, a hipótese (ou probabilidade) de cada caso ser selecionado de entre a população é conhecida e normalmente igual para todos os casos, ou seja, é possível responder aos objetivos e questões de investigação que exijam uma estimativa estatística das características da população. Nas amostras não probabilísticas, que são as que se enquadram no estudo em questão, a probabilidade de cada caso ser selecionado a partir da população não é conhecido e não é possível

responder a perguntas de investigação ou abordar objetivos que exijam que sejam feitas inferências estatísticas sobre as características da população (Saunders et al., 2019).

Por último, o sujeito, pertencente à população e à amostra, que tipifica uma circunstância que se espera ou que se sabe ter relevância para o estudo e que será alvo da recolha de dados (Ritchie & Lewis, 2003).

Nesta investigação em concreto, na população estão incluídos todos os engenheiros de *software* que pertencem à organização, a amostra a ser estudada são os engenheiros de *software* que trabalham na área de desenvolvimento, investigação e manufatura digital e os sujeitos são cada um dos entrevistados.

A amostra é constituída por 18 engenheiros de *software*, 11 homens e 7 mulheres, com idades compreendidas entre os 23 e os 31 (Quadro 1). A escolha desta amostra foi auxiliada pela orientadora de estágio da autora e dependeu da disposição e interesse de cada um dos colaboradores em participar nesta investigação, sendo que, em geral, os colaboradores demonstraram-se colaborativos para fazerem parte da amostra. Tentou-se que esta fosse o mais variada possível, tendo em conta a área de formação, antiguidade, idade e género.

#### **Quadro 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagem**

| <b>Idade</b> | <b>Entrevistados</b> | <b>%</b> |
|--------------|----------------------|----------|
| 23>25        | 12                   | 67       |
| 26>28        | 2                    | 11       |
| 29>31        | 4                    | 22       |
| <b>Total</b> | 18                   | 100      |

No que toca às qualificações individuais dos participantes, verifica-se que o grau de escolaridade, como seria de esperar, vai de encontro às exigências das competências necessárias para o perfil em questão. De notar que, uma grande parte dos entrevistados possui o nível 7 (mestrado) (Quadro 2).

**Quadro 2 - Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo**

| Sexo                | Nível 4<br>(Ensino Secundário) | Nível 6<br>(Licenciatura) | Nível 7<br>(Mestrado) | <b>Total Global</b> |
|---------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Feminino            | 1                              | 2                         | 7                     | 10                  |
| Masculino           | 1                              | 3                         | 4                     | 8                   |
| <b>Total Global</b> | 2                              | 5                         | 11                    | 18                  |

Os 18 participantes foram contratados no período temporal de fevereiro de 2018 a fevereiro de 2023 e são formados nas áreas de engenharia física, eletrónica e informática e variam de nível de escolaridade completo. A amostra é constituída por 2 engenheiros de *software* de nível 4 de escolaridade (ensino secundário), por 5 engenheiros de *software* de nível 6 (licenciatura) e por 11 engenheiros de *software* de nível 7 (mestrado) (Quadro 3). Alguns dos entrevistados desempenham as suas funções no centro de Investigação e Desenvolvimento da Bosch CM, localizado numa nova divisão, em Sequeira e os restantes em Lomar, que desempenham funções no departamento da manufatura digital.

**Quadro 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por áreas de qualificações que possuem, em número e percentagem**

| <b>Qualificações</b>                   | Nº entrevistados | %   |
|--|------------------|-----|
| Mestrado em Engenharia Física          | 2                | 11  |
| Mestrado em Engenharia Informática     | 8                | 44  |
| Mestrado em Engenharia Eletrónica      | 1                | 6   |
| Licenciatura em Engenharia Informática | 5                | 28  |
| 12º ano                                | 2                | 11  |
| <b>Total</b>                           | 18               | 100 |

### **4.3. Método de Recolha de Dados**

Vários métodos de recolha de dados na pesquisa qualitativa foram desenvolvidos para permitir a investigação dos fenómenos, através da compreensão dos comportamentos e interações dos envolvidos nos espaços naturais. Em particular, para a recolha de informação, a autora recorreu à entrevista para entender a perceção dos engenheiros de software sobre a temática em estudo e para que, de forma autónoma e livre, a autora conseguisse obter a resposta direta destes, desprendida de qualquer tipo de enviesamentos. Além disso, a técnica da entrevista para além de permitir respostas espontâneas, permite também a análise de expressões faciais e outro tipo de comportamentos que vários métodos não o permitem.

Como a autora esteve com cada um dos entrevistados em particular, tal permitiu interagir individualmente com cada um dos participantes e recolher informações cruciais para que fossem sugeridas melhorias para o problema em estudo.

A entrevista é uma técnica de recolha de informações muito utilizada na área das ciências humanas e que pode ser caracterizada por uma conversa intencional entre duas ou mais pessoas, durante a qual o entrevistador faz perguntas precisas e ouve atentamente o entrevistado por forma a assimilar o que este pensa, sabe, representa, faz e argumenta. Em suma, a entrevista permite a obtenção de esclarecimentos e compreensão detalhada das perspetivas pessoais dos envolvidos (Severino, 2014).

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nos últimos tempos em trabalhos científicos e, em maior profundidade, tornou-se um instrumento para os investigadores das áreas sociais e psicológicas. Estes recorrem à técnica da entrevista sempre que há a necessidade de recolher dados que não se podem encontrar em documentos (Júnior & Júnior, 2011).

A entrevista semiestruturada é aquela que melhor se enquadra, uma vez que o entrevistador terá alguns temas predeterminados e possivelmente algumas perguntas chave para orientar a condução da entrevista. Este tipo de entrevista usa-se para perceber relações entre variáveis, como aquelas reveladas num estudo. Quando são conduzidas entrevistas semiestruturadas com base numa abordagem indutiva, o entrevistador seguirá naturalmente um estudo exploratório e emergente e fará que os temas das entrevistas evoluam em conformidade com o que surgir da análise dos dados (Saunders et al., 2019).

A entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistador tem a possibilidade de improvisar e reconduzir a entrevista aos pontos de interesse. Além disso, as questões

pré-definidas são seguidas sob a forma de uma conversa informal. Este tipo de entrevista apresenta inúmeras vantagens como a flexibilidade, isto é, o entrevistador pode trazer espontaneidade a uma entrevista já previamente preparada, há um maior foco no tema-chave da entrevista, favorecimento de respostas espontâneas e melhor conhecimento dos candidatos, uma vez que ao conduzir a entrevista, o entrevistado pode adequá-la ao perfil dos entrevistados. Por outro lado, a maior desvantagem da entrevista semiestruturada é o nível de exigência, visto que para ser bem-sucedida terá de haver uma agilidade por parte do entrevistador. Por fim, uma entrevista semiestruturada será bem-sucedida se as respostas obtidas forem fidedignas e válidas e que o total de entrevistas demonstrem uma amostra da população que permita tirar conclusões (Reis, 2017).

Tal como todos os outros métodos, o método da entrevista apresenta aspetos positivos e negativos. Por um lado, a entrevista permite interação direta, flexibilidade relativamente ao tempo de duração e adaptação a novas situações consoante o entrevistado; permite uma melhor perceção, uma vez que o entrevistador e entrevistado estão presentes e o entrevistador pode pedir esclarecimentos adicionais se achar que alguma resposta não é suficientemente clara. Por outro lado, a entrevista é uma técnica que requer muita preparação, implica processos de registo via áudio, por exemplo; e a falta de motivação/colaboração dos entrevistados pode levar a enviesamentos (Sá et al., 2021).

Foram realizadas 18 entrevistas a profissionais de Tecnologia da Informação (TI), nomeadamente engenheiros de *software*, a fim de perceber o seu perfil, o que os moveu a aceitar a vaga na qual trabalham, o que os motiva a manterem-se fidelizados à Bosch CM e quais os requisitos que deveriam ser implementados para os reter na organização. Uma vez que uma dificuldade exposta pela empresa é a atracção e particularmente a retenção destes talentos, estas entrevistas foram de extrema importância para diagnosticar o problema e quais as condições/exigências necessárias para que estes se mantenham fidelizados à Bosch CM. As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte problema de estudo: “que melhorias poderiam ser implementadas pela Bosch CM para recrutar e reter estes talentos?”.

Relativamente ao número de entrevistas realizadas, este foi tido em conta segundo a validade dos testemunhos e representatividade, isto é, de acordo com o princípio da saturação. Segundo Kaufmann (1996), o princípio da saturação baseia-se na acumulação de ideias/conceitos que se vão encadeando, levando ao estreitamento de hipóteses e é atingido um grau de estabilidade no que

concerne a respostas. Assim, a investigadora delimitou o número de entrevistas quando as respostas dadas pelos testemunhos não adicionavam algo de diferente ao estudo.

Estas entrevistas tiveram como instrumento de recolha de dados um guião semiestruturado (Anexo 2) elaborado pela autora. Para que a técnica da entrevista possa refletir os objetivos e finalidade do estudo, é importante que o guião de entrevista atenda aos diversos fatores, para que os processos de criação, concretização e análise das entrevistas consigam ser bem-sucedidos. É neste processo que o investigador deverá refletir os objetivos e a natureza dos assuntos sobre os quais pretende estudar e obter informação. Espera-se também que as perguntas que constituem o guião de entrevista, sejam claras, sequenciais e lógicas. Em simultâneo, o entrevistador deve também definir o tipo de interação/proximidade com os entrevistados, tal como o grau de profundidade da informação a recolher (Sá et al., 2021).

Posto isto, as perguntas que fazem parte do guião de entrevista foram agrupadas segundo categorias, para que fosse mais fácil analisar e relacionar os dados recolhidos. Num primeiro leque de questões, de forma que a autora percebesse os procedimentos que a Bosch CM emprega para recrutar estes perfis altamente qualificados foram direcionadas ao recrutamento, nomeadamente, como encontrou a vaga na qual trabalha, o que o atraiu a candidatar-se, o tempo esperado até obter feedback depois de submetida a candidatura e porque acha que foi o candidato selecionado. De seguida, os entrevistados foram abordados sobre que melhorias poderiam ser implementadas em algumas estratégias da gestão de talentos como: oportunidades de formação, desenvolvimento de carreira, condições de trabalho, colegas de trabalho, ambiente de trabalho, remuneração, apoio do supervisor, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reconhecimento e autonomia. Por fim, as últimas questões possuem uma perspetiva futurista que remetem à continuidade destes talentos na Bosch CM.

A informação recolhida foi analisada tendo em conta a revisão de literatura do estudo, em particular com a gestão de talentos. De notar que, as propostas de melhoria apresentadas estão divididas em 2 partes: recrutamento e retenção e tiveram uma maior ênfase nas categorias em que os entrevistados demonstraram menor satisfação.

As entrevistas, não podendo ser feitas em formato presencial, foram de carácter online, via Microsoft Teams, uma vez que alguns dos entrevistados desempenham funções no centro de Investigação e Desenvolvimento, em Sequeira, e a autora estagiou no departamento de RH, em Lomar. Além disso, as entrevistas foram online, para ser mais flexível em termos de disponibilidade, uma vez

que os colaboradores destas áreas estavam em teletrabalho nas datas agendadas. A autora realizou as entrevistas, que tiveram em média a duração de trinta minutos, nas instalações da Bosch CM, dentro do seu horário laboral.

Adicionalmente, a autora recorreu à gravação do áudio das entrevistas, com o consentimento dos participantes (Anexo 3), sendo que se recorreu à descrição e transcrição de alguns excertos pela autora e analisados com recurso à análise de conteúdo, um método utilizado na investigação qualitativa.

#### **4.4. Análise de conteúdo**

Segundo Bardin (2001), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações... ou, com mais rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (p.31). Esta técnica de investigação, que atua com os dados recolhidos de uma investigação, oscila entre o rigor da objetividade e da criatividade da subjetividade. Visto que desempenham o papel de “técnicas de rutura”, os processos de análise de conteúdo exigem a “observação de um intervalo de tempo entre o estímulo-mensagem e a reação interpretativa” (Sá et al., 2021).

Na perspetiva da autora Guerra (2006), há diferentes tipos de análise de conteúdos, isto é, diferentes técnicas de análise de dados qualitativos e esta ficou associada à análise categorial de textos escritos ou transcritos. Por outras palavras, esta ficou associada não só a uma técnica de análise em particular, como a uma definição do objeto dessa análise enquanto “conteúdo”, que poderia ser formatado como numérico ou não. De uma forma geral, a análise de conteúdo apresenta-se como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que têm como propósito eliminar incertezas e auxiliar na interpretação dos dados recolhidos (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Perante a técnica supramencionada, foram postas em práticas as três etapas mencionadas por Bardin (2006): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A primeira fase, designada de pré-análise, é aquela em que se organiza o material a ser explorado e estrutura-se as ideias iniciais. Esta fase consiste na leitura, para que se comece a conhecer o texto, na análise de documentos, na formulação de hipóteses e objetivos e preparação dos indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 2006).

A segunda fase, exploração do material, é a descrição analítica e traduz-se na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e o reconhecimento das unidades de

registo e de contexto nos documentos. Esta é a etapa mais longa, mas também muito importante, pois irá ditar a riqueza das inferências e interpretações. Nesta fase, o material recolhido é submetido a um estudo profundo e é orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (Bardin, 2006).

A terceira e última fase, intitulada de tratamento dos resultados, destina-se à inferência e interpretação, com foco no tratamento dos resultados. Segundo o autor, nesta fase, tendo disposto um culminar de resultados significativos, é possível propor inferências, reflexões, interpretações e críticas (Bardin, 2006). De acordo com as diferentes fases da análise de conteúdo, o autor Bardin (2006) destaca as dimensões de codificação que correspondem a “uma transformação – efetuada segundo regras precisas dos dados brutos do texto (...) que permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (Bardin, 2006, p. 103). O autor supramencionado destaca também a dimensão da categorização que classifica os elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e analogia com os critérios definidos anteriormente. De uma forma sucinta, a categorização fornece uma visão simplificada dos dados brutos recolhido (Bardin, 2006).

Uma vez que as entrevistas serão analisadas recorrendo à análise de conteúdo, no Quadro 4, seguem as categorias, que foram designadas tendo em conta as questões presentes no guião de entrevistas, e as respetivas dimensões. No Anexo 4, segue a análise de conteúdo com os excertos retirados e analisados das entrevistas.

#### **Quadro 4 - Análise de Conteúdo das Entrevistas realizadas aos colaboradores**

| <b>CATEGORIAS</b>                              | <b>DIMENSÕES</b>  |
|--|---|
| Fontes de recrutamento interno                 | Transferência<br>Promoção   |
| Estratégias de retenção de talento             | Formação, Desenvolvimento e Plano de Carreira<br>Clima organizacional<br>Recompensa e benefícios<br>Liderança e reconhecimento<br>Compromisso e Satisfação com o trabalho |
| Retenção de talentos: uma perspetiva futurista | Fidelização<br>Aberto a oportunidades externas  |



## 5. Apresentação e Discussão dos Resultados

### 5.1. Recrutamento e seleção

O atual processo de recrutamento e seleção na organização, particularmente para estes perfis em estudo é visto de uma forma bastante positiva e eficaz e, portanto, todos se mostraram satisfeitos com o processo. Junto dos entrevistados foi possível averiguar que depois de efetuarem a candidatura no *site*, receberam um primeiro contacto num curto espaço de tempo, cerca de 1 a 2 semanas, embora um dos entrevistados tenha mencionado que demorou cerca de 1 a 2 meses.

Através de um primeiro conjunto de questões, foi possível constatar que os entrevistados encontraram a vaga na qual atualmente trabalham de diferentes modos. As repostas foram diversas, no entanto, a maioria dos entrevistados encontraram a vaga na qual atualmente trabalham no próprio *site* da Bosch. Tal significa que ativamente e por iniciativa própria, os entrevistados voluntariamente verificaram o *site* da Bosch em busca de oportunidades que fossem de encontro às suas expectativas. Como exposto anteriormente, o recrutamento externo permite a possibilidade de a organização encontrar novos talentos e novas formas de pensar (Michel, 2007).

Por outro lado, alguns dos entrevistados encontraram a vaga na qual atualmente trabalham através da referência de amigos ou familiares que trabalham na Bosch CM e que lhes recomendaram determinada vaga, sendo benéfico para a organização, pois os empregadores têm uma maior informação sobre o candidato (Gërkhani & Koster, 2015).

Este “passa a palavra” entre atuais e potenciais colaboradores é muito comum, pois os recrutadores quando abrem uma nova posição, enviam um email para todos os colaboradores, com o nome e link para aceder a determinada vaga e solicitam a divulgação da mesma. Tal permite que os internos à organização tenham acesso primeiro que os externos. Além disso, foi possível constatar que a organização pratica com frequência o recrutamento interno, uma vez que existem determinadas vagas que são excecionalmente para internos, ou seja, apenas os colaboradores atuais têm acesso a essa vaga.

Tal como aconteceu com um dos participantes (C2), que indicou à autora que foi o anterior líder de equipa que lhe referenciou a vaga onde atualmente trabalha. Estas transferências permitem ao colaborador progredir internamente e darem o seu contributo em projetos inovadores:

*Colaborador 2 (C2): “A vaga em que atualmente trabalho foi uma progressão interna, em que foi o meu antigo líder de equipa que me indicou, sendo que acredito que tenha sido*

*selecionado pelas minhas competências comportamentais e não pelo meu conhecimento técnico, pois na altura tinha apenas o conhecimento base para a vaga em si”.*

A Bosch CM apresenta parcerias com universidades de longos anos, logo recruta inúmeros estagiários. Muitos destes estagiários acabam por preencher posições de contrato, que estejam em aberto e, portanto, há uma linha de progressão que permite a promoção destes, com a atribuição de posições com maior responsabilidade (Sousa et al. 2006):

**C8:** *“Eu ainda estava a meio do meu estágio, não estava preocupado para saber onde iria trabalhar quando terminasse o meu curso, no entanto, estavam a gostar do meu trabalho, fui recomendado a um outro departamento que estava a necessitar de pessoal e fui a entrevista.”*

Relativamente à atração destes perfis à vaga em que atualmente trabalham, foi comprovado que houve inúmeros fatores que fizeram com que fossem atraídos a candidatarem-se à vaga em questão, mas entre eles destacaram-se o ramo da indústria automóvel, a reputação da Bosch, o descritivo da vaga, o desafio e a criatividade do projeto e a tecnologia inovadora, que permitem a estes talentos desenvolverem-se. Segundo estes, o seu perfil destacou-se dos demais candidatos pela sua motivação, à vontade, competências técnicas, experiência, ambição e abertura para aprender a linguagem de programação necessária.

No tópico sobre o que motivava estes perfis a manterem-se fidelizados à Bosch CM, foram diversas as respostas, entre as quais a flexibilidade e a estabilidade que a empresa oferece, a equipa e o ambiente de trabalho, o desafio do projeto no qual trabalham e o reconhecimento que têm:

**C14:** *“Sou motivado por aquilo que faço e o ambiente de trabalho é muito bom. Quero muito ver o meu projeto ser finalizado.”*

Num polo oposto, um dos entrevistados não se encontra com a mesma motivação do que aquela que tinha quando iniciou a sua carreira na Bosch CM, embora não tenha como intenção sair:

**C1:** *“O que a Bosch oferecia quando eu entrei, não é o que a Bosch oferece atualmente. Não penso em sair, mas acho que anteriormente tínhamos mais formação que nos qualificava para o trabalho e para o mercado que agora não temos. Existiam também mais eventos de desenvolvimento da equipa, ou seja, atividades extratrabalho que são muito valorizadas.”*

## 5.2. Formação, Desenvolvimento e Plano de Carreira

A formação foi um dos tópicos em que houve mais interação por parte dos entrevistados, sendo que foram obtidas duas visões completamente opostas sobre a satisfação destes, perante a formação técnica que têm tido. Consoante os testemunhos relatados, foi possível constatar que a Bosch CM apresenta um portal, onde os colaboradores têm acesso a todo o tipo de formações, quer sejam sobre regras para o bom funcionamento e segurança da organização, quer sejam formações mais técnicas para cada área. Mais tarde, a organização disponibilizou o acesso ao *Coursera*, uma plataforma externa de ensino online que inclui programas de formação e disponibiliza um leque mais variado de formações para a área de desenvolvimento de *software*.

Por um lado, um grupo de entrevistados mostrou-se muito satisfeito e sente que tem tido o devido acompanhamento, em particular, a partir do momento em que tiveram acesso ao *Coursera*. O acesso a esta plataforma externa deveu-se ao facto de apresentar um maior leque de formações para a área de desenvolvimento de *software*, uma área em que existe a necessidade de ter formações recorrentes:

**C4:** *“As formações talvez não tenham ido de encontro às minhas expectativas num momento inicial, mas depois de falar com a minha chefia direta, este ano, acabou por serem feitas alterações positivas, e foi permitido aceder a uma ferramenta externa. Por mais que esteja preparado um plano de formação, há sempre mais material lá fora.”*

**C7:** *“Estou satisfeito com a formação, também não há tanta formação técnica na área de desenvolvimento de software, também por ser uma área relativamente recente.”*

**C10:** *“No portal da Bosch, não há muitas formações específicas para a minha área, mas já nos foi fornecido a possibilidade de acedermos ao Coursera, onde podemos escolher vários cursos.”*

**C15:** *“O portal da Bosch disponibiliza bastantes formações, tantas, que por vezes perdemo-nos, mas é uma questão de procurarmos. Também posso falar com a minha chefia, que nunca me impôs qualquer obstáculo a nível das formações.”*

Por outro lado, um grupo de engenheiros de *software* não se sente satisfeito com as oportunidades de formação técnica. Estes sentem falta de um devido acompanhamento, que permita colmatar as suas necessidades em termos de formação técnica. Em particular para esta área, a chefia tem um papel fundamental em consultar regularmente estes talentos e perceber quais as suas

necessidades de formação para que possam obter continuamente formações técnicas, permitindo que se sintam comprometidos com a sua função e, por conseguinte, com a organização (Ott et al., 2018):

**C2:** *“Até há algum tempo atrás achava que estava satisfeita, mas sinto falta de formação técnica, por exemplo, formações específicas de tecnologia. Houve já uma recolha de tópicos/conteúdos para serem feitas formações, porque mesmo quem já tem experiência em utilizar uma ferramenta, esta está em constante evolução e requer formação permanente.”*

**C13:** *“As formações no portal interno da Bosch são aborrecidas, pois estamos muito tempo a olhar para uma única imagem e a ouvir uma pessoa só. Não é fácil captar a atenção sem ter um suporte visual.”*

**C18:** *“Gostaria que existisse outro tipo de formações que desse para interagir com outros profissionais, porque as formações presentes no portal Bosch são muito à base de vídeos e depois acabam por não incidir na minha área.”*

No que diz respeito à possibilidade de desenvolvimento e plano de carreira, as respostas foram também diversas, sendo que, de uma forma geral, os entrevistados não têm qualquer perspetiva de desenvolvimento de carreira. Alegam que é algo incerto, que existe falta de transparência no que toca ao futuro e continuidade na organização e falta de um plano de progressão de carreira para estes talentos. Perante os relatos ouvidos, verifica-se que estes perfis pretendem estar em constante progressão de carreira, não pretendem estagnar, sendo que a falta de clareza na gestão de carreiras e a falta de um plano de carreira, pode levar a que estes diminuam as suas intenções de retenção (Nunes et al., 2021). Houve um pequeno grupo de entrevistados que afirmou que poderá não existir essa possibilidade, não justificando a sua resposta:

**C8:** *“Eu estou cá com contrato a termo incerto e talvez por estar cá há pouco tempo, ainda nada me foi falado, portanto eu sinto que estejam a contar comigo durante mais algum tempo. Eu gosto de acreditar que irei permanecer e que a minha presença faz falta, no entanto, não tenho nada que realmente comprove. É incerto.”*

**C1:** *“Eu acredito que seja possível, não é que tenha provas. O meu objetivo é estar sempre a aprender, não pretendo estagnar num só nível. É esperar para ver, mas o meu objetivo é evoluir.”*

**C13:** *“Eu atualmente estou bem, mas não sei se terei oportunidade de subir na carreira tão facilmente, não consigo ver essa possibilidade neste momento.”*

**C6:** *“Não é propriamente claro. É algo muito incerto, há pouca informação, sendo que vejo colegas a sair e outros a ficar...”*

**C16:** *“Na área onde estou, é um ponto mais negativo, não há tanta progressão de carreira.”*

### **5.3. Clima organizacional**

Neste tópico, a totalidade dos entrevistados mostraram uma enorme satisfação quando abordados sobre os colegas e ambiente de trabalho. Estes descreveram que o ambiente de trabalho é muito bom, calmo, que de facto, há um ambiente de entreajuda, de bastante colaboração entre os colegas. Todos reforçaram o apoio/suporte da equipa de trabalho, na eventualidade de ser necessária alguma ajuda:

**C3:** *“O ambiente de trabalho e a minha equipa é espetacular, dá-me vontade de estar cá, tanto que não usufruo muito do teletrabalho.”*

**C4:** *“Quando desenvolvemos algo positivo para a equipa, a equipa reconhece e os chefes também.”*

Este ambiente e o trabalho em equipa não só permite que os colaboradores se sintam mais motivados, como é fundamental para que se adaptem à organização, para que sintam que pertencem à equipa (Nunes et al., 2021).

### **5.4. Recompensa e benefícios**

A remuneração foi um dos fatores em que os entrevistados demonstraram, em geral, menor satisfação, pois, segundo alguns dos entrevistados, a média salarial paga pela Bosch CM para estes profissionais está abaixo da média do mercado. A remuneração é um fator chave que tem uma grande influência na permanência destes na organização e, por isso, alguns dos entrevistados mencionaram que para já não se debruçaram sobre a questão salarial, mas futuramente esta pode ser uma questão crucial para a permanência destes. É importante que a remuneração traduza o esforço e dedicação dos colaboradores e que seja distribuída de forma igualitárias para colaboradores que desempenhem as mesmas funções. Se estes se apercebem de desigualdades na quantia paga, a sua motivação irá diminuir e gerar desconfiança (Sandhya & Kumar, 2011):

**C11:** *“A média salarial está cada vez mais longe de colaboradores com a área de formação idêntica à minha em empresas concorrentes.”*

**C9:** *“Não me sinto insatisfeito, porque perante a média de mercado não é muito abaixo, embora saiba que noutras empresas competidoras, há uma melhor oferta a nível da remuneração.”*

**C5:** *“Com a experiência que tenho, um colaborador que desempenhe as mesmas tarefas que eu, recebe ligeiramente acima, no entanto, como eu estou satisfeito em cá estar, não tenho investigado sobre o assunto, mas há espaço para melhorar.”*

**C17:** *“O segredo é nunca estarmos satisfeitos com aquilo que temos e procurar mostrar que o nosso trabalho vale sempre mais. Existem aqui departamentos em que colegas a fazer o mesmo, com o mesmo cargo e experiência a receber mais, e isso afeta sempre um bocado, mas é algo que está fora do alcance.”*

**C3:** *“Eu diria que é um intermédio, neste momento, estou satisfeito, no entanto, no futuro espero que seja superior.”*

**C12:** *“Por enquanto estou satisfeito, mas se receber uma proposta, com uma remuneração superior, irei considerar.”*

Na sua totalidade, a amostra afirmou que a Bosch CM se preocupa com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de cada colaborador, tendo imensos benefícios que contribuem para que haja este equilíbrio. Entre eles, o horário de trabalho flexível (de acordo com as regras em vigor da empresa, é obrigatório estar a trabalhar das 9 horas às 11 horas e 30 minutos e das 14 horas e 30 minutos às 16 horas e 30 minutos), teletrabalho, posto médico (enfermagem e medicina curativa), serviço de psicologia, médico do trabalho, seguro de saúde, cabaz de nascimento e atividades de verão para filhos de colaboradores. Existe inclusive o programa “*beFit*”, que inclui atividades de saúde mental e física. Sumariamente, um dos benefícios mais referenciados pela amostra foi o teletrabalho, pois permite uma maior flexibilidade e gestão de tempo, sendo que não há tempo perdido em deslocações:

**C7:** *“Cá na Bosch existe um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, nota-se que há um incentivo para a felicidade e bem-estar dos colaboradores.”*

A Bosch CM realmente se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores e tal verifica-se quando a amostra foi confrontada com a pergunta “o que acha que deveria ser implementado a nível de benefícios que pudesse garantir a sua fidelização com a organização?”, em que a maioria dos participantes indicou que não se lembravam de algum benefício que pudesse ser implementado, para além daqueles a que já têm direito. Apenas 2 participantes alegaram que existem alguns benefícios que poderiam ser implementados como, por exemplo, salas de lazer e zonas de descanso.

Além disso, também apenas 2 participantes indicaram que alguns benefícios poderiam ser melhorados, como o calendário de férias e o subsídio de alimentação. Relativamente ao calendário de férias, existe uma semana de fecho em agosto e outra em dezembro, em que a empresa está totalmente fechada, inclusive há uma paragem nas linhas de produção. Nessas 2 semanas, obrigatoriamente os colaboradores estão de férias. Então, um dos entrevistados sugeriu o fim das semanas obrigatórias de férias para os colaboradores indiretos, ou seja, para aqueles que não dependem diretamente da produção e que conseguem desenvolver o seu trabalho. Em relação ao subsídio de alimentação, a Bosch CM possui cantina e por isso o subsídio de alimentação é dado em espécie. Um dos entrevistados, sugeriu que deveriam ser os colaboradores a escolher entre obter uma refeição completa e gratuita ou o valor do subsídio de alimentação em valor monetário:

**C13:** *“A empresa não faz uma distinção muito bem feita das semanas obrigatórias de férias, porque para os colaboradores diretos, na área produtiva, faz sentido que as férias obrigatórias coincidam com a paragem obrigatórias das linhas. Mas os trabalhadores indiretos, que não têm uma dependência direta à área produtiva, poderiam ter uma forma mais dinâmica de agendamento de férias que não tivessem de coincidir com as semanas de fecho.”*

**C9:** *“O subsídio de alimentação poderia não ser obrigatoriamente em espécie, deveríamos ter a possibilidade de almoçar ou receber o subsídio de alimentação.”*

Da amostra, 2 engenheiros de *software* indicaram que a Bosch CM poderia implementar a semana de 4 dias de trabalho, para aumentar a qualidade de vida. Este benefício iria permitir que os colaboradores tivessem mais tempo disponível para a sua família e aumentaria a sua satisfação com o trabalho:

**C18:** *“Um benefício seria ter a semana de 4 dias de trabalho, não sei qual seria o impacto, mas sei que seria algo benéfico para termos mais um dia para nós.”*

## 5.5. Liderança e reconhecimento

Todos os participantes descreveram o bom relacionamento com a sua chefia, direta e indireta, e que estes ofereciam o devido apoio e suporte sempre que necessário. Além disso, uma grande parte dos entrevistados reconhece que a chefia os valoriza e que está sempre aberto a ouvir os seus colaboradores. Os entrevistados afirmaram também que sentem que são devidamente reconhecidos pelas tarefas que desempenham, pelo seu esforço e dedicação e pelo projeto que desenvolvem, não só pela chefia, mas por toda a equipa:

**C3:** *“Sempre que eu preciso, ele está lá, às vezes mais ocupado, outras vezes, menos, mas sempre que pode retirar um pouco do seu tempo, esclarece as minhas dúvidas e ajuda-me em tudo o que eu preciso.”*

**C12:** *“O chefe de equipa é compreensivo, com uma grande capacidade crítica, consegue reunir, pensar, clarificar, ouvir as diferentes opiniões. É uma pessoa que, de facto, está aberta a novas opiniões e que já, algumas vezes, alterou a forma como estamos a pensar quando aparecerem situações que estavam a ficar incomportáveis.”*

**C3:** *“Desde muito cedo que percebi que sou reconhecido por todos aqui e fico muito feliz.”*

**C17:** *“Pela própria chefia e pelas reuniões que temos, recebo sempre um feedback positivo e sinto que sou valorizado.”*

**C15:** *“A minha presença faz a diferença, sinto que estou a ser valorizada, que sou um ponto fundamental naquilo que estou a fazer.”*

Esta relação positiva descrita pelos entrevistados sobre a sua chefia é fundamental porque esta boa comunicação e sensação de ser apoiado e reconhecido pelo líder é muito importante para reter um colaborador (George, 2015).

## 5.6. Compromisso e Satisfação com o trabalho

Todos os entrevistados demonstraram a sua ligação com a organização, sendo que estão totalmente envolvidos com o projeto que se encontram a desenvolver e o desafio a que este os propõe.

A curiosidade sobre o projeto, a inovação, a autonomia, a flexibilidade, o ambiente de trabalho e o apoio da chefia são os fatores mais mencionados pelos entrevistados que comprovam que têm uma



grande satisfação com o trabalho e, de certa forma, estes fatores no longo prazo terão efeitos no comprometimento com a organização (Das & Baruah, 2013).

Sobre o que poderia levar os engenheiros de *software* a demitirem-se do seu emprego atual, os fatores indicados foram inúmeros, tais como a falta de reconhecimento, a falta de progressão ao nível da remuneração, a falta de autonomia, envolvimento num projeto pouco atrativo, monotonia das tarefas, falta de progressão de carreira ou uma oferta externa atrativa:

**C10:** *“Não estou à procura porque tenho uma equipa comigo e gosto do que faço. O único motivo que me poderia levar a pedir a demissão seria uma proposta muito melhor.”*

**C11:** *“Eu estou completamente confortável, pois estou a gostar muito do projeto que estou a desenvolver. Tenho como pretensão continuar cá, desde que haja uma progressão de carreira e valorização do meu desempenho, por isso, só pensaria em pedir a demissão neste momento se recebesse uma proposta externa com uma remuneração mais elevada.”*

**C16:** *“O maior motivo para pedir a demissão do meu emprego atual seria, sem dúvida, a falta de reconhecimento.”*

### **5.7. Retenção de talentos: uma perspetiva futurista**

Quando questionados sobre o seu futuro, a sua permanência, se pretendem progredir a sua carreira na Bosch CM ou se ainda procuram oportunidades externas, muitos dos entrevistados pretendem permanecer porque acreditam nos valores da organização, portanto não se encontram numa procura ativa, mas não descartam oportunidades que possam surgir. Os maiores motivos apresentados por alguns pela possibilidade de no futuro procurar outras oportunidades foram a falta de clareza no que toca à progressão de carreira, a falta de progressão na remuneração, a monotonia das tarefas e uma oportunidade atrativa externa:

**C1:** *“Não estou à procura, porque acredito nos valores da Bosch e porque realmente eu visto a camisola.”*

**C15:** *“Num futuro próximo irei manter-me na Bosch, mas ainda não descartei possibilidades externas. Se não houver transparência a nível de progressão de carreira, irei procurar externamente.”*

**C18:** *“Estou sempre aberto a oportunidades externas, embora não esteja numa procura ativa.”*

**C3:** *“Se existir monotonia, talvez procure outra oportunidade, eu gosto muito de fazer uma retrospectiva do meu percurso e saber que estou a crescer, a aprender.”*

**C6:** *“Se existir uma boa opção, não vou ficar apenas pelo projeto, são decisões que temos de tomar, por isso, teria de considerar.”*

**C9:** *“Não estou à procura. Neste momento, estou envolvido no projeto que estou a desenvolver, e mais próximo da sua finalização, pensarei sobre isso.”*

Como abordado na revisão de literatura e conforme as entrevistas realizadas, verifica-se que, uma vez que estes perfis têm uma elevada oferta no mercado, têm uma maior propensão para pedir a demissão do seu posto de trabalho. Assim, as organizações têm o grande desafio que é o de atender às necessidades atuais e futuras destes talentos (Gaber & Fahim, 2018).

De uma forma geral, perante os testemunhos recolhidos e tendo em conta o seu perfil, constata-se que a Bosch CM deverá intervir e melhorar em alguns dos fatores supramencionados, de forma a atrair e principalmente reter estes profissionais. Neste sentido, de seguida, a autora enumerou sugestões de melhoria que podem ajudar a solucionar a problemática em estudo.

## **6. Sugestões de melhoria**

### **6.1. Ao nível do recrutamento**

De uma forma geral, a organização poderá encurtar o tempo que decorre do processo de recrutamento até à seleção do candidato, para que não percam os melhores talentos. É necessário que a Bosch tenha em conta que estes perfis têm uma enorme procura nas mais diversas organizações. Para não perder os melhores candidatos, este tempo que decorre do processo de recrutamento até à seleção do candidato pode ser um elemento decisivo na proposta a escolher.

Ao nível da atração de talentos, a organização deverá continuar a promover os eventos de recrutamento específicos para atrair profissionais das áreas de engenharia de *software*. Atualmente, a maior dificuldade para a organização para atrair os melhores talentos é a competitividade do mercado, portanto estes eventos, dentro da própria organização, são de extrema importância para que os potenciais candidatos possam ter o contacto direto com as instalações, os valores e cultura organizacional e sobretudo interagir com aquela a que poderá vir a ser a sua equipa de trabalho.

No seguimento dos eventos para atrair candidatos e no caso de o foco ser a atração de perfis jovens, que estejam a terminar o seu ciclo de estudos e que tenham a disponibilidade para aprender, a Bosch CM deverá continuar a investir nas parcerias que tem com as universidades e continuar a marcar presença nos eventos das universidades. A autora teve a possibilidade de estar em diversos eventos nas universidades e constatou que esta é a melhor forma para divulgar as vagas de estágio/contrato com estes perfis. Como muitos destes jovens ainda não deram início à sua carreira profissional, seria interessante partilhar com eles o site da Bosch CM, onde podem efetuar a sua candidatura e até mostrar algumas das ofertas que possam ir de encontro ao perfil destes.

Muitos dos entrevistados encontraram a vaga na qual trabalham pela indicação de familiares ou amigos que já trabalhavam na Bosch CM. Tal acontece porque os colaboradores recebem no seu email, a informação por parte de um profissional de recursos humanos (RH) de uma nova posição em aberto. Portanto, uma boa forma de atrair os talentos é através da referência dos colaboradores atuais. Assim, é importante que a organização dê a conhecer o seu negócio, os projetos, o seu propósito através de atividades/eventos aos seus colaboradores atuais para que estes possam divulgar o conceito "*Work #LikeABosch*". De notar que, alguns dos colaboradores da área produtiva não têm acesso a computador, ou seja, não recebem este email que é enviado sobre uma nova posição em aberto. Assim, seria

importante terem os descritivos das vagas em papel em algum local que fosse acessível a todos, para que realmente todos possam divulgar com os seus conhecidos, amigos ou familiares as vagas em aberto.

Por fim, de realçar que as estratégias utilizadas para atrair e reter estes talentos, terão de ser enquadradas com a sua faixa etária. Para a amostra em estudo, por um lado, existem profissionais em início de carreira, por isso, é crucial estarem envolvidos num projeto que considerem desafiante e terem a possibilidade de progredir a sua carreira. Por outro lado, a amostra é também constituída por profissionais a meio da sua carreira, e para estes a diversificação de funções, flexibilidade e a satisfação poderão ser os fatores que influenciam a sua decisão de permanecer na Bosch CM (Pandita & Ray, 2018).

## **6.2. Ao nível da retenção de talento**

Com a realização das entrevistas, foram abordadas várias dimensões da gestão de talentos e estas permitiram identificar os tópicos, ao nível da gestão de talentos, em que a Bosch CM se destaca e aqueles em que poderiam ser implementadas melhorias, para aumentar a retenção dos engenheiros de *software* na organização.

Atualmente, com o aumento da competitividade, na vertente empresarial, pela busca de profissionais das áreas de Tecnologia da Informação (TI), com ênfase nos engenheiros de *software*, concerne aos profissionais da área de recursos humanos (RH), atrair e reter os melhores talentos, responsáveis pelo sucesso organizacional (Licciardi et al., 2018). De uma forma geral, pode-se inferir que, segundo a perspetiva dos entrevistados, os fatores em que estes apresentaram uma menor satisfação, são a formação, o plano de progressão de carreira e a remuneração. Assim, estas categorias serão a ênfase das sugestões de melhoria ao nível da retenção de talento, que serão apresentadas de seguida.

A Bosch CM ao investir em formação técnica para estes perfis de TI, uma área que está em constante desenvolvimento, irá permitir aumentar a sua vantagem competitiva perante o mercado. Estes perfis estando dotados de competências técnicas necessárias poderão desempenhar novos projetos inovadores e dar resposta a desafios atuais e futuros. O constante investimento em formação trará vantagens para a organização, como o crescimento, o comprometimento destes profissionais, um maior aproveitamento e o aumento da sua retenção, bem como para estes talentos que reconhecem que são uma mais-valia, mostram uma maior satisfação com as funções que estão a desempenhar e, por consequência, conseguem oportunidades de crescimento e alcançar os seus objetivos de carreira.

Portanto, revela-se fundamental que a chefia, com regularidade, consulte estes talentos, de modo a perceber quais as necessidades de formação de cada um (Ott et al., 2018) e aja no sentido de lhes proporcionar os ensinamentos que eles precisem. Como finalidade destas vantagens, a organização poderá diferenciar-se das demais no mercado, por reter talentos, que pelas suas competências, são capazes de enfrentar desafios, numa era marcada pela constante mudança.

Os engenheiros de *software* autocaracterizam-se pela ambição de aprender sempre mais, por quererem estar incluídos em projetos alicientes e inovativos e pela ascensão de carreira. Assim, o estabelecimento de um plano de progressão de carreiras que se destaque pela transparência e solidez fará com que os engenheiros de *software* sejam concededores das vantagens e oportunidades de crescimento. Para a organização, o planeamento da carreira permitirá avaliar o potencial e desempenho dos talentos. Cabe aos profissionais de RH elaborar o plano de carreira, que deverá ser acessível a todos e claro no que toca à ascensão de carreira, reconhecimento, benefícios, responsabilidades, projeções de aumento salarial, projetos desafiantes, posições hierárquicas e formações. Um plano de progressão de carreira que seja positivamente percebido e adaptado aos profissionais talentosos, irá permitir que estes aumentem as suas intenções de retenção (Nunes et al., 2021).

Além disso, os profissionais de TI necessitam também de uma transparência total em relação ao projeto em que estão envolvidos, nomeadamente, as metas e objetivos, as áreas envolvidas, os recursos, as tarefas atribuídas e a cronologia. A transparência permitirá que estes perfis tenham mais motivação para desempenharem as suas tarefas, uma vez que possuem toda a informação necessária.

Assim, torna-me crucial que a Bosch CM englobe as práticas da gestão de carreiras, nomeadamente que haja, por parte das chefias e profissionais de RH, o conhecimento dos objetivos de carreira destes perfis, para que os possam auxiliar e permitam o desenvolvimento de carreira. Além disso, a prática da realização de *workshops* de planeamento de carreira iria ajudar os engenheiros de *software* a tomarem decisões de carreira e a traçar as metas profissionais (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Aos colaboradores com contrato limitado, a comunicação deverá ser melhorada, para que estes saibam atempadamente qual poderá ser o seu futuro na organização e não fiquem com incertezas até perto da data de fim de contrato. Os talentos que se sintam recompensados, de forma justa, pelo trabalho realizado sentem-se satisfeitos com o trabalho (Pandita & Ray, 2018).

A remuneração é vista como o fator chave que influencia na motivação e comportamento dos profissionais, logo se a média salarial estiver abaixo da média do mercado, pode ser um fator que leve estes perfis a procurarem uma oportunidade profissional noutra empresa. É necessário adotar uma boa estratégia de remuneração que, por um lado, seja competitiva e, por outro lado, imparcial e justa, ou seja, que os profissionais de TI tenham um salário igualitário (Sandhya & Kumar, 2011).

A remuneração necessita, indispensavelmente, de ser ajustada, pois é um fator decisivo na permanência destes talentos. A falta de progressão a nível salarial, poderá fazer com que a médio-longo prazo, estes deixem a organização.

Embora, a Bosch CM já apresente uma série de benefícios atrativos para o bem-estar dos colaboradores, estes poderiam também ser revistos, pois os talentos optam pelas organizações que forneçam benefícios que contribuam para a qualidade de vida (Nunes et al., 2021). Um dos benefícios que poderia ser melhorado diz respeito ao subsídio de alimentação, uma vez que os colaboradores obrigatoriamente recebem o subsídio de alimentação em espécie. Assim, como melhoria, a organização poderia dar a oportunidade ao profissional de escolher entre receber o subsídio de alimentação em numerário ou em espécie.

Como sugestões de benefícios que poderiam ser implementados, tem-se ainda: aumento das áreas de lazer (por exemplo, sala de jogos) e áreas de descanso; implementação da semana de 4 dias de trabalho; atividades fora do contexto empresarial que permitam o convívio e conhecer melhor a equipa de trabalho (*team buildings*); atividades que permitam a interação interdepartamental, para estreitar laços com os outros departamentos; folga no dia de aniversário; excluir a obrigatoriedade de trabalhar das 9 horas às 11 horas e 30 minutos e das 14 horas e 30 minutos às 16 horas e 30 minutos, para que os colaboradores tenham o horário totalmente flexível; promoção de eventos que permitam dar a conhecer a cultura organizacional, o propósito e os seus valores; fim da semana de férias obrigatória.

## 7. Conclusão

Depois de vários meses de investigação, verifica-se que os objetivos desta foram cumpridos. Os objetivos passaram por perceber o que é feito pela Bosch CM, ao nível do recrutamento e ao nível da gestão de talentos, para atrair e reter estes talentos na organização e, por outro lado, na perspetiva destes colaboradores, o que deveria ser implemento para garantir a sua fidelização com a organização. A finalidade do estudo passou por contribuir com sugestões de melhoria para a atração e retenção de talento.

Para a realização desta investigação, foram determinantes as entrevistas realizadas aos engenheiros de *software*, pois permitiram um contacto mais próximo e testemunhos relevantes para a autora. De realçar que os entrevistados se demonstraram sempre muito participativos e disponíveis a colaborar no estudo.

Pelas entrevistas realizadas, é possível concluir que a Bosch CM se preocupa em atrair e reter os seus talentos, como foi também possível constatar pelos entrevistados, que se sentem ligados à cultura organizacional, que sentem ter o devido reconhecimento pelas tarefas desempenhas, pelo apoio da chefia e pela equipa. No entanto, foi possível constatar que ainda existem melhorias que devem ser implementadas para que estes perfis se encontrem motivados, que permaneçam na organização e que não procurem oportunidades externas. Entre elas, destacam-se a formação, o desenvolvimento de carreira e a remuneração.

Em termos globais, considera-se que os objetivos do estudo foram cumpridos, no entanto, ao longo do trabalho, a autora constatou algumas limitações. Entre estas destacam-se a restrita amostra no que toca a diversificação de perfis, isto porque a amostra apenas contou com perfis jovens, em que uma grande parte destes, estão em início de carreira. Uma outra limitação foi a escassez de tempo, por parte da autora, que levou a que esta pesquisa não fosse mais aprofundada e desenvolvida.

Como em todas a os trabalhos de investigação há espaço para melhorias, este estudo não foi exceção e, por isso, salienta-se pistas para futuras investigações. Relativamente às entrevistas realizadas, de forma a diversificar os relatos dos entrevistados, a amostra deveria contemplar uma faixa etária mais alargada, com perfis não tão jovens e que incluísse engenheiros de software que já tivessem sido contratados há mais anos do que aqueles da presente investigação, para perceber se os fatores de retenção diferiam dos demais entrevistados. Seria, por isso, interessante, em estudos futuros, ter uma

amostra mais alargada e por exemplo, recolher e comparar o testemunho de diferentes gerações ou até comparar o testemunho de engenheiros de software que já se encontrem na organização há vários anos com aqueles que foram contratados recentemente.

Também para futuras investigações, seria importante entrevistar não só os engenheiros de software, mas também as suas chefias, para perceber qual a perceção que estes têm sobre o tema em estudo, pois provavelmente iria ser possível obter uma margem mais alargada de dados obtidos e diferentes daqueles obtidos pelos engenheiros de software. Assim, seria interessante, para estudos futuros, que fossem tidas em conta estas reflexões e que fossem verificadas se as sugestões de melhoria aqui expressas foram atendidas pela organização.

Em suma, espera-se que a Bosch CM tenha em consideração esta investigação e que as sugestões de melhoria sejam tidas em conta, uma vez que as melhorias apresentadas foram sugeridas perante o relato dos seus colaboradores, por aqueles que vivem de perto a realidade da organização. Espera-se, apesar das suas limitações, que este estudo possa contribuir para melhorar a atração e retenção de engenheiros de *software* na Bosch CM.



## 8. Referências Bibliográficas

- Almeida, H. (2018). *Manual de gestão de pessoas nas organizações: da estratégia à prática* (4.ª ed.). Sílabas & Desafios.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117–130.
- Araújo, A. S. G. (2019). *Processo de Recrutamento e Seleção numa empresa de Serviços ao Domicílio - proposta de melhoria* [Projeto de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management* (1.ª ed.). Kogan Page.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. Free Press.
- Boscai, B. G. (2017). The evolution of e-recruitment: The introduction of online recruiter. Em *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications* (pp. 161–170). Pearson.
- Bosch. (2022a). *A nossa empresa | Bosch em Portugal*. <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-em-portugal/>
- Bosch. (2022b, Setembro 12). *Uma vista rápida do Grupo Bosch*. <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/o-grupo-bosch-no-mundo/>
- Bosch. (2022c, Setembro 13). *A nossa história | Bosch em Portugal*. <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/a-nossa-historia/>
- Bosch. (2022d, Novembro 9). *Bosch e Universidade do Minho apresentam tecnologias que revolucionam paradigma da mobilidade*. <https://www.bosch.pt/noticias-e-historias/bosch-e-universidade-do-minho-apresentam-tecnologias-que-revolucionam-paradigma-da-mobilidade/>

- Bosch. (2022e, Dezembro 27). *A tua inovação pode salvar vidas*.  
<https://www.bosch.pt/carreiras/recruitment-day/>
- Bosch. (2022f, Dezembro 28). *We are Bosch*. <https://www.wearebosch.com/index.en.html>
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1.ª ed.). Dom Quixote.
- Ceribeli, H. B., & Silva, L. (2020). Desenvolvimento profissional, exaustão emocional e intenção de permanência nas organizações. *Revista de carreiras e pessoas*, 10(2), 317–343.
- Chaminade, B. (2007). A retention checklist: how do you rate. *African Journal of Business Management*, 4(10), 49–54.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management - A Critical Approach* (2.ª ed.). Routledge.
- Coutinho, C. P. (2014). *Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.ª ed.). Almedina.
- Cristina, T., Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Em *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
- Fatima, H. (2011). Does Employee retention affect Organizational Competence? *Industrial Engineering Letters*, 1(1), 24–39.
- Ferreira, J., Gonçalves, R., Costa, R. L. Da, Dias, Á., & Pereira, L. (2020). Implications of organisational factors on employee retention. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 11(4), 323–341.
- Gaber, M., & Fahim, A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39.

- George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121.
- Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800.
- Gouveia, A. L. M. F. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa.
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 203–210.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- IIRH. (2022). *Quer saber quais os perfis de TI mais procurados em 2022?* RHmagazine. <https://rhmagazine.pt/quer-saber-quais-os-perfis-de-ti-mais-procurados-em-2022-a-robert-walters-diz-lhe/>
- Júnior, Á., & Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Revista Evidência*, 7(7), 237–250.
- Karim, Md. M., Bhuiyan, Md. Y. A., Sujit, K. D. N., & Latif, W. Bin. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 11(2), 18–25.
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien Compréhensif*. Éditions Nathan.
- Kigo, S. K., & Gachunga, H. (2016). Effect of talent management strategies on employee retention in the insurance industry. *The strategic journal of business & change management*, 3(2), 977–1004.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34.
- Legge, K. (1989). *Human resource management: a critical analysis* (1.ª ed.). Routledge.

- Licciardi, N., Farias, J. D. S., & Dos Santos, L. D. A. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151–177.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3.ª ed.). Vida Económica Editorial.
- Ludwikowska, K. (2022). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Magbool, M., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2015-0042>
- Marcela, A. (2022, Julho 1). *Bosch abre portas em Aveiro e Braga para atrair talentos. Tem mais de 350 vagas*. SAPO. <https://eco.sapo.pt/2022/07/01/bosch-abre-portas-em-aveiro-e-braga-para-atrair-talentos-tem-mais-de-350-vagas/>
- Marcondes, L. P., Cavalcanti, M., & Farah, O. E. (2012). *Empreendedorismo: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas* (2.ª ed.). Saraiva.
- Mateus, B. C. (2022). *Bosch: "Recrutamento de perfis altamente qualificados é cada vez mais complicado"*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/bosch-recrutamento-de-perfis-altamente-qualificados-e-cada-vez-mais-complicado-14801064.html>
- Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*.
- Miguel, R. (2022). *Carla Gomes, Bosch Car Multimédia Portugal: «O recrutamento será o maior desafio dos RH nos próximos anos»*. RHmagazine. <https://rhmagazine.pt/carla-gomes-bosch-car-multimedia-portugal-o-recrutamento-sera-o-maior-desafio-dos-rh-nos-proximos-anos/>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731–747.

- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment organization. *Management and Economics*, 351–359.
- Narayanan, A. (2016). Talent management and employee retention: implications of job embeddedness - a research agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2), 34–40.
- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021, Dezembro 30). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. *Revista de psicologia*, 15(58), 391–409.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Perry, A., Kleiner, B. H., Meador, M. G., Mazur, M., Cain, N. H., Meneses, A., Fong, W.-W., Innis, J., Srinivasan, T., & Hou, L.-C. (2002). How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*, 25(5), 1–84.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.
- Riana, I., Suparna, G., Suwandana, I., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107–118.
- Ribeiro, A. de L. (2017). *Gestão de Pessoas* (Saraiva, Ed.; 2.ª ed.).
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (1.ª ed.). Sage Publications.
- Rodrigues, J. V. (2019, Março 22). *Bosch expande instalações em Braga com investimento de 38 milhões de euros*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.pt/noticias/bosch-expande-instalacoes-em-braga-com-investimento-de-38-milhoes-de-euros-424886>
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de recolha de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (1.ª ed., Vol. 2). UA Editora.

- Sandhya, K., & Kumar, D. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8.ª ed.). Pearson.
- Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum.
- Severino, A. J. (2014). *Metodologia do Trabalho Científico*. Cortez Editora.
- Silva, J., Lopes, R., & Diniz, N. (2008). *Fenomenologia*.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6.ª ed.). Lidel.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*, 54.
- Tachizawa, E. T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. A. de M. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (5.ª ed.). FGV.
- Tardos, K., & Pedersen, J. J. (2011). Recruitment Channels and Strategies for Employing the Low-skilled Workers in Europe. *Review of Sociology*, 95–112.
- Taylor, S., & Collins, C. (2000). *Organizational recruitment enhancing the intersection of research and practice*.
- Wee, T. C. (2013). Talent Retention, SMEs, Gen Ys, Turnover, Pressure; Talent Retention, SMEs, Gen Ys, Turnover, Pressure. *American Journal of Economics*, 3(5C), 35–40.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.ª ed.). Sage.

## **9. Anexos**

### **Anexo 1. Tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular**

A principal tarefa desempenhada pela autora durante o seu estágio curricular, no departamento de Recursos Humanos (RH), foi a gestão dos estágios curriculares da organização.

A gestão dos estágios curriculares englobou a publicação de vagas no *software* próprio da empresa, a realização de triagem curricular, o agendamento de entrevistas e a seleção dos candidatos. Além disso, a autora era responsável pelo tratamento de toda a documentação necessária à admissão de um estagiário, pelo contacto com as universidades, apoio no conhecimento e integração de novos estagiários (realização de visitas pelas instalações e direcioná-los ao departamento onde irão desempenhar as suas tarefas) e cessação contratual de estagiários (quer seja por caducidade ou pela rescisão do contrato por parte do estagiário ou por parte do empregador).

A par das suas tarefas, a autora teve a oportunidade de estar presente em inúmeras feiras de emprego, eventos de recrutamento, eventos de *Employer Branding*, visitas de estudo pela organização e assistir a entrevistas técnicas que possibilitaram um contacto direto com potenciais candidatos e aprimorar os seus conhecimentos nas diferentes dimensões relativas à vasta área que é a de RH. Por fim, é de realçar que, para desempenhar as suas tarefas, a autora utilizou *softwares* como o SAP e o *Microsoft Office* na ótica do utilizador (*Excel, Word e PowerPoint*).

## **Anexo 2. Guião das entrevistas aos Engenheiros de Software**

1. Questões demográficas:
  - a. Género;
  - b. Idade;
  - c. Habilitações literárias;
  - d. Função;
  - e. Antiguidade (anos na empresa).
  
2. Perceção sobre o processo de recrutamento:
  - a. Como encontrou a vaga na qual trabalha atualmente?
  - b. O que fez com que o atraísse a candidatar-se a esta vaga?
  - c. Quanto tempo depois de ter efetuado a sua candidatura demorou até obter um feedback?
  - d. Porque acha que foi o candidato selecionado?
  
3. Retenção de talentos:
  - a. O que o motiva a manter-se fidelizado à Bosch CM?
  - b. Na sua perspetiva que tipo de melhorias deveriam ser implementadas, nas seguintes categorias, para aumentar a sua satisfação:
    - oportunidades de formação;
    - desenvolvimento de carreira;
    - condições de trabalho;
    - colegas de trabalho;
    - ambiente de trabalho;
    - remuneração;
    - apoio da chefia;
    - equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
    - reconhecimento;
    - autonomia.
  - c. Qual o maior motivo que teria para pedir a demissão de seu emprego atual?
  
4. Retenção de talentos: uma perspetiva futurista:



- a. O que acha que deveria ser implementado a nível de benefícios que pudesse garantir a sua fidelização com a organização?
- b. Pretende progredir a sua carreira na Bosch ou continua à procura de outras oportunidades externas?

## **Anexo 3. Declaração de Consentimento**

### **1. Informações**

Este documento serve para garantir a sua participação no relatório de estágio da aluna Vera Sofia Vieira Ferreira, do Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Gestão Geral da Universidade do Minho, após ter sido devidamente informado/a acerca das condições de participação.

Com este estudo e a sua participação, pretende-se:

- a. Perceber como encontrou a vaga na qual trabalha;
- b. Perceber o que o atraiu a escolher essa vaga;
- c. Identificar os motivos que o levam a manter-se fidelizado à Bosch;
- d. Encontrar soluções para que a Bosch aumente a retenção de engenheiros de *software*.

A sua colaboração é fundamental uma vez que possui o perfil exato da presente investigação e devido aos seus conhecimentos e experiência desenvolvidos na Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.

### **2. Descrição das condições de participação**

A entrevista será conduzida pela autora da investigação, Vera Ferreira, e terá a duração estimada de 20-40 minutos. Ao ler e assinar esta declaração, está a consentir com a gravação do áudio da entrevista. A aluna poderá contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações relacionadas com a investigação em curso.

A informação recolhida é confidencial, sendo que apenas a autora do estudo terá acesso. Esta será tratada e conservada de forma anónima, sem nunca revelar/divulgar a sua identidade, e será eliminada após a realização do estudo.

A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída. Relembro, ainda, que tem o direito de aceder à informação recolhida com base na sua participação/contribuição para o estudo.

Em caso de dúvida, poderá comunicar com a autora, via correio eletrónico: Vera.Ferreira2@pt.bosch.com, ou via endereço telefónico: +351 253 306-748.

### 3. Termo de Consentimento

Declaro que:

- i. Li e compreendi devidamente as informações que constam neste documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela autora do estudo;
- i. Tive oportunidade de colocar questões e de ser esclarecido/a acerca do estudo;
- ii. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar sem qualquer tipo de consequências;
- iii. Autorizo a gravação do áudio da entrevista;
- iv. Aceito participar voluntariamente neste estudo e permito a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

O/A participante:

---

A responsável pela investigação:

---

Grata pela sua participação!



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p><b>C2:</b> <i>“Até há algum tempo atrás achava que estava satisfeita, mas sinto falta de formação técnica, por exemplo, formações específicas de tecnologia. Houve já uma recolha de tópicos/conteúdos para serem feitas formações, porque mesmo quem já tem experiência em utilizar uma ferramenta, esta está em constante evolução e requer formação permanente.”</i></p> <p><b>C13:</b> <i>“As formações no portal interno da Bosch são aborrecidas, pois estamos muito tempo a olhar para uma única imagem e a ouvir uma pessoa só. Não é fácil captar a atenção sem ter um suporte visual.”</i></p> <p><b>C18:</b> <i>“Gostaria que existisse outro tipo de formações que desse para interagir com outros profissionais, porque as formações presentes no portal Bosch são muito à base de vídeos e depois acabam por não coincidir na minha área”</i></p> <p><b>C8:</b> <i>“Eu estou cá com contrato a termo incerto e talvez por estar cá há pouco tempo, ainda nada me foi falado, portanto eu sinto que estejam a contar comigo durante mais algum tempo. Eu gosto de acreditar que irei permanecer e que a minha presença faz falta, no entanto, não tenho nada que realmente comprove. É incerto.”</i></p> <p><b>C1:</b> <i>“Eu acredito que seja possível, não é que tenha provas. O meu objetivo é estar sempre a aprender, não pretendo estagnar num só nível. É esperar para ver, mas o meu objetivo é evoluir.”</i></p> <p><b>C13:</b> <i>“Eu atualmente estou bem, mas não sei se terei oportunidade de subir na carreira tão facilmente, não consigo ver essa possibilidade neste momento.”</i></p> <p><b>C6:</b> <i>“Não é propriamente claro. É algo muito incerto, há pouca informação, sendo que vejo colegas a sair e outros a ficar...”</i></p> <p><b>C16:</b> <i>“Na área onde estou, é um ponto mais negativo, não há tanta progressão de carreira.”</i></p> |
|--|--|---|

|  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
|  | Clima organizacional    | <p><b>C14:</b> “Sou motivado por aquilo que faço e o ambiente de trabalho é muito bom. Quero muito ver o meu projeto ser finalizado.”</p> <p><b>C3:</b> “O ambiente de trabalho e a minha equipa é espetacular, dá-me vontade de estar cá, tanto que não usufruo muito do teletrabalho.”</p> <p><b>C4:</b> “Quando desenvolvemos algo positivo para a equipa, a equipa reconhece e os chefes também.”</p>  |
|  | Recompensa e benefícios | <p><b>C11:</b> “A média salarial está cada vez mais longe de colaboradores com a área de formação idêntica à minha em empresas concorrentes.”</p> <p><b>C9:</b> “Não me sinto insatisfeito, porque perante a média de mercado não é muito abaixo, embora saiba que noutras empresas competidoras, há uma melhor oferta a nível da remuneração.”</p> <p><b>C5:</b> “Com a experiência que tenho, um colaborador que desempenhe as mesmas tarefas que eu, recebe ligeiramente acima, no entanto, como eu estou satisfeito em cá estar, não tenho investigado sobre o assunto, mas há espaço para melhorar.”</p> <p><b>C17:</b> “O segredo é nunca estarmos satisfeitos com aquilo que temos e procurar mostrar que o nosso trabalho vale sempre mais. Existem aqui departamentos em que colegas a fazer o mesmo, com o mesmo cargo e experiência a receber mais, e isso afeta sempre um bocado, mas é algo que está fora do alcance.”</p> <p><b>C3:</b> “Eu diria que é um intermédio, neste momento, estou satisfeito, no entanto, no futuro espero que seja superior.”</p> <p><b>C12:</b> “Por enquanto estou satisfeito, mas se receber uma proposta, com uma remuneração superior, irei considerar.”</p> |

|  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
|  | <p>Liderança e reconhecimento</p> | <p><b>C7:</b> “Cá na Bosch existe um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, nota-se que há um incentivo para a felicidade e bem-estar dos colaboradores.”</p> <p><b>C13:</b> “A empresa não faz uma distinção muito bem feita das semanas obrigatórias de férias, porque para os colaboradores diretos, na área produtiva, faz sentido que as férias obrigatórias coincidam com a paragem obrigatórias das linhas. Mas os trabalhadores indiretos, que não têm uma dependência direta à área produtiva, poderiam ter uma forma mais dinâmica de agendamento de férias que não tivessem de coincidir com as semanas de fecho.”</p> <p><b>C9:</b> “O subsídio de alimentação poderia não ser obrigatoriamente em espécie, deveríamos ter a possibilidade de almoçar ou receber o subsídio de alimentação.”</p> <p><b>C18:</b> “Um benefício seria ter a semana de 4 dias de trabalho, não sei qual seria o impacto, mas sei que seria algo benéfico para termos mais um dia para nós.”</p> <p><b>C3:</b> “Sempre que eu preciso, ele está lá, às vezes mais ocupado, outras vezes, menos, mas sempre que pode retirar um pouco do seu tempo, esclarece as minhas dúvidas e ajuda-me em tudo o que eu preciso.”</p> <p><b>C12:</b> “O chefe de equipa é compreensivo, com uma grande capacidade crítica, consegue reunir, pensar, clarificar, ouvir as diferentes opiniões. É uma pessoa que, de facto, está aberta a novas opiniões e que já, algumas vezes, alterou a forma como estamos a pensar quando aparecerem situações que estavam a ficar incomportáveis.”</p> <p><b>C3:</b> “Desde muito cedo que percebi que sou reconhecido por todos aqui e fico muito feliz.”</p> |
|--|-----------------------------------|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Compromisso e Satisfação com o trabalho | <p><b>C17:</b> <i>“Pela própria chefia e pelas reuniões que temos, recebo sempre um feedback positivo e sinto que sou valorizado.”</i></p> <p><b>C15:</b> <i>“A minha presença faz a diferença, sinto que estou a ser valorizada, que sou um ponto fundamental naquilo que estou a fazer.”</i></p> <p><b>C10:</b> <i>“Não estou à procura porque tenho uma equipa comigo e gosto do que faço. O único motivo que me poderia levar a pedir a demissão seria uma proposta muito melhor.”</i></p> <p><b>C11:</b> <i>“Eu estou completamente confortável, pois estou a gostar muito do projeto que estou a desenvolver. Tenho como pretensão continuar cá, desde que haja uma progressão de carreira e valorização do meu desempenho, por isso, só pensaria em pedir a demissão neste momento se recebesse uma proposta externa com uma remuneração mais elevada.”</i></p> <p><b>C16:</b> <i>“O maior motivo para pedir a demissão do meu emprego atual seria, sem dúvida, a falta de reconhecimento.”</i></p> |
| Retenção de talentos: uma perspetiva futurista | Fidelização                             | <p><b>C1:</b> <i>“O que a Bosch oferecia quando eu entrei, não é o que a Bosch oferece atualmente. Não penso em sair, mas acho que anteriormente tínhamos mais formação que nos qualificava para o trabalho e para o mercado que agora não temos. Existiam também mais eventos de desenvolvimento da equipa, ou seja, atividades extratrabalho que são muito valorizadas... Não estou à procura, porque acredito nos valores da Bosch e porque realmente eu visto a camisola.”</i></p> <p><b>C9:</b> <i>“Não estou à procura. Neste momento, estou envolvido no projeto que estou a desenvolver, e mais próximo da sua finalização, pensarei sobre isso.”</i></p>  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>Aberto a oportunidades externas</p> | <p><b>C15:</b> <i>“Num futuro próximo irei manter-me na Bosch, mas ainda não descartei possibilidades externas. Se não houver transparência a nível de progressão de carreira, irei procurar externamente.”</i></p> <p><b>C18:</b> <i>“Estou sempre aberto a oportunidades externas, embora não esteja numa procura ativa”.</i></p> <p><b>C3:</b> <i>“Se existir monotonia, talvez procure outra oportunidade, eu gosto muito de fazer uma retrospectiva do meu percurso e saber que estou a crescer, a aprender.”</i></p> <p><b>C6:</b> <i>“Se existir uma boa opção, não vou ficar apenas pelo projeto, são decisões que temos de tomar, por isso, teria de considerar.”</i></p> |
|--|--|--|