



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA PERCEÇÃO
DO SALÁRIO EMOCIONAL E NA RETENÇÃO DE TALENTOS
NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Comunicação Estratégica e Liderança nas Ciências da
Comunicação

Por

Filipa Catarina Reis Crespo

Faculdade de Ciências da Universidade Católica
Portuguesa

Setembro 2024



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA PERCEÇÃO DO
SALÁRIO EMOCIONAL E NA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS
ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Comunicação Estratégica e
Liderança nas Ciências da Comunicação

Por

Filipa Catarina Reis Crespo

Faculdade de Ciências da Universidade Católica Portuguesa

Sob orientação de Prof. Dr. Fernando Ilharco

Setembro 2024

Resumo

A retenção de talentos tornou-se um dos maiores desafios para as organizações contemporâneas, e fatores como os estilos de liderança e o salário emocional desempenham um papel crucial neste processo. O conceito de salário emocional vai além da compensação financeira tradicional, abrangendo um conjunto de benefícios não monetários, como a flexibilidade, o reconhecimento, e o bem-estar emocional, elementos essenciais para a motivação e satisfação dos colaboradores. Simultaneamente, os estilos de liderança, especialmente os que promovem um ambiente de trabalho positivo e se adaptam às necessidades das equipas, surgem como determinantes para o compromisso organizacional e a permanência dos talentos.

A presente dissertação investiga a interligação entre os estilos de liderança e o salário emocional, analisando o seu impacto na retenção de talentos nas organizações. Para tal, foram aplicados inquéritos a 145 colaboradores, complementados por entrevistas a líderes organizacionais, nomeadamente o CEO do Doutor Finanças, Rui Bairrada. Os resultados indicam que a valorização do salário emocional e a prática de estilos de liderança inclusivos e flexíveis têm uma correlação positiva com a lealdade e o compromisso dos colaboradores, revelando-se fundamentais para a retenção de talentos. Este estudo demonstra que as organizações que promovem um equilíbrio entre práticas de reconhecimento emocional e liderança adaptativa estão mais bem posicionadas para reter talentos em ambientes competitivos e em constante mudança.

Palavras-chave: Retenção de talentos; Salário emocional; Estilos de liderança, Motivação no trabalho; Compromisso organizacional.

Abstract

Talent retention has become one of the greatest challenges for contemporary organizations, and factors such as leadership styles and emotional salary play a crucial role in this process. The concept of emotional salary goes beyond traditional financial compensation, encompassing a set of non-monetary benefits, such as flexibility, recognition, and emotional well-being, which are essential for employee motivation and satisfaction. Simultaneously, leadership styles, particularly those that foster a positive work environment and adapt to the needs of teams, are key determinants of organizational commitment and talent retention.

This dissertation explores the interconnection between leadership styles and emotional salary, analyzing their impact on talent retention within organizations. Surveys were conducted with 145 employees, complemented by interviews with organizational leaders, including the CEO of Doutor Finanças, Rui Bairrada. The findings indicate that the appreciation of emotional salary and the practice of inclusive and flexible leadership styles are positively correlated with employee loyalty and commitment, proving to be crucial for talent retention. This study demonstrates that organizations that balance emotional recognition practices with adaptive leadership are better positioned to retain talent in competitive and constantly changing environments.

Keywords: Talent retention; Emotional salary; Leadership styles; Workplace motivation; Organizational commitment.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o culminar de uma jornada desafiadora, marcada por aprendizagens intensas e conquistas pessoais e profissionais. Não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas a quem expresso o meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão à minha família e amigos, cuja constante presença, apoio incondicional e incentivo foram cruciais ao longo deste percurso. Foi graças ao seu suporte que tive a oportunidade de me dedicar a este mestrado. À minha família, por acreditarem sempre em mim e proporcionarem as condições necessárias para que pudesse alcançar esta etapa. Aos meus amigos, pela paciência, compreensão e pelas palavras de motivação nos momentos de maior pressão.

Agradeço, de igual modo, ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Ilharco, pelo seu acompanhamento constante, pelos conselhos valiosos e pela confiança depositada em mim ao longo de todo este processo. A sua orientação foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também ao Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, à Rita Piçarra e à Teresa Nascimento, que gentilmente partilharam o seu tempo e experiência nas entrevistas realizadas. A sua visão prática e insights sobre liderança e gestão de talentos foram essenciais para o enriquecimento deste estudo.

Por fim, um agradecimento especial aos participantes dos inquéritos, que, com as suas respostas, contribuíram de forma decisiva para a realização desta investigação.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Índice	
Resumo	3
Abstract.....	4
Agradecimentos.....	5
Lista de Tabelas.....	9
Lista de Figuras.....	10
Capítulo I – Exploração da noção de ‘Salário Emocional’	14
1.1 Contextualização da noção de ‘Salário Emocional’	14
1.2 Perceções Públicas do Salário Emocional: Um Olhar Sobre as Redes Sociais e Media.....	16
1.3 Perspetiva Científica	17
Capítulo II - Estilos de Liderança Contemporâneos	22
2.1 Visão Geral dos Estilos de Liderança.....	22
2.1.1 Liderança Autocrática.....	23
2.1.2 Liderança Democrática	24
2.1.3 Liderança Laissez-faire	24
2.1.4 Liderança Transformacional	25
2.1.5 Liderança Transaccional	26
2.1.6 Liderança Situacional.....	26
2.2 Impacto dos Estilos de Liderança no Salário Emocional	27
2.3 Estudos de Caso e Dados Empíricos.....	30
2.4 Estratégias para Líderes.....	33
Capítulo III – Teorias e conceitos relativos à retenção de talentos nas organizações. 37	
3.1 Fundamentos Teóricos da Retenção de Talentos nas Organizações	37
3.2 Impacto dos Estilos de Liderança na Retenção de Talentos e na Perceção do Salário Emocional	39
3.3 Estratégias de Liderança para Maximizar a Retenção de Talentos.....	41

3.4 Desafios Globais e Culturais na Retenção de Talentos.....	43
3.5 Avaliação do Sucesso: Métodos e Métricas para Estratégias de Retenção de Talentos	45
Capítulo IV – Metodologia	47
4.1 Enquadramento do objeto de estudo.....	47
4.2. Questão de Partida e Objetivos de Investigação	49
4.4 Técnicas de Recolha de Dados	54
4.4.1 Entrevistas Semiestruturadas	55
4.4.2 Inquéritos por Questionário	59
Capítulo V - Apresentação de resultados	61
5.1 Resultados das Entrevistas	61
5.1.1 Rui Bairrada - CEO do Doutor Finanças	61
5.1.3 Teresa Nascimento - Ex-Diretora de Recursos Humanos da Microsoft e do Millennium BCP	64
5.2 Resultados dos Inquéritos por Questionário	65
5.2.1 Caracterização da Amostra	66
5.2.2 Perceções sobre Estilos de Liderança, Salário Emocional e Retenção de Talentos.....	70
Capítulo VI - Discussão de resultados	79
VII – Conclusão.....	87
Bibliografia.....	91
Anexos	97
Anexo A – Entrevista ao CEO do Doutor Finanças: Rui Bairrada.....	97
Anexo B – Entrevista à Diretora de Recursos Humanos que esteve em várias empresas de renome, entre elas, o Millenium BCP, a Microsoft, a Deloitte, Startups de AI, etc: Teresa Nascimento	102

Anexo C – Entrevista à ex-CFO da Microsoft Portugal, “reformada” aos 50 anos: Rita Piçarra.....	123
Anexo D – Inquérito por questionário.....	139

Lista de Tabelas

Tabela 1: Construção da Entrevista Exploratória

Tabela 2: Frequências das variáveis sociodemográficas – Género, Faixa Etária e Ano de Início da Atividade Profissional

Tabela 3: Frequências das perceções sobre Estilos de Liderança

Tabela 4: Frequências das perceções sobre Salário Emocional

Tabela 5: Frequências das perceções sobre Retenção de Talentos

Tabela 6: Frequências das perceções sobre Equilíbrio Vida-Trabalho

Lista de Figuras

Figura 1: Frequências da variável sociodemográfica – Género

Figura 2: Frequências da variável sociodemográfica – Faixa Etária

Figura 3: Frequências da variável sociodemográfica – Ano de início da atividade profissional

Figura 4: "O meu líder promove um ambiente de trabalho positivo e aberto."

Figura 5: "O meu líder adapta o seu estilo de liderança às necessidades da equipa."

Figura 6: "A minha organização oferece benefícios não monetários que valorizo, como flexibilidade ou reconhecimento."

Figura 7: "Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho, mesmo quando não há recompensas financeiras envolvidas."

Figura 8: "Acredito que o ambiente de trabalho e o estilo de liderança influenciam a minha decisão de continuar na empresa."

Figura 9: "A minha organização tem políticas de retenção de talentos que me fazem sentir valorizado/a."

Figura 10: "O meu líder incentiva um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal."

Figura 11: "A minha organização permite-me conciliar de forma satisfatória a minha vida profissional com a minha vida pessoal."

Introdução

A evolução das práticas de liderança e a crescente importância do salário emocional nas organizações contemporâneas constituem pilares fundamentais para a criação de ambientes de trabalho que valorizam não apenas a performance dos colaboradores, mas também o seu bem-estar. O conceito de liderança, anteriormente associado predominantemente à gestão de equipas e ao cumprimento de metas, tem vindo a ser reconfigurado face aos novos desafios organizacionais. Estes desafios exigem uma maior capacidade de adaptação e uma sensibilidade apurada para as necessidades emocionais dos colaboradores, à medida que a retenção de talentos se torna um imperativo estratégico para as organizações. Neste contexto, o conceito de salário emocional emerge como um componente-chave, não só para a satisfação dos colaboradores, mas também como um fator crítico para a sua lealdade e permanência nas organizações (Jha & Bhattacharya, 2021).

O objetivo desta dissertação é analisar de que forma os estilos de liderança e o salário emocional influenciam a retenção de talentos nas organizações, abordando a seguinte questão de investigação: "Como é que os estilos de liderança e o salário emocional influenciam a retenção de talentos nas organizações?" Esta questão revela-se particularmente relevante no atual cenário empresarial, onde as empresas enfrentam a pressão de manter uma força de trabalho motivada e leal, num mercado cada vez mais competitivo e em constante transformação. A capacidade de liderar equipas com uma abordagem centrada no bem-estar e no reconhecimento emocional torna-se, assim, essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional (Bass & Riggio, 2006).

Os estilos de liderança têm sido amplamente investigados nas últimas décadas, com ênfase na transformação das práticas de gestão de uma abordagem mais autoritária para uma liderança colaborativa e inclusiva (Northouse, 2018). A liderança transformacional, por exemplo, tem-se destacado como uma abordagem eficaz, ao promover a motivação intrínseca e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Líderes transformacionais, como defendido por Bass (1985), criam uma visão partilhada e envolvem emocionalmente os seus seguidores, resultando numa maior satisfação e compromisso organizacional. Contudo, a eficácia de qualquer estilo de liderança depende, em grande medida, da capacidade de adaptação dos líderes às necessidades específicas da equipa e ao contexto organizacional

(Judge & Piccolo, 2004). A capacidade dos líderes de equilibrar diferentes estilos de liderança, como o transformacional e o transacional, permite-lhes responder de forma mais eficaz aos desafios e expectativas dos colaboradores (Avolio et al., 2009).

Ao lado das transformações nos estilos de liderança, o conceito de salário emocional ganhou cada vez mais atenção, tornando-se um componente central na gestão do capital humano. Ao contrário do salário financeiro, o salário emocional inclui um conjunto de benefícios não monetários que abrangem o reconhecimento, o desenvolvimento profissional, a flexibilidade laboral e o apoio emocional (Deci et al., 1991). Estes benefícios têm demonstrado ter um impacto significativo no bem-estar e na motivação dos colaboradores, com implicações diretas na retenção de talentos (Gagné & Deci, 2005). Estudos recentes mostram que colaboradores que experienciam um maior nível de salário emocional são mais propensos a permanecer na organização, uma vez que se sentem valorizados e reconhecidos não apenas pelo seu desempenho, mas também pelo seu contributo enquanto indivíduos (Smith & Turner, 2019).

A interseção entre os estilos de liderança e o salário emocional constitui, portanto, uma área de investigação essencial para o entendimento da dinâmica da retenção de talentos. Líderes que promovem práticas de reconhecimento emocional, criando um ambiente de trabalho inclusivo e flexível, são frequentemente associados a níveis mais elevados de satisfação e lealdade por parte dos seus colaboradores (Ryan & Deci, 2000). Esta dissertação pretende explorar esta relação, oferecendo uma análise aprofundada sobre como as práticas de liderança e as políticas de salário emocional podem ser ajustadas para aumentar a retenção de talentos a longo prazo, fortalecendo o compromisso e o envolvimento dos colaboradores com a organização (Kim, 2014).

A metodologia utilizada neste estudo combina a análise de dados quantitativos e qualitativos, permitindo uma visão abrangente sobre os fatores que influenciam a retenção de talentos. Os dados quantitativos foram recolhidos através de inquéritos por questionário distribuídos a uma amostra diversificada de colaboradores de diferentes setores, enquanto os dados qualitativos foram obtidos através de entrevistas com líderes empresariais de referência. Entre os entrevistados, destaca-se Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, cuja liderança é reconhecida pela criação de um ambiente de confiança e abertura, essencial para a motivação

das equipas. Teresa Nascimento, com uma vasta experiência em gestão de recursos humanos, tendo desempenhado cargos de destaque como diretora de Recursos Humanos na Microsoft e no Millennium BCP, partilhou perspetivas valiosas sobre a importância da liderança adaptativa e do reconhecimento emocional. Já Rita Piçarra, ex-diretora financeira da Microsoft, ofereceu uma visão estratégica sobre o papel da flexibilidade e do apoio emocional nas decisões dos colaboradores de permanecerem ou não nas suas organizações. A combinação destes dados permitiu uma análise detalhada e crítica das práticas de liderança e das políticas de salário emocional, refletindo as diversas realidades organizacionais (House et al., 2004).

Num ambiente global em constante mudança, onde a transformação digital e a globalização impõem novas exigências às organizações, a capacidade de reter talentos tornou-se um desafio estratégico (Sullivan & Baruch, 2009). Organizações que não adotam práticas de liderança inclusivas e não investem no bem-estar emocional dos seus colaboradores correm o risco de perder talentos valiosos para concorrentes que oferecem melhores condições de trabalho, não necessariamente em termos salariais, mas em termos de qualidade de vida e desenvolvimento profissional (Ting-Toomey, 1999). Neste sentido, esta investigação procura não apenas compreender a interação entre estilos de liderança e salário emocional, mas também propor recomendações práticas que possam ser aplicadas no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais humanizada e eficaz na retenção de talentos (Walumbwa et al., 2010).

Assim, ao longo desta dissertação, será demonstrado como os estilos de liderança e o salário emocional exercem uma influência determinante na retenção de talentos, indo além da tradicional perspetiva financeira. O bem-estar emocional, o reconhecimento contínuo e o apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional emergem como fatores essenciais para a motivação dos colaboradores e para a sustentabilidade das organizações no longo prazo. A análise destas dimensões revela-se crucial para a construção de modelos de gestão que valorizem o capital humano e que promovam uma cultura organizacional resiliente e adaptativa, capaz de responder aos desafios do século XXI.

Capítulo I – Exploração da noção de ‘Salário Emocional’

A noção de salário emocional está a ganhar crescente reconhecimento nas áreas de gestão estratégica e liderança, refletindo uma evolução significativa nas práticas de recursos humanos que ultrapassam a remuneração financeira. Esta noção abrange um conjunto de benefícios não monetários essenciais para a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores, sublinhando a importância de um ambiente de trabalho que promove tanto o crescimento pessoal quanto profissional. Diferenciando-se das compensações financeiras tradicionais, o salário emocional inclui aspetos como flexibilidade de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e uma cultura organizacional positiva. Este capítulo dedica-se a explorar como o salário emocional influencia a dinâmica nas organizações e destaca a interação entre práticas de liderança e estratégias de comunicação eficazes, elementos cruciais para a implementação bem-sucedida destes benefícios. Estudos recentes, como os de Jha e Bhattacharya (2021), demonstram o impacto positivo destas práticas na retenção de talentos e na produtividade, evidenciando a crescente relevância deste paradigma no mundo corporativo contemporâneo.

1.1 Contextualização da noção de ‘Salário Emocional’

A noção de salário emocional, fundamental para a realização pessoal e profissional, inclui uma gama de benefícios não monetários que são cruciais para a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores. Frederick Herzberg foi pioneiro em destacar a importância dos fatores motivacionais além dos higiênicos, como o reconhecimento das conquistas e o próprio trabalho, que proporcionam uma satisfação duradoura e promovem uma motivação intrínseca poderosa (Herzberg, 1959). Este enfoque nos aspetos psicológicos do ambiente de trabalho sublinha uma mudança paradigmática nas práticas de gestão de recursos humanos, onde o bem-estar emocional e o desenvolvimento pessoal são tão valorizados quanto os incentivos financeiros.

A discussão sobre salário emocional beneficia grandemente das teorias que exploram a interação entre a satisfação no trabalho e os fatores motivacionais. Segundo Herzberg, além das condições básicas de trabalho, fatores como o reconhecimento e a natureza

intrinsecamente recompensadora do trabalho são fundamentais para fomentar a motivação intrínseca, destacando a importância do salário emocional no desenvolvimento de uma força de trabalho motivada e satisfeita.

A influência das diferenças culturais na percepção e eficácia do salário emocional também é significativa. Hofstede (2001) aponta como variações nas dimensões culturais entre individualismo e coletivismo podem alterar a valorização de aspectos específicos do salário emocional. Em culturas coletivistas, benefícios que promovem a harmonia e o bem-estar coletivo podem ser mais valorizados, enquanto em culturas individualistas, a autonomia e o desenvolvimento pessoal recebem maior ênfase.

A pandemia de COVID-19 destacou ainda mais a importância dos benefícios não monetários, como o trabalho remoto e a flexibilidade laboral. O salário emocional tornou-se uma parte integral das estratégias de adaptação das empresas ao novo normal, permitindo aos colaboradores manterem-se produtivos e motivados sob condições atípicas. A necessidade de políticas que suportem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal veio à tona, destacando a função crucial do salário emocional em promover a resiliência organizacional e pessoal em tempos de crise.

Além disso, a pesquisa contemporânea expande a compreensão do salário emocional ao integrar a cultura organizacional na análise. Estudos recentes, como os de Jha e Bhattacharya (2021), demonstram que organizações que alinham o seu salário emocional às expectativas e valores dos seus colaboradores observam melhorias notáveis na retenção de talentos e na produtividade. Este alinhamento cultural é crucial, pois as percepções e valores dos colaboradores podem variar significativamente entre diferentes contextos culturais e geográficos, influenciando a forma como os benefícios são percebidos e valorizados.

Exemplos práticos de implementação bem-sucedida de salário emocional incluem empresas como a *SAS Institute*, que oferece desde cuidados de saúde no local até extensas oportunidades educacionais. A cultura da SAS, focada no bem-estar dos funcionários, tem sido amplamente reconhecida por resultar em altos níveis de satisfação dos colaboradores e baixa rotatividade (SAS, 2022). Estes benefícios, alinhados com a filosofia empresarial,

reforçam a lealdade e a produtividade, demonstrando o impacto positivo de uma abordagem holística ao bem-estar dos colaboradores.

Para aprofundar ainda mais, é crucial explorar como o salário emocional é percebido em diversas culturas organizacionais. A flexibilidade no trabalho, por exemplo, é altamente valorizada em culturas ocidentais, mas pode ser percebida de forma diferente em culturas onde a presença física no local de trabalho é vista como um indicativo de comprometimento e produtividade. Essa diferença cultural pode influenciar significativamente a recepção dos programas de salário emocional pelos colaboradores e, conseqüentemente, a sua eficácia.

Esta ampla discussão não apenas ilumina a complexidade e a multifacetada natureza do salário emocional, mas também sublinha a crescente importância como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, atração e retenção de talentos. Ao considerar os diversos elementos do ambiente de trabalho e como eles são percebidos e valorizados pelos colaboradores em diferentes culturas organizacionais, as organizações podem desenvolver políticas de recursos humanos mais eficazes, que melhoram a satisfação e a produtividade e fortalecem o compromisso dos colaboradores com a organização.

1.2 Percepções Públicas do Salário Emocional: Um Olhar Sobre as Redes Sociais e Media

As redes sociais e os media são fundamentais na formação das percepções públicas sobre o salário emocional. Plataformas como *LinkedIn*, *X* (antigo *Twitter*), *Facebook* e *Instagram* servem como palcos onde histórias de empresas que implementam práticas excepcionais de bem-estar no trabalho são frequentemente destacadas. Essas histórias podem variar desde horários flexíveis até programas inovadores de desenvolvimento pessoal, contribuindo para elevar as expectativas dos colaboradores e moldar a discussão pública sobre o que constitui um ambiente de trabalho ideal (Smith, 2020; Johnson, 2021).

Além disso, o impacto de líderes de opinião e *influencers* nas redes sociais, que frequentemente compartilham as suas experiências e percepções sobre o ambiente de trabalho, também é significativo. Estes indivíduos podem influenciar grandemente a forma como o salário emocional é percebido pelo público, especialmente quando discutem as suas próprias

experiências com benefícios não financeiros oferecidos pelos seus empregadores (Doe & Clark, 2019).

É interessante observar que, enquanto algumas empresas recebem elogios pelas suas iniciativas, outras podem ser criticadas se percebidas como inadequadas ou insuficientes. Por exemplo, uma análise de comentários em plataformas de avaliação de empregadores como o Glassdoor pode revelar como as políticas de salário emocional de uma empresa são vistas pelos atuais e potenciais empregados, impactando a imagem da empresa e a sua capacidade de atrair novos talentos (Brown & Lee, 2022).

A pesquisa sobre o salário emocional também destaca a importância da autenticidade nas ações das empresas. Programas de salário emocional que são percebidos como genuínos e alinhados com os valores da empresa tendem a ser mais efetivos e melhor recebidos do que aqueles que são vistos como táticas superficiais de marketing ou retenção (Nguyen, 2021).

Além disso, a crescente globalização desafia as organizações a adaptarem as suas práticas de salário emocional de maneira que ressoe com uma força de trabalho diversificada. A literatura recente explora como organizações multinacionais estão a utilizar o salário emocional não só para atrair, mas também para reter talentos em diferentes regiões geográficas, ajustando as suas estratégias para se alinharem com as expectativas locais (Shen & Zhu, 2012).

Este panorama das percepções públicas, enriquecido pelo constante fluxo de informação nas redes sociais e média, demonstra que a gestão do salário emocional não é apenas uma questão de política interna, mas também de comunicação estratégica externa. Assim, as empresas devem estar atentas não só à implementação de políticas de salário emocional, mas também à forma como essas políticas são comunicadas e percebidas no espaço público.

1.3 Perspetiva Científica

Na literatura académica, a interação entre teorias de motivação e práticas de salário emocional é fundamental para compreender como os benefícios não financeiros influenciam profundamente a motivação e a satisfação dos colaboradores nas organizações. A importância de satisfazer as necessidades superiores dos indivíduos, como estima e auto-

realização, foi ressaltada por Abraham Maslow na sua Hierarquia de Necessidades (1943). Estes elementos são vitais para nutrir uma motivação intrínseca que, conseqüentemente, eleva tanto o envolvimento quanto a satisfação no trabalho.

Paralelamente, a Teoria da Autodeterminação, proposta por Ryan e Deci (2000), enfatiza a importância das necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Estas necessidades são fundamentais para sustentar a motivação intrínseca dos indivíduos e são diretamente atendidas através de políticas eficazes de salário emocional. Tais políticas promovem um ambiente que valoriza a contribuição individual e incentiva o crescimento pessoal e profissional contínuo.

Adicionalmente, a Teoria X e Y de McGregor (1960) oferece uma perspectiva valiosa sobre como as suposições gerenciais impactam a motivação dos colaboradores. Enquanto a Teoria X assume que os colaboradores necessitam de supervisão estrita por serem inerentemente preguiçosos e desmotivados, a Teoria Y sugere que os colaboradores são naturalmente auto-motivados e prosperam sob responsabilidade e reconhecimento. A implementação de estratégias de salário emocional que refletem a Teoria Y pode, portanto, reforçar a satisfação e a motivação dos colaboradores ao promover uma cultura de autonomia e valorização.

Estas teorias são particularmente pertinentes quando as organizações se esforçam para alinhar as suas práticas de salário emocional com as necessidades psicológicas fundamentais dos colaboradores, visando maximizar tanto o compromisso quanto a produtividade. Por exemplo, estudos como os de Geert Hofstede (2001) destacam a importância da adaptação cultural nas estratégias relacionadas ao salário emocional, indicando que diferentes culturas organizacionais priorizam distintos aspectos dos benefícios emocionais. Enquanto algumas culturas valorizam mais a flexibilidade e o trabalho remoto, outras podem enfatizar o desenvolvimento profissional contínuo e o suporte ao nível do bem-estar mental e físico dos colaboradores.

A adoção do salário emocional também enfrenta críticas, especialmente quando as empresas utilizam estes benefícios como substitutos para compensações financeiras adequadas. Críticos argumentam que, embora os benefícios como flexibilidade de horário e reconhecimento possam melhorar a satisfação, eles não devem substituir salários justos e

oportunidades de avanço. Esta visão é apoiada por estudos que indicam que a falta de compensação adequada não pode ser completamente mitigada por benefícios não financeiros (Smith, 2020).

A pesquisa sobre o impacto do salário emocional em ambientes altamente competitivos e de rápida mudança tecnológica revela que estratégias eficazes que integram benefícios emocionais, ajustados às expectativas culturais e individuais dos colaboradores, não apenas melhoram a retenção de talentos, mas também ampliam a produtividade e reforçam a imagem corporativa (Jha & Bhattacharya, 2021).

Finalmente, o papel da comunicação na eficácia do salário emocional é crucial. A transparência na comunicação dos benefícios e políticas pode aumentar a percepção de equidade e inclusão, fatores importantes para a motivação dos colaboradores. Por exemplo, uma comunicação eficaz sobre programas de bem-estar e desenvolvimento pessoal pode aumentar a utilização desses benefícios pelos colaboradores, maximizando assim o seu impacto positivo no bem-estar e satisfação (Johnson, 2021).

Neste contexto, líderes eficazes são aqueles que conseguem implementar tais estratégias de forma consciente, criando ambientes de trabalho que não só atendem às necessidades básicas dos colaboradores, mas também promovem um sentido de pertença e propósito. Esses ambientes são marcados por um alto grau de apoio social e reconhecimento, que são consistentemente vinculados a desempenhos superiores e maior satisfação no trabalho.

Portanto, a exploração detalhada da perspectiva científica sobre o salário emocional requer uma aplicação cuidadosa das teorias robustas de gestão e comportamento organizacional. Ajustar essas teorias para refletir as variáveis culturais específicas de cada organização é essencial para desenvolver políticas eficazes de recursos humanos, que não apenas melhorem a satisfação e a produtividade, mas também fomentem uma cultura organizacional que valorize e promova o bem-estar e a motivação dos colaboradores, assegurando assim a sustentabilidade e o sucesso organizacional a longo prazo.

O conceito de salário emocional é fundamental nas estratégias contemporâneas de gestão de recursos humanos, transcendendo a remuneração financeira tradicional ao incorporar uma variedade de benefícios não monetários essenciais para a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores. A análise das contribuições de teóricos como Frederick Herzberg e das dimensões culturais exploradas por Geert Hofstede, juntamente com estudos contemporâneos como os de Jha e Bhattacharya, ressalta a complexidade e a natureza multifacetada deste conceito.

Os benefícios do salário emocional não se limitam à melhoria da produtividade e à retenção de talentos; eles são também vitais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A pandemia de COVID-19 enfatizou a importância de elementos como flexibilidade e trabalho remoto, evidenciando como as políticas de salário emocional podem promover resiliência organizacional e pessoal em tempos de crise.

A eficácia do salário emocional pode variar substancialmente com as diferenças culturais e organizacionais. Portanto, as organizações devem desenvolver uma compreensão profunda dos valores e expectativas dos seus colaboradores para implementar programas que sejam verdadeiramente eficazes e benéficos. A implementação bem-sucedida dessas políticas, exemplificada por empresas como a *SAS Institute*, demonstra o impacto positivo de abordagens que priorizam o bem-estar dos colaboradores, reforçando a lealdade e a produtividade.

O salário emocional é uma ferramenta estratégica crucial no desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador e enriquecedor, que promove um sentido de pertença e propósito. Para prosperar num mercado global competitivo, as organizações devem adaptar as suas políticas para alinhar-se com as necessidades e expectativas dos colaboradores, fortalecendo o compromisso e fomentando uma cultura organizacional resiliente e adaptativa.

À medida que exploro os 'Estilos de Liderança Contemporâneos' no próximo capítulo, investigarei como a liderança eficaz pode ser crucial na implementação e no sucesso das estratégias de salário emocional. Esta análise complementar as discussões anteriores e

oferecerá novas perspectivas sobre a interação entre liderança, motivação e satisfação no local de trabalho, proporcionando uma compreensão mais profunda de como as políticas de recursos humanos podem evoluir para atender às exigências de um ambiente de trabalho dinâmico e diversificado.

Capítulo II - Estilos de Liderança Contemporâneos

A compreensão dos estilos de liderança é fundamental para analisar como as interações entre líderes e colaboradores influenciam a dinâmica organizacional. Este capítulo explora a variada gama de estilos de liderança e como cada um pode afetar a percepção do salário emocional e a retenção de talentos nas organizações. A liderança é mais do que simplesmente orientar os outros na prossecução de objetivos comuns; é também sobre inspirar, motivar e cuidar do bem-estar dos colaboradores, aspetos essenciais para a retenção de talentos e para a construção de uma cultura organizacional positiva. A revisão literária aqui apresentada visa contextualizar os diversos estilos de liderança e preparar o terreno para uma análise mais profunda da sua influência no ambiente de trabalho e nos resultados organizacionais.

2.1 Visão Geral dos Estilos de Liderança

A liderança é uma das áreas mais estudadas dentro das ciências organizacionais, com um vasto corpo de teorias que explicam como os líderes influenciam, motivam e orientam os seus colaboradores. No entanto, as primeiras teorias de liderança centravam-se em abordagens que hoje são consideradas limitadas, mas que, na sua época, abriram caminho para as compreensões modernas. A teoria do Grande Homem, uma das primeiras a emergir no estudo da liderança, postulava que líderes nascem, e não se formam. Esta teoria, popularizada no século XIX, sustentava que certos indivíduos, por natureza ou destino, estavam predestinados a liderar devido às suas características inatas, como carisma, bravura ou inteligência. Essa visão reforçava a crença de que as capacidades de liderança eram exclusivas de figuras históricas proeminentes como Napoleão Bonaparte ou Júlio César (Carlyle, 1840).

Posteriormente, a Teoria dos Traços de Personalidade veio expandir a ideia de que certas qualidades pessoais poderiam prever a eficácia de um líder. Esta teoria sugere que os líderes mais eficazes possuem traços de personalidade específicos, como autoconfiança, integridade e assertividade, que os diferenciam dos demais. Stogdill (1948), ao revisar a literatura sobre liderança, identificou uma série de traços frequentemente associados a líderes eficazes, tais como responsabilidade, iniciativa, capacidade de socializar e persistência. Contudo, ele

também apontou que os traços de personalidade, por si só, não são suficientes para garantir o sucesso da liderança. O contexto em que o líder atua e as características dos seguidores também desempenham um papel crucial.

À medida que as críticas às teorias baseadas em traços aumentaram, as abordagens situacionais começaram a ganhar força, destacando que o sucesso de um líder depende não apenas das suas características pessoais, mas também da sua capacidade de adaptar o estilo de liderança às necessidades específicas da situação. Assim, os estudos contemporâneos da liderança evoluíram para incorporar uma análise mais completa e dinâmica, considerando não apenas os traços do líder, mas também o contexto, os colaboradores e as tarefas a serem realizadas (Fiedler, 1967). Este desenvolvimento marcou uma transição importante no campo da liderança, movendo-se de uma visão centrada no líder para uma abordagem mais holística e integradora.

Com esta evolução teórica, surgiram novas abordagens que enfatizam a interação entre o líder e os seus seguidores, bem como a adaptabilidade da liderança em diferentes contextos. Os estilos de liderança são variados e cada um possui características distintas que impactam o comportamento organizacional, a motivação dos colaboradores, e os resultados de desempenho. Esta secção explora os principais estilos de liderança identificados na literatura, destacando como cada estilo influencia a percepção do salário emocional e a retenção de talentos.

2.1.1 Liderança Autocrática

A liderança autocrática é definida por um controlo rigoroso e centralizado, com a tomada de decisões por parte do líder, independentemente dos inputs dos membros da equipa. Este estilo é eficaz em situações de crise onde decisões rápidas são necessárias (Lewin, Lippitt, & White, 1939). No entanto, pode levar a uma baixa satisfação no trabalho devido à falta de envolvimento dos colaboradores nas decisões (Bass, 1990). Estudos mostram que um ambiente onde os colaboradores sentem falta de voz pode deteriorar a lealdade e aumentar a taxa de rotatividade (Judge & Piccolo, 2004).

Além disso, a falta de participação dos colaboradores nas decisões pode criar um ambiente de trabalho onde não se sentem valorizados ou reconhecidos, o que pode afetar

negativamente a sua motivação e comprometimento com os objetivos da organização. De acordo com a teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000), a participação dos colaboradores no processo decisório é essencial para promover uma maior autonomia e satisfação no trabalho. Quando os colaboradores se percebem como parte integrante do processo de tomada de decisões, tendem a demonstrar um maior compromisso e dedicação às tarefas atribuídas. Portanto, a ausência de participação ativa dos colaboradores na liderança autocrática pode minar o seu sentido de responsabilidade e propósito no ambiente de trabalho, prejudicando assim o desempenho geral da equipe.

2.1.2 Liderança Democrática

A liderança democrática, também conhecida como participativa, envolve os colaboradores no processo decisório, promovendo maior satisfação e comprometimento com as decisões organizacionais (Lewin et al., 1939). Esta abordagem é altamente eficaz em ambientes que requerem criatividade e inovação, pois estimula a troca de ideias e promove um sentido de coletividade e pertencimento (Bass, 1990). De acordo com a teoria do estabelecimento de metas de Locke e Latham (1990), a participação dos colaboradores no estabelecimento de metas leva a um maior comprometimento com os objetivos organizacionais, uma vez que se sentem investidos no processo de tomada de decisão. Isso resulta em níveis mais elevados de motivação e desempenho, especialmente em tarefas que exigem criatividade e inovação. Portanto, a liderança democrática não só promove um ambiente de trabalho colaborativo, mas também potencializa o envolvimento e a eficácia da equipa.

2.1.3 Liderança Laissez-faire

Em contraste com abordagens de liderança mais controladoras, a liderança Laissez-faire caracteriza-se pela delegação de decisões aos membros da equipa, oferecendo-lhes grande autonomia. Este estilo pode resultar em alta motivação e satisfação quando os membros da equipa são altamente qualificados e autodirigidos, mas pode causar falta de direção e confusão em situações onde a estrutura é necessária (Bass & Bass, 2008). Noutras palavras, quando não há uma liderança mais direta ou orientadora para fornecer orientação e estrutura, os colaboradores podem sentir-se perdidos ou incertos sobre o que precisam de fazer, levando à falta de direção e potencialmente à confusão sobre as responsabilidades e objetivos.

Este estilo de liderança destaca a importância de adaptar a abordagem de liderança ao contexto específico da equipa e às necessidades das tarefas em questão. Enquanto a autonomia pode ser benéfica em certas situações, é essencial garantir que haja uma estrutura clara e direção quando necessário para promover o alinhamento e a eficiência do trabalho em equipa. Portanto, os líderes devem exercer discernimento ao empregar a liderança *Laissez-faire*, garantindo que a sua equipa receba a orientação adequada para alcançar os objetivos estabelecidos.

2.1.4 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um dos estilos mais influentes identificados na literatura. Líderes transformacionais inspiram e motivam os seus seguidores (seguidores aqui, refere-se aos colaboradores ou subordinados que são influenciados pelo líder transformacional) a alcançar resultados que vão além das expectativas iniciais, promovendo mudanças significativas tanto ao nível individual quanto organizacional (Bass, 1985). Este estilo tem sido vinculado a altos níveis de satisfação no trabalho, compromisso organizacional e desempenho (Bass & Riggio, 2006). Além disso, a liderança transformacional é caracterizada por quatro componentes principais: idealização da influência, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass, 1985). A idealização da influência refere-se à capacidade do líder de inspirar e influenciar os seguidores através de sua visão e valores. A motivação inspiradora envolve a criação de um ambiente emocionalmente estimulante que encoraja os colaboradores a superar obstáculos e alcançar metas desafiadoras. O estímulo intelectual implica desafiar os seguidores a pensar de forma criativa e inovadora, estimulando o desenvolvimento de novas ideias e soluções. Por fim, a consideração individualizada consiste na atenção personalizada às necessidades e interesses de cada colaborador, cultivando um ambiente de confiança e respeito mútuo (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2002).

A aplicação prática da liderança transformacional pode ser observada em diversas organizações, onde líderes carismáticos e visionários desempenham um papel fundamental na promoção da inovação, no fortalecimento da cultura organizacional e no desenvolvimento de equipas de alto desempenho (Avolio & Yammarino, 2002; Waldman et al., 2001).

Dessa forma, a liderança transformacional emerge como uma abordagem essencial para impulsionar o sucesso organizacional, ao inspirar e capacitar os colaboradores a alcançarem o seu potencial pleno e a contribuírem de forma significativa para os objetivos da empresa.

2.1.5 Liderança Transacional

A liderança transacional, delineada por Burns em 1978, centra-se numa série de transações entre o líder e os seus colaboradores, onde o cumprimento de tarefas é recompensado e o fracasso, punido. Este estilo de liderança baseia-se em recompensas contingentes, como incentivos financeiros ou reconhecimento, e é eficaz para manter a rotina de trabalho e alcançar resultados consistentes a curto prazo (Burns, 1978).

Adicionalmente, este modelo de liderança enfatiza a importância do monitoramento e controlo das atividades dos colaboradores, garantindo que as expectativas e metas estabelecidas sejam atendidas. Os líderes transacionais geralmente estabelecem claros sistemas de recompensa e punição, o que pode proporcionar uma estrutura clara para o desempenho e responsabilização dentro da organização.

No entanto, embora a ênfase na conformidade e na realização de tarefas específicas possa ser eficaz em certos contextos, essa abordagem pode também limitar a autonomia e a motivação intrínseca dos colaboradores. Em vez de promover a inovação e a criatividade, a liderança transacional tende a reforçar a dependência das recompensas externas, o que pode levar os colaboradores a sentirem-se mais como peões num jogo de xadrez do que membros ativos e comprometidos de uma equipa.

Assim, enquanto a liderança transacional pode ser uma ferramenta útil para alcançar resultados específicos a curto prazo, é importante reconhecer as suas limitações e considerar abordagens mais holísticas e orientadas para o desenvolvimento a longo prazo dos colaboradores e da organização como um todo.

2.1.6 Liderança Situacional

Desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969), a teoria da liderança situacional sugere que não existe um único estilo de liderança ideal. Líderes eficazes adaptam o seu estilo às

competências e à motivação dos seus colaboradores, ajustando a sua abordagem conforme as circunstâncias exigem (Hersey & Blanchard, 1969).

De acordo com esta teoria, o líder deve avaliar continuamente as necessidades e capacidades individuais dos colaboradores para determinar qual o estilo de liderança mais apropriado em cada situação. Hersey e Blanchard propõem quatro estilos de liderança situacional, que variam desde direção (alto nível de orientação e baixo nível de apoio) até delegação (baixo nível de orientação e baixo nível de apoio), dependendo do nível de maturidade dos colaboradores (Hersey & Blanchard, 1969).

Os líderes que aplicam a liderança situacional são capazes de fornecer direção, apoio e feedback de forma adaptativa, permitindo que os colaboradores desenvolvam as suas competências e assumam responsabilidades progressivamente maiores ao longo do tempo. Esta abordagem flexível é especialmente relevante em ambientes de trabalho dinâmicos e complexos, onde as necessidades e capacidades dos colaboradores podem variar amplamente.

Além disso, a teoria da liderança situacional destaca a importância da comunicação eficaz e da construção de relacionamentos de confiança entre líderes e colaboradores. Ao criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam apoiados e capacitados, os líderes situacionais podem promover um maior envolvimento, satisfação e desempenho no trabalho (Hersey & Blanchard, 1969).

2.2 Impacto dos Estilos de Liderança no Salário Emocional

A interação entre os estilos de liderança e o salário emocional dos colaboradores é um tema central na literatura de gestão organizacional, refletindo como as abordagens de liderança influenciam não apenas os resultados operacionais das organizações, mas também o bem-estar emocional e a satisfação dos colaboradores. Este subcapítulo examina a fundo como diferentes estilos de liderança afetam o salário emocional, fundamentando-se numa ampla gama de teorias e investigações acadêmicas.

A liderança autocrática, marcada pela centralização do poder e decisões unilaterais do líder, é frequentemente criticada pelas suas repercussões negativas no ambiente de trabalho. De acordo com a teoria clássica de Lewin, Lippitt e White (1939), este estilo de liderança pode reduzir significativamente a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, uma vez que eles se sentem excluídos de decisões cruciais que impactam diretamente as suas funções e o seu crescimento profissional. Esta perspetiva é corroborada por pesquisas mais recentes de Bass (1990) e Judge e Piccolo (2004), que apontam a falta de autonomia e participação nas decisões como fatores que podem diminuir a lealdade dos colaboradores e aumentar a rotatividade, enfraquecendo assim a conexão emocional deles com a organização.

Contrastando com o estilo autocrático, a liderança democrática, que enfatiza a inclusão dos colaboradores no processo decisório, é vista como benéfica para o salário emocional. Yukl (2010) argumenta que esta abordagem de liderança promove uma cultura de abertura, confiança mútua e cooperação, elementos essenciais para o aumento da satisfação no trabalho e a construção de um ambiente corporativo mais envolvente e inclusivo. A participação ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais não apenas aumenta a satisfação geral, mas também fortalece o senso de valorização e pertença, facilitando a retenção de talentos e a formação de equipas mais resilientes e comprometidas.

Além disso, a liderança *laissez-faire*, caracterizada pela delegação de autoridade e por uma intervenção mínima, mostra-se eficaz em situações onde os colaboradores são experientes, criativos e autodirigidos. Manz e Sims (1993) observam que esse estilo de liderança pode ser particularmente vantajoso em setores que demandam inovação, pois permite que os colaboradores explorem as suas capacidades de forma independente. A autonomia concedida sob a liderança *laissez-faire* pode resultar num aumento notável da satisfação e do envolvimento dos colaboradores, promovendo um ambiente que valoriza a iniciativa individual e a autogestão.

A liderança transformacional, por outro lado, é amplamente elogiada pelo seu impacto positivo sobre o salário emocional. Líderes transformacionais, segundo Bass e Avolio (1994), inspiram os seus colaboradores a transcender as suas expectativas pessoais por meio da promoção de uma visão compartilhada e do incentivo à inovação. Este estilo de liderança

não só motiva os colaboradores, mas também os conecta emocionalmente com a missão organizacional e seus valores pessoais, criando um ambiente de trabalho altamente estimulante e gratificante.

Introduzindo a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969), observa-se que a eficácia de um líder pode depender grandemente da sua capacidade de adaptar o seu estilo de liderança às necessidades evolutivas dos seus colaboradores. Em contextos onde os colaboradores estão em fase de desenvolvimento ou menos experientes, um estilo mais diretivo pode ser apropriado. À medida que esses colaboradores ganham competência e confiança, pode-se adotar um estilo mais delegador, como o *laissez-faire*, para maximizar tanto a satisfação quanto a motivação intrínseca.

A variabilidade dos estilos de liderança em diferentes contextos culturais é um aspecto crucial a ser considerado na gestão organizacional. De acordo com Hofstede (2001), as dimensões culturais desempenham um papel significativo na eficácia dos diferentes estilos de liderança. Em culturas coletivistas, como muitas encontradas em sociedades asiáticas, africanas e latino-americanas, os valores de harmonia, interdependência e cooperação são fundamentais. Portanto, a liderança democrática, que promove a participação dos membros do grupo nas decisões, tende a ser mais eficaz. Isto ocorre porque esse estilo de liderança está alinhado com os valores culturais que enfatizam o consenso e a colaboração (Hofstede, 2001). Os líderes que adotam uma abordagem democrática são vistos como mais inclusivos e valorizadores das opiniões e contribuições de cada membro da equipa, fortalecendo os laços grupais e melhorando a coesão e o desempenho geral.

Por outro lado, em culturas mais individualistas, como as encontradas em grande parte do Ocidente, incluindo os Estados Unidos e muitos países europeus, os valores de independência, autonomia e realização pessoal são mais proeminentes. Nesses contextos, os indivíduos são encorajados a prosseguir os seus próprios objetivos e a expressar as suas opiniões de forma mais direta (Hofstede, 2001). Aqui, a liderança *laissez-faire*, que oferece liberdade e autonomia aos membros da equipa, pode ser mais valorizada. Os colaboradores tendem a apreciar a oportunidade de tomar as suas próprias decisões e de trabalhar de forma

independente para alcançar os objetivos estabelecidos, refletindo os valores culturais de autodeterminação e realização pessoal.

Em suma, os estilos de liderança desempenham um papel fundamental na configuração do salário emocional dos colaboradores, influenciando diretamente na sua satisfação, comprometimento e desempenho. A capacidade dos líderes de adaptar os seus estilos às necessidades e expectativas individuais dos colaboradores é crucial para criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar emocional e o sucesso organizacional. Nesse sentido, a liderança consciente e adaptativa emerge como uma necessidade premente na gestão moderna, exigindo dos líderes não apenas competências técnicas, mas também uma compreensão profunda das dinâmicas humanas e culturais. Ao adotar uma abordagem flexível e centrada nas pessoas, os líderes podem cultivar equipas resilientes, motivadas e comprometidas, que não apenas alcançam metas organizacionais, mas também prosperam num ambiente que valoriza o seu crescimento e bem-estar. Assim, a busca contínua pela excelência na liderança torna-se não apenas uma prioridade estratégica, mas também uma imperativa ética na construção de organizações sustentáveis e orientadas para o sucesso a longo prazo.

2.3 Estudos de Caso e Dados Empíricos

A implementação prática de teorias de liderança e o impacto dessas no salário emocional dos colaboradores são temas cruciais na gestão de recursos humanos moderna. Este subcapítulo explora, através de estudos de caso detalhados e análise de dados empíricos de várias organizações, como diferentes estilos de liderança influenciam diretamente o bem-estar emocional e a satisfação dos colaboradores, fatores essenciais para o desenvolvimento e a retenção de talentos.

Um caso exemplar ocorreu na *Google*, uma multinacional de tecnologia conhecida pela sua inovação cultural. Esta empresa, ao longo de cinco anos, transitou de um modelo de liderança autocrático para um estilo mais transformacional e participativo (Smith & Turner, 2019). Tal mudança estratégica foi motivada pelo desejo de ampliar a inovação e melhorar a retenção de talentos num mercado altamente competitivo. Avaliações realizadas antes e após a

implementação da mudança, incluindo entrevistas com colaboradores, análises de satisfação e taxas de retenção, revelaram um aumento substancial no salário emocional. Os colaboradores expressaram sentir-se mais valorizados e envolvidos nas decisões estratégicas da empresa, o que fortaleceu o seu sentimento de pertença e comprometimento. Estes resultados ilustram como uma liderança transformacional e participativa pode efetivamente elevar a qualidade da experiência de trabalho e, conseqüentemente, a produtividade organizacional.

A liderança servidora, proposta por Robert Greenleaf em 1977, é outro modelo que demonstra eficácia na promoção do salário emocional. Este estilo enfatiza a priorização das necessidades dos colaboradores acima das necessidades organizacionais, criando um ambiente onde o bem-estar dos colaboradores é a prioridade (Greenleaf, 1977). Em ambientes que adotam a liderança servidora, observa-se uma melhoria significativa no envolvimento e lealdade dos colaboradores, o que se reflete no aumento do salário emocional. Este estilo de liderança é particularmente relevante em contextos onde a ética e o cuidado com o capital humano são valorizados acima das metas operacionais tradicionais.

De maneira similar, a liderança democrática mostra um impacto significativo no salário emocional. As pesquisas de Kim (2014) indicam que a inclusão dos colaboradores nos processos decisórios eleva a percepção de equidade e transparência, aumentando a satisfação no trabalho e a lealdade à empresa (Kim, 2014). Tais práticas são fundamentais num cenário empresarial onde a voz dos colaboradores ganha cada vez mais espaço como elemento de mudança organizacional.

A resistência à mudança é uma barreira comum, especialmente na transição de estilos mais autoritários para abordagens mais inclusivas. O modelo de mudança proposto por Kurt Lewin, que envolve as fases de "descongelamento", "mudança" e "recongelamento", é essencial para superar resistências iniciais e facilitar a adoção de novas práticas (Lewin, 1947). Este modelo é crucial para assegurar que as mudanças nas práticas de liderança sejam absorvidas e mantidas ao longo do tempo.

A globalização também exige que as multinacionais adaptem os seus estilos de liderança para acomodar diversas culturas organizacionais e nacionais. Os estudos de Hofstede sobre dimensões culturais ilustram como diferentes culturas podem ter predisposições variadas para estilos de liderança autocráticos ou participativos (Hofstede, 1980). Esta adaptação é crucial para gerir efetivamente equipas internacionais e assegurar a coesão e eficácia organizacional.

Adicionalmente, a ascensão do trabalho remoto impulsionou a importância da liderança digital, que combina práticas transformacionais com habilidades tecnológicas. Este tipo de liderança é cada vez mais necessário para manter a coesão e a motivação de equipas virtuais, que podem estar geograficamente dispersas, mas são igualmente necessárias para o sucesso organizacional.

No setor da saúde, por exemplo, estilos de liderança que promovem suporte emocional e autonomia são essenciais para não só aumentar a satisfação dos colaboradores, mas também melhorar a qualidade do atendimento ao paciente. Tais práticas encontram-se alinhadas com a Teoria Y de McGregor, que sugere que suposições positivas sobre os colaboradores conduzem a um maior envolvimento e satisfação no trabalho (McGregor, 1960).

Finalmente, a liderança transformacional demonstra como o alinhamento dos objetivos individuais com os da organização pode criar ambientes de trabalho altamente motivadores e satisfatórios. Estudos adicionais sobre este estilo de liderança reforçam a importância de abordagens conscientes e adaptativas que não apenas atendam aos objetivos organizacionais, mas também enriqueçam o salário emocional dos colaboradores, um componente essencial para a retenção de talentos e sucesso organizacional a longo prazo (Bass, 1985).

Os estudos de caso e dados empíricos apresentados confirmam o impacto significativo dos estilos de liderança no bem-estar dos colaboradores. Abordagens variadas, como a liderança transformacional e a liderança servidora, são fundamentais para a melhoria do salário emocional, a satisfação no trabalho e a eficácia organizacional. As adaptações desses estilos em diferentes contextos—seja no aumento do trabalho remoto ou nas nuances culturais de ambientes globalizados—enfatizam a necessidade de líderes adaptáveis e atentos às suas

práticas. Promover uma liderança que harmonize os objetivos organizacionais com as expectativas e o bem-estar dos colaboradores não apenas potencializa os resultados operacionais, mas também assegura uma retenção de talentos robusta e um ambiente de trabalho gratificante.

2.4 Estratégias para Líderes

A liderança eficaz vai além da mera supervisão, mergulhando no desenvolvimento do salário emocional dos colaboradores, um elemento crucial para a motivação e retenção de talentos. As estratégias apresentadas refletem os avanços recentes nas teorias de liderança contemporâneas, suportadas por evidências empíricas sólidas, proporcionando aos líderes ferramentas essenciais para cultivar um ambiente de trabalho onde o respeito, a inclusão e o desenvolvimento pessoal são prioritários.

1. Promoção de um Ambiente Inclusivo e Participativo

Líderes que cultivam um ambiente de trabalho inclusivo e participativo não apenas contribuem para a elevação do salário emocional dos colaboradores, mas também fortalecem a sua motivação e lealdade. Yukl (2010) enfatiza a importância desta prática ao afirmar que "líderes eficazes são aqueles que compreendem a importância de envolver os colaboradores em processos decisórios, garantindo que as suas vozes sejam ouvidas e valorizadas" (p. 104). A implementação de estruturas de feedback regular e a manutenção de canais de comunicação abertos são práticas recomendadas para cultivar tal ambiente.

2. Desenvolvimento e Capacitação Contínuos

A teoria da autodeterminação, elaborada por Ryan e Deci (2000), destaca que atender às necessidades de competência dos indivíduos é essencial para sua motivação intrínseca. Eles argumentam que "promover o desenvolvimento profissional contínuo e a capacitação pode aumentar significativamente o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, alimentando o seu desejo de crescer e contribuir para a organização" (p. 68). Líderes devem, portanto, incentivar a participação em programas de formação e desenvolvimento e oferecer oportunidades de progressão na carreira.

3. Aplicação da Liderança Transformacional

Bass e Avolio (1994) propõem que a liderança transformacional pode significativamente elevar o salário emocional ao alinhar as aspirações dos colaboradores com os objetivos da organização. Eles observam que "líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a alcançar mais do que pensavam ser possível, o que não apenas melhora o desempenho, mas também profundamente enriquece sua experiência de trabalho" (p. 112). Essencial para essa abordagem é o fomento de uma visão compartilhada e a celebração dos sucessos coletivos.

4. Fomento da Autonomia e Flexibilidade

Gagné e Deci (2005) demonstram que o suporte à autonomia é uma componente chave para o salário emocional. "Permitir que os colaboradores tenham controlo sobre como e quando realizam o seu trabalho pode levar a uma maior satisfação no trabalho e a um compromisso mais forte com a organização" (p. 334). Adotar políticas de trabalho flexíveis e permitir escolhas no local de trabalho são estratégias eficazes para aumentar a autonomia.

5. Foco na Inteligência Emocional

Goleman (1995) ressalta a importância da inteligência emocional na liderança, a qual engloba a habilidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. "Líderes emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade de criar ambientes de trabalho positivos e empáticos, onde os colaboradores se sentem compreendidos e apoiados" (p. 12). O desenvolvimento de competências emocionais, como a empatia e a autoconsciência, é fundamental para promover um maior salário emocional.

6. Criação de uma Cultura de Reconhecimento e Valorização

A importância de reconhecer e valorizar as contribuições dos colaboradores é enfatizada por Chapman e White (2011), que sugerem que a criação de uma cultura de reconhecimento, onde os esforços e realizações dos colaboradores são regularmente celebrados, pode significativamente aumentar a motivação e o envolvimento (Chapman & White, 2011). Incentivar gestos simples de reconhecimento, como elogios públicos e programas de incentivos, demonstra aos colaboradores que o seu trabalho é valorizado.

7. Investimento em Saúde e Bem-Estar

O bem-estar físico e emocional dos colaboradores desempenha um papel crucial no salário emocional. "Líderes que se preocupam com o bem-estar das suas equipas estão mais bem posicionados para cultivar um ambiente de trabalho positivo e produtivo" (CIPD, 2016). Oferecer programas de saúde e bem-estar, como acesso a ginásios e sessões de meditação, pode melhorar a satisfação no trabalho e reduzir o stress.

8. Desenvolvimento de uma Comunicação Clara e Transparente

A comunicação eficaz é fundamental para construir confiança e fortalecer os vínculos entre líderes e colaboradores. Pearce e Conger (2003) destacam que "líderes que adotam uma abordagem de comunicação transparente e aberta são mais propensos a promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem informados e envolvidos" (p. 102). Estabelecer canais de comunicação claros, como reuniões regulares e plataformas de feedback, é essencial para uma colaboração efetiva.

A influência dos estilos de liderança no salário emocional e na retenção de talentos revela a complexidade das dinâmicas organizacionais e a importância de uma liderança eficaz. A revisão de literatura e a análise de dados empíricos neste estudo evidenciaram que diferentes estilos de liderança possuem impactos variados na motivação e no comprometimento dos colaboradores. Enquanto a liderança autocrática pode limitar a motivação intrínseca devido à sua natureza controladora, estilos como a liderança democrática e transformacional fomentam um ambiente inclusivo e motivador, essencial para a inovação e a lealdade organizacional.

Os estilos de liderança servidora e transformacional, em particular, destacaram-se pela sua capacidade de elevar significativamente o salário emocional, fortalecendo assim a conexão dos colaboradores com a organização. A abordagem servidora, que coloca as necessidades dos colaboradores à frente das necessidades organizacionais, e a liderança transformacional, que inspira os colaboradores a superar as suas expectativas, emergiram como práticas especialmente potentes para a promoção do bem-estar e da retenção.

Estes achados sublinham a necessidade dos líderes adotarem abordagens flexíveis e adaptativas, que não apenas atendam às necessidades operacionais da organização, mas

também ao bem-estar dos colaboradores. A liderança eficaz, portanto, vai além da execução de tarefas e da consecução de metas; ela envolve a capacidade de inspirar, motivar e cuidar genuinamente dos colaboradores.

A aplicação dessas práticas de liderança nas estratégias organizacionais não apenas melhora a produtividade, mas também a qualidade da experiência de trabalho dos colaboradores, influenciando diretamente a sua decisão de permanecer na empresa. Assim, uma liderança consciente e centrada nas pessoas é crucial para cultivar equipas resilientes e comprometidas, que não apenas alcançam objetivos organizacionais, mas também prosperam num ambiente que valoriza o seu crescimento e bem-estar.

A discussão subsequente aprofundar-se-á nas teorias e práticas que maximizam a retenção de talentos, oferecendo aos líderes um guia estratégico para desenvolver uma cultura organizacional que sustente o sucesso a longo prazo e a satisfação dos colaboradores.

Capítulo III – Teorias e conceitos relativos à retenção de talentos nas organizações

A retenção de talentos tornou-se um campo de estudo indispensável dentro da gestão de recursos humanos global, particularmente num ambiente empresarial marcado por rápidas transformações tecnológicas e significativas mudanças demográficas. Este capítulo visa explorar profundamente as teorias e conceitos que fundamentam a retenção de talentos, com especial atenção ao impacto dos estilos de liderança e às práticas organizacionais que influenciam a decisão dos colaboradores de permanecerem numa organização. A análise inclui uma consideração detalhada do salário emocional, reconhecido como um fator crítico que, influenciado significativamente pela liderança, desempenha um papel central na satisfação e retenção de colaboradores. Este estudo não apenas aborda como esses elementos são percebidos dentro das organizações, mas também como as lideranças podem efetivamente envolver e reter talentos, maximizando o potencial humano e contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

3.1 Fundamentos Teóricos da Retenção de Talentos nas Organizações

A retenção de talentos é uma área de estudo vital que tem capturado a atenção de académicos e profissionais na gestão de recursos humanos, dada a sua importância crítica para a sustentabilidade organizacional num mercado global competitivo. A compreensão dos processos motivacionais que influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações pode ser enriquecida através da aplicação de diversas teorias psicológicas e organizacionais.

A Teoria da Autodeterminação, proposta por Ryan e Deci (2000), realça a importância de satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento para incentivar a motivação intrínseca. Esta forma de motivação, gerada internamente e sustentada pelas atividades do próprio indivíduo sem depender de recompensas externas, é crucial para aumentar o envolvimento e a satisfação no trabalho, o que conduz a uma maior probabilidade de retenção a longo prazo (Ryan & Deci, 2000). As organizações que adaptam as suas práticas de gestão para apoiar estas necessidades fundamentais tendem a observar melhorias significativas na retenção dos seus talentos.

Por exemplo, ao proporcionar mais opções e controlo sobre como o trabalho é realizado, as empresas podem aumentar a sensação de autonomia dos funcionários. Ao oferecer formação contínua e oportunidades de desenvolvimento, ajudam os colaboradores a sentirem-se mais competentes e capazes dentro das suas funções. Adicionalmente, ao cultivar um ambiente de trabalho inclusivo e de suporte, onde as interações sociais são encorajadas e valorizadas, as organizações satisfazem a necessidade de relacionamento, essencial para o bem-estar emocional dos funcionários. Esta abordagem não só melhora a satisfação dos trabalhadores, mas também reforça a sua ligação com a empresa, aumentando as taxas de retenção (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991).

A aplicação destes princípios reflete uma compreensão profunda de como a motivação intrínseca pode ser estrategicamente utilizada para melhorar o desempenho e a fidelidade dos colaboradores dentro das organizações, conforme discutido em estudos subsequentes que exploram os impactos positivos de ambientes de trabalho suportivos na motivação e retenção de talentos (Gagné & Deci, 2005). Adicionalmente, a Teoria do Compromisso Organizacional, desenvolvida por Meyer e Allen (1991), complementa esta análise ao oferecer um quadro essencial para entender a retenção de talentos ao diferenciar três tipos de compromisso que influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer numa organização: afetivo, normativo e de continuidade.

O compromisso afetivo origina-se através de uma ligação emocional com a organização, motivando os colaboradores a permanecer porque se identificam com os valores da empresa e apreciam o reconhecimento das suas contribuições. Este tipo de compromisso é fortalecido por práticas que promovem a integração e o bem-estar no ambiente de trabalho. Em contrapartida, o compromisso normativo emerge de uma sensação de obrigação para com a organização, muitas vezes impulsionada pelos benefícios significativos ou pelo investimento no desenvolvimento profissional do colaborador, criando uma dívida moral que os motiva a permanecer como forma de retribuição.

Por último, o compromisso de continuidade é influenciado pela perceção dos custos associados à saída da organização, como a análise de alternativas de emprego menos

favoráveis e os possíveis custos de transição. Este compromisso leva os colaboradores a permanecerem mais por necessidade do que por desejo ou obrigação moral. A compreensão detalhada desses diferentes tipos de compromisso permite aos gestores desenvolver estratégias específicas para cada um, com o objetivo de reforçar a retenção e aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho.

Estratégias que fortalecem o compromisso afetivo podem incluir a melhoria das políticas de apoio ao colaborador e a inclusão deles nas decisões estratégicas da empresa, enquanto as iniciativas para reforçar o compromisso normativo e de continuidade podem envolver o aprimoramento dos programas de lealdade e a criação de percursos de carreira a longo prazo.

Adicionalmente, a Teoria da Equidade, formulada por Adams (1965), ressalta a importância da percepção de justiça nas relações de troca dentro das organizações. Segundo esta teoria, os colaboradores continuamente avaliam a equidade entre os esforços que investem e as recompensas que recebem em comparação com outros em posições similares. Discrepâncias percebidas podem levar a sentimentos de injustiça e resultar numa perda de envolvimento e, eventualmente, na saída da organização, sugerindo que práticas de gestão equitativas são fundamentais para a retenção de colaboradores (Adams, 1965).

Por fim, a análise do processo de turnover de March e Simon (1958) contribui para esta discussão ao focar os fatores que levam um colaborador a considerar a saída de uma organização. Eles destacam que a decisão de sair frequentemente surge da percepção de melhores oportunidades externas combinadas com insatisfação no posto atual. Este modelo destaca a importância de criar ambientes de trabalho que não apenas satisfaçam os colaboradores, mas que também minimizem o apelo de alternativas externas, enfatizando a importância de uma gestão que seja proativa na identificação e resolução de questões que possam fomentar a rotatividade.

3.2 Impacto dos Estilos de Liderança na Retenção de Talentos e na Percepção do Salário Emocional

A interação entre os estilos de liderança, a retenção de talentos e a percepção do salário emocional constitui um pilar central na gestão estratégica das organizações contemporâneas. Este subcapítulo explora como diferentes estilos de liderança influenciam não só a retenção de talentos, mas também como esses estilos afetam a percepção do salário emocional entre os colaboradores. A compreensão destas dinâmicas é crucial para líderes que procuram otimizar o compromisso e a satisfação da sua força de trabalho, maximizando assim o potencial organizacional num ambiente competitivo.

Os estilos de liderança variam amplamente nas suas características e impactos sobre os colaboradores. A liderança transformacional, por exemplo, frequentemente contrastada com a liderança transacional, demonstra uma forte correlação com altos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), líderes transformacionais, que inspiram e motivam os colaboradores ao alinharem objetivos pessoais com os da organização, podem aumentar significativamente a retenção de talentos. Eles fazem isso ao promover um ambiente de trabalho estimulante e de apoio, onde os colaboradores se sentem valorizados e parte de uma missão maior.

Adicionalmente, a liderança servidora, que enfatiza a priorização das necessidades dos colaboradores sobre as da organização, é reconhecida por fortalecer o vínculo dos colaboradores com a empresa. Segundo Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008), esta abordagem de liderança pode levar a um aumento significativo no compromisso organizacional ao fomentar uma cultura de suporte, cuidado e desenvolvimento pessoal, todos fatores conhecidos por influenciar positivamente a retenção de talentos.

O salário emocional, que inclui elementos intangíveis como reconhecimento, ambiente de trabalho e segurança emocional, é profundamente impactado pelos estilos de liderança adotados nas organizações. Como demonstrado em estudos de Walumbwa, Hartnell e Oke (2010), estilos de liderança que incorporam comunicação eficaz, reconhecimento das contribuições dos colaboradores e suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional tendem a elevar a percepção do salário emocional. Colaboradores que percebem um alto salário emocional geralmente demonstram maior lealdade e satisfação, reduzindo as taxas de *turnover*.

Por outro lado, estilos de liderança autoritários ou diretivos, que focam mais em tarefas e menos nas pessoas, podem ter um impacto negativo sobre a percepção do salário emocional. Estudos como os de Judge e Piccolo (2004) indicam que estilos autoritários tendem a limitar a autonomia dos colaboradores e a minimizar o reconhecimento das suas necessidades emocionais e aspirações, o que pode diminuir a satisfação no trabalho e impulsionar a rotatividade.

Para que as organizações maximizem a retenção de talentos e melhorem a percepção do salário emocional, é essencial que as estratégias de liderança sejam cuidadosamente planejadas e implementadas. Líderes eficazes devem ser capacitados a reconhecer as necessidades emocionais dos seus colaboradores e responder a elas de maneira adequada. Isso inclui proporcionar reconhecimento regular, oportunidades de crescimento profissional e um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e a colaboração.

A liderança é uma ferramenta poderosa que, se bem aplicada, pode influenciar significativamente na retenção de talentos e na percepção do salário emocional. O entendimento e a implementação de estilos de liderança que promovam um ambiente de trabalho positivo e que atendam às necessidades emocionais dos colaboradores são essenciais para as organizações que desejam prosperar num mercado global competitivo. Ao cultivar um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e compreendidos, as organizações podem não apenas reter talentos valiosos, mas também impulsionar o seu crescimento e sucesso a longo prazo.

3.3 Estratégias de Liderança para Maximizar a Retenção de Talentos

No contexto atual das organizações, a capacidade de reter talentos qualificados é crucial, dada a sua influência direta na inovação, produtividade e continuidade dos negócios. Os líderes desempenham um papel fundamental nesse processo, uma vez que as suas ações e estilo de liderança podem significativamente afetar a motivação e a decisão dos colaboradores de permanecer na empresa. Este subcapítulo analisa estratégias de liderança

baseadas em evidências teóricas que maximizam a retenção de talentos, enfocando a importância de práticas de liderança que fortalecem o compromisso e a satisfação dos colaboradores.

A liderança transformacional, frequentemente destacada na literatura como um impulsionador eficaz da retenção de colaboradores, enfatiza a importância de líderes que inspiram e motivam os seus seguidores a alcançar resultados que transcendem expectativas iniciais. Segundo Bass e Riggio (2006), esse estilo de liderança é capaz de aumentar significativamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, pois cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e parte de uma missão maior. A liderança transformacional promove uma cultura de apoio e desenvolvimento pessoal, que é fundamental para o envolvimento e retenção a longo prazo.

Por outro lado, a liderança servidora também é reconhecida pelo seu impacto positivo na retenção de talentos. Como Greenleaf (1977) propôs, líderes servidores colocam as necessidades dos seus colaboradores à frente das necessidades organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho centrado no colaborador que aumenta a lealdade e reduz a rotatividade. Essa abordagem está fundamentada no princípio de que atender às necessidades dos colaboradores leva a um maior envolvimento e satisfação, criando um ciclo virtuoso de comprometimento e produtividade (Greenleaf, 1977).

Adicionalmente, as práticas de reconhecimento e recompensa são vitais para reforçar o compromisso dos colaboradores e incentivar sua permanência. De acordo com Kuvaas (2006), políticas que reconhecem explicitamente o desempenho e o esforço dos colaboradores podem aumentar a percepção de equidade e justiça dentro da organização, fatores estes que são conhecidos por contribuir para a satisfação no trabalho e redução da intenção de saída. Estratégias eficazes podem incluir desde sistemas formais de recompensa até formas mais informais de reconhecimento, como elogios em público ou pequenos incentivos que são percebidos como sinais de apreciação pelo trabalho realizado.

Outro componente crucial na retenção de talentos é a progressão de carreira. Os colaboradores tendem a permanecer em organizações que oferecem claras oportunidades de

crescimento e desenvolvimento profissional. Barling, Weber e Kelloway (1996) enfatizam que programas de desenvolvimento de carreira não apenas fornecem aos colaboradores as habilidades necessárias para avançar, mas também comunicam o compromisso da organização com o seu futuro a longo prazo, um aspecto essencial para o compromisso organizacional.

Em síntese, a literatura sugere que uma combinação de liderança transformacional e servidora, complementada por políticas eficazes de reconhecimento, recompensa e oportunidades de desenvolvimento, forma a espinha dorsal das estratégias de liderança destinadas a maximizar a retenção de talentos. Líderes que implementam essas estratégias estão bem posicionados para criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores não apenas desejam permanecer, mas também são capazes de prosperar e contribuir para o sucesso organizacional a longo prazo. Ao considerar essas abordagens, as organizações podem desenvolver um ambiente mais robusto e resiliente, capacitando os seus talentos e minimizando a rotatividade.

3.4 Desafios Globais e Culturais na Retenção de Talentos

A retenção de talentos em organizações modernas é amplamente desafiada pela globalização e pela crescente diversidade cultural. Esta complexidade exige que os líderes compreendam e naveguem eficazmente pelas nuances culturais para influenciar positivamente a percepção do salário emocional e a retenção de talentos. Segundo a teoria intercultural de liderança proposta por House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta (2004), as variáveis culturais podem impactar significativamente a eficácia dos estilos de liderança. O que é considerado um estilo de liderança eficaz numa cultura pode ser percebido de forma diferente noutra. Por exemplo, enquanto em culturas com alta distância de poder, como a China, estilos de liderança autoritários podem ser mais aceites, em culturas com baixa distância de poder, como a Suécia, preferem-se abordagens mais participativas e inclusivas.

Além disso, as barreiras linguísticas e de comunicação representam um desafio significativo que pode influenciar a percepção do salário emocional e a retenção de talentos. A eficácia da comunicação é crucial para a liderança em qualquer contexto, mas especialmente em

ambientes multiculturais, onde a clareza na comunicação pode prevenir mal-entendidos e conflitos. Conforme descrito por Ting-Toomey (1999), a competência comunicativa intercultural é essencial para líderes em contextos globais, onde uma comunicação eficaz transcende as barreiras linguísticas e respeita as normas culturais e expectativas sociais.

As mudanças demográficas, tais como o envelhecimento da população e a presença de múltiplas gerações no local de trabalho, exigem que os líderes adaptem os seus estilos para satisfazer uma variedade de expectativas e necessidades relacionadas ao salário emocional. A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969) sugere que a eficácia do líder depende da sua capacidade de ajustar o seu estilo de liderança às competências e motivações dos seus subordinados. Isto é particularmente relevante num ambiente de trabalho diversificado, onde a adaptação do estilo de liderança pode influenciar diretamente a retenção de talentos ao promover um ambiente de trabalho respeitador e atento às necessidades individuais dos colaboradores.

A sustentabilidade das práticas de liderança tem emergido como uma discussão vital nas estratégias de gestão e retenção de talentos. Estilos de liderança que focam no desenvolvimento a longo prazo dos colaboradores, como a liderança transformacional descrita por Bass (1985), que enfatiza a visão, inspiração e desafio intelectual, são fundamentais para criar um ambiente de trabalho que promova satisfação e lealdade a longo prazo. A liderança transformacional pode ser particularmente eficaz ao motivar os colaboradores a transcender as suas expectativas pessoais e a conectar-se profundamente com os objetivos da organização.

Dado estes desafios globais e culturais, as organizações devem promover práticas de liderança que sejam culturalmente sensíveis e adaptativas. Ao enfrentar estes desafios, os líderes podem desempenhar um papel crucial na formação de organizações que não apenas sobrevivem, mas prosperam num ambiente de negócios globalmente integrado e culturalmente diversificado. A capacidade dos líderes de entender e moldar as suas estratégias de liderança de acordo com as necessidades e expectativas culturais pode melhorar significativamente a retenção de talentos e aumentar a perceção positiva do salário emocional entre os seus colaboradores.

Assim, a abordagem holística e bem fundamentada para a liderança em contextos multiculturais torna-se uma estratégia essencial, não apenas para melhorar a retenção de talentos, mas também para fortalecer o compromisso e a satisfação dos colaboradores, garantindo assim o sucesso organizacional a longo prazo num mercado globalizado.

3.5 Avaliação do Sucesso: Métodos e Métricas para Estratégias de Retenção de Talentos

Avaliar o sucesso das estratégias de retenção de talentos é crucial para as organizações que desejam não apenas manter, mas otimizar a sua força de trabalho num mercado global competitivo. A medição eficaz do impacto destas estratégias requer uma abordagem metodológica rigorosa e a aplicação de métricas adequadas que reflitam os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Uma das métricas primárias é a taxa de retenção de empregados, que pode ser calculada pela proporção de colaboradores que permanecem na empresa por um período determinado. Segundo Allen, Bryant e Vardaman (2010), esta métrica é diretamente influenciada pelo salário emocional percebido e pela satisfação com a liderança, refletindo como os estilos de liderança impactam a decisão dos colaboradores de permanecer na organização.

Além disso, o índice de *turnover* voluntário, que indica a percentagem de empregados que deixam a empresa por escolha própria, fornece outra perspetiva valiosa sobre a eficácia das estratégias de retenção. Reduzir o *turnover* voluntário é frequentemente um indicador-chave de sucesso para as estratégias focadas no aumento do salário emocional e na melhoria das condições de trabalho.

A recolha de *feedback* regular dos colaboradores é essencial para avaliar a perceção do ambiente de trabalho e a eficácia das políticas de liderança. Ferramentas como inquéritos de envolvimento e grupos focais permitem que as organizações obtenham *feedback* direto sobre a satisfação dos colaboradores e as suas experiências no local de trabalho. Estas ferramentas são também fundamentais para medir o salário emocional, como sugerido por Maslach,

Schaufeli e Leiter (2001), que destacam a importância de entender as emoções e atitudes dos colaboradores para prevenir o desgaste e promover um ambiente de trabalho positivo.

A implementação de sistemas de análise de dados permite uma avaliação mais precisa do impacto das estratégias de liderança na retenção de talentos. Indicadores de desempenho como produtividade, qualidade do trabalho e inovação podem ser correlacionados com dados de retenção para determinar a relação entre a liderança eficaz e os resultados organizacionais. O uso de *software* de análise de RH, que integra dados de várias fontes, é recomendado para uma visão holística que apoie decisões estratégicas baseadas em evidências.

Para que a avaliação do sucesso das estratégias de retenção seja eficaz, é imperativo que as métricas escolhidas e os métodos de coleta de dados estejam alinhados com as teorias discutidas na literatura sobre liderança e motivação. A teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) sugere que o apoio à autonomia, competência e relação são cruciais para a motivação intrínseca e podem ser indicadores valiosos para avaliar o ambiente de trabalho e as práticas de liderança.

Em conclusão, a avaliação do sucesso das estratégias de retenção de talentos exige uma abordagem meticulosa que integre tanto métodos quantitativos quanto qualitativos para medir a eficácia das práticas de liderança e o impacto do salário emocional. As organizações devem se esforçar para implementar sistemas de avaliação que reflitam os valores da empresa e as necessidades dos colaboradores, garantindo que as práticas de liderança não apenas retenham talentos, mas também promovam um ambiente de trabalho enriquecedor e motivador. Esta análise meticulosa proporciona uma transição sólida para a fase metodológica da pesquisa, onde estratégias específicas serão exploradas e testadas para validar as teorias discutidas.

Capítulo IV – Metodologia

4.1 Enquadramento do objeto de estudo

A presente investigação tem como foco central a análise da inter-relação entre os estilos de liderança, a percepção do salário emocional e a retenção de talentos nas organizações. Este objeto de estudo emerge da necessidade crescente de compreender os fatores que influenciam a motivação e a permanência dos colaboradores nas empresas, num contexto organizacional cada vez mais complexo e competitivo.

No ambiente de negócios contemporâneo, a retenção de talentos tornou-se uma prioridade estratégica para muitas organizações. Manter colaboradores qualificados e motivados é crucial não só para a continuidade operacional, mas também para o desenvolvimento sustentável e inovador da empresa. No entanto, a retenção de talentos é uma tarefa desafiadora, especialmente num mercado onde as oportunidades de emprego são amplas e as expectativas dos colaboradores vão além de uma compensação financeira competitiva. Neste cenário, o conceito de salário emocional ganha relevância. Este termo, que abrange benefícios não monetários como reconhecimento, desenvolvimento pessoal, flexibilidade laboral, e um ambiente de trabalho positivo, é cada vez mais reconhecido como um fator determinante na satisfação e lealdade dos colaboradores (Ryan & Deci, 2000; Herzberg, 1959).

Por outro lado, a liderança desempenha um papel crucial na forma como os colaboradores percebem e valorizam o salário emocional. Diferentes estilos de liderança podem criar ambientes organizacionais distintos, que influenciam diretamente a experiência e a satisfação dos colaboradores. A liderança transformacional, por exemplo, é frequentemente associada a um aumento na motivação intrínseca dos colaboradores, ao promover uma visão inspiradora, desafiando intelectualmente a equipa e proporcionando apoio individualizado (Bass & Riggio, 2006). Em contraste, a liderança transacional, que se baseia em recompensas e punições, pode ser eficaz para alcançar resultados a curto prazo, mas pode não promover o mesmo nível de comprometimento emocional e satisfação a longo prazo (Burns, 1978).

O objeto de estudo desta investigação, portanto, não se limita a explorar os estilos de liderança isoladamente, mas visa entender como esses estilos moldam a percepção do salário emocional por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua decisão de permanecer na organização. A retenção de talentos é aqui entendida como a capacidade das organizações em manter os seus colaboradores mais valiosos, garantindo que estes não apenas cumpram as suas funções, mas que também se sintam emocionalmente ligados à empresa, contribuindo para a sua longevidade e sucesso.

Além disso, é importante considerar o impacto das mudanças socioculturais e económicas no mercado de trabalho, que têm alterado as expectativas dos colaboradores em relação às suas carreiras. O aumento da importância atribuída ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a busca por realização pessoal e a valorização de um ambiente de trabalho saudável são fatores que têm vindo a redefinir o conceito de compensação no contexto organizacional (Hofstede, 2001; Gagné & Deci, 2005). Neste contexto, o salário emocional surge como uma resposta às novas demandas dos trabalhadores, que procuram mais do que apenas segurança financeira, mas também uma qualidade de vida que lhes permita crescer e prosperar tanto no plano pessoal como profissional.

A investigação proposta procura, portanto, contribuir para o entendimento de como os estilos de liderança podem ser otimizados para melhorar a percepção do salário emocional e, por conseguinte, aumentar a retenção de talentos. Ao examinar estas relações, o estudo pretende oferecer *insights* valiosos para líderes e gestores de recursos humanos, auxiliando na criação de estratégias mais eficazes e humanizadas que atendam tanto às necessidades organizacionais quanto às expectativas dos colaboradores.

Adicionalmente, este estudo propõe-se a preencher lacunas existentes na literatura sobre liderança e gestão de recursos humanos, proporcionando uma análise integrativa que considera tanto os aspetos emocionais quanto os comportamentais que influenciam a retenção de talentos. Ao combinar teorias clássicas de liderança com conceitos emergentes de bem-estar no trabalho, a investigação pretende oferecer uma visão inovadora e prática, que possa ser aplicada em diferentes contextos organizacionais.

Em suma, o objeto de estudo desta tese centra-se na intersecção entre liderança, perceção do salário emocional e retenção de talentos, oferecendo uma análise aprofundada sobre como estes fatores interagem para influenciar o comportamento dos colaboradores. Através desta investigação, espera-se contribuir não só para o desenvolvimento teórico no campo da liderança e gestão de recursos humanos, mas também para a melhoria das práticas organizacionais, promovendo ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos.

4.2. Questão de Partida e Objetivos de Investigação

Neste capítulo, apresenta-se a questão central que guia esta investigação, bem como os objetivos que se pretendem alcançar através deste estudo. A identificação clara da questão de partida e dos objetivos é fundamental para orientar todo o processo de investigação, desde a revisão da literatura até à metodologia e análise de dados.

A questão de partida deste estudo surge da necessidade de compreender como diferentes estilos de liderança influenciam a perceção do salário emocional pelos colaboradores e, por sua vez, como essa perceção impacta a sua decisão de permanecer na organização. Assim, a questão central que guia esta investigação é:

Questão de Investigação:

De que forma os diferentes estilos de liderança influenciam a perceção do salário emocional pelos colaboradores e como é que esta perceção impacta a retenção de talentos nas organizações?

Esta questão de partida é crítica, pois reconhece que a liderança não é apenas uma função de gestão de pessoas, mas também um fator determinante na criação de um ambiente de trabalho que valoriza e retém talentos. A exploração desta questão visa fornecer respostas que possam ser aplicadas tanto no contexto académico quanto na prática organizacional.

Com base nesta questão, foram delineados os seguintes objetivos de investigação:

Objetivo Geral:

Analisar a influência dos estilos de liderança na percepção do salário emocional e na retenção de talentos nas organizações.

Objetivos Específicos:

1. Compreender como diferentes estilos de liderança, como a liderança transformacional, transacional, autocrática e democrática, afetam a percepção dos colaboradores sobre o salário emocional, considerando variáveis como reconhecimento, apoio emocional, desenvolvimento profissional, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
2. Identificar quais os componentes do salário emocional que têm maior impacto na satisfação e lealdade dos colaboradores, e de que forma estes componentes são valorizados em diferentes contextos organizacionais.
3. Explorar como a retenção de talentos é influenciada pela combinação de estilos de liderança e a percepção do salário emocional, destacando práticas de liderança que promovem uma maior retenção de colaboradores.
4. Desenvolver recomendações práticas para líderes e gestores de recursos humanos, baseadas nos achados da investigação, que possam ser implementadas para melhorar a retenção de talentos através do fortalecimento do salário emocional.

Ao estabelecer estes objetivos, esta investigação procura não só compreender as interações entre liderança, salário emocional e retenção de talentos, mas também contribuir para a criação de modelos de liderança mais eficazes e humanizados, que atendam às necessidades emocionais dos colaboradores e promovam a sustentabilidade organizacional.

4.3. Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica desta investigação foi cuidadosamente delineada para explorar a complexa inter-relação entre os estilos de liderança, a percepção do salário emocional e a retenção de talentos nas organizações. Este estudo adota uma abordagem metodológica mista (Creswell, 2014), combinando métodos qualitativos e quantitativos, de modo a proporcionar uma compreensão aprofundada e integrada do objeto de estudo.

Abordagem Geral

A escolha por uma abordagem mista é justificada pela necessidade de capturar tanto a profundidade das percepções individuais, típica dos métodos qualitativos, como a amplitude das tendências gerais, característica dos métodos quantitativos (Tashakkori & Teddlie, 2003). Esta combinação permite não só uma análise mais rica dos fenómenos em estudo, mas também a triangulação de dados, que é essencial para garantir a validade e a fiabilidade dos resultados (Denzin, 1978). A natureza exploratória e descritiva da investigação é particularmente adequada para áreas de estudo onde a literatura existente ainda é emergente ou onde há necessidade de explorar novas dimensões de um problema conhecido, como é o caso do impacto dos estilos de liderança na percepção do salário emocional e na retenção de talentos.

Métodos Qualitativos

Nesta investigação, os métodos qualitativos desempenharam um papel central, sendo as entrevistas semi-estruturadas a principal técnica utilizada. Este método foi escolhido devido à sua capacidade de explorar profundamente as percepções dos líderes em relação à influência dos estilos de liderança no salário emocional e na retenção de talentos. As entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas para este tipo de estudo, pois proporcionam flexibilidade na recolha de dados, permitindo que o investigador siga tópicos emergentes durante a conversa, enquanto se assegura que os principais temas são abordados (Bryman, 2012).

A amostra incluiu líderes com trajetórias diversificadas e provenientes de três tipos distintos de organizações, permitindo uma análise comparativa rica em perspetivas. Rui Bairrada,

CEO da empresa portuguesa Doutor Finanças, ofereceu uma visão do setor financeiro nacional, enquanto Teresa Nascimento trouxe a sua vasta experiência em liderança de equipas de Recursos Humanos em multinacionais de prestígio, como a Microsoft e o Millennium BCP. Por sua vez, Rita Piçarra, ex-diretora financeira da Microsoft, destacou-se por ter optado por uma "reforma" antecipada aos 50 anos, valorizando a liberdade e o tempo pessoal. Esta diversidade de perfis foi intencionalmente escolhida para capturar diferentes realidades organizacionais e práticas de liderança. Segundo a literatura, as culturas organizacionais podem variar substancialmente entre setores e tipos de empresas, o que pode influenciar a eficácia dos estilos de liderança adotados (House et al., 2004). Ao selecionar líderes com experiências em diferentes contextos, esta investigação procurou identificar tanto práticas comuns quanto variações específicas nas abordagens de liderança, proporcionando uma compreensão mais abrangente da influência dos estilos de liderança na perceção do salário emocional e na retenção de talentos.

O guião das entrevistas foi desenvolvido com base na revisão da literatura e nos objetivos definidos para esta investigação, garantindo que os tópicos principais, como os estilos de liderança, a perceção do salário emocional e a retenção de talentos, fossem explorados em profundidade. Este guião, composto por 16 perguntas-chave, foi estruturado de forma a permitir flexibilidade suficiente para que os entrevistados pudessem partilhar as suas experiências e perceções de forma detalhada. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). A análise de conteúdo revelou padrões e temas recorrentes, bem como diferenças e semelhanças nas perceções dos líderes de diferentes organizações, proporcionando uma base sólida para a análise e interpretação dos dados qualitativos.

Métodos Quantitativos

Complementarmente, os métodos quantitativos foram aplicados através da realização de inquéritos por questionário a uma amostra diversificada de profissionais, abrangendo várias faixas etárias e níveis de experiência. Esta amostra foi selecionada com o objetivo de capturar uma visão abrangente sobre a perceção dos estilos de liderança e do salário emocional em diferentes fases da carreira profissional. A diversidade de idades e

experiências dos participantes permitiu uma análise rica e detalhada, com especial enfoque na retenção de talentos e nas diferentes formas como os colaboradores vivenciam a liderança e o reconhecimento não monetário nas suas organizações (Greenleaf, 1977; Meyer & Allen, 1991).

Os inquéritos foram distribuídos online, recorrendo à técnica de amostragem por bola de neve, que foi particularmente útil para alcançar uma rede mais ampla de profissionais com características relevantes para o estudo. Este método facilitou a disseminação do questionário entre colegas e conhecidos dos respondentes iniciais, aumentando assim a diversidade e representatividade da amostra (Goodman, 1961). A utilização desta técnica permitiu recolher dados de um grupo significativo de profissionais em diferentes setores, maximizando a taxa de resposta e proporcionando conclusões valiosas para o estudo.

As perguntas do inquérito foram de resposta fechada, elaboradas com base nas informações recolhidas nas entrevistas semiestruturadas realizadas previamente. Essa abordagem permitiu uma comparação direta entre os dados qualitativos e quantitativos, enriquecendo a análise e garantindo uma triangulação dos resultados (Creswell & Plano Clark, 2011). A inclusão de perguntas fechadas facilitou a análise estatística dos dados, permitindo identificar tendências claras e correlacionar variáveis-chave, como a influência de estilos de liderança específicos na perceção do salário emocional.

Integração e Análise dos Dados

A integração dos dados qualitativos e quantitativos destacou-se como um dos pontos fortes desta investigação, proporcionando uma análise multifacetada dos fenómenos em estudo. Os dados qualitativos, recolhidos através das entrevistas, foram analisados com recurso à técnica de análise de conteúdo, conforme descrito anteriormente. Paralelamente, os dados quantitativos provenientes dos inquéritos foram tratados com técnicas estatísticas descritivas e inferenciais (Field, 2013). A análise estatística foi conduzida utilizando o *software* Microsoft Excel, permitindo o cálculo de correlações entre variáveis, a análise de tendências e padrões, bem como a testagem de hipóteses relativas à relação entre estilos de liderança, perceção do salário emocional e retenção de talentos.

A triangulação de métodos envolveu a utilização de diversas fontes de dados e diferentes abordagens analíticas, sendo aplicada com o intuito de validar os resultados (Denzin, 1978). Esta estratégia possibilitou o cruzamento de dados qualitativos e quantitativos, reforçando a robustez das conclusões e garantindo que as interpretações fossem baseadas em evidências provenientes de múltiplas perspectivas.

A utilização do Excel foi fundamental para organizar, processar e visualizar os dados de forma eficaz, facilitando a identificação de correlações e padrões significativos para o presente estudo.

Considerações Éticas

A investigação foi conduzida em estrita conformidade com as normas éticas estabelecidas, tanto pela Universidade Católica Portuguesa quanto pelas associações académicas internacionais. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e deram o seu consentimento informado antes de participarem nas entrevistas ou inquéritos. A confidencialidade e o anonimato dos participantes foram garantidos em todas as fases da investigação, e os dados foram armazenados de forma segura para proteger a privacidade dos envolvidos.

4.4 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados constitui uma etapa crucial nesta investigação, permitindo a obtenção de informações detalhadas e relevantes sobre a influência dos estilos de liderança na perceção do salário emocional e na retenção de talentos. Para atingir os objetivos delineados, foram selecionadas duas principais técnicas de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário. A combinação destes métodos visa integrar as perceções subjetivas e as tendências objetivas, proporcionando uma visão abrangente do fenómeno em estudo.

Nesta investigação, foram utilizados dois tipos de dados: dados primários e dados secundários.

- **Os dados primários** referem-se à informação recolhida diretamente dos participantes através das entrevistas e dos inquéritos. Estes dados foram recolhidos com o propósito específico de responder à questão de investigação e compreender a relação entre os estilos de liderança, o salário emocional e a retenção de talentos.
- **Os dados secundários** provêm de literatura existente e serviram de suporte teórico para enquadrar e fundamentar o estudo, fornecendo insights sobre o que já foi investigado relativamente ao tema. Estes dados incluem investigações anteriores sobre os estilos de liderança, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

Além disso, os dados recolhidos por meio das entrevistas são considerados exploratórios. Isto deve-se ao facto de que o estudo visa explorar um fenómeno que, apesar de amplamente debatido, ainda não tem uma base empírica suficientemente vasta no contexto organizacional português. Os dados exploratórios permitem aprofundar o conhecimento sobre as perceções dos líderes relativamente à influência dos estilos de liderança na percepção do salário emocional e na retenção de talentos, ajudando a descobrir novos temas, padrões e relações que possam não ter sido previamente identificados na literatura existente.

4.4.1 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram seleccionadas como a principal técnica qualitativa devido à sua capacidade de combinar uma estrutura guiada com a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes. Este formato de entrevista permite ao investigador não só seguir um conjunto de perguntas predeterminadas, mas também adaptar-se às respostas dos participantes, abrindo espaço para a exploração de novas ideias que possam surgir ao longo da conversa (Bryman, 2012).

A amostra incluiu três líderes de destaque em diferentes áreas de atuação, cada um com vasta experiência em liderança e gestão de equipas. Foram entrevistados Rui Bairrada, CEO do

Doutor Finanças, Rita Piçarra, ex-diretora financeira da Microsoft, e Teresa Nascimento, especialista em recursos humanos, que exerceu o cargo de diretora de Recursos Humanos tanto na Microsoft como no Millennium BCP. Esta seleção foi intencional, proporcionando uma visão abrangente sobre as práticas de liderança e as suas influências em diferentes setores e contextos organizacionais. Cada um dos entrevistados ofereceu perspectivas valiosas sobre como a liderança pode moldar a percepção do salário emocional e impactar a retenção de talentos. As suas diferentes trajetórias profissionais permitiram uma análise comparativa entre os estilos de liderança e a forma como estes influenciam a motivação e satisfação dos colaboradores (House et al., 2004).

O guião das entrevistas, com 16 perguntas-chave, foi elaborado com base numa revisão extensiva da literatura e ajustado aos objetivos da investigação, garantindo que os principais temas fossem abordados. As perguntas foram desenhadas para captar as percepções dos líderes em relação ao impacto dos estilos de liderança na motivação, no salário emocional e na retenção de talentos. Cada entrevista foi conduzida com o consentimento dos participantes, gravada, transcrita integralmente e analisada através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). Este processo de análise permitiu identificar e interpretar padrões e temas recorrentes, facilitando a compreensão das diferenças nas percepções dos líderes sobre os efeitos dos estilos de liderança na retenção e bem-estar dos colaboradores.

Tabela 1: Construção da Entrevista Exploratória

Objetivo	Tema	Pergunta da Entrevista	Justificação	Autores de Referência
Objetivo 1: Analisar os Estilos de Liderança	Estilos de Liderança	1. Como descreveria o seu estilo de liderança? Pode dar exemplos práticos de como aplica esse estilo no dia a dia?	Compreender o estilo de liderança e sua aplicação prática.	Bass & Riggio (2006); Burns (1978)

		2. Já teve de adaptar o seu estilo de liderança para atender às necessidades da equipa? Em que circunstâncias?	Explorar a flexibilidade e adaptação do líder.	Hersey & Blanchard (1969); Goleman (1995)
Objetivo 2: Compreender o Conceito de Salário Emocional	Salário Emocional	3. O que entende por "salário emocional" e como a sua organização promove esse conceito? Pode fornecer exemplos práticos?	Definir e identificar o conceito de salário emocional na organização.	Ryan & Deci (2000); Jha & Bhattacharya (2021)
		4. Quais os benefícios não monetários que a sua organização oferece para promover o bem-estar dos colaboradores? Pode citar exemplos que a sua equipa valorize?	Explorar os componentes do salário emocional na organização.	Herzberg (1959); Gagné & Deci (2005)
Objetivo 3: Explorar a Retenção de Talentos	Retenção de Talentos	5. Que estratégias de retenção de talentos são usadas na sua organização? Pode	Identificar as práticas usadas para garantir a retenção de talentos.	Meyer & Allen (1991); Kuvaas (2006)

		dar um exemplo de uma prática eficaz?		
		6. Acha que o estilo de liderança adotado influencia diretamente a retenção de talentos? Pode citar um exemplo prático?	Compreender a relação entre liderança e retenção de talentos.	Meyer & Allen (1991); Kuvaas (2006)
Objetivo 4: Identificar a Ligação entre Liderança e Salário Emocional	Reconhecimento e Salário Emocional	7. Que formas de reconhecimento utiliza na sua organização e como acredita que essas práticas afetam a motivação da equipa? Pode dar exemplos?	Explorar a relação entre o reconhecimento e a motivação da equipa.	Herzberg (1959); Meyer & Allen (1991)
		8. Como o reconhecimento e o salário emocional influenciam a lealdade dos colaboradores? Pode partilhar um caso onde isso foi determinante para a retenção?	Analisar o impacto do reconhecimento e do salário emocional na lealdade e retenção de talentos.	Herzberg (1959); Gagné & Deci (2005)

4.4.2 Inquéritos por Questionário

Os inquéritos por questionário complementaram a recolha de dados qualitativos, proporcionando uma visão mais abrangente das perceções dos colaboradores sobre os estilos de liderança, o salário emocional e a sua relação com a retenção de talentos. De acordo com Fowler (2013), os inquéritos são uma ferramenta eficaz para recolher dados de um grande número de respondentes, especialmente quando o objetivo é generalizar os resultados para uma população mais ampla.

A amostra-alvo dos inquéritos consistiu num conjunto diversificado de profissionais, com diferentes níveis de experiência no mercado de trabalho. O objetivo desta amostra foi obter uma visão abrangente sobre as perceções dos participantes em relação aos estilos de liderança, ao salário emocional e à retenção de talentos, permitindo uma análise mais completa e representativa do fenómeno em estudo. Desta forma, os resultados refletem uma diversidade de experiências e contextos profissionais, proporcionando uma base sólida para a análise estatística e a interpretação dos dados (Creswell & Plano Clark, 2011).

Os inquéritos foram distribuídos online através da plataforma Google Forms, facilitando a recolha e gestão das respostas. A amostragem seguiu o método de "bola de neve", como proposto por Goodman (1961), em que os participantes iniciais recomendam novos respondentes. Este método foi eficaz para alcançar uma amostra diversificada, incluindo profissionais com diferentes níveis de experiência e em vários contextos laborais, permitindo uma análise mais ampla e representativa das perceções sobre liderança, salário emocional e retenção de talentos.

As perguntas do questionário foram de resposta fechada, facilitando a análise quantitativa. Estas perguntas foram elaboradas com base nas questões abordadas nas entrevistas, permitindo uma análise comparativa entre os dados qualitativos e quantitativos (Creswell & Plano Clark, 2011). A análise dos inquéritos focou-se principalmente em técnicas estatísticas descritivas, como medidas de tendência central e dispersão, com o objetivo de identificar padrões e tendências nas perceções sobre os estilos de liderança, o salário emocional e a retenção de talentos (Field, 2013).

Teste Piloto

Para garantir a validade e fiabilidade dos inquéritos, foi realizado um teste piloto com um pequeno grupo de participantes que possuíam características semelhantes às da amostra principal. O teste piloto é uma prática recomendada na metodologia de pesquisa para identificar e corrigir possíveis problemas no questionário, como ambiguidades nas perguntas ou questões que não captassem adequadamente as variáveis pretendidas (Teijlingen & Hundley, 2001). Com base no feedback obtido, foram feitos os ajustes necessários para assegurar que o questionário fosse claro, conciso e adequado aos objetivos da investigação.

Tratamento e Análise dos Dados

Os dados recolhidos foram tratados com a máxima confidencialidade e armazenados de forma segura. A análise dos dados quantitativos foi realizada utilizando o Microsoft Excel, o que permitiu identificar padrões e tendências nas variáveis em estudo. O Excel facilitou o processamento e a organização dos dados, permitindo uma análise clara das relações entre os estilos de liderança, a perceção do salário emocional e a retenção de talentos.

A integração dos dados qualitativos e quantitativos foi realizada através da triangulação de métodos, validando os resultados e reforçando a robustez das conclusões. De acordo com Denzin (1978), a triangulação é uma estratégia eficaz para garantir que os resultados são consistentes e oferecem uma visão mais completa e precisa do fenómeno estudado.

Capítulo V - Apresentação de resultados

5.1 Resultados das Entrevistas

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas semiestruturadas conduzidas com três líderes de renome: Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças; Rita Piçarra, que ocupou o cargo de Diretora Financeira na Microsoft e desempenhou um papel estratégico em processos de transformação organizacional; e Teresa Nascimento, uma reconhecida especialista em recursos humanos, tendo sido Diretora de Recursos Humanos tanto na Microsoft como no Millennium BCP, com uma vasta experiência em gestão de talentos e implementação de políticas de retenção. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de explorar como diferentes estilos de liderança influenciam a percepção do salário emocional e impactam a retenção de talentos nas suas organizações.

Os resultados são organizados em torno dos principais temas discutidos durante as entrevistas: estilos de liderança, a importância do salário emocional, as estratégias para retenção de talentos e o papel fundamental do reconhecimento. Em cada secção, exemplos práticos são destacados para ilustrar as percepções e experiências pessoais dos entrevistados, enriquecendo a compreensão do impacto da liderança nas suas organizações.

5.1.1 Rui Bairrada - CEO do Doutor Finanças

Estilo de Liderança:

Rui Bairrada descreveu a sua liderança como "colaborativa e participativa", com um forte foco em dar autonomia às suas equipas. Ele explicou que, ao capacitar os colaboradores a tomarem decisões e assumirem responsabilidades, consegue não só aumentar a produtividade, mas também promover uma cultura de confiança. Um exemplo partilhado foi a sua abordagem em momentos de crise, onde a equipa é envolvida na tomada de decisões, permitindo a criação de soluções mais criativas e eficazes.

"Quando enfrentamos uma situação crítica, como no início da pandemia, em vez de centralizar as decisões, reuni toda a equipa para discutir as melhores abordagens. Isso não só gerou ideias inovadoras, como fez com que todos se sentissem parte da solução."

Salário Emocional:

Para Rui, o conceito de salário emocional é fundamental. Ele enfatizou a importância de promover um ambiente de trabalho positivo, onde o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma prioridade. No Doutor Finanças, práticas como horários flexíveis, dias de home office e um ambiente de suporte entre os colegas são centrais para a retenção dos colaboradores.

"Sabemos que o salário financeiro é importante, mas o que faz as pessoas ficarem é o que lhes damos além disso: flexibilidade, apoio, e um ambiente em que se sentem respeitadas."

Reconhecimento:

Rui sublinhou que o reconhecimento frequente, tanto em público como em privado, é uma prática comum na organização. A sua abordagem ao reconhecimento é tanto formal, através de prémios anuais, como informal, com feedback regular.

"É importante reconhecer os esforços, sejam pequenos ou grandes. O que vejo é que, quando damos valor ao trabalho dos outros, eles retribuem com mais motivação e dedicação."

Retenção de Talentos:

Sobre a retenção de talentos, Rui mencionou que uma das estratégias mais eficazes que implementou foi a criação de planos de desenvolvimento individual para cada colaborador, onde se discutem as aspirações de carreira e se delineiam passos concretos para o crescimento dentro da empresa. Ele deu o exemplo de um colaborador que, ao participar num programa de liderança interna, decidiu permanecer na empresa e crescer profissionalmente.

"Quando alguém vê que tem oportunidades para crescer dentro da organização, é menos provável que vá procurar essas oportunidades fora."

5.1.2 Rita Piçarra - Ex-Diretora Financeira da Microsoft

Estilo de Liderança:

Rita Piçarra descreveu o seu estilo de liderança como "adaptativo", ajustando-se às circunstâncias e às necessidades da equipa. Ela destacou a importância de manter uma visão estratégica clara, mas ao mesmo tempo ser flexível o suficiente para ajustar a abordagem consoante a situação e o perfil dos colaboradores. Durante a sua passagem pela Microsoft, Rita mencionou que o estilo de liderança era frequentemente ajustado para acomodar o elevado nível de inovação e a rápida evolução tecnológica.

"Na Microsoft, o ambiente era muito dinâmico e em constante mudança. Isso exigia uma liderança que fosse flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças de mercado e às necessidades da equipa."

Salário Emocional:

Rita sublinhou que o conceito de salário emocional era fortemente promovido na Microsoft. A empresa não apenas fornecia benefícios financeiros, mas também oferecia um ambiente que incentivava o crescimento pessoal e profissional. Um exemplo prático foi o investimento contínuo em formação, que ajudava os colaboradores a sentirem-se valorizados e capacitados.

"Os nossos colaboradores tinham acesso a uma vasta gama de formações e oportunidades de desenvolvimento, e isso fazia parte do que eles valorizavam mais."

Reconhecimento:

O reconhecimento, segundo Rita, estava enraizado na cultura da Microsoft. Ela explicou que, além das avaliações de desempenho, havia um foco em celebrar pequenas vitórias diárias. Um exemplo partilhado foi o reconhecimento do trabalho inovador, onde colaboradores que introduziam novas ideias ou soluções eram destacados publicamente.

"O reconhecimento era um pilar. Celebrávamos as conquistas, desde as pequenas vitórias até os grandes marcos, e isso gerava um ambiente positivo e estimulante."

Retenção de Talentos:

Rita observou que a retenção de talentos na Microsoft era impulsionada por uma combinação de fatores, incluindo um ambiente de trabalho inovador, oportunidades de crescimento e uma forte cultura de reconhecimento. Ela mencionou que as práticas de *feedback* constante e desenvolvimento individual também eram cruciais para garantir que os colaboradores se sentissem valorizados e com perspectivas de evolução.

"A chave para manter os melhores talentos foi sempre proporcionar oportunidades para eles se desenvolverem e sentirem que faziam parte de algo maior."

5.1.3 Teresa Nascimento - Ex-Diretora de Recursos Humanos da Microsoft e do Millennium BCP**Estilo de Liderança:**

Teresa Nascimento descreveu o seu estilo de liderança como "orientado para as pessoas", colocando o bem-estar dos colaboradores no centro das suas práticas de gestão. Ela destacou que a sua liderança se baseava na criação de relações fortes com a equipa, promovendo um ambiente de confiança e transparência. Um exemplo específico foi a implementação de políticas de portas abertas, que incentivavam os colaboradores a partilhar as suas preocupações e ideias.

"Acredito que, ao criar um ambiente onde as pessoas se sentem seguras e ouvidas, conseguimos extrair o melhor delas."

Salário Emocional:

Teresa destacou que, tanto na Microsoft como no Millennium BCP, o salário emocional era uma prioridade. A promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a criação de oportunidades para o desenvolvimento pessoal foram pilares das suas práticas. Um exemplo dado foi o programa de mentoria, que permitia aos colaboradores receber orientação de líderes séniores.

"Acreditávamos que, ao oferecer suporte emocional e oportunidades de crescimento, estaríamos a reter os melhores talentos."

Reconhecimento:

Teresa mencionou que o reconhecimento fazia parte do seu dia a dia como líder. Ela acreditava que um feedback positivo regular e celebrações de marcos pessoais e profissionais eram essenciais para a motivação da equipa. Um exemplo dado foi o incentivo ao reconhecimento informal entre colegas, que promovia uma cultura de valorização contínua das contribuições diárias.

"O reconhecimento é uma forma simples de demonstrar que valorizamos o trabalho das pessoas. Sempre fiz questão de implementar práticas de reconhecimento tanto formais quanto informais."

Retenção de Talentos:

A retenção de talentos, de acordo com Teresa, dependia de dois fatores principais: a criação de oportunidades de desenvolvimento e a promoção de um ambiente onde os colaboradores se sentissem parte de algo significativo. Ela observou que a personalização das trajetórias de carreira e a implementação de programas de desenvolvimento pessoal foram fundamentais para a retenção de colaboradores talentosos.

"Os colaboradores permanecem quando veem que têm espaço para crescer e que a organização está disposta a investir neles."

5.2 Resultados dos Inquéritos por Questionário

Neste subcapítulo, são apresentados os resultados dos inquéritos por questionário realizados para investigar a relação entre os estilos de liderança e a perceção do salário emocional, assim como a sua influência na retenção de talentos nas organizações.

As perguntas foram divididas em várias secções, abrangendo questões sobre dados sociodemográficos, perceções sobre liderança, políticas de reconhecimento e retenção de

talentos. Os dados são apresentados na forma de gráficos e tabelas, refletindo a distribuição das respostas.

A seguir, é apresentada a caracterização sociodemográfica da amostra, seguida pelos resultados dos vários temas abordados nos questionários.

5.2.1 Caracterização da Amostra

A primeira secção do inquérito recolheu dados sobre as variáveis sociodemográficas dos participantes, incluindo gênero, faixa etária e o ano de início da atividade profissional. Estes dados estão sintetizados na Tabela 2, que apresenta a distribuição de frequências de cada variável.

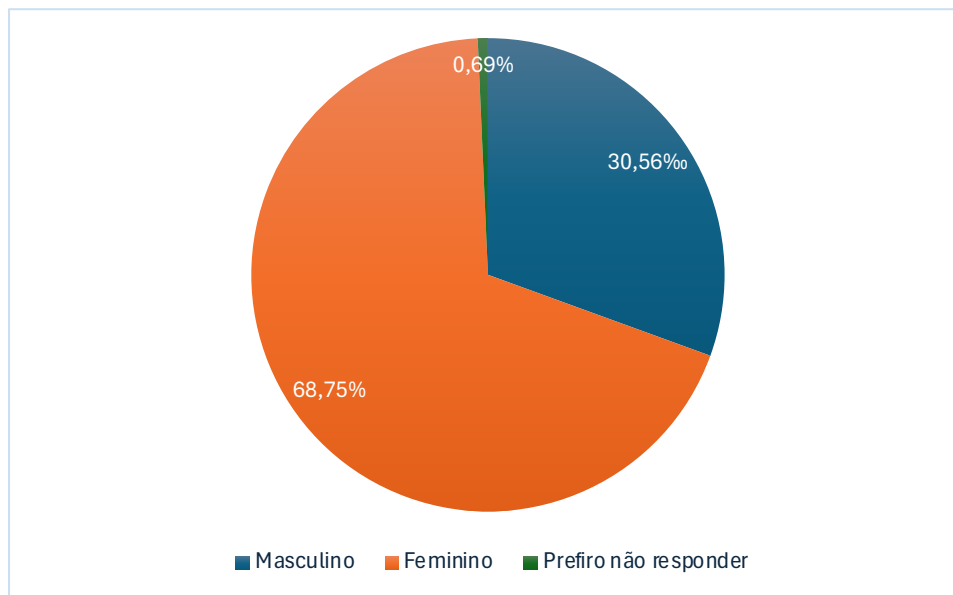
Tabela 2: Frequências das variáveis sociodemográficas – Gênero, Faixa Etária e Ano de Início da Atividade Profissional

Variáveis	Categorias	N	%
Gênero	Masculino	44	30,56
	Feminino	99	68,75
	Prefiro não responder	1	0,69
	Total	144	100
Faixa Etária	18-25	33	22,76
	26-35	47	32,41
	36-45	33	22,76
	46-55	27	18,62
	56+	5	3,45
	Total	145	100
Ano de início da atividade profissional	Antes de 2000	31	21,38
	2000-2005	16	11,03
	2006-2010	19	13,11
	2011-2015	16	11,03
	2016-2020	36	24,83
	Após 2020	27	18,62
	Total	145	100

(Fonte: Elaboração Própria)

Distribuição de Gênero:

Figura 1: Frequências da variável sociodemográfica – Gênero

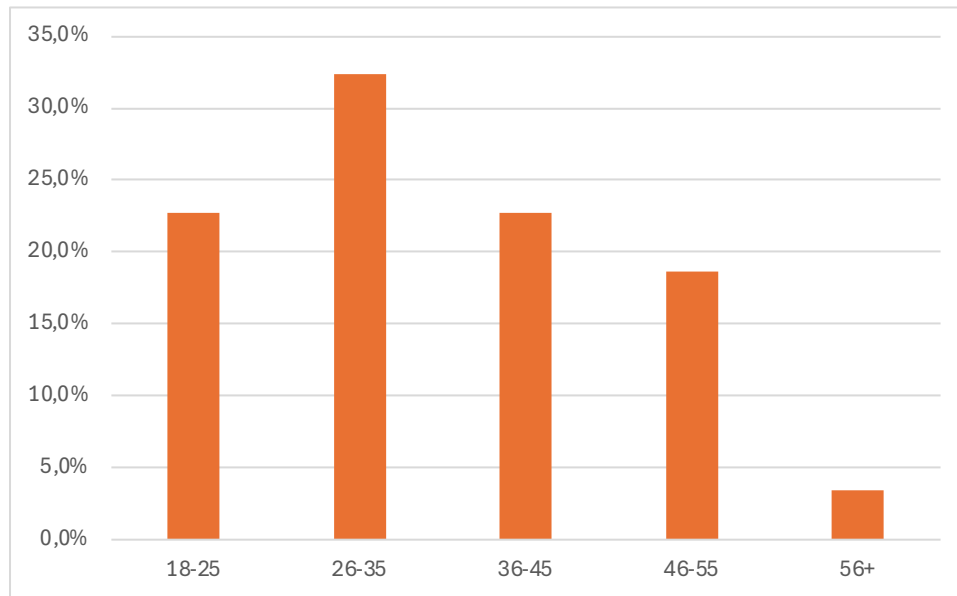


(Fonte: Elaboração Própria)

O primeiro gráfico (Figura 1) apresenta a distribuição de gênero dos 144 respondentes. A maioria, 68,75%, identifica-se como do gênero feminino, enquanto 30,56% dos participantes são do gênero masculino. Apenas 0,69% optou por não responder a esta questão.

Distribuição de Faixa Etária:

Figura 2: Frequências da variável sociodemográfica – Faixa Etária

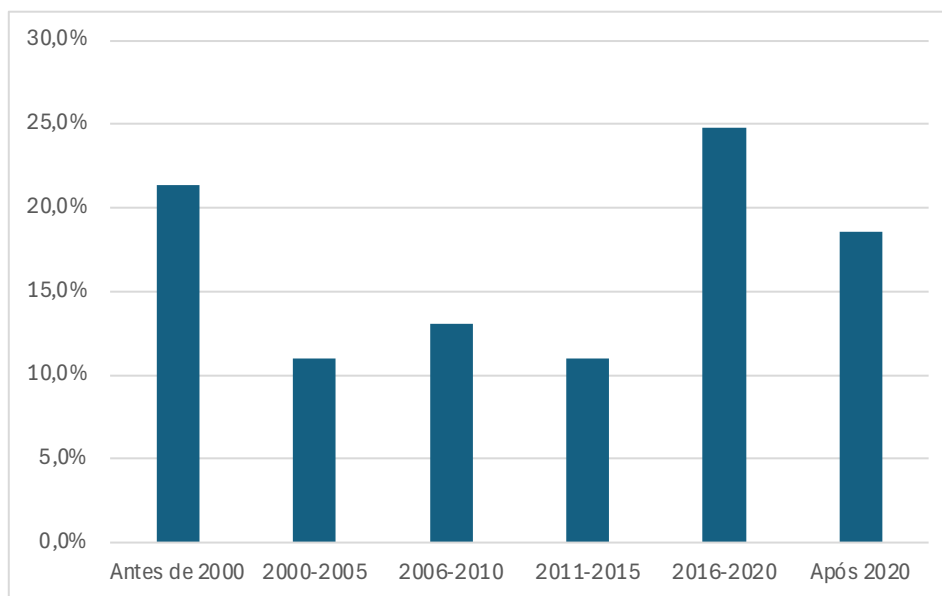


(Fonte: Elaboração Própria)

O gráfico seguinte (Figura 2) ilustra a distribuição etária dos 145 respondentes. A maior parte dos participantes está na faixa etária de 26 a 35 anos (32,41%), seguida pela faixa de 18 a 25 anos (22,76%). As faixas etárias de 36 a 45 anos e 46 a 55 anos correspondem a 22,76% e 18,62%, respectivamente. Apenas 3,45% dos respondentes têm 56 anos ou mais.

Ano de Início da Atividade Profissional:

Figura 3: Frequências da variável sociodemográfica – Ano de início da atividade profissional



(Fonte: Elaboração Própria)

Por fim, a Figura 3 mostra a distribuição dos anos de início da atividade profissional entre os 145 participantes. Aproximadamente 24,8% dos inquiridos iniciaram a sua atividade profissional entre 2016 e 2020, enquanto 21,38% começaram antes de 2000. Outros 18,62% iniciaram a sua carreira após 2020, e 13,11% entre 2006 e 2010. Aproximadamente 11,03% dos respondentes começaram entre 2000 e 2005 e 11,03% entre 2011 e 2015.

Concluindo a caracterização sociodemográfica da amostra, é possível observar que a maioria dos participantes é do gênero feminino (68,75%) e situa-se principalmente na faixa etária de 26 a 35 anos (32,41%). Além disso, a maior parte dos inquiridos iniciou a sua atividade profissional entre 2016 e 2020 (24,83%). Estes dados sociodemográficos são fundamentais para compreender a relação entre as percepções de liderança e as políticas de retenção de talentos nas organizações.

A seguir, serão analisadas as percepções dos participantes sobre os estilos de liderança e a sua relação com o salário emocional e a retenção de talentos.

5.2.2 Percepções sobre Estilos de Liderança, Salário Emocional e Retenção de Talentos

Este subcapítulo explora a percepção dos respondentes relativamente às práticas de liderança e ao reconhecimento no local de trabalho. Os inquiridos foram convidados a expressar o seu grau de concordância sobre vários aspetos da liderança e do reconhecimento através de uma escala de Likert, que variava de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Esta abordagem permitiu obter uma visão detalhada das percepções dos colaboradores sobre a forma como as suas contribuições são valorizadas e como os líderes influenciam o ambiente organizacional.

5.2.2.1 Estilos de Liderança

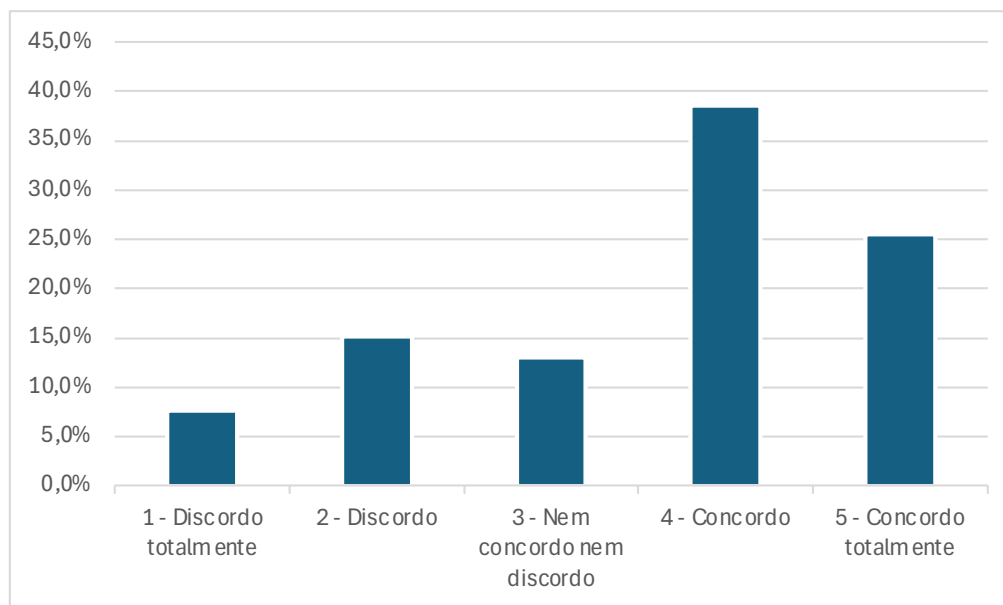
A presente secção tem como objetivo analisar a percepção dos respondentes sobre os estilos de liderança nas suas organizações. As questões incluídas no questionário visaram avaliar a forma como os líderes se relacionam com as suas equipas, promovem um ambiente de trabalho positivo e se adaptam às necessidades da equipa. Os dados são apresentados na Tabela 3, que resume as frequências de respostas para cada uma das afirmações relativas ao estilo de liderança.

Tabela 3: Frequências das percepções sobre Estilos de Liderança

Variáveis	Categorias	N	%
O meu líder promove um ambiente de trabalho positivo e aberto.	1 - Discordo totalmente	11	7,59
	2 - Discordo	22	15,17
	3 - Nem concordo nem discordo	19	13,10
	4 - Concordo	56	38,62
	5 - Concordo totalmente	37	25,52
	Total	145	100,00
O meu líder adapta o seu estilo de liderança às necessidades da equipa.	1 - Discordo totalmente	10	6,90
	2 - Discordo	32	22,07
	3 - Nem concordo nem discordo	26	17,93
	4 - Concordo	56	38,62
	5 - Concordo totalmente	21	14,48
	Total	145	100,00
O meu líder toma decisões claras e eficazes em situações críticas.	1 - Discordo totalmente	9	6,25
	2 - Discordo	29	20,14
	3 - Nem concordo nem discordo	24	16,67
	4 - Concordo	58	40,28
	5 - Concordo totalmente	24	16,66
	Total	144	100,00
O meu líder incentiva a autonomia e o desenvolvimento da equipa.	1 - Discordo totalmente	3	2,07
	2 - Discordo	22	15,17
	3 - Nem concordo nem discordo	27	18,62
	4 - Concordo	49	33,79
	5 - Concordo totalmente	44	30,35
	Total	145	100,00

(Fonte: Elaboração Própria)

Figura 4: "O meu líder promove um ambiente de trabalho positivo e aberto"

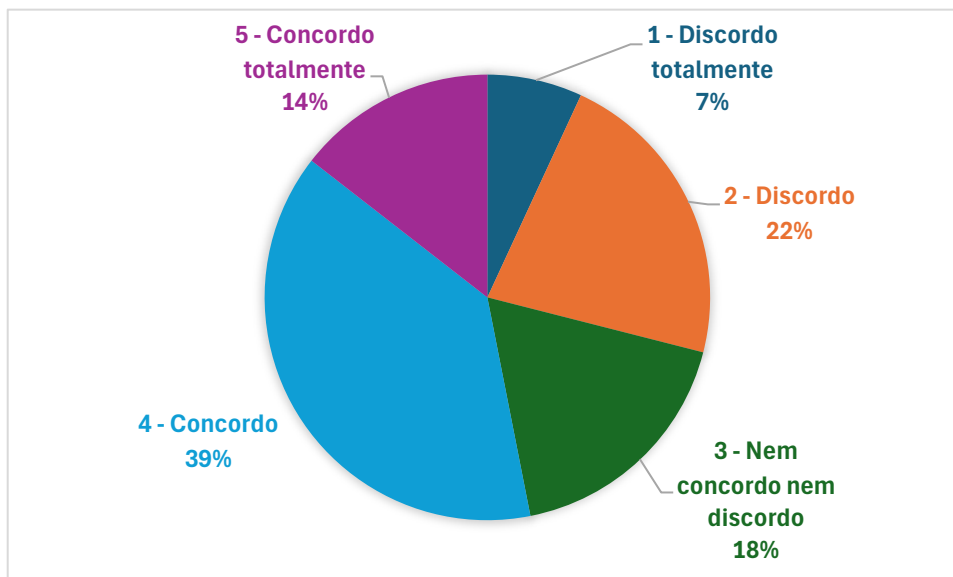


(Fonte: Elaboração Própria)

O gráfico acima (Figura 4) representa a percepção dos respondentes em relação à promoção de um ambiente de trabalho positivo por parte dos seus líderes. A maioria dos inquiridos

concorda (38,62%) ou concorda totalmente (25,52%) com esta afirmação, o que demonstra que mais de 60% dos respondentes sentem-se confortáveis com o ambiente de trabalho promovido.

Figura 5: "O meu líder adapta o seu estilo de liderança às necessidades da equipa"



(Fonte: Elaboração Própria)

A Figura 5 mostra a capacidade do líder de adaptar o seu estilo de liderança às necessidades da equipa. A maioria dos respondentes, 38,62%, concorda com essa afirmação, enquanto 14,48% concordam totalmente, sugerindo que a flexibilidade e a adaptação são bem vistas. Apenas 6,9% discordam totalmente, o que reflete uma perceção maioritariamente positiva sobre a adaptação do estilo de liderança.

5.2.2.2 Salário Emocional

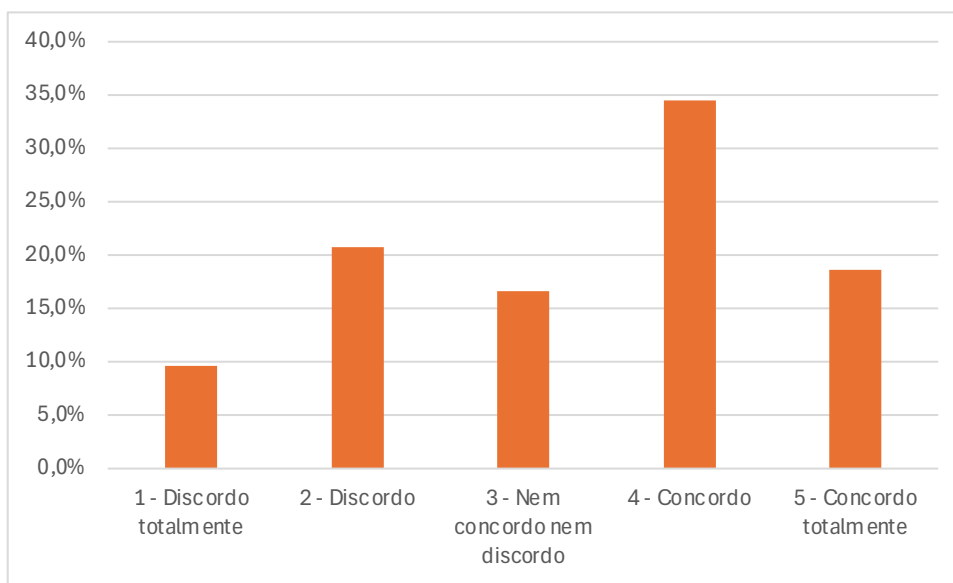
A presente secção tem como objetivo analisar a perceção dos respondentes sobre o salário emocional nas suas organizações, ou seja, os benefícios não monetários que são oferecidos e a preocupação com o bem-estar dos colaboradores. As questões incluídas no questionário procuraram avaliar o reconhecimento não financeiro, a flexibilidade, o suporte emocional e a valorização que os colaboradores sentem no seu local de trabalho. Os dados são apresentados na Tabela 4, que resume as frequências das respostas relativas a estes aspetos.

Tabela 4: Frequências das percepções sobre Salário Emocional

Variáveis	Categorias	N	%
A minha organização oferece benefícios não monetários que valorizo, como flexibilidade ou reconhecimento.	1 - Discordo totalmente	14	9,66
	2 - Discordo	30	20,69
	3 - Nem concordo nem discordo	24	16,55
	4 - Concordo	50	34,48
	5 - Concordo totalmente	27	18,62
	Total	145	100,00
O meu líder demonstra preocupação com o meu bem-estar emocional.	1 - Discordo totalmente	18	12,41
	2 - Discordo	21	14,48
	3 - Nem concordo nem discordo	25	17,24
	4 - Concordo	46	31,72
	5 - Concordo totalmente	35	24,14
	Total	145	100,00
Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho, mesmo quando não há recompensas financeiras envolvidas.	1 - Discordo totalmente	13	9,03
	2 - Discordo	24	16,67
	3 - Nem concordo nem discordo	20	13,89
	4 - Concordo	66	45,83
	5 - Concordo totalmente	21	14,58
	Total	144	100,00

(Fonte: Elaboração Própria)

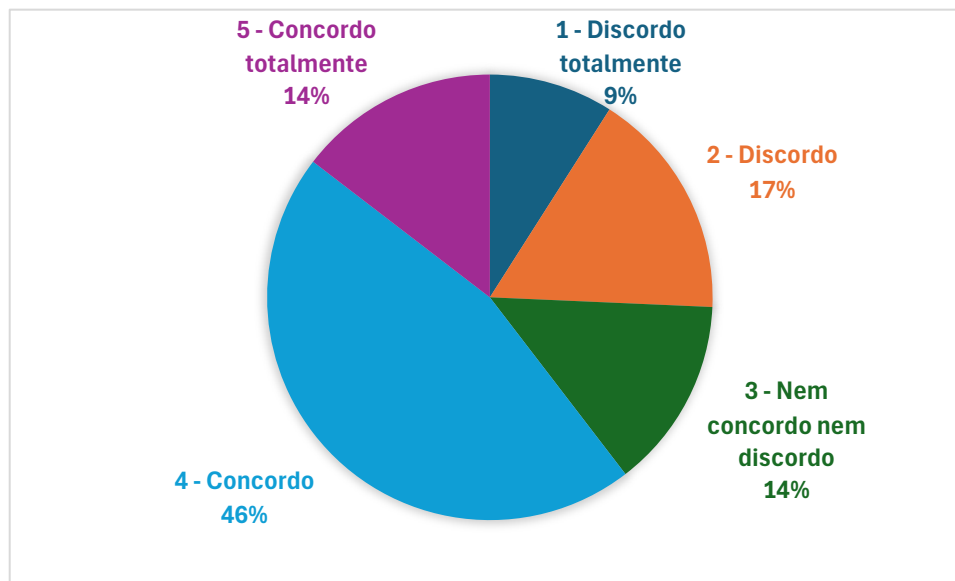
Figura 6: " A minha organização oferece benefícios não monetários que valorizo, como flexibilidade ou reconhecimento."



(Fonte: Elaboração Própria)

Os dados apresentados na **Figura 6** refletem as percepções dos inquiridos sobre o reconhecimento no trabalho, mesmo na ausência de recompensas financeiras. A maior parte dos participantes (45,83%) indicou que concorda com a afirmação, e outros 14,58% concordam totalmente, sugerindo um sentimento positivo de reconhecimento por parte das suas organizações. Por outro lado, 13,89% mantêm uma posição neutra, enquanto uma percentagem menor (9,03%) discordou totalmente.

Figura 7: " Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho, mesmo quando não há recompensas financeiras envolvidas."



(Fonte: Elaboração Própria)

A Figura 7 mostra a percepção dos respondentes sobre o reconhecimento no trabalho, mesmo quando não há recompensas financeiras envolvidas. Uma parcela significativa dos inquiridos afirma concordar (46%) com a afirmação, e 14% concordam totalmente, revelando que 60% dos colaboradores se sentem valorizados pelo seu trabalho, independentemente de benefícios monetários. No entanto, 17% dos respondentes discordam, e 9% discordam totalmente, indicando que cerca de 26% dos inquiridos não se sentem reconhecidos nessas condições.

5.2.2.3 Retenção de talentos

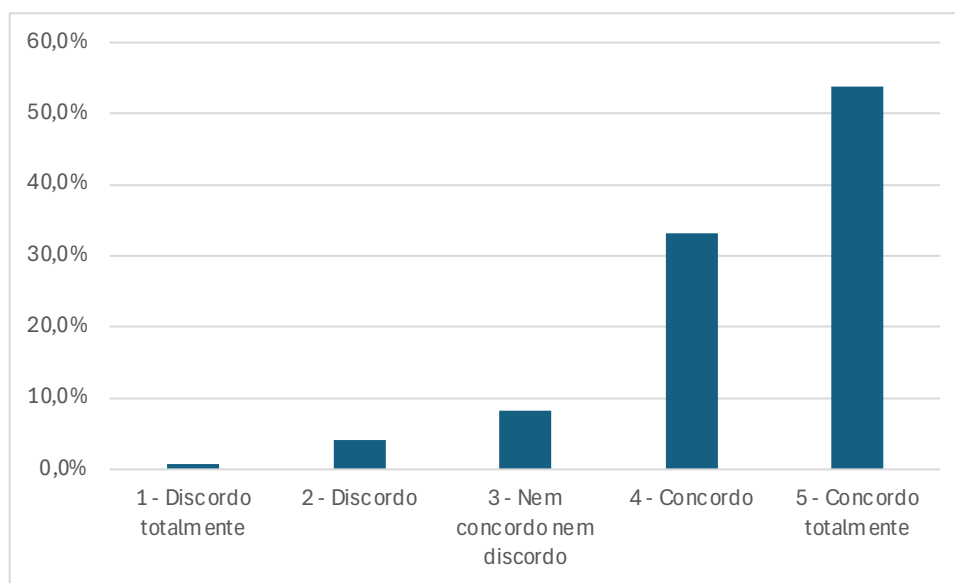
A presente secção tem como objetivo explorar a percepção dos respondentes em relação às práticas de retenção de talentos nas suas organizações. As questões abordadas nesta secção visaram compreender a influência do ambiente de trabalho, das políticas de reconhecimento e do apoio emocional na decisão dos colaboradores de permanecerem nas suas empresas. Os dados coletados fornecem uma visão sobre a importância das práticas de retenção e como estas impactam a lealdade e satisfação dos trabalhadores. A Tabela 5 resume as frequências das respostas associadas a este tema.

Tabela 5: Frequências das percepções sobre Retenção de Talentos

Variáveis	Categorias	N	%
Acredito que o ambiente de trabalho e o estilo de liderança influenciam a minha decisão de continuar na empresa.	1 - Discordo totalmente	1	0,69
	2 - Discordo	6	4,14
	3 - Nem concordo nem discordo	12	8,28
	4 - Concordo	48	33,10
	5 - Concordo totalmente	78	53,79
	Total	145	100,00
A minha organização tem políticas de retenção de talentos que me fazem sentir valorizado/a.	1 - Discordo totalmente	25	17,24
	2 - Discordo	43	29,66
	3 - Nem concordo nem discordo	26	17,93
	4 - Concordo	37	25,52
	5 - Concordo totalmente	14	9,66
	Total	145	100,00
O reconhecimento e o apoio emocional que recebo no trabalho aumentam a minha lealdade à empresa.	1 - Discordo totalmente	8	5,52
	2 - Discordo	16	11,03
	3 - Nem concordo nem discordo	23	15,86
	4 - Concordo	55	37,93
	5 - Concordo totalmente	43	29,66
	Total	145	100,00

(Fonte: Elaboração Própria)

Figura 8: “Acredito que o ambiente de trabalho e o estilo de liderança influenciam a minha decisão de continuar na empresa.”

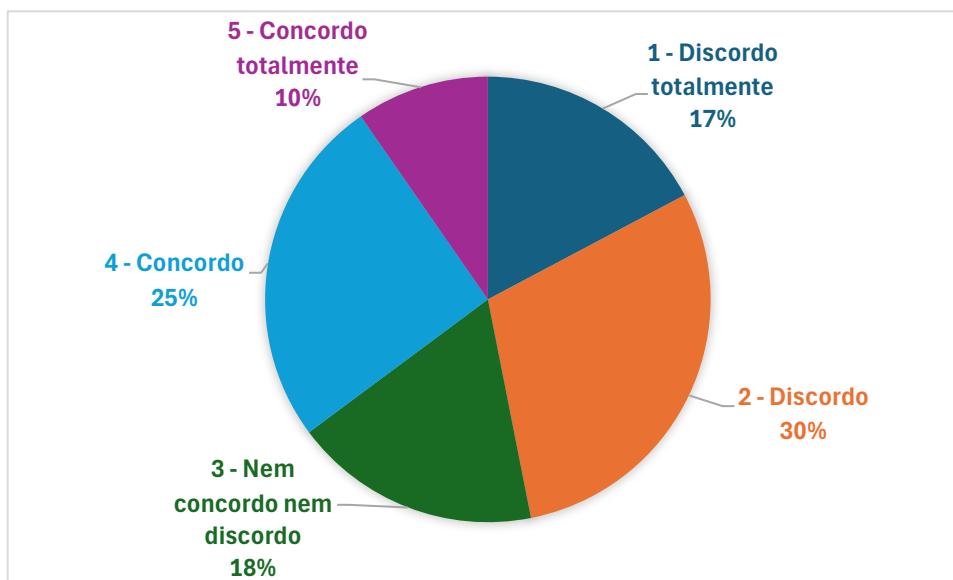


(Fonte: Elaboração Própria)

O gráfico acima (Figura 8) ilustra a percepção dos respondentes sobre a influência do ambiente de trabalho e o estilo de liderança na sua decisão de continuar na empresa. A grande maioria dos inquiridos concorda (33,10%) ou concorda totalmente (53,79%) com esta afirmação, o que reflete a importância de um ambiente de trabalho positivo e de práticas de liderança eficazes na retenção de talentos. Apenas uma pequena fração dos participantes (6,21%) discorda ou discorda totalmente, o que reforça a noção de que, para a maioria dos

colaboradores, o ambiente de trabalho e o estilo de liderança têm um papel significativo nas suas decisões de permanência na empresa.

Figura 9: “A minha organização tem políticas de retenção de talentos que me fazem sentir valorizado/a.”



(Fonte: Elaboração Própria)

A Figura 9 apresenta as percepções dos respondentes sobre as políticas de retenção de talentos nas suas organizações. Os dados mostram que 30% dos inquiridos discordam e 17% discordam totalmente desta afirmação, enquanto 25% concordam e 10% concordam totalmente. Além disso, 18% indicam que nem concordam nem discordam.

5.2.2.4 Equilíbrio Vida-Trabalho

Embora o foco principal desta investigação seja a relação entre estilos de liderança, salário emocional e retenção de talentos, o tema do equilíbrio entre vida profissional e pessoal surgiu de forma consistente nas entrevistas realizadas e foi posteriormente integrado no questionário. Essa dimensão revelou-se essencial, pois muitos líderes e colaboradores consideram o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais um fator determinante para o bem-estar no trabalho e para a retenção de talentos.

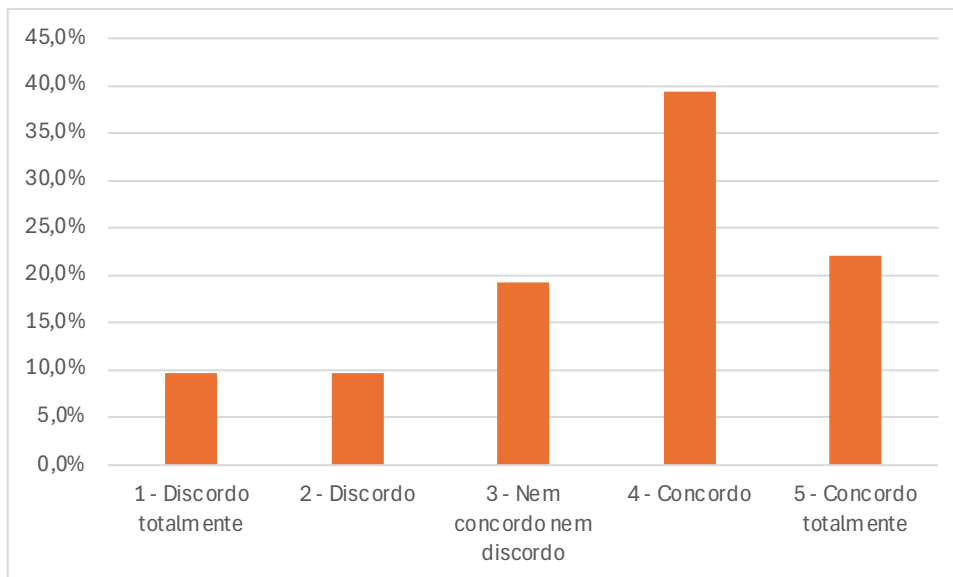
A inclusão desta secção visa, portanto, explorar como os colaboradores percebem o apoio das suas organizações e dos seus líderes na promoção de um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, e como isso influencia a sua satisfação geral e permanência nas empresas. Os dados referentes a esta questão estão apresentados a seguir, na Tabela 6, que resume as frequências de respostas.

Tabela 6: Frequências das percepções sobre Equilíbrio Vida-Trabalho

Variáveis	Categorias	N	%
O meu líder incentiva um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.	1 - Discordo totalmente	14	9,66
	2 - Discordo	14	9,66
	3 - Nem concordo nem discordo	28	19,31
	4 - Concordo	57	39,31
	5 - Concordo totalmente	32	22,07
	Total	145	100,00
A minha organização permite-me conciliar de forma satisfatória a minha vida profissional com a minha vida pessoal.	1 - Discordo totalmente	15	10,34
	2 - Discordo	14	9,66
	3 - Nem concordo nem discordo	19	13,10
	4 - Concordo	56	38,62
	5 - Concordo totalmente	41	28,28
	Total	145	100,00

(Fonte: Elaboração Própria)

Figura 10: “O meu líder incentiva um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.”

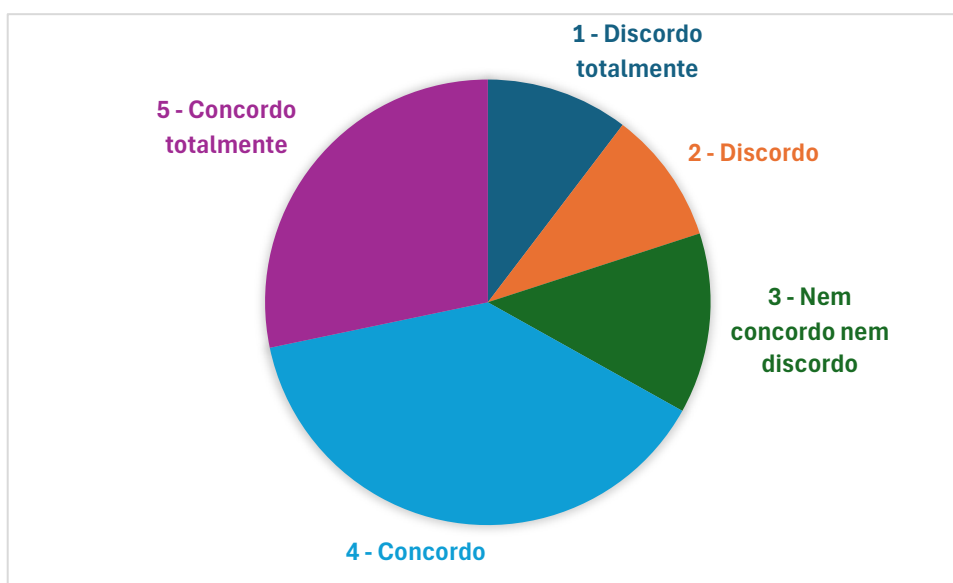


(Fonte: Elaboração Própria)

Os resultados apresentados na Tabela 6 e na Figura 10 destacam a resposta à afirmação "O meu líder incentiva um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal".

A maioria dos respondentes concorda (39,31%) com esta afirmação, e um número significativo de inquiridos concorda totalmente (22,07%). Esses dados revelam que mais de 60% dos colaboradores percebem que os seus líderes promovem um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. No entanto, uma pequena percentagem de respondentes discorda (9,66%) ou discorda totalmente (9,66%).

Figura 11: “A minha organização permite-me conciliar de forma satisfatória a minha vida profissional com a minha vida pessoal.”



(Fonte: Elaboração Própria)

Os resultados da Figura 11 destacam a resposta à afirmação "A minha organização permite-me conciliar de forma satisfatória a minha vida profissional com a minha vida pessoal". A maioria dos inquiridos concorda (38,62%) ou concorda totalmente (28,28%) com esta afirmação, o que demonstra que mais de 60% dos colaboradores percebem um equilíbrio adequado entre vida profissional e pessoal nas suas organizações. No entanto, uma percentagem menor de respondentes discorda (9,66%) ou discorda totalmente (10,34%), indicando que ainda há espaço para melhorias na promoção desse equilíbrio por parte das organizações.

Capítulo VI - Discussão de resultados

Neste capítulo, procedi à análise detalhada e interpretação dos resultados obtidos através dos inquéritos por questionário e das entrevistas realizadas, com o objetivo de responder à pergunta de investigação: “Como é que os estilos de liderança e o salário emocional influenciam a retenção de talentos nas organizações?”. Esta análise ultrapassa a mera apresentação dos dados quantitativos, oferecendo uma reflexão crítica sobre como as práticas de liderança e o reconhecimento emocional se inter-relacionam com a retenção de talentos nas organizações. A integração entre os dados qualitativos e quantitativos reforça a profundidade da análise, proporcionando um panorama mais robusto e abrangente sobre os fenómenos em estudo.

Estilos de Liderança

Os estilos de liderança desempenham um papel central na forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na retenção de talentos. A análise dos resultados recolhidos nos inquéritos revelou que mais de 60% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que os seus líderes promovem um ambiente de trabalho positivo e aberto. Este dado sugere uma correlação significativa entre a qualidade da liderança e a satisfação dos colaboradores no ambiente laboral, corroborando a literatura sobre liderança transformacional e democrática (Bass & Avolio, 1994). Estes estilos de liderança estão associados a uma comunicação aberta, *feedback* contínuo e uma visão inspiradora que motiva os colaboradores a ir além das expectativas.

Durante as entrevistas, Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, sublinhou a importância de "criar um ambiente onde todos se sintam ouvidos e valorizados". Esta declaração está alinhada com os resultados dos inquéritos, onde 38,62% dos inquiridos referiram que os seus líderes mantêm um ambiente de confiança e abertura. Este resultado confirma a influência positiva da liderança transformacional, na qual o líder se foca em inspirar e motivar os colaboradores ao invés de apenas supervisioná-los (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

No entanto, é importante destacar que cerca de 15,2% dos inquiridos não concordam com esta afirmação, sugerindo que nem todos os líderes são eficazes em criar um ambiente de trabalho positivo. Esta discrepância pode ser explicada pela diversidade de estilos de liderança praticados nas diferentes organizações dos participantes, tal como mencionado por Teresa Nascimento, ex-diretora de RH da Microsoft e do Millennium BCP, que afirmou que "nem todos os líderes possuem as ferramentas emocionais e cognitivas para lidar com as complexidades das equipas de hoje".

Outro ponto relevante é a flexibilidade dos líderes em adaptar o seu estilo às necessidades da equipa. Nos inquiridos, 52% dos respondentes indicaram que os seus líderes demonstram essa capacidade. Esta percentagem reflete uma liderança mais moderna e adaptativa, em consonância com as teorias de liderança situacional, que defendem que os líderes eficazes ajustam o seu comportamento às necessidades da equipa e às circunstâncias (Hersey & Blanchard, 1969). No entanto, 22% dos inquiridos discordaram desta afirmação, sugerindo que, em alguns contextos, os líderes mantêm um estilo mais rígido e inflexível. Teresa Nascimento reforçou essa visão, afirmando que "os líderes que falham em ajustar o seu estilo às necessidades individuais das suas equipas correm o risco de alienar colaboradores-chave e diminuir a motivação".

A capacidade dos líderes de tomar decisões claras e eficazes em situações críticas foi outro aspeto abordado, com 57% dos inquiridos a concordar que os seus líderes são eficazes neste ponto. No entanto, 20% dos respondentes manifestaram uma perceção negativa, o que sugere que, em momentos de crise ou mudança organizacional, a clareza e a transparência nas decisões não são sempre garantidas. Rui Bairrada referiu que "em tempos de crise, a comunicação é essencial e, muitas vezes, a falta de clareza pode gerar desconfiança e diminuir a coesão da equipa". Este comentário ressalta a importância de práticas de liderança que integrem a comunicação aberta e transparente em todas as etapas da gestão de crises, conforme defendido por autores como Yukl (2010).

Salário Emocional

O salário emocional emergiu como um fator determinante para a satisfação e retenção dos colaboradores nas organizações. A análise dos inquéritos revelou que cerca de 46% dos respondentes afirmaram sentir-se reconhecidos pelos seus esforços, mesmo na ausência de recompensas financeiras. Este dado é particularmente significativo, pois demonstra que as formas não monetárias de reconhecimento, como o *feedback* positivo e o desenvolvimento profissional, são altamente valorizadas pelos colaboradores. Como afirmou Rui Bairrada, "o reconhecimento genuíno, através de palavras e gestos, tem um impacto profundo e duradouro na motivação dos colaboradores", destacando a importância do salário emocional como complemento ao salário tradicional.

No entanto, quase 40% dos inquiridos indicaram que não se sentem reconhecidos pelos seus esforços, o que revela que ainda há desafios significativos a serem enfrentados pelas organizações na implementação eficaz do salário emocional. Rita Piçarra, ex-diretora financeira da Microsoft, mencionou que "em muitas organizações, o reconhecimento emocional é esporádico e inconsistente", o que pode resultar em frustração e desmotivação entre os colaboradores. Este dado é corroborado pela literatura, que defende que o reconhecimento deve ser sistemático e adaptado às necessidades individuais para ser eficaz (Herzberg, 1959).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também foi um dos principais componentes do salário emocional abordados no estudo. Os inquéritos revelaram que 67% dos respondentes consideram que as suas organizações oferecem um equilíbrio satisfatório entre a vida pessoal e profissional, um dado particularmente relevante num contexto pós-pandémico, onde a flexibilidade e o trabalho remoto ganharam destaque. Teresa Nascimento destacou que "as empresas que promovem um equilíbrio saudável são aquelas que conseguem reter os seus melhores talentos, pois reconhecem que o bem-estar pessoal é tão importante quanto o desempenho profissional". Este resultado está alinhado com os estudos de Deci e Ryan (2000) sobre motivação intrínseca, que sublinham a importância de atender às necessidades psicológicas dos colaboradores, incluindo a autonomia e o equilíbrio vida-trabalho.

Por outro lado, 20% dos inquiridos afirmaram que as suas organizações não promovem adequadamente este equilíbrio, evidenciando a necessidade de uma maior integração destas

práticas nas políticas organizacionais. A falha em proporcionar um equilíbrio adequado pode resultar numa maior rotatividade, como indicam estudos anteriores (Gagné & Deci, 2005).

Retenção de Talentos

A retenção de talentos é diretamente influenciada pela combinação de estilos de liderança e pela percepção do salário emocional. Cerca de 87% dos inquiridos afirmaram que o ambiente de trabalho e o estilo de liderança influenciam a sua decisão de continuar na organização. Este dado demonstra que a retenção de talentos não depende apenas de incentivos financeiros, mas também de fatores emocionais e relacionais, como o reconhecimento, o apoio emocional e a qualidade da liderança. Rui Bairrada comentou que "os colaboradores permanecem nas empresas quando sentem que são valorizados não só pelo seu desempenho, mas também como indivíduos", reforçando a importância de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar emocional.

No entanto, 17% dos inquiridos discordaram ou discordaram totalmente que as suas organizações possuem políticas eficazes de retenção de talentos, sugerindo que ainda existem lacunas significativas entre as políticas implementadas e a percepção dos colaboradores. Teresa Nascimento afirmou que "as políticas de retenção devem ser intrínsecas à cultura organizacional e não apenas uma reação a crises de *turnover*". Este comentário reflete a necessidade de uma abordagem mais integrada e estratégica na retenção de talentos, alinhada com a literatura que defende a importância de políticas sustentáveis de gestão de pessoas (Meyer & Allen, 1991).

Integração dos Objetivos de Investigação

Objetivo Específico 1:

Compreender como diferentes estilos de liderança afetam a percepção dos colaboradores sobre o salário emocional.

Os resultados mostram que estilos de liderança transformacional e democrático têm um impacto positivo na percepção do salário emocional, principalmente no que toca ao

reconhecimento e ao apoio emocional. Estes estilos foram mais eficazes em promover um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a longo prazo. Em contraste, estilos mais autocráticos e transacionais mostraram-se menos eficazes em gerar perceções positivas sobre o salário emocional.

Objetivo Específico 2:

Identificar quais os componentes do salário emocional que têm maior impacto na satisfação e lealdade dos colaboradores.

O reconhecimento regular, o equilíbrio vida-trabalho e o apoio emocional emergiram como os componentes mais valorizados do salário emocional. Estes fatores mostraram-se cruciais para a satisfação e lealdade dos colaboradores, tal como indicado pelos resultados dos inquéritos e pelas entrevistas.

Objetivo Específico 3:

Explorar como a retenção de talentos é influenciada pela combinação de estilos de liderança e a perceção do salário emocional.

A análise dos dados demonstrou que a retenção de talentos está fortemente ligada à combinação entre estilos de liderança eficazes e a perceção positiva do salário emocional. Os líderes que adotam estilos transformacionais e democráticos, aliados a práticas consistentes de reconhecimento e apoio emocional, são vistos como mais capazes de reter colaboradores. As entrevistas reforçam esta perceção, com Rui Bairrada e Teresa Nascimento a destacarem a importância de práticas de liderança que promovam o bem-estar emocional, e que vão além da supervisão tradicional. Organizações que oferecem políticas de salário emocional, como flexibilidade e reconhecimento, têm maior sucesso na retenção de talentos, enquanto aquelas que negligenciam esses aspetos enfrentam desafios maiores em reter os seus melhores profissionais.

Objetivo Específico 4:

Desenvolver recomendações práticas para líderes e gestores de recursos humanos, baseadas nos achados da investigação, que possam ser implementadas para melhorar a retenção de talentos através do fortalecimento do salário emocional.

Com base nos resultados, algumas recomendações práticas podem ser delineadas para os líderes e gestores de recursos humanos:

- 1. Promover o reconhecimento contínuo e personalizado:** As organizações devem criar uma cultura de reconhecimento genuíno, onde as conquistas e os esforços dos colaboradores sejam destacados regularmente, não apenas em eventos formais. Isso pode incluir *feedback* positivo informal e reconhecimento individual ou em grupo (Liden et al., 2008).
- 2. Incentivar o equilíbrio vida-trabalho:** As empresas devem adotar práticas de flexibilidade que permitam aos colaboradores gerir as suas responsabilidades pessoais e profissionais de maneira equilibrada. Como evidenciado pela pesquisa, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é fundamental para a satisfação e lealdade dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000).
- 3. Desenvolver uma liderança mais inclusiva e flexível:** Os líderes devem ser treinados para adotar estilos de liderança situacional, ajustando o seu comportamento às necessidades das equipas e às circunstâncias organizacionais. Isto é particularmente importante em tempos de crise, onde a clareza de comunicação e a flexibilidade são essenciais para manter a coesão da equipa (Bass & Riggio, 2006).
- 4. Implementar políticas consistentes de retenção:** As organizações devem integrar políticas de retenção que vão além de incentivos financeiros, como a criação de planos de desenvolvimento de carreira, programas de *mentoring*, e iniciativas que promovam o bem-estar emocional dos colaboradores. Estas práticas devem ser implementadas de forma consistente e clara, para garantir que os colaboradores as percebam como parte integrante da cultura organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Equilíbrio Vida-Trabalho

A importância do equilíbrio vida-trabalho foi amplamente destacada nas entrevistas e nos inquéritos, com 61% dos respondentes a concordar que os seus líderes incentivam um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. Este aspeto, frequentemente associado ao salário emocional, é fundamental para a satisfação dos colaboradores e para a retenção de talentos. Rui Bairrada enfatizou que "os líderes que reconhecem a importância de uma vida pessoal equilibrada tendem a construir relações mais fortes e duradouras com os seus colaboradores", sublinhando a importância de políticas de flexibilidade e suporte.

Os dados indicam que 67% dos respondentes sentem que as suas organizações permitem uma conciliação satisfatória entre vida pessoal e profissional, o que é encorajador. No entanto, os 20% que discordam ou permanecem neutros revelam que ainda existem barreiras à implementação de políticas eficazes de equilíbrio vida-trabalho. Teresa Nascimento destacou que "as empresas que falham em adaptar as suas práticas às necessidades de equilíbrio dos colaboradores correm o risco de perder os seus talentos mais valiosos". Esta afirmação está em linha com a literatura que defende que o equilíbrio vida-trabalho é uma das principais razões para a satisfação no trabalho e para a permanência dos colaboradores nas empresas (Sullivan & Baruch, 2009).

Integração dos Dados Qualitativos e Quantitativos

A integração dos dados qualitativos e quantitativos reforça a robustez desta investigação, permitindo uma análise mais completa e detalhada dos fenómenos em estudo. Os dados qualitativos, obtidos nas entrevistas, forneceram *insights* valiosos que complementaram os dados quantitativos recolhidos nos inquéritos. A triangulação de métodos foi fundamental para garantir que os resultados eram consistentes e forneciam uma visão abrangente sobre a relação entre estilos de liderança, perceção do salário emocional e retenção de talentos (Denzin, 1978).

Os dados quantitativos mostraram que estilos de liderança transformacional e democrático, aliados a uma perceção positiva do salário emocional, resultam numa maior retenção de

talentos. Estes resultados foram confirmados pelas entrevistas, onde os líderes destacaram a importância de práticas de reconhecimento contínuo e de um ambiente de trabalho que promove o equilíbrio vida-trabalho. A combinação de métodos permitiu não só validar os resultados, mas também fornecer recomendações práticas para líderes e gestores de recursos humanos.

A análise dos resultados evidencia claramente a forte inter-relação entre estilos de liderança, salário emocional e retenção de talentos. Estilos de liderança inclusivos, flexíveis e inspiradores, combinados com políticas de reconhecimento e apoio emocional, mostram-se determinantes para criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a permanecer. A retenção de talentos nas organizações depende não apenas de incentivos financeiros, mas também, e principalmente, de uma gestão eficiente do capital humano e emocional.

Responde-se, assim, à pergunta de investigação: A influência dos estilos de liderança e do salário emocional na retenção de talentos é significativa, com as práticas de liderança transformacional e de apoio emocional a desempenharem um papel crucial na retenção de colaboradores. O salário emocional, incluindo o equilíbrio vida-trabalho e o reconhecimento contínuo, emerge como um fator determinante para a satisfação dos colaboradores, mostrando-se essencial para manter e desenvolver o capital humano das organizações.

Em resposta aos objetivos de investigação estabelecidos, conclui-se que a combinação entre estilos de liderança adaptáveis e práticas consistentes de salário emocional é fundamental para melhorar a retenção de talentos e promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar emocional dos seus colaboradores.

VII – Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo compreender de que forma os estilos de liderança e o conceito de salário emocional influenciam a retenção de talentos nas organizações. Com base numa abordagem metodológica mista, que incluiu inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas com três líderes de referência no mercado — Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças; Rita Piçarra, ex-diretora financeira da Microsoft; e Teresa Nascimento, profissional de recursos humanos e ex-diretora de Recursos Humanos da Microsoft e do Millennium BCP —, foi possível explorar e interpretar de forma abrangente a inter-relação entre estas variáveis e as práticas de retenção.

Estilos de Liderança

Os estilos de liderança revelaram-se uma componente central para a retenção de talentos, conforme confirmado pelos dados dos inquéritos e das entrevistas. Mais de 60% dos inquiridos consideram que os seus líderes promovem um ambiente de trabalho positivo e aberto, o que destaca a importância de uma liderança baseada na proximidade, transparência e comunicação eficaz. Rui Bairrada corroborou essa visão ao afirmar que "um ambiente de confiança é a base para o sucesso da equipa". Esta liderança orientada para a criação de um espaço inclusivo e seguro surge, assim, como um fator preponderante para garantir a satisfação dos colaboradores e influenciar diretamente a sua decisão de permanecer na organização.

No entanto, os resultados também indicaram que cerca de 30% dos inquiridos ainda não experienciam a flexibilidade necessária no estilo de liderança. Teresa Nascimento mencionou que “nem todos os líderes conseguem ajustar o seu estilo às diferentes dinâmicas da equipa”, o que demonstra a existência de lacunas na capacidade de adaptação de alguns líderes. Esta capacidade de adaptação, que foi elogiada por 52% dos inquiridos, deve ser reforçada, pois é um elemento-chave para lidar com as diversas necessidades das equipas, especialmente em contextos de mudança ou crise.

Outro ponto crucial foi a análise da capacidade dos líderes para tomar decisões eficazes em momentos críticos. Embora 57% dos inquiridos concordem que os seus líderes desempenham bem essa função, uma parte significativa (20%) discorda, sugerindo que a eficácia na liderança em situações de alta pressão ainda carece de melhorias. Como destacado por Rui Bairrada, “liderar em tempos de crise exige uma clareza de comunicação e uma transparência que muitas vezes é desafiadora”, reforçando a importância da comunicação clara como um pilar para a retenção de talentos.

Salário Emocional

O salário emocional emergiu como um componente essencial para a retenção de talentos e satisfação dos colaboradores. Esta investigação demonstrou que os colaboradores não se limitam a valorizar compensações financeiras, mas também esperam reconhecimento emocional e apoio contínuo. Cerca de 46% dos inquiridos afirmaram sentir-se reconhecidos pelos seus esforços, mesmo na ausência de recompensas financeiras. Rui Bairrada enfatizou que "o reconhecimento contínuo e sincero pode ter mais impacto na motivação do que um aumento salarial", um pensamento que reflete a importância crescente de benefícios não monetários no ambiente de trabalho contemporâneo.

Contudo, ainda existe um número considerável de colaboradores (40%) que não se sente suficientemente reconhecido, o que indica que muitas organizações ainda não integram de forma clara e consistente o salário emocional nas suas políticas. A flexibilidade foi também um dos componentes analisados, e cerca de 17% dos inquiridos revelaram que não têm acesso a políticas de flexibilidade, o que demonstra uma área de melhoria significativa para as organizações que desejam reter os seus talentos.

Retenção de Talentos

A retenção de talentos revelou-se fortemente influenciada pela combinação de estilos de liderança eficazes e uma perceção positiva do salário emocional. Nos inquéritos, 87% dos respondentes indicaram que o ambiente de trabalho e o estilo de liderança são fatores decisivos na sua decisão de continuar na organização. Teresa Nascimento destacou que "a

retenção de talentos é uma necessidade estratégica, e as políticas que não colocam o bem-estar dos colaboradores no centro estão condenadas ao insucesso".

No entanto, 29% dos inquiridos revelaram que não se sentem suficientemente valorizados pelas políticas de retenção das suas empresas, indicando que ainda há um desfasamento significativo entre as intenções das organizações e as perceções dos colaboradores. Este desalinhamento deve-se, muitas vezes, à falta de comunicação eficaz sobre as políticas de retenção e às práticas inconsistentes de reconhecimento.

Equilíbrio Vida-Trabalho

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi outra variável crítica identificada tanto nos inquéritos quanto nas entrevistas. Cerca de 61% dos inquiridos referiram que os seus líderes incentivam este equilíbrio, enquanto 67% afirmaram que as suas organizações proporcionam condições satisfatórias para conciliar a vida pessoal e profissional. Contudo, os 20% que discordam indicam que este é um ponto de fragilidade em muitas empresas. Teresa Nascimento sublinhou que “as políticas de equilíbrio vida-trabalho não devem ser vistas como um extra, mas como uma necessidade essencial para o bem-estar e retenção dos colaboradores”.

Resposta à Pergunta de Investigação e aos Objetivos

Esta investigação respondeu à pergunta central: Como é que os estilos de liderança e o salário emocional influenciam a retenção de talentos nas organizações? Conclui-se que estes dois fatores estão intrinsecamente ligados à decisão dos colaboradores de permanecer ou deixar uma organização. Estilos de liderança flexíveis, inspiradores e baseados na confiança, aliados a práticas consistentes de reconhecimento emocional e políticas de equilíbrio vida-trabalho, mostram-se determinantes para garantir a lealdade e satisfação dos colaboradores.

Relativamente aos objetivos específicos, esta dissertação:

1. Compreendeu como diferentes estilos de liderança afetam a percepção dos colaboradores sobre o salário emocional, identificando o estilo transformacional como o mais eficaz para promover o reconhecimento e o bem-estar emocional (Bass & Riggio, 2006).
2. Identificou que o reconhecimento emocional e a flexibilidade são os componentes do salário emocional mais valorizados, influenciando diretamente a lealdade dos colaboradores.
3. Explorou como a combinação de estilos de liderança eficazes e uma percepção positiva do salário emocional é crucial para a retenção de talentos, conforme demonstrado pelos dados recolhidos e pelas entrevistas realizadas.
4. Desenvolveu recomendações práticas para líderes e gestores de recursos humanos, sublinhando a importância de políticas de reconhecimento consistentes, flexibilidade e desenvolvimento de liderança adaptativa, como forma de melhorar a retenção de talentos.

Perspetivas Futuras

Estudos futuros poderão aprofundar o impacto dos estilos de liderança em diferentes culturas organizacionais, bem como explorar o papel do salário emocional na motivação intrínseca dos colaboradores. A aplicação de políticas de equilíbrio vida-trabalho em setores de alta pressão pode também ser um campo de estudo interessante, avaliando a sua eficácia na retenção de talentos em contextos exigentes.

Conclui-se que, para reter talentos num mercado cada vez mais competitivo, as organizações devem investir não só em compensações financeiras, mas também em práticas de liderança inclusiva e na valorização emocional dos seus colaboradores.

Bibliografia

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 622-643.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325–346.

Ferreira, A. I., & Neves, P. (2013). O papel da liderança no bem-estar dos colaboradores. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 19(2), 177-188.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York: Viking.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Jha, S., & Bhattacharya, S. (2021). The impact of emotional salary on employee retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(2), 77–88.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational climate, and job satisfaction: Evidence from the US federal government. *Public Personnel Management, 43*(3), 275–296.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies*. New York: Wiley.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. HarperCollins.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78.

Sampaio, H., & Oliveira, P. (2018). Retenção de talentos e a importância do salário emocional. *Revista Portuguesa de Gestão*, *32*(4), 45–58.

SAS Institute. (2022). *Employee well-being strategies*. SAS Annual Report.

Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(1), 43-58.

Smith, T. M., & Turner, N. (2019). Leadership in the Google age: Transformational practices in a technological era. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *26*(3), 325–340.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, *7*(1), 1–60.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 517–529.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Drucker, P. F. (1993). *The practice of management*. New York: Harper Business.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

Vecchio, R. P. (2007). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (2nd ed.). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo A – Entrevista ao CEO do Doutor Finanças: Rui Bairrada

1. Como descreveria a sua forma de liderança?

1.1 Pode dar exemplos práticos de como aplica essa forma de liderar no seu dia a dia?

“É sempre difícil falarmos de nós próprios, mas muitas das pessoas que trabalham comigo dizem que eu sou um líder de afetos, eu gosto de liderar colando pessoas, juntando pessoas, sentindo o que as pessoas sintam, um bocadinho fora do modelo assim tradicional. Não tenho formação superior, comecei como estafeta num banco, eu tenho uma história um bocadinho ao lado do normal dos CEO’s normais, ou ditos mais normais, portanto, tenho uma preocupação de liderança, uma preocupação grande com as pessoas e fazer crescer as pessoas que estão à minha volta. A prova disso é que hoje na Comissão executiva, muitas das pessoas que são meus sócios hoje em dia começaram por ser meus empregados, portanto, isso é um dos exemplos práticos de como se aplica esta forma de liderar muito focada nas pessoas e à volta das pessoas e fazer crescer pessoas.”

2. Já teve de adaptar a sua forma de liderança para atender às necessidades da equipa?

2.1 Pode partilhar uma situação específica onde isso aconteceu?

“Eu acho que não, eu acho que sempre tentei até hoje, ter a mesma forma de liderança e desde que criei o Doutor Finanças que eu faço o *onboarding* a todas as pessoas que entram no Doutor Finanças e de há 10 anos para cá que isso acontece, e eu digo sempre a mesma coisa nestes 10 anos, digo sempre 4 coisas, a primeira é que quando as pessoas entram isto vai parecer uma seita porque lá fora parece que é o lugar feliz para se trabalhar no Doutor Finanças e que toda a gente está sempre a sorrir e está super feliz e que é o que passa para fora e eu peço para nos ajudarem a manter essa “seita”, a segunda é que venham para ser felizes porque eu acredito na felicidade, eu acredito que as pessoas devem trabalhar para ser felizes e para um local onde são felizes, a terceira é que tragam um sonho que eu também acredito enquanto entidade patronal que nós devemos correr atrás de alguma coisa e ter um

sonho para concretizar, e a mim e à minha equipa, a nossa principal missão é conseguir cumprir esses sonhos a quem conosco trabalha, é um dos nossos desígnios, é para isso que nós servimos, para concretizar os sonhos dos outros, e a quarta é que o meu lugar está à disposição, portanto, as pessoas quando entram podem chegar até onde elas quiserem chegar e nós estamos cá para ajudar. Um exemplo desta situação é ver as pessoas que vão crescendo com esta postura que nós temos, e que entrem em posições mais baixas e vão fazendo o seu caminho até chegar ao topo da carreira.”

3. O que entende por "salário emocional" na sua organização?

3.1 Como a sua organização promove este conceito? Pode fornecer exemplos práticos?

“Para mim, salário emocional é tudo que não é monetário, tudo o que não é o salário que nós transferimos para a conta dos colaboradores ao final do mês, é tudo o que está à volta disso, e hoje em dia, salário emocional é cada vez mais importante, um salário emocional mais importante que o Doutor Finanças tem é o propósito, ou seja, é as pessoas virem trabalhar com a consciência que estão a acrescentar valor aos outros, nós trabalhamos muito na literacia financeira, quer em termos dos conteúdos, quer em termos da ajuda prática às pessoas e aos portugueses e isso também é salário emocional, é chegar ao final do dia e saber que contribuimos para melhorar a vida financeira de alguém, isso efetivamente retém pessoas e também faz parte deste salário, quando as pessoas veem, veem com um propósito, sabem que vão ter um propósito e isso acrescenta ao salário emocional. Depois temos muito mais coisas, temos o bloco, o bloco é onde se operam bons momentos, é onde temos várias atividades que oferecemos aos nossos colaboradores: padel, teatro, entre muitas outras coisas que vamos fazendo, temos fruta, oferecemos sopa e torradas aos colaboradores, temos muitas coisas fora do salário dito salário normal e coisas que promovemos, *workshops*, formações, montes de coisas que acrescentam a isto também. Mas salário emocional para mim, é muito isto, é muito à volta de eu vir trabalhar e além do salário que eu ganho, eu sei que estou a acrescentar valor aos outros, isso para nós é importante.”

4. Quais são os benefícios não monetários que a sua organização oferece para promover o bem-estar dos colaboradores?

4.1 Pode dar exemplos específicos de benefícios que a sua equipa valoriza?

“Bem, alguns já disse na resposta anterior, outros que nós damos de benefícios não monetários, bem, desde o Covid que nós oferecemos consultas de psicologia, temos uma empresa contratada, é das coisas muito utilizadas no Doutor Finanças que nós suportamos o custo, não tem qualquer custo para os colaboradores. Depois também, muitas formações específicas em coisas não obrigatórias, para além das formações, promovemos bolsas de estudo para as pessoas poderem tirar pós-graduações que também oferecemos, entre outras coisas mais ocasionais.”

5. Que estratégias de retenção de talentos são utilizadas na sua organização?

5.1 Pode partilhar um exemplo prático de uma prática eficaz?

“Eu costumo brincar e dizer isto em muitas entrevistas e podcasts, o caso prático mais eficaz que nós utilizamos no Doutor Finanças é tratar pessoas como pessoas, isto pode parecer assim meio redutor e até uma frase feita, mas é isso, porque nós acreditamos, eu acredito que todas as pessoas são diferentes, são seres diferentes e que nós temos que as interpretar de forma diferente, não somos todos iguais, e todas as pessoas são pessoas portanto se eu posso estar mal disposto num dia ou posso estar mais infeliz num dia, porque não é que as outras pessoas não podem, se eu posso errar uma outra vez, porque os outros também não hão de poder errar, portanto, é isso que nós aplicamos aqui diariamente, é achar que as pessoas devem ser tratadas como pessoas e como pessoas que são, têm os mesmos sentimentos que nós e temos que nos saber colocar no lugar do outro, portanto, esta proximidade com as nossas pessoas que permite que haja retenção. Nós temos uma retenção mesmo muito grande comparativamente ao mercado, nós temos muito poucas pessoas a sair e é muito por isto, é pela proximidade que nós temos às pessoas e por olharmos para elas como pessoas e não como um número ou alguém que faz parte. Nós quando fazemos o *onboarding* para dar um exemplo, eu vou a todos os *onboardings*, não faço questão nenhuma de saber para onde é que as pessoas vão trabalhar, ou para que área, ou qual é o currículo que têm, ou qual é a vida profissional, mas faço questão de conhecer as pessoas porque, a partir do momento em que cá entram, são as pessoas que veem trabalhar, faço questão de saber se têm um cão, um gato, se são do Benfica, do Sporting, quais são os *hobbies*, o que gostam, e é um momento muito importante e muito interessante para nós porque, normalmente fazemos *onboarding* com várias pessoas e cria-se imensa empatia logo no primeiro dia, porque há imensas coisas em comum, quase todos têm um animal de estimação têm um *hobby* em comum e portanto,

ao final do dia, quem vem trabalhar para as organizações são as pessoas, portanto é isso que eu acho importante e relevante.”

6. Acha que a sua forma de liderar influencia diretamente a retenção de talentos?

6.1 Pode dar um exemplo prático de como a sua liderança impactou a retenção de talentos?

“Eu quero acreditar que sim e que também não, não é. Hoje, o doutor finanças já é grande, hoje já somos 500 pessoas, mais de 250 internos + 150 franchisados, portanto já é uma estrutura grande, isto como é óbvio não se faz sozinho, não sou só eu a influenciar, todos nós nos influenciemos uns aos outros, temos uma equipa grande, mas logicamente que a forma de liderar quer seja a minha, quer seja quem reporta a mim e por aí fora, é que influencia que as pessoas queiram continuar e queiram estar dentro das organizações. No que toca a mim e àqueles que reportam diretamente a mim na comissão executiva, acho que sim, acho que tenho impactado de alguma forma porque, mais que não seja não só por manter, mas por trazer novos, e isso tem haver com a forma como lidero, trazer novas pessoas, novos talentos para trabalhar diretamente comigo, tem a ver com a forma como eu lidero.”

7. Que formas de reconhecimento utiliza na sua organização?

7.1 Como acredita que essas práticas afetam a motivação da equipa?

“Eu acho que o maior reconhecimento que nós podemos dar às pessoas e tentamos fazê-lo com muita frequência tem haver com uma política de *feedback* que nós implementamos aqui e utilizamos muito no Doutor Finanças, é todos os momentos ir dizendo de forma recorrente às pessoas como é que está a correr, como é que está a correr a atividade, como é que está a correr a situação deles junto do Doutor Finanças e acho que esta é a maior forma de reconhecimento, é nós agradecermos, é nós dizermos como estão a correr as coisas, quer em público, nós temos grupos internos de Teams onde vamos partilhando o reconhecimento que têm as pessoas, seja um reconhecimento externo, que há muitos clientes, há muitas pessoas externas que elogiam os nossos colaboradores e nós partilhamos num grupo onde estamos todos, onde está toda a gente, quer seja pessoalmente, quer seja eu próprio de vez em quando a fazê-lo, ou a convidar pessoas para virem almoçar comigo, ou quer que seja. Há várias formas de reconhecer, eu acho que isso de dizer obrigado e reconhecer o mérito das pessoas,

isto não se faz sozinho, bem pelo contrário, portanto é uma coisa e é uma prática que nós fazemos e devemos fazer ainda cada vez mais e óbvio que isso motiva a equipa, - quem é que não gosta de ser motivado e elogiado pelo trabalho que faz? E portanto, é uma coisa importante!”

8. Como o reconhecimento e o salário emocional influenciam a lealdade dos colaboradores?

8.1 Pode partilhar um caso onde o reconhecimento foi determinante na retenção ou lealdade dos colaboradores?

“Claro que eu dou um exemplo ao contrário que é, pessoas que saem e depois voltam, e para mim isto também tem haver com lealdade, as pessoas que saem e às vezes também acontece como é óbvio, querem ter outras experiências e depois passado algum tempo decidem voltar e decidem voltar porque foram felizes aqui, porque acham que é uma zona de conforto, que podem voltar a ser felizes aqui, e para nós é das melhores coisas que pode acontecer, é haver alguém a sair também que depois mais tarde reconhece que aqui é um bom sítio para estar, para trabalhar, para crescer, para evoluir, e depois de ter experiências lá fora volta para aqui, eu chamo a isto lealdade dos dois lados, portanto é muito importante deixar sempre a porta completamente escancarada, seja do ponto de vista do empregador, seja do empregado, porque a vida efetivamente dá muitas voltas e voltamos todos a encontrar-nos uns com os outros.”

**Anexo B – Entrevista à Diretora de Recursos Humanos que esteve em várias empresas de renome, entre elas, o Millenium BCP, a Microsoft, a Deloitte, Startups de AI, etc:
Teresa Nascimento**

1. Como descreveria a sua forma de liderança?

“Daquilo que eu tenho de autoconhecimento, e daquilo que eu sei de modelos de liderança, e daquilo que eu tenho feedback das pessoas que têm trabalhado comigo, o meu estilo é sobretudo um estilo de liderança *coaching*, também é um estilo de liderança que eu apesar de tudo gosto mais. Porquê? Porque é o único que é verdadeiramente trabalhável. Um estilo visionário é um estilo muito próprio, aparece um ou dois num milhão, e há outras coisas que têm muito mais a ver com aquilo que é o estilo da pessoa mas aquilo que é treinável e está muito na moda é precisamente o estilo de liderança *coaching* e também acho que é o mais sustentável no longo prazo, mas isto é uma coisa que eu intelectualizei depois de ter estudado, e eu não nasci assim, portanto eu acho que nós no início da nossa vida profissional somos muito mais *task oriented* e somos mais *relationship oriented* numa fase mais madura digamos, ou quando começamos a ter outras experiências e começamos a perceber outras coisas, portanto, o meu estilo natural é um estilo de liderança *coaching*, além disso eu sou coach e sou uma pessoa que teve sempre nas áreas de psicologia e recursos humanos, mas eu tenho um perfil um bocado atípico, mas o meu estilo de liderança é esse.”

1.1 Pode dar exemplos práticos de como aplica essa forma de liderar no seu dia a dia?

“Eu aplico isto no dia-a-dia em várias coisas, aplico com os pares, aplico com a equipa e também aplico com as minhas chefias, portanto, a forma que eu tenho de liderar é toda a mesma, porque é uma coisa natural em mim. E como é que eu faço isso? Eu começo por observar o que a pessoa está a fazer, sem grande orientação, ou seja, preocupo-me primeiro quase como se observasse a pessoa no habitat natural e depois, das duas uma, ou temos mais tempo ou temos menos tempo e a gente tem que acelerar um bocadinho as coisas, e basicamente começo a utilizar um estilo de *coaching* (em termos de trazer a pessoa mais para um lugar de *awareness*), perceber até que ponto é que a pessoa está consciente das coisas que tem que fazer melhor, ou que já faz bem, etc, e no fundo o que eu procuro fazer

a seguir, é alavancar a parte positiva. Eu tenho aqui uma profunda convicção que é, esta coisa dos pontos fortes e dos pontos a melhorar, e de que nós vamos melhorar aquilo que é menos bom, eu acho que é exatamente ao contrário, tenho esta profunda convicção e hei de defender isto até ao fim dos meus dias. Porquê? Porque eu gosto sempre de uma história que uma vez me contaram numa formação, e aquilo que para mim iluminou um bocadinho o caminho que é: Comecei a perceber que a convicção que eu tenho está aqui nisto, como exemplo, ou seja, o Borg, celebre tenista, ninguém o conseguia treinar, o gajo era execrável, era insuportável, eles são todos um bocadinho, um bocadinho prima donas, mas o que é que acontecia: Houve um tipo que ao observá-lo começou a perceber como é que tinha de o treinar, então o que é que acontece, ele era brilhante do ponto de vista (vamos chamar de uma forma um bocado empírica) velocidade em que imprimia a bola e pontaria, e era muito mau à rede, ou seja, o que é que este tipo que depois o treinou fez durante muito tempo, fez dele o gajo maravilhoso que era. Então, é neste exemplo que o que eu vi foi, como é que este tipo conseguiu treiná-lo e porquê? Ele punha garrafas no fundo do campo do adversário e o objetivo dele era fazer o serviço de maneira que conseguisse acertar com a bola naquelas garrafas, ele tornou-se tão preciso tão preciso tão preciso, que na verdade essa precisão, essa velocidade, tudo isso, o que acontece é que ele continuou a ser fraco a jogar à rede, só que às tantas o adversário já estava tão mau, depois aquilo dava para jogar medianamente na rede, porque ele era brilhante na outra parte ou seja, era fazendo o brilhante mais brilhante e não melhorar o ponto fraco, porque ele nunca seria brilhante a jogar à rede. A convicção aqui que eu tinha, que era, na verdade o que nós já fazemos bem é o nosso potencial de crescimento, porque é muito difícil nós ajudarmos uma pessoa a ser fantástica numa coisa que ela não é realmente muito boa. Voltando aqui e centrando aqui no tema, o que eu procuro é observar para ir explorando com a pessoa o que ela faz bem, o que ela faz menos bem, e vou percebendo ao mesmo tempo do ponto de vista relacional qual é o grau de *awareness* que a pessoa tem do que faz, e eu ao explorar essa componente de *awareness* procuro perceber o que a pessoa é, ou seja, se é uma pessoa muito defensiva, se é uma pessoa que aguenta bem o feedback, se é uma pessoa que gosta que eu seja direta, portanto, eu vou quase que em silêncio observando e percebendo até onde é que eu posso ir (do ponto de vista do funcionamento), se é uma pessoa que tem largura de banda, e esse relacionamento demora um tempo. Porquê? Porque é preciso construir conhecimento, confiança e cumplicidade. Não vale a pena dizer que se tem cumplicidade com uma pessoa só porque se leu num livro, isto

é um processo e portanto, é este processo que faz com que a pessoa confie em mim e que me permita fazer o meu trabalho de exploração do que é que a pessoa pode fazer melhor, pode continuar, e depois entra-se num ponto em que a pessoa também já permite fazer uma observação, dizer “eu acho que isto não ficou muito bem”, mas não pode ser uma coisa muito agressiva, seja a qualquer nível de sonoridade. Porquê? Não pode ser muito agressivo porque a pessoa se ela não tem *awareness* fica surpreendida, se tem *awareness* e sabe e acha que está a fazer backup e não está a conseguir, isto é uma coisa que é completamente chocante, portanto, eu acho que é muito trabalho de ir construindo a relação e observando o que cada pessoa faz. Isto diria que é o meu estilo natural, observar, construir relação, e depois trabalhar o tema do *awareness* e depois chegar a um patamar em que já posso sugerir, ou dirigir, ou até explicitar se a pessoa conseguir fazer esse trabalho comigo que é “Hoje é para marcar golo, hoje podemos ir um bocado mais devagar”. Mas tu só chegas a este ponto se já tiveres um grau de relação forte com uma pessoa e se a pessoa perceber que tu estás com uma boa intenção, porque se tu fazes isto tudo mas és altamente manipuladora, a pessoa sente e, portanto, não vai baixar a guarda, nós somos seres humanos.”

2. Já teve de adaptar a sua forma de liderança para atender às necessidades da equipa?

“Sim, da minha equipa e da organização. Liderar implica tu conheceres muito bem o teu estilo e o que é que tu não sabes fazer, onde é que é a tua rede. Até para mim, é um estilo diretivo, eu uso muito mal o estilo diretivo, portanto vou dar esse como exemplo, o estilo diretivo é usado em crise ou é usado para treinar pessoas que não têm competência técnica elevada e portanto, ele funciona *for a while* mas não é tão sustentável ao longo do tempo, isto é um estilo que eu não uso naturalmente, portanto quando uso, preparo-me muito bem para o que vou fazer e como eu sou uma pessoa normalmente *easy going* e que vou rindo, e que vou brincando, etc, quando entro logo com um ar sério, a malta percebe logo que o tom já mudou, mas normalmente utilizo em situações de crise ou em situações em que a pessoa não sabe o que é preciso fazer e é preciso dizer o passo um, o passo dois e depois passo três, outras vezes é quando não há tempo e eu considero isso uma situação de crise, ou a pessoa começa a questionar muito, muita filosofia e eu digo “Estás a questionar uma coisa que tu ainda não sabes portanto, primeiro tens que a aprender.” É como se tivesse de acelerar a jornada, portanto, os outros estilos uso, sei usar alguns que é o caso do diretivo que uso em esforço, o que não quer dizer que não me saia bem porque, quando faço, como tenho que

trabalhar a coisa tão, tenho de me preparar tanto quando vou fazer (como não é um estilo natural em mim) normalmente até me sai bem mas nunca consciente. Isto funciona *for a while*, ou seja, quando é preciso estar sempre a fazer de capataz (como eu costumo dizer) tem riscos, portanto, normalmente a retenção não é duradoura. Às vezes até se usa esse estilo quando queremos que a retenção não seja duradoura.”

2.1. Eu queria perguntar-te se dentro das empresas que já tiveste, que eu sei que já tens muita experiência, se existiu alguma situação específica que me possas dar como exemplo onde isso aconteceu, onde tiveste de usar esse estilo que não estás tão à vontade e que não é uma coisa que o faças no quotidiano, ou seja, utilizas em fases de crise etc, portanto se tens algum exemplo.

“Eu vou te dar um exemplo vivo em que usei no estilo claramente diretivo, que não me deu muito trabalho, porque a organização tem um passo lento e porque a equipa que eu estava a liderar era uma equipa que tinha sido treinada dentro da organização, portanto, o estilo adaptava-se bem a eles e eles percebiam, fazer um bocadinho o estilo da organização não era tanto o estilo para mim mas depois acabou por funcionar bem. Quando eu fui por exemplo para o Millennium Bcp, eu fui contratada para um *assignment* muito diferente do que depois tive que executar, 6 meses depois de eu ter entrado, o banco foi intervencionado pela troika, tive que despedir 3000 pessoas e obviamente eu ia com o objetivo de fazer outro trabalho completamente diferente portanto, enfim, isto é uma história com muitos contornos, mas na prática o que eu tive de fazer foi juntar a peças e dizer assim “tu vais fazer isto, tu isto e tu isto”, o que é crítico o que é que precisamos para o dia D, o que é que tem que acontecer até ao dia D, para isto começar a ocorrer e foi muito usando um estilo diretivo, claro que depois pelo meio do processo tive que usar o outro, mas do ponto de vista de montagem do processo é como se tivesse a conduzir um exército, o número era enorme, eu não podia falhar e não podiam ser geridas exceções nem coisinhas fon fon fon pelo meio porque, basta que tu fizesses uma, duas ou três exceções e que abrisses exceções que a coisa ia toda por água a baixo, e foi claramente com um estilo diretivo em não era uma situação agradável, era uma situação de crise e era uma situação em que havia pouco tempo e havia sentido de urgência portanto, isto foi claramente uma altura em que eu tive que usar o estilo diretivo para arrancar o processo e para fazer acontecer mas lá pelo meio teve que haver muito *coaching*. Depois,

isto é um processo demorado no tempo e que dá cabo da estrutura emocional das pessoas e portanto era preciso na retaguarda, que eu fazia às escondidas, que a organização não tolerava muito bem isso, e portanto eu fazia para proteção emocional das pessoas e também para lhes dar um bocadinho de alento para irmos na jornada, era uma jornada não só difícil como lenta, portanto o que é que acontece, eu usei um estilo diretivo para o processo, eu vendia a existência do estilo diretivo para cima porque era o que a organização pedia e precisava, para os meus pares usava um bocado desse estilo um bocado rijo mas depois para a equipa aguentar a jornada, usava o estilo *coaching* pelo meio, porque senão não tinha conseguido o objetivo que era simultaneamente criar confiança e cumplicidade com aquela equipa, porque se não às tantas destruía a equipa, não faziam o objetivo, não preservava nada, mas pronto, este foi claramente um exemplo. Posso te dar um outro exemplo de um estilo diretivo que eu usei, na anterior empresa em que eu estava, a determinada altura, tivemos que reduzir custos e *headcounts* e obviamente eu tinha uma equipa na altura feita para crescer em várias geografias e tive de fazer um discurso para parar motores e com muito contexto, muita explicação, muito como é que vamos fazer, muito envolvimento nessa coisa do “como é que vamos fazer”, mas o objetivo era aquilo e era cortar e portanto usei várias vezes não sendo meu estilo natural. O meu estilo era muito mais de trazer alegria à equipa, energizar a equipa, etc, mas houve um dia, assim como tens isto oleado também consegues fazer o contrário, mas é sempre uma coisa muito muito complicada.”

Pergunta extra: Qual era a empresa?

“Define AI – uma *startup* de inteligência artificial, onde os processos eram muito mais fluidos, pessoas muito menos seniores do ponto de vista de liderança. E sabes que quando os líderes não são seniores é muito difícil porque depois ninguém quer a bonboca, só querem a parte de cima da cobertura do bolo, o açúcar, depois a outra parte a coisa é mais complicada, portanto, é preciso também ser diretivo com os pares e com a equipa para garantir, basicamente é um processo que requer disciplina, rigor no caso de rijeza, mas sempre me correu bem porque acho que sempre consegui matizar isso com o meu estilo de liderança natural, portanto quem tem um estilo diretivo naturalmente, teria melhores condições para fazer bem esse trabalho mas eu por exemplo sou conhecida por fazer bem esse trabalho, o trabalho de saídas. Mas porquê? Porque basicamente é um trabalho que entre outras coisas

não é só montar um processo, também é preciso conduzir uma equipa, também é preciso gerir bem os pares e os stakeholders, mas é preciso coragem porque na verdade, isto depois é acerca de conversas difíceis e nessas conversas difíceis é que é preciso também ter um bocadinho de mão esquerda para treinar as pessoas para ter essas conversas difíceis, porque acontece quando há situações por exemplo de saídas nas organizações, toda a gente acha que se a diretora de recursos humanos fizer melhor, ela faz, e é preciso muitas vezes coragem para conseguires envolver as pessoas, para fazer o que elas têm de fazer, que é o trabalho deles também. Mas eu já usei esse estilo diretivo montes de vezes, se é o meu estilo natural, não é. Portanto, eu muitas vezes uso aquele que eu já sei, por exemplo quando são situações de crise, quando são situações como eu já tive de morte de pessoas, que eram críticas na organização, já tive situações de crise de pares que se demitiram ou não queriam fazer coisas menos agradáveis, já tive situações em que o objetivo a atingir é difícil, penoso e com números muito grandes, mas basicamente é sempre em situações de crise e de curta duração, não se aguenta esse estilo no longo prazo.”

3. O que entende por "salário emocional" nas organizações?

“Para mim o salário emocional é aquilo em que numa multinacional onde eu trabalhei se usava uma coisa muito engraçada que é chamada o *Deal*. O *Deal* era o que? O *Deal* era tudo o que tu entregas e tudo o que tu recebes, portanto, o *deal* é diferente para cada pessoa, mas o *deal* é como se fosse uma balança que quando os pratos estão equilibrados, o *deal* está equilibrado, a pessoa mantém-se. Quando o *deal* não está equilibrado, quando tu entregas mais ou recebes mais, este desequilíbrio é sempre um problema e traz sempre temas de natureza emocional, pronto, esta é uma. Mas o que é que é salário emocional? Salário emocional é aquilo que estimula o teu motor e o motor é diferente para todas as pessoas. Vou só fazer aqui uma espécie de um ponto de ordem à mesa que é assim, estas coisas são muito bonitas: estes *deals*, estes equilíbrios, tudo isto é muito bonito mas há uma coisa que é muito clássico e que as pessoas se esquecem dele, que é chamada de pirâmide de Maslow, ou seja, isto é muito bonito quando nós estamos a falar de profissionais maduros, que estão numa boa organização e que têm um salário, em que não estão a pôr em causa a capacidade de pôr comida na mesa, dar o básico aos filhos, pagar a renda da casa, etc, portanto, nesta pirâmide Maslow há uma conversa diferente entre necessidades básicas mesmo, e o resto.

Partindo do princípio de que essa gestão está fora deste caminho da conversa, então esse *deal* é uma equação emocional de diferença entre o que tu entregas e o que tu recebes. Então, o que tu recebes pode ser um pacote que é dinheiro, uma formação, um estímulo, nem ganhas muito dinheiro mas tu estás a perceber que isto te ajuda a surfar a onda para o próximo nível porque tu queres evoluir, ou alimenta as tuas necessidades de viajar ou as tuas necessidades de trabalhar com culturas diferentes, ou a tua necessidade de novidade, ou a tua necessidade de estabilidade, ou a tua necessidade de predictabilidade, e isto tem haver contigo ou seja, duas pessoas não fazem o mesmo *deal*. Por isso é que eu digo, este equilíbrio entre o que tu dás e o que tu recebes, estar equilibrado, para mim isto é alimentar o salário emocional. O salário emocional não é igual para toda a gente portanto, eu diria que o salário emocional é o que alimenta o teu motor interno que no meu caso, por exemplo, é um motor de novidade, é um motor de desafio, é um motor de empregabilidade, foi sempre. Na minha vida profissional as únicas conversas que eu nunca tive transparentemente com as minhas chefias foi sempre que percebi que o *deal* não era equilibrada para mim, ou seja, também que a conversa que estavam a ter comigo era uma conversa a representar uma organização e que se estavam nas tintas para mim, eu jogava o mesmo jogo, foi sempre uma coisa que eu sempre disse que é, a minha carreira sou eu que a giro, mas desde há 30 anos que eu digo isto, eu não sou mercenária, mas eu tenho as minhas necessidades e tenho a minha jornada e portanto se a minha jornada correr mal eu não vou bater à porta de uma organização onde estive há 3 anos a dizer “Vocês não olharam por mim, não cuidaram de mim”, portanto, quem manda nesse *deal* é o próprio, e portanto a gente pode forçar por forçar, mas a pessoa tem um motor interno, esse motor é alimentado ou não e é isso que depois contribui para essa equação estar equilibrada e a pessoa ser retida ou não porque, se esse motor interno for equilibrado a organização está a alimentar esse motor e portanto o salário emocional está a alimentá-lo, se não existir, tudo bem podes pagar muito, dar coisas que tu achas que é um ótimo não alimenta o motor daquela pessoa. Além disso, o salário emocional é diferente consoante a etapa da vida ou seja, por exemplo, para mim foi sempre importante em qualquer etapa, a minha capacidade de ser empregável, ou seja, como eu gosto de novidade e gosto de arriscar eu tinha sempre que perceber que, se algo correr logo para mim eu consigo encontrar o meu *next step* sozinha, tenho os *skills* para isso, tenho a preparação para isso, tenho a fortaleza emocional à minha volta para isso, portanto isso foi sempre uma das minhas componentes do salário emocional, a minha empregabilidade e a minha capacidade de

encontrar um *next step* por exemplo. Mas estava a dizer, isto é diferente em cada etapa da vida, se a pessoa tem um familiar com uma doença crónica, imagina que é um filho ou o conjugue, ou seja, um desafio que implica *expensive travel*, a pessoa até pode ter um desafio maravilhoso avaliado pela pessoa A mas se a pessoa B que é a pessoa que está em questão, aquele *deal* vai piorar a sua balança, aquela pessoa não está a ter salário emocional portanto, quanto mais tu puseres carga pior é a situação. Portanto, o salário emocional é a alimentação do motor interno e é por isso que eu defendo a liderança *coaching*, porque a liderança *coaching* permite aos managers conhecer qual é o *deal* que é importante para aquela pessoa, isto é diferente de pessoa para pessoa, é como se eu tivesse o segmento A e o segmento B e estou a usar a receita do segmento B no segmento de A e estou a forçar porque eu acho que aquilo vai dar, e está errado, porque não é aquele segmento, ou seja, basicamente o produto não é para aquele segmento.”

3.1 Como é que a organização onde está ou as outras onde esteve promove/m este conceito? Pode fornecer exemplos práticos?

“Por várias coisas, uma delas utilizando *surveys*, porque nos *surveys* começas a perceber padrões. Quando estás numa organização na função que eu tenho, em que não consigo ir um a um, portanto eu uso normalmente uma comunidade de managers, treino os managers para eles perceberem isto, utilizo *surveys* para perceber qual é a qualidade do management que aquele manager está a ter e qual é que é depois o treino global da organização, e depois procuro ter iniciativas baseado numa segmentação que eu imagino que existe, baseado na população. Se é uma população muito nova e eu estou a dar a possibilidade de terem seguros de vida, naquela fase em que as pessoas acham que são invencíveis, não vale a pena, isso não é um tema, agora por exemplo uma organização que tem pessoas muito novas com miúdos/filhos pequenos e eu não proporciono um seguro de saúde, quando eu sei que os miúdos andam sempre no médico, bem posso dar trinta mil coisas, mas aquilo não acerta no meu segmento. Portanto, conhecer os padrões, conhecer mais ou menos o segmento, conhecer o perfil da organização, adaptar as coisas onde eu gasto mais dinheiro naquilo que é tipicamente o segmento dominante da organização e depois gerir as minorias digamos assim. Para além disso, é sempre através dos managers porque isto é tudo muito bonito, mas não sou eu, eu posso gerir isto na minha equipa mas isto é sempre os manager a fazerem o

trabalho, é sempre uma cascata em que basicamente tens que ter capilaridade para chegares ao teu elemento final, partindo do princípio que isto é o motor interno. Quando o manager não funciona, ou não quer perceber isto, ou não está a ouvir, ou a organização não está a ouvir, esquece, não tens retenção de talento e depois às vezes quanto mais coisas fazes como novos benefícios, dinheiro, etc. Se calhar era uma organização em que as pessoas simplesmente estão cansadas que trabalham muitas horas e se tu desses só mais tempo nem precisavas de aumentar muito os salários, às vezes nem é uma questão de dinheiro é uma questão de perceber onde é que estão aqueles pratos da balança. Lá está, coisas que eu fiz, algumas foram coisas mais standard, sempre os *surveys*, sempre os managers e sempre perceber qual é o padrão populacional, qual é o tipo de organização e depois estimular esta liderança *coaching* ou ensiná-la aos managers para garantir que eles conseguem perceber isto e ouvir para baixo, eu quando digo ouvir é perceber “nós estamos a querer uma coisa desta pessoa que ela está numa fase da vida dela que isto não vai acertar portanto, ou encontramos uma alternativa ou isto não vai dar”, por exemplo.”

4. Quais são os benefícios não monetários que a organização onde a Teresa está ou as organizações onde esteve oferece/ofereciam para promover o bem-estar dos colaboradores?

4.1 Pode dar exemplos específicos de benefícios que a sua equipa valoriza?

“Esta organização onde estou, ainda é muito imatura, porque é uma *startup*, ainda só passou um ano, mas neste caso, o que é que eu tenho? Eu tenho um *allowance* em dinheiro e tenho um princípio que é *free benefits free choice* ou seja, eu tenho duas geografias Portugal e Reino Unido, e eu não consigo alavancar o benefício da mesma maneira nas 2 geografias, então o que eu tenho é um cash allowance e com esse cash *allowance* as pessoas fazem o que entenderem, cada um decide qual é o seu *deal* com esses benefícios, agora eu tenho que evangelizar com muita regularidade, porque a pessoa recebe aquilo quando entra e depois recebe um valor a cada 12 meses e a pessoa acha sempre que, “Ok, mais à frente vai haver benefícios”, porque acham que aquela parte já está no bolso, tens que estar sempre a recordar, mas isso é a natureza humana.

A organização onde estava antes, como tínhamos muita malta com miúdos pequenos o que fazíamos era, melhorámos um bocadinho o seguro de saúde para incorporar por exemplo as coberturas de parto, aquilo que eu sei que é importante nesta fase de vida por exemplo, a

possibilidade das pessoas fazerem upgrades dos seguros, mas a determinada altura começaram a haver *allowance* para formação por exemplo, e as pessoas depois é que escolhem como é que gostavam de fazer porque, hoje em dia este tema de treinar as pessoas, nós podemos sempre dizer *it's all about the job* é pá sim, mais ou menos, mas se tu tens uma pessoa de uma organização em que se exige muito daquela pessoa e é *more of the same*, o que é certo é que a pessoa olha para trás e diz, daqui a 4 anos não percebo nada disto. Imagina tecnologia, eu já trabalhei em vários sítios, os *developers* sabem que se eles não se auto formarem ficam muito depressa fora do mercado e, portanto, eu tenho que ter um valor que eles possam dispor para fazer outras coisas, para treinar outras linguagens, para aprenderem outras coisas, etc portanto, é muito pacotes de benefícios relacionados com o padrão da população. Neste caso aqui na empresa, eu tenho pessoas de 60 anos e tenho pessoas de 20 portanto, o padrão é super dispare, tenho pessoas baseadas no escritório em Portugal mas que estão a trabalhar uns na Alemanha, outros em França, outros em Espanha não sei quê não sei quê mais e tenho no Reino Unido em que não tem capacidade de adquirir uma plataforma para benefícios, porque só a plataforma custa uma fortuna, por isso é que eu tenho este conceito de *free choice*, penso assim “isto dá por exemplo para um *car allowance* e um seguro de saúde e um bocadinho para formação? Dá ou não dá? Se dá está ok, ótimo”. Até está alinhado com os *benchmarks* do mercado porque depois não consegues numa empresa com menos capacidade financeira, mais *startup mouths* e muita diversidade populacional, só por sorte é que tu acertas nos benefícios. Depois outra coisa que fiz paralelamente é que realmente temos um seguro de saúde porque é mais fácil para subscrever uma coisa existente, eles pagam à mesma desse *allowance*, mas é completamente diferente eu como empresa ter uma apólice de saúde ou a pessoa individualmente ir ao mercado com 50 anos e pedir uma cotação, que aquilo é uma coisa brutal, portanto, também proporciono isso. Por exemplo, proporciono os cheques infância e os cheques educação porque se eu comprar pela empresa é mais fácil mas vai todo desse pacote, imagina que a pessoa tem um pacote de 10.000€, é uma espécie de um *plafond* mas é cash, o que acontece é que no momento em que eu entrego o cash a pessoa diz-me assim, se tiveres um seguro de saúde eu quero subscrever e se dá para comprar cheques de infância compra-me 10 de X, ou seja, é mais fácil e consigo melhores condições. Outro exemplo, imagina que uma pessoa que quer cheques creche e seguro de saúde pede-me isso e eu digo “ok, isso custa 3000€, portanto, em vez de 10000€ de *allowance*, vou-te pagar 7000€, o teu salário e o resto toma lá o

benefício”. O *allowance* é o suficiente para permitir à pessoa fazer o que ela quiser, há uns que pegam naquilo para viajar, outros querem fazer formação, etc. Juntamente com o primeiro salário recebem 10000€ e um ano depois voltam a receber, todos os anos recebem 10000€, depois isto depende do tipo de funções, mas estou a dar um exemplo, mas a pessoa pode pegar naquele valor e fazer o que quiser, a pessoa tem o dinheiro do lado dela portanto, é a única forma de tudo teres, de uma forma simples e descomplicada, uma coisa que é aquilo que se chama gerir *the work force of one.*”

4.1.1 E por exemplo Teresa, nas outras empresas onde tu estavas porque este é um contexto um bocadinho diferente...

“Na empresa anterior também era uma *startup* mas já muito mais estruturada, eu tinha seguros de saúde, tinha cheques infância e basicamente o que é que eu ia falar, com tipos que tinham plataformas para dizer assim “o que é que é mais usado nesta faixa etária, o que é que é mais requisitado? Ou seja, eu ia crescendo nas coisas dessa faixa etária, onde estava a maior parte da minha população, mas isto era o que eu fazia aqui na Europa, mas também é verdade por exemplo nos Estados Unidos, os seguros de saúde é uma vergonha, é escandaloso, é tão caro tão caro que a determinada altura o que eu fazia era, eu não podia oferecer aquilo, porque aquilo mesmo no mercado americano a pessoa já sabe que quer um seguro de saúde ou que precisa de um seguro de saúde mas não era fazendo como eu fazia aqui em Portugal, aqui é *peanuts*, lá não. Imagina um colaborador, ele pagava por mês 1200 USD com 2 miúdos pequenos e eu pensavam “como é que eu vou gerir esta coisa?”, portanto, nós tínhamos 40 pessoas em Seattle na Define IA e pronto, aí tinha que fazer diferente, portanto, eu basicamente pegava naquilo que era o pacote salarial que eu ia oferecer e depois oferecia um bocadinho abaixo e quando percebia que a pessoa queria aceitar e estávamos nos últimos pormenores eu dizia assim “se quiseres eu incluo-te o seguro de saúde, pago-te o seguro de saúde porque eu aí já estava a contar com essa diferença para esse seguro, agora eu não podia fazer isso a toda a gente, mas pronto, adaptava por aí.”

Pergunta extra: Quais eram os benefícios não monetários? Isto acaba por ser dúbio...

“Então, formação e alimentação do motor interno, neste caso eu dou flexibilidade para ser a pessoa a escolher, por exemplo, isto é o que eu faço hoje, mas os benefícios não monetários... formação, cash, aquele que permite liberdade, surpresas e surpresas que eu já sei que aquela pessoa vai querer aquilo e portanto é uma forma de reconhecer. Eu vou te dar um exemplo de uma coisa que eu tive há pouco tempo, tenho uma colaboradora que trabalha comigo há 1 ano e tal, gosto imenso dela, ela é brasileira, vive em Portugal há 10 anos, mas, não ia ver a família há 6 e às tantas veio-me pedir se eu lhe dava 3 semanas de férias para ela ir ver a família, e era óbvio que ela tinha que ir ver a família mais tarde ou mais cedo. O que eu lhe disse foi, “eu acho que não, eu acho que não te vou dar 3 semanas de férias” e ela ficou “preciso de viajar” e eu disse “não te vou dar 3 semanas de férias porque isso não faz qualquer sentido para a empresa, mas também não faz sentido estares só 3 semanas no Brasil portanto, nem uma coisa nem outra, vamos fazer assim, tu vais tirar uma semana de férias para descansar, depois a seguir vais trabalhar remoto uma semana, e esse trabalhar remoto tu acordas às 5:30 da manhã e trabalhas no nosso *times up* porque tu estás no Brasil e portanto às 2 da tarde estás despachada, o teu trabalho acabou, e tu tens das 2 da tarde até à hora de jantar para fazeres o que tu quiseres, na semana a seguir estás de férias outra vez, na outra a seguir estás outra vez, e portanto antes de 5/6 semanas não te quero aqui em Portugal”, ao que ela responde “Eh pá não tinha pensado nisso” pronto ok, ficou encantada. Mas requer muita atenção e às vezes a gente também se distrai e a coisa corre mal mas isto implica fazer mesmo *people management*, tu tens mesmo de perceber quem é a pessoa que tens ali por trás e isso não é fácil porque a pessoa nem sempre diz e isto não se capta nos *one-on-one*, nem nas reuniões, isso capta-se quando tu vais ali tomar o café, quando tu percebes qual é o enquadramento daquela pessoa.”

5. Que estratégias de retenção de talentos são utilizadas na sua organização ou nas organizações onde esteve?

5.1 Pode partilhar um exemplo prático de uma prática eficaz?

“Olha, exemplos práticos, desafios extra, estou a falar por exemplo de uma empresa onde eu trabalhei, na Microsoft, em que as pessoas tinham sempre muita preocupação com o que é que eu vou fazer no próximo passo dentro da organização e portanto, os desafios extra que eram feitos em cima do trabalho normal, eram coisas em que a pessoa ia treinar as competências do desafio seguinte, podia ser *shadowing* de um *manager* ou algum *team*

member dessa futura função que a pessoa ía fazer, podia ser desafios que é por exemplo, se era para serem manager, fazerem parte da comunidade manager para treinar de uma forma mais engraçada as competências que eles precisavam de desenvolver portanto, muitos desafios extra que é, “estes são os teus objetivos e o que tens que fazer mas depois há coisas extra e essas coisas extra desenvolvem competências ou preparam o passo seguinte”, por exemplo isto é claramente e já funcionou em várias organizações em que eu trabalhei, umas melhores do que outras. Às vezes a organização não vê com bons olhos estes *assiments* extra, nem sempre percebe o valor da coisa, mas pronto, isto é para as pessoas que precisam de novidade, *next step*, progredir, os desafios extra é uma coisa que funciona muito bem. Depois, tempo, tempo são coisas muito importantes, que normalmente funcionam muito bem em surpresa. Hoje em dia é mais fácil dar tempo do que era antes do covid porque, este exemplo que eu te estou a dar com esta colaboradora é uma coisa que eu consigo executar, mas se tivéssemos naquela versão em que estás no escritório às 9 e até às 7 da tarde e sempre aquela coisa, eu não tinha hipótese de fazer isso portanto, isto só é permitido porque o trabalho remoto veio ajudar a este tipo de coisas. Outras vezes é adaptar o horário, ou seja, por exemplo, eu durante muitos anos trabalhei neste contexto que foi um contexto horrível que eu acho que felizmente mantive sempre uma boa relação com os meus filhos, mas era uma coisa que me travava, que é, tu estás às 8H30 em qualquer lado, quem tem crianças pequenas o que é que lhes fazia? Deixava-os na escola às 7 da manhã? Todos os dias? Não se pode fazer isso, isso era completamente idiota. Então como é que eu fazia? Eu tinha uma empregada a tempo inteiro que entrava muito cedo e que me ía levar os miúdos à escola, havia um dia por semana em que ía eu, havia um dia por semana em que ía o meu marido, e os outros dias ía esta pessoa, e no meio disto tudo eu ía conseguindo gerir, mas isto tudo super caro e um esforço enorme de toda a gente. Se fosse hoje, muito fácil, quem tem que por crianças nas escolas já sabemos que antes das 9:30 é muito difícil compatibilizar isto. Um exemplo pela negativa, houve um diretor geral que era mulher na Microsoft, houve um dia que disse “Não venham cá falar de diversidade e de inclusão, tenho *calls* às 6:30 da manhã, tenho 3 miúdos, o que é que vocês querem? Mas qual inclusão, qual diversidade? É uma confusão, é quando os miúdos estão a começar a acordar, fazer malas, pequenos-almoços, nem há empregada que me valha, é só um desastre total.” Isto para dizer que às vezes as empresas querem fazer uma coisa e depois na prática é uma coisa completamente diferente, mas isto depende, pronto, tempo e a outra coisa é procurar estas pequenas

adaptações de horário. Outra, vou partir do princípio que tu pretendes estar nesta organização mais 2 anos, não estou a perguntar, estou a partir do princípio, para transformar esses 2 anos em 4 o que é que teria de acontecer? e a pessoa vai dizer quais é que são os fatores que a vão alimentar, ela vai te dizer se é reconhecimento, se é tempo, portanto, muitas vezes é reconhecimento, muitas vezes quando os salários são muito baixos é dinheiro, portanto, também tens de adaptar à pirâmide de Maslow. O grave grave é quando tu vais dar dinheiro e o que a pessoa precisa é de tempo e sendo que o seu tempo é precioso por exemplo, quando se tem miúdos pequenos, está a ser comprado com dinheiro e portanto, o que acontece é que tu estás a criar uma equação de traição ou de uma não construção de trust que entras naquela coisa que a gente diz na brincadeira que é, o meu Patrão finge que me paga um bom ordenado e eu finjo que lhe presto um bom serviço. Entramos no fingimento, fingimos mutuamente, quando entramos nesta equação a coisa é mais complicada, portanto, quando eu estou a dar dinheiro quando a pessoa precisa de tempo, quando eu estou a dar tempo quando a pessoa precisa é de desafios adicionais, tipo “eu já sei que não estou a dar muito desafio, estou-te a dar tempo que já sei que tu te vais entreter com outra coisa qualquer”. Eu tive uma vez um chefe, eu era muito jovem, devia de ter para aí não sei, 27 ou 28 anos, e foi muito engraçado porque na altura não se dava tempo nem se dava flexibilidade então, esse meu chefe disse para mim o seguinte “Eu estou a ver a tua cara e não te vou perguntar o que é que tu tens, porque eu sei o que é que tu tens e estás a padecer de um problema que eu também sofro, epá lê um livro”, como quem diz, “vê lá se te entreténs com outras coisas que a gente já percebeu que isto aqui anda lento e a gente precisa um bocado mais de aceleração” ou seja, eu já tinha um grau de cumplicidade com ele, que ele ao dizer-me isso está-me a dizer que percebe o problema, está-me a dizer que tem o mesmo problema, e está-me a dizer que não está a conseguir resolver o assunto portanto, se eu precisar de mais tempo ele vai fechar os olhos, ele não vai dar tempo de férias, nem para ir fazer outras coisas, mas estava a dar um sinal tipo “se precisares usas tempo”. Claro que isto se consegue já com um grau de maturidade muito grande de desenvolvimento da relação e não foi preciso ter essa conversa porque eu fiquei a perceber que ele sabia que ele estava a perceber que aquilo era *boring*. Voltando aqui a mais exemplos, portanto este era o último, era perguntar à pessoa e procurar adaptar realmente e perguntar a essa pessoa o que é que faz a diferença.”

6. Acha que a sua forma de liderar influencia diretamente a retenção de talentos?

6.1 Pode dar um exemplo prático de como a sua liderança impactou a retenção de talentos?

“Claramente, claramente. Vou te dar um exemplo, ainda me posso gabar disto não sei por quanto tempo porque, eu já estou neste jogo há 30 anos, mas as equipas que eu liderei nunca tive demissão nenhuma. Agora, abri as portas a algumas pessoas, ajudei algumas pessoas a passar para o nível a seguir porque, fiz esse trabalho e eu acho que realmente tenho jeito para fazer esse trabalho, é uma coisa que me sai naturalmente. Nunca gostei de me sentir muito presa e quando as pessoas vêm com aquela conversa de as minhas pessoas, com sentimento de posse, *you think you're going to patronize me but you not*. Eu sempre me senti um bocado fora do mainstream mas também não tinha a maturidade para poder verbalizar isso sem sentimento, pois havia coisas que eu realmente não me identificava, aquela coisa de alguém acha que é dono de mim e que vai gerir o meu futuro eu às vezes fingia “sim sim sim vou fazer isso, a seguir isso depois a seguir até vou para a área comercial, ui que maravilha, adorava isso” às vezes tinha que fingir um bocadinho porque não havia espaço para conversas abertas, a sério, mas eu nunca tive demissões na minha equipa tipo “toma lá a minha carta de demissão que eu vou-me embora”, não quer dizer que não venha a ter. Várias vezes me antecipei à jogada e portanto nunca fui surpreendida com isso.

Pergunta extra: E que jogada foi essa? Porque na verdade, isso é que fez com que se calhar, a pessoa não se fosse embora.

“Antecipar. Esta pessoa não se vai aguentar aqui durante muito tempo, vou ter de pôr a pessoa a fazer outra coisa. Qual é o *deal*? É aprendizagem. Esta pessoa tem de ir aprender qualquer coisa realmente novo para dizer assim “isto já não me alimenta, mas aprendi isto, aprendi aquilo” e eu digo: “olha lá para trás, o que é que aprendeste nos últimos 12 meses? O que é que aprendeste?” A pessoa consegue mostrar o que é que aprendeu e, portanto, está a contribuir para o valor se a pessoa quer aprender coisas novas. Nem sempre é muito fácil, mas eu tenho tido mais ou menos isso. E isto para dizer, obviamente que o estilo de liderança influencia muito mais de 50% mas muito mais, eu até diria que influência a retenção em muito talvez 80/90% e digo isto à vontade mas assim como alguns drivers das organizações e alguma clareza da organização influencia, dizem que até 30% dos resultados do negócio

portanto, imagina uma coisa quando tu tens determinados padrões de *surveys*, tu já sabes o que é que vai acontecer com o negócio, eu já faço isto há montanhas de anos e as pessoas acham que é para saber se têm de ser mais tramados para as pessoas ou menos, ou dar mais benefícios, não é isso, tu tens padrões nos *surveys* que te permite ver o estampanso do negócio, já está escrito ali, do género, “acredito que o meu manager me está a ajudar a fechar contratos com clientes” a resposta é “não”, etc, vai disparar portanto, não tenho qualquer dúvida que o estilo de liderança tem imensa influência, tirando uma percentagem que imagina, tu tens um ótimo estilo de liderança mas estás a trabalhar numa organização tipo Pingo Doce em que tu tens ali uma faixa populacional que ganha muito pouco e essas pessoas vão-se embora por 100 EUR e portanto, aí o que é? Desde que não estejas a discutir a base da pirâmide. No fundo, isto é sempre mais ou menos igual, portanto, obviamente, um estilo de liderança tem toda a influência, até em coisas silenciosas que é como por exemplo, tens um líder que é muito rijo, que é execrável e as pessoas trabalham com ele, ao fim de um tempo as pessoas mudam para outra função, às vezes não mudaram, mudaram porque já não aguentavam aquilo mas não é uma coisa declarada e isto não é exatamente um tema de retenção é um tema de retenção ao chefe, tem haver com a chefia.”

7. Que formas de reconhecimento utiliza na sua organização ou nas organizações onde esteve?

“Eu pessoalmente vou te dizer que, eu não faço isto muito bem porque, tenho tido feedback das pessoas que gostam muito de trabalhar comigo, gostam muito do meu estilo de liderança, aquela coisa toda, mas às vezes dizem-me assim: “A Teresa é muito exigente.” E eu pergunto, “Achas assim tanto?” “Sim, vais fazendo de uma maneira um bocado light, a gente vai brincando e tal, mas quando eu dou por isso, já tenho água pelo pescoço e às vezes fazia-me falta um bocado de reconhecimento”. O reconhecimento não é dizer que a pessoa faz as coisas certas, as pessoas dizem-me: “Eu estava na dúvida se tu estavas a esticar para me desenvolveres ou se era porque eu não estava a altura” e portanto, eu às vezes não clarifico a dúvida e eu não sei se é um mecanismo inconsciente ou se tem haver também com a minha própria educação, quer dizer, o meu pai era super exigente comigo e eu habituei-me a fazer aquilo e passa para o nosso estilo de liderança, mas pronto, portanto, eu não sou uma pessoa que faça isto naturalmente, quando faço tenho de me programar. Como é que eu faço? Eu faço através de reconhecimento público e eu sei que não faço isso naturalmente, mas as

peessoas gostam de ouvir, através do reconhecimento em privado que às vezes é esclarecer esta tal dúvida e em ações concretas, isto é, como em tudo, o amor é uma coisa muito concreta, ações concretas e explicar o que é que estou a fazer e porquê, dizer à pessoa que está a evoluir bem, que tenho aqui um novo desafio para ela, etc. E esses reconhecimentos têm que ser capitalizados têm que ser explicados, “estou a fazer isto por esta razão”, “eu estou a permear isto ou porque acho que tens capacidade para fazer mais e tens que ir já fazer”, “vamos ter que conversar sobre este assunto que eu acho que não está bem resolvido”, “eu acho que já fizeste muita coisa aqui e estás a precisar de fazer outras coisas” e portanto, o facto de tu reconheceres isto às vezes é só comunicação, mas o facto de reconheceres isso, para a pessoa já é reconhecimento.

Nas organizações, por exemplo, uma organização muito grande que era o Millennium era uma coisa muito muito muito grande eu criei mesmo um programa de reconhecimento, tinha um programa que era feito para as agências para o retalho, aí havia mesmo benefícios, basicamente era uma mistura entre resultados concretos mais outro tipo de coisas: potencial para fazer mais etc etc portanto, o problema de reconhecimento tinha benefícios, tinha dinheiro, tinha viagens, reconhecimento público e tinha programas de formação para treinar o nível seguinte. A organização era muito grande, tens de trabalhar segmentos, tu não consegues chegar um-a-um, essa coisa do um-a-um numa organização de 10.000 pessoas é uma maluqueira, não podes fazer isso. O que tínhamos era uns vouchers, que além de tudo isso, os managers tinham uma carteira de vouchers, que valiam tempo, dias livres, tinham uns pequenos mimos de restaurantes, e eles usavam essa carteira de vouchers para poderes fazer reconhecimento espontâneo sem teres de te alinhar num programa híper estruturado, aqui um *direct manager* tinha a capacidade de fazer alguma coisa. Havia uma espécie de um guiãozinho que a pessoa usava que dizia “não faças às escondidas, faz para a equipa ver”. Tinha algumas regras, mas depois era mais ou menos livre e tinha que ser usado até ao final do ano. Por exemplo, há outros sítios em que havia uma espécie de *budget* para *travel & entertainment* e tu usavas para pequenas coisas e depois os *managers* metiam as faturas, mas aí têm de ser organizações de 300/400 pessoas, onde tu tens controlo, se não, é um descontrolo total, tipo, “não te consigo dar um aumento”, “toma lá a carteira de vouchers toda para ti”. E portanto mais uma vez, depende muito da organização, isto mais uma vez, onde é que está a grande coisa, está em saber o que estás a fazer, porquê e perceberes onde

estás, porque se tu fazes coisas muito fluidas em organizações que são muito rígidas dá disparate e coisas muito muito rígidas em organizações que são muito fluidas também não funciona, tens que fazer uma leitura de jogo, tens que perceber onde é que eu estou, o que é que é aceite, o que eu estou a fazer vai ser bem aceite, perceber quais são os *stakeholders* que eu vou envolver nisto, quanto tempo é que isto me vai demorar implementar, portanto, é mais uma gestão política e umas gestão de *stakeholders*. Eu lembro-me que essa coisa dos vouchers que eu fiz no Millennium, foi um sarilho porque levantavam trinta mil questões, e eu dizia “Malta estamos a falar de 10 EUR não me arranjam problemas”, conclusão, tive de vender a coisa à administração e a administração mandou os diretores fazerem e pronto. E isto é baseado numa organização que está habituada ao comando e se tu não comandares, o estilo de liderança não é reconhecido, pronto, desorientação total e portanto tens de ir à cadeia do comando.”

7.1 Como acredita que essas práticas afetam a motivação da equipa?

“Sim, se não estiveres a falar em coisas básicas, mais uma vez se não estiveres a falhar nenhum básico para a pessoa (pirâmide de Maslow) e se o tal motor interno for alimentado por essas coisas. Há pessoas que não lhes diz muito, se o motor interno da pessoa for o reconhecimento sim, pode fazer a pessoa trabalhar mais, mas se há pessoas que se auto motivam e não precisam deste reconhecimento não vai mudar o jogo. Deixa-me dar-te um exemplo, eu normalmente, a minha motivação depende dos meus drivers internos e nesses drivers internos está o reconhecimento, mas não com estes mimos, com estas coisas, é mais outras coisas não muito standards, diria assim. Quando o reconhecimento tem haver com dinheiro, promoções, etc para mim é *nice to have* mas dizer assim “vais trabalhar mais por isso” “eh pá não, é só *check*” ou seja, eu estava a trabalhar para chegar aqui e cheguei pronto, mas se eu consegui chegar, “boa, bora definir a próxima meta”. Isto para dizer que, não é trabalhar mais, é trabalhar melhor. Eu acho que aumenta a motivação da equipa se tu acertares no driver dessa pessoa, se não acertar, não muda o jogo.”

Pergunta extra: Qual é o grau que o reconhecimento em geral tem no impacto da motivação da equipa?

“30%.”

Pergunta extra: Porquê? O que é que é o resto?

“O resto eu acho que é muito se a pessoa está a aprender, se a organização paga o suficiente, se a pessoa tem empregabilidade consoante a organização e as coisas que dá para fazer, se há justiça em coisas básicas, se há transparência e coerência e se depois, essas coisas mexem pela positiva ou pela negativa naquela pessoa. Isto é uma equação muito complexa, mas há outros fatores externos que é, tudo isto que eu estou aqui a partilhar contigo são coisas que têm a ver com a minha geração, com a forma como eu fui treinada em contexto organizacional e com aquilo que eu espero, mas também com aquilo que eu aprendi. Porque é que as lideranças hoje em dia estão muito perdidas? Os novos ainda não sabem liderar, os velhos já não sabem liderar desta maneira e, portanto, anda tudo um bocado perdido. Imagina um pendulo, parávamos aqui e passávamos para o outro lado então mas depois há-de se ajustar a meio. Obviamente o que vai acontecer é que vai haver muito mais trabalho híbrido, mas ninguém quer voltar à escravatura, eu não quero, eu também não quero, hoje eu oiço imenso os meus filhos a dizerem-me “Acho que não deves trabalhar tanto, não soubeste posicionar a tua vontade” e eu “fogo, o que é isso?” E isto são simplesmente formas diferentes de ver as coisas, agora obviamente tem de haver abertura dos 2 lados, sem se radicalizar as coisas, mas eu acho que estamos num momento geracional em que se puxou o pendulo para o outro lado, o covid veio por alguma razão, o universo traz destas coisas e agora vamos ajustar a meio.”

8. Como o reconhecimento e o salário emocional influenciam a lealdade/compromisso dos colaboradores?

“Eu diria que muito, muito muito, porque, quando o salário emocional é elevado e quando o compromisso é falhado por parte do colaborador ele declara-o, ou seja, “eu para a semana vou estar aqui a meio gás porque eu tenho isto, isto e isto e eu tenho que vos dizer antecipadamente”. O colaborador antecipa a parte em que vai falhar portanto, isto é uma relação realmente de compromisso, obviamente que ela é traduzida numa relação, num contrato formal e também num contrato psicológico porque, quando tu tens realmente compromisso com uma organização, quando não te falham no básico e nas coisas que

alimentam o teu motor e se tu fores uma pessoa de bem e tiveres boa fé, tu tens de perceber se o *deal* está equilibrado, ou “eu não estou a conseguir”, ou “eu tenho de pedir ajuda”, ou “eu tenho de declarar que qualquer coisa não está bem”. No fundo é como se estes esquemas limassem o contrato psicológico, ou seja, ambas as partes têm a obrigação de se manifestar, de discordar, de *disagree and commit*. No fundo, as pessoas que estão bem nutridas do ponto de vista do que é o seu motor interno e em que a relação é justa, em que os mínimos salariais, os mínimos de confiança transparência etc, isto obviamente aumenta brutalmente o compromisso. Às vezes o compromisso é tão forte, eu vou te dizer aqui um extremo de compromisso, é quando o colaborador diz ao chefe “Eu acho que vais ter de arranjar um plano de contingência para mim, porque eu não estou a ver hipótese de eu progredir aqui”, isto implica um patamar de trust muito grande mas a pessoa tem tanto compromisso, que tem a obrigação de te dizer que sabe que tu vais ter que arranjar um plano de contingência, vai precisar de substituição desta pessoa, vais trabalhar nisso e vais estar disponível para ajudar, se ajudares a pessoa a sair bem, por exemplo. O que significa que tu podes ter uma saída daquela equipa e daquela empresa consentida, trabalhado em conjunto. Eu se calhar sou um bocadinho lírica com as organizações, mas também o sou porque para mim o compromisso é uma coisa muito importante, se me falham o compromisso do outro lado é uma questão de tempo. Há organizações que estabelecem regras do compromisso por exemplo, de onde é que vem a frase *play along or leave*, isto é muito claro, é dizer assim, aqui há regras, somos muito porreiros, mas há 3 regras que são rígidas, quebras estas e não vai funcionar. Quando tu dizes isto, a pessoa já sabe que não vale a pena ir contra a maré. Mas para mim, isto é uma disciplina poderosíssima, que é a disciplina da liderança que tens muitas pessoas que são precocemente promovidas a líderes, mas na verdade são managers e não querem fazer o caminho porque, para fazer um caminho de liderança é necessário fazer um caminho emocional e quando tu vais aprender liderança é o “lidera-te a ti próprio para depois liderares os outros”, portanto, há um caminho de autoconhecimento e de autodescoberta que se não é feito, a liderança não evoluiu. Isto para te dizer que acho claramente que o compromisso fica muitíssimo alavancado se estes esquemas funcionarem bem, de reconhecimento, de motivação, etc. Agora, a dificuldade às vezes é, onde é que cabe o compromisso e começa a retenção? Onde é que começa o reconhecimento e começa a motivação? Tudo isto são fronteiras ainda muito cinzentas. O problema é que isto são

equações emocionais e, portanto, são difíceis de pôr numa folha de Excel, portanto, têm fronteiras muito ténues.

8.1 Pode partilhar um caso onde o reconhecimento foi determinante na retenção ou lealdade/compromisso dos colaboradores?

“Eu trabalhava na Microsoft e nós tínhamos um programa de aceleração de competências e gestão de talentos, portanto, escolhíamos as pessoas com melhores performances e também comecei a perceber o que é que aquilo fazia, porque na verdade estás a aprender coisas novas mas estás te a expor a comportamentos novos e eu lembro-me que nessa altura surgiu uma pessoa que estava nesse programa, e que ao estar atenta consegui reter um colaborador passando-o de imediato para o nível seguinte e não foi através da chefia direta do colaborador, foi tudo combinado entre mim e o meu par, claro, mas fui eu que tomei a atitude, aqui teve de existir um tratamento diferenciado e por vezes tem mesmo de ser assim, é como o cliente para a Renault e para o Porsche, isto falando em *marketing*, por exemplo.”

Anexo C – Entrevista à ex-CFO da Microsoft Portugal, “reformada” aos 50 anos: Rita Piçarra

1. Como descreveria a sua forma de liderança?

“Eu acho que é muito importante para descrever o meu estilo de liderança percebermos que há 2 coisas completamente diferentes, uma coisa é ser-se um chefe outra coisa é ser-se um líder. Para se ser um líder não precisas ser chefe, mas nem todos os chefes são líderes. Eu acho que estes conceitos são muito importantes porque muitas vezes as pessoas e uma coisa que eu ouvia muito na Microsoft das pessoas da minha equipa “ai eu quero ser um *people manager*, eu quero gerir equipas, eu quero liderar equipas” e eu “mas vocês têm noção do que é que é liderar uma equipa? É que liderar pessoas é a coisa mais difícil que vocês podem fazer numa empresa, é que não é só mandar as outras pessoas fazerem um trabalho”. Aliás, os princípios de liderança da Microsoft eram: *create clarity, generate energy and deliver success* e para fazer estas 3 coisas é muito difícil, *create clarity* quer dizer que tu tens que dar transparência, não reter informação e ser quase como só um filtro daquilo que não interessa para a tua equipa, mas tu tens que deixar a informação que é relevante transparecer, quando estás a pedir alguma coisa à tua equipa tens que ter a certeza que a tua equipa percebe porque é que estás a pedir aquilo, qual é o fim último, para que é que aquilo serve, como é que a peça do puzzle que eles estão a completar entra no *puzzle* maior e na figura maior que vai gerar e surtir o efeito e se tudo correr bem vai gerar uma ação que permita à empresa avançar, portanto, criar esta clareza e não só mandar as pessoas fazer alguma coisa, eu acho que para mim foi sempre crucial. O segundo tem a ver com gerar energia, eu acredito muito que a energia que transmites às pessoas ela vem de volta e importante se tu és uma pessoa empática, que tem um interesse genuíno por saber o que é que se passa com as outras pessoas, aquelas que dizem “Olá, bom dia, como é que estás?” e estás à espera efetivamente que a pessoa te responda como é que ela está porque tens um interesse genuíno e demonstras empatia para perceber como é que a pessoa se sente, o que é que se passa na vida dela, porque quem vê caras não vê corações e normalmente não sabemos se a pessoa pode estar a atravessar uma fase difícil da vida delas, se está com algum problema em casa, se se sente bem, se sente contente por estar ali, portanto, gerar esta energia, esta motivação, ter a certeza que as pessoas estão a trabalhar em algo que as ajuda a desenvolver as competências para o

seu futuro, todas as pessoas têm ou devem ter pelo menos um trabalho de sonho, têm uma aspiração, têm aquilo que gostariam de fazer quando forem grandes e portanto, como é que estas coisas que eu estou a pedir e elas sendo parte da minha equipa as vão ajudar a estar um passo mais próximo do seu fim último, do seu sonho de carreira último. E depois o *deliver success* que para mim sempre foi muito importante, não só falar quando as coisas correm mal porque eu acho que é isso que acontece muito em Portugal, quando as coisas correm mal fazem aquelas reuniões de equipa, apontam os dedos “foste tu o culpado e não correu bem”. Eu gosto muito de celebrar o sucesso, aliás, eu lembro-me quando nós estávamos na Microsoft no conselho de administração, nós estávamos a definir as nossas palavras e o nosso propósito e eu no fim daquilo tudo, depois de termos estado um dia a debatermos sobre aquele tema eu disse “*and we had fun*”, em inglês “e divertimo-nos” E porquê? Porque nós passamos tanto tempo, tantas horas a trabalhar com as pessoas, somos uma equipa, também temos que nos divertir, temos de celebrar as coisas que conquistamos, temos que celebrar os bons momentos e não só ter aquelas reuniões chatas de trabalho, apontar dedos, corrigir os problemas e tal, é preciso celebrar, é preciso conquistar também aquilo a que nos propomos portanto, eu acho que o meu estilo de liderança vem muito também da escola Microsoft que tem estes 3 pilares: criar claridade, *generate energy* e *deliver success*, eu acho que é muito por aí.”

1.1 Pode dar exemplos práticos de como aplicava essa forma de liderar no seu dia a dia?

“Olha por exemplo, uma das coisas que eu falo no meu livro, muito importante, eu acho que é uma questão de tornarmos o nosso trabalho redundante. Em Portugal existe muito este conceito de que, se eu não for necessário o meu trabalho torna-se obsoleto e eu vou ser despedido, mas eu acho que um verdadeiro líder torna o seu trabalho de tal maneira redundante que a equipa está oleada para fazer tudo mesmo quando a gente não esteja lá, é só quando surge algum problema é que nós vamos lá e tentamos resolver a situação e isto é exatamente o contrário do que se passa nas equipas portuguesas e nos líderes portugueses que eu vejo hoje em dia portanto, quando eu tive um mentor meu que me disse isto, para mim foi um espanto e depois quando eu comecei a aplicar faz todo o sentido. E o que é que é isto de tornar o teu trabalho redundante? É como eu te disse, vem um trabalho para fazer, dividimos o trabalho pelas pessoas, as pessoas sabem perfeitamente qual é a competência de

cada um, sabem o que é que cada um é bom, sabem o seu lugar na organização, têm perfeita transparência do que é que foi pedido, para que é que foi pedido e qual é o fim último do que é que está a ser pedido. Cabe-me a mim perceber se as coisas estão bem distribuídas claro, se não há ninguém a apoiar-se mais no outro, um faz o trabalho e o outro fica a ver à sombra da bananeira, convém sempre ter um olhinho, mas não é necessário estar lá, porque a informação flui de tal maneira e a máquina está tão oleada que as coisas fluem na perfeição. Outra coisa também que eu acho que é um exemplo muito importante que é, o facto de as pessoas terem um plano de carreira feito, se as pessoas tiverem um plano de carreira e souberem que competências é que estão a trabalhar, o que é que querem desenvolver e onde é que querem chegar, mais facilmente dentro de uma equipa eu consigo perceber “ok esta pessoa está a trabalhar os *skills* de comunicação portanto, no fim disto tudo que nós estamos a fazer em vez de ser eu a apresentar se calhar pode ser esta pessoa a apresentar, porque está a desenvolver os *skills* de comunicação e portanto, não é que eu não queira apresentar, porque eu gosto de apresentar claro mas eu posso *empower* esta pessoa e cabe-me a mim decidir que esta pessoa pode ser *empowered*. A pessoa quer o meu lugar no futuro, está quase pronta para o meu lugar no futuro, vou de férias preciso de deixar alguém *acting* no meu lugar enquanto eu estou de férias para não me chatearem nas férias, então é esta pessoa que está quase pronta para o meu lugar que eu vou puxar para cima para subir a responsabilidade enquanto eu estou de férias e a pessoa está lá a trabalhar e portanto enquanto eu estiver de férias isso de alguma maneira também já lhes dá outra estaleca, para quando o momento chegar ela/ele estar completamente pronta (a pessoa) para a posição e já tem um *taste* de como é efetivamente fazer a posição, enfim são alguns exemplos.”

2. Já teve de adaptar a sua forma de liderança para atender às necessidades da equipa?

“Claro, e por isso é que dizia no início que ser *people manager* e gerir pessoas é a coisa mais difícil à face da terra, não há *one size fits all*. Uma das coisas que eu sempre gostei muito de fazer com a minha equipa é os *one-on-one* ou seja, são reuniões de um para um com a pessoa, onde nós falamos não só do trabalho que vem, das prioridades, dos objetivos que a pessoa tem para entregar aquele ano, falamos também de avaliações, falamos também de feedback, mas também falamos de como é que a pessoa se sente na equipa integrada enfim, tudo em relação à pessoa e não só quase “os *deliverables* vais entregar, não vais entregar?” isso é

uma reunião de equipa, não é isso. Estas reuniões *one-on-one* são reuniões para a pessoa, para eu perceber como é que a pessoa está, como é que se sente com a empresa, o que é que está a desenvolver, se se sente concretizada, se sente que estamos a valorizar as competências. E dependendo de cada pessoa, as pessoas gostam mais ou menos de ter estas reuniões, há pessoas que não gostam de falar com os chefes e que sentem muita pressão e portanto se calhar vou falar só uma vez a cada mês ou uma vez a cada 3 meses porque a pessoa não se sente confortável com este tipo de perguntas, e há que respeitar, e há ao contrário, há pessoas que gostam muito deste tipo de reuniões, querem receber feedback quase imediato, quase constante, e portanto eu vou ter a preocupação se calhar de ter reuniões semanais com a pessoa todas as semanas 30 minutinhos que seja, 10 minutinhos que seja, para falar com a pessoa para fazer o *follow up*, para ter a certeza que a pessoa se sente bem acompanhada. Portanto, não há *one size fits all*, é impossível, até em termos quando pensamos de flexibilidade, eu sou uma pessoa sempre super flexível e sempre admirei muito a flexibilidade que a Microsoft me deu de poder sair mais cedo para ir buscar a minha filha à escola, sair à hora de almoço para ir treinar, para fazer exercício físico, não me adiantava eu dizer às pessoas da minha equipa “agora quarta-feira toda a gente trabalha de casa” não faz sentido, nós temos que nos adaptar à realidade que é cada um, cada pessoa. Se é uma pessoa que tem um recém-nascido e a mãe quer ficar mais tempo em casa mesmo depois da licença maternidade acabar, ok. É uma pessoa que tem um recém-nascido, mas não quer ficar em casa porque o bebé chora, então vai ao escritório. Não há *one size fits all* e nós temos de nos adaptar ao que faz sentido para a pessoa, porque o que é bom para um pode ser péssimo para outros e eu acho que isso também faz parte de uma boa liderança, é nós percebermos o que é que se passa com as pessoas, as preferências das pessoas e tentarmos da melhor maneira e de acordo com a cultura da empresa claro nos adaptarmos ao que faz sentido.”

2.1 Pode partilhar uma situação específica onde isso aconteceu?

“Outra coisa também é a forma como tu dás feedback às pessoas, nem toda a gente reage da mesma forma. Há pessoas que gostam muito de receber feedback e estão muito abertas a receber feedback e querem muito saber como é que correu e o que é que fizeram mal e o que é que fizeram bem e como é que podem mudar, e há pessoas que simplesmente tu dizes a

palavra feedback e ficam em estado de ouriço caixeiro arrepiado e já quase nem querem ouvir o que é que tu tens para dizer e entram em modo defensivo e portanto, tens que ter um carinho diferente, especial, para a forma como tu transmites a informação às pessoas. Há pessoas por exemplo, que gostam muito de *micromanagement*, há pessoas que são muito necessitadas no sentido de quererem constante atenção para saberem se estão a fazer a coisa certa e a cada minutinho te vão pedir opinião “é assim, assado, eu fiz assim e o que é que tu achas?” e há outras pessoas que querem liberdade autónoma, “deste-me uma tarefa Rita, agora deixa-me estar, quando eu acabar entrego-te e está tudo bem, depois tu logo me dizes” e eu acho que é muito importante nós percebermos qual é o estilo da pessoa para nos conseguirmos adaptar, porque senão pode se tornar quase um inferno, uma pessoa que não gosta de *micromanagement* e nós estamos constantemente a tentar fazer *micromanagement* e vice-versa, uma pessoa que gosta muito de ter aquele conforto do chefe e que tem muita insegurança e que precisa daquela mão de ajuda e de repente o manager desaparece, quase, e não lhe dá a atenção necessária para a pessoa se sentir confortável, eu acho que é imperativo as pessoas ajustarem-se.”

3. O que entende por "salário emocional" na organização?

“Olha, vou fazer aqui um google (leu uma pequena descrição no google). Eu dou-te um exemplo muito prático, eu tenho uma menti minha, eu sou *menter* de algumas pessoas, não cobro dinheiro por isso mas pronto, tenho uma menti minha e ela ligou-me “Rita preciso de falar contigo, é urgente e tal” “sim, mas o que é que foi?” então, ela tinha recebido uma proposta de trabalho para ir para uma empresa, ela não estava à procura mas foi um *headhunter* e no fim do ano ela ía receber +10% do salário que ela estava a receber atualmente e eu fiz-lhe uma pergunta, que foi, “além do salário que eles te vão pagar, o que é que tu achas que vais crescer nesta nova empresa?” Porquê? Há pessoas que não têm ambição *and that's fine* e, portanto, ganhar +10 000EUR para ir fazer o mesmo durante 20 anos, há pessoas que ficam contentes e não há problema. Agora a questão é, e é o caso dela, ela é uma pessoa que tem bastante ambição, que quer crescer na carreira, que quer evoluir, que tem um certo parâmetro já estipulado que ela quer alcançar e a empresa onde ela está vai lhe dar essa oportunidade, é uma questão de ela ir crescendo na organização vai chegar lá, mas atualmente aquele é o salário para a função que ela está a fazer. Mas a questão era:

“tu preferes ir ganhar mais um bocadinho e depois não ser assegurado que eles vão apostar em ti e na tua carreira para chegares onde tu queres? Faz sentido este tipo de mudança?”, porque muitas vezes nós vamos atrás do salário, quanto é que nos vão pagar ao fim do mês mas nem tudo é só dinheiro, e para mim uma coisa que era sempre sempre sempre imperativa, eu sempre gostei de trabalhar para pessoas que de alguma maneira me inspiravam, pessoas para as quais eu olhava e percebia que tinham competências que eu não tinha, que todos os dias me poderiam ensinar algo diferente se fosse o caso, mas que todos os dias me inspiravam a ser melhor e a tentar contribuir mais para o sucesso da equipa e da organização. Para mim trabalhar para um manager que é inspirador não tem preço, é muito mais do que qualquer salário que se possa receber. Outra coisa também muito, muito importante é estares num ambiente de trabalho onde tu sentes que podes ser tu próprio, onde não tens que encobrir parte de quem tu és. Por exemplo, para teres uma ideia, eu tive um manager uma vez que me dizia que eu não podia sorrir tanto, porque os financeiros não podem sorrir, têm que ser pessoas cinzentas e, portanto, estás num ambiente de trabalho onde tu tens que encobrir parte de quem tu és, seja ele o sorriso, seja a tua orientação sexual, seja a tua religião, seja o facto de teres um bebé recém-nascido, seja o facto de estares grávida, qualquer coisa que tenha haver contigo. Se tu estás no ambiente de trabalho, tens que encobrir parte de quem tu és ou algo que tu tenhas para seres incluída, é algo que não vale a pena, portanto, este é o tipo de coisas que não são pagas com um salário, mas que fazem toda a diferença entre nós irmos trabalhar bem de manhã e não termos vontade nenhuma de ir para aquela empresa e de contribuir com o nosso melhor. É lógico que antigamente as pessoas valorizavam muito “ah e porque dão-me uma sandes de manhã”, “ah e porque o meu escritório tem um escorrega”, “ah e porque tem matraquilhos”, “ah e porque dão massagens”, eu acho que hoje em dia é muito mais relevante eu trabalhar para alguém que sai cedo para ir buscar os filhos e portanto eu sei que na empresa é a aceitável sair mais cedo para ir buscar os filhos e não é mal visto, eu prefiro trabalhar (trabalhava, agora não) para uma empresa em que alguém tirou baixa por saúde mental por *burnout* e não tem que encobrir e dizer que foi de férias para não haver aquele estigma de “olha aquela é maluquinha”, e essas tantas coisas que se ouve quando as pessoas estão em *burnout* e tentam de alguma maneira encobrir para não ficarem mal vistas, eu acho esse tipo de empresa que nos deixa ser quem nós somos tem um salário emocional muito maior e a preços que nós devíamos trabalhar.”

3.1 Como é que a Microsoft promovia este conceito de salário emocional? Pode fornecer exemplos práticos?

“Eu acho que faz parte da cultura das empresas e eu acho que na Microsoft via-se muito pelos *ERGs*, que são os *Employee Resource Groups*, que são grupos de colaboradores, são informais, são voluntários e que promovem isto tudo e que a Microsoft *sponsors*, por exemplo: temos *ERG* do *LGBTQ+* que se chama Glim, temos *ERG* das *women*, das mulheres Microsoft que promovem o facto de poder sair mais cedo, o facto de *equal salary* e de todas essas coisas, etc etc. Toda a cultura da empresa, o facto de todos os anos tu teres que fazer treinos sobre saúde mental, perceber que *it's not ok* tu discriminares, toda a cultura que é passada da Microsoft... e tem que vir *top down* que eu acho que isso é fundamental tu conseguires olhar para cima e perceberes “ah não foi só aquele treino que eles me fizeram ver, e aquele vídeo que eu tive que assistir, e pôr lá *click* de como aquilo tá completo” eu olho para cima, olho para o conselho de administração, olho para as chefias da empresa, e eu consigo perceber que eles vivem esta cultura da empresa e não vejo ninguém a dizer “olha, esta é maluquinha” e que se alguém disser “esta é maluquinha”, essa pessoa vai ser repreendida e vai ser chamada à atenção. Dou-te um exemplo, quando eu estava no Brasil, eu fui de alguma maneira vítima de *bullying*, vá de um chefe difícil, e essa pessoa acabou por ser despedida por comportamentos abusivos e eu acho que este tipo de situação em que é feito um *report*, não há penalização para a pessoa que reporta mesmo que depois seja considerada “olha não vimos que havia nada demasiado coiso”, não há repreensão para a pessoa que reportou, mas quando são consideradas pessoas culpadas as ações são tomadas e são tomadas sérias, e eu acho que isso faz-te sentir que estás numa empresa e que estás segura, e que não é só algo que tu vistes num treino, quando as coisas más acontecem as ações são efetivamente tomadas e tu és de alguma maneira protegida.”

4. Quais são os benefícios não monetários que a Microsoft oferecia para promover o bem-estar dos colaboradores?

“Olha, já tinha falado do pequeno almoço, das massagens, do *gym*, tens direito a ir ao *gym*, tens consultas de psicólogos disponíveis se tu quiseres, tem também uma sala de amamentação lá no escritório que é super bom para as mães novas com um frigoríficinho

para tu conseguires tirar o leite e guardar para depois, tem uma sala de fé para as pessoas muçulmanas e nós tínhamos quase 40 nacionalidades diferentes, há pessoas que são muçulmanas e têm de rezar a certas horas e fins, portanto, tem uma sala de oração, uma sala de fé como nós lhe chamávamos. Acho que acima de tudo também a flexibilidade é muito importante porque, nem toda a gente quer ir ao escritório, e eu estou a falar de coisas que havia no escritório, mas acima de tudo, eu acho que as pessoas gostam mais é de não ter que ir para o escritório e dar essa flexibilidade, as pessoas escolherem quando querem, quando é que vão e quando é que não vão, isso para mim eu acho que é ótimo. Mais coisas para as pessoas estarem contentes? Já falei dos *ERGs*, portanto grupos/comunidades que elas podiam incluir para se sentirem melhores, o telefone eu acho que é sempre interessante, o carro também é sempre interessante, o seguro de saúde, seguro de vida.”

4.1 Pode dar exemplos específicos de benefícios que a equipa de finanças valorizava?

“É tudo *standard*, na Microsoft não podes dar nada diferente, tem de ser tudo *standard*. Se dás a alguém, tens de dar a toda a gente, daquele nível, daquela posição, não podes dar diferente. Porque se não, as outras pessoas das outras equipas podem sentir-se de alguma maneira discriminadas e não pode haver discriminação passiva, nem discriminação ativa, tem que ser tudo igual. Uma coisa que a Microsoft também fazia eram as festas de verão, a festa de inverno que nós chamávamos de festa de Natal porque, há pessoas que não celebram o Natal, às sextas-feiras fazíamos *Happy Hours*, isso é tão bom, às vezes são coisas pequenininhas. Houve uma altura que nós não tínhamos dinheiro, já tínhamos esgotado o budget todo e o que eu fazia era, eu ía ao supermercado, ao Pingo Doce, comprava cervejas e Coca-Cola e levava para escritório, pedia aos estagiários para me ajudarem, às pessoas de facilities, montávamos umas bandeirinhas, umas coisinhas, e à sexta-feira à tarde havia um *Happy Hour*, chove-se ou fizesse sol, e é tão bom para as pessoas estarem ali, descontraírem, beberem uma Coca-Cola, ou um sumo, ou uma cerveja ou o que é que fosse e fomentar o espírito de equipa e de união. As pessoas às vezes dizem que as empresas onde nós trabalhamos são uma família, eu não acho que sejam uma família, mas podem ser muito mais do que só uma empresa onde nós trabalhamos, podemos ter amigos, podemos fazer amizades, pode ser uma ligação muito maior e eu acho que o espírito de equipa muitas vezes se constroem muito mais nestes convívios, do que só a partilhar ficheiros de Excel.

Eu era a líder dos *culture ambassadors*, ou seja, eu dentro da Microsoft também tinha muito o capuz de levar a cultura da empresa para adiante, ou seja, estamos a contratar 100 pessoas por mês e era muito importante estarmos constantemente a fomentar a cultura da empresa para as pessoas se sentirem integradas, para as pessoas se sentirem bem recebidas, quer dizer, quando estás a contratar tantas pessoas durante tanto tempo... é que nós passamos de 300 pessoas para 1700 e é um tamanho astronómico.”

Pergunta extra: Achas que por exemplo, o facto de ser a uma empresa tão grande, com tantas pessoas, que faz com que também não haja esta liberdade de fazer coisas mais específicas ou seja, a equipa financeira não pode fazer uma coisa mais específica porque não é uma *startup*, não é uma empresa pequena, tem que haver se calhar regras mais rígidas?

“Sim, exatamente. Embora tu tenhas um budget pequenino para fazer um jantar em equipa, podes ir fazer um *off site*, podes ir fazer um *team building*, mas são coisas pequeninas, podes fazer uma atividadezinha, vais fazer uma aula de surf, nós fomos fazer aulas de surf, fomos aprender a fazer cocktails, não é um benefício, é uma atividadezinha.”

5. Que estratégias de retenção de talentos eram utilizadas na Microsoft?

“Olha, eu gosto muito de uma frase que eu não sei quem é que disse mas foi alguém muito inteligente que é, “*People don’t quit companies, they quit Managers*” e portanto, a Microsoft (eu já disse isto 200 vezes, eles deviam pagar para eu dizer isto) eu acho que é uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e no mundo, por tudo o que já falamos, pela cultura, pelos benefícios, pelos salários claro também, e eu acho que *on top* disso tudo, eu fiquei na Microsoft durante 18 anos. E todos os anos há um *Survey* anual que perguntam entre outras coisas, uma das perguntas é “se te dessem um salário igual e uma função igual noutra empresa tu saías ou não?” e eu durante 18 anos disse que não, que não saía, e porquê, porque e já falámos do salário emocional “o que é que faz as pessoas ficarem?” “Porque é que as pessoas não saem, porque é que as pessoas continuam?” ... Portanto, para se reter talento, eu acho que as pessoas não é só o salário, é lógico que o salário tem que estar lá, não é só dar estas coisinhas todas do pequeno almoço, mas para mim, eu continuei sempre na Microsoft porque a Microsoft é uma empresa que apostava em mim, e apostava na minha

carreira, e me permitia sonhar, em alcançar o meu trabalho de sonho e me permitia ir trabalhar para Espanha, para França, para o Brasil, para os Estados Unidos portanto, era uma empresa que não me via só como mais uma, via-me como um talento que foi para ser levado para a frente. O melhor *asset* das empresas são as pessoas, as pessoas é que fazem a empresa, portanto, se nós não cuidarmos das pessoas da maneira que elas merecem ser cuidadas, as pessoas vão-se embora independentemente do salário que lhe pagues. Se for um manager abusivo, se tu tiveres que esconder parte de quem tu és dentro da empresa, se tu perceberes que não consegues alcançar a tua carreira de sonho dentro da tua empresa, se não te sentires valorizado, as pessoas vão-se embora, se a carga horária for muito elevada, se não conseguirem o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, as pessoas vão-se embora portanto, o que é que nós podemos fazer para reter as pessoas? É ter a certeza de que elas têm um plano de carreira feito, que elas estão a desenvolver as competências, que a empresa está a apostar nelas, que elas têm equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, que elas estão contentes, eu acho que essa é a melhor estratégia, porque se nós virmos a pessoa, se nós virmos os colaboradores como um centro de custo, eles vão acabar por se ir embora.”

5.1 Pode partilhar um exemplo prático de uma prática eficaz?

Para mim foi o meu plano de carreira e eu exigia às pessoas da minha equipa para pensarem sobre o seu plano de carreira, porque aí dá-te a perceber que “eu quero que tu avances, eu quero que tu concretizar os teus sonhos, eu quero que tu chegues mais além, eu não quero que tu faças isto o resto da tua vida, e se é isto que tu queres fazer o resto da tua vida, se calhar não está na empresa certa e se calhar é melhor a gente perceber qual é a melhor opção para ti porque, a Microsoft é uma empresa que anda, anda, anda e portanto, se tu queres ficar parado, se calhar não é a empresa certa para ti” e portanto, pedir às pessoas que façam um plano de carreira, sentar-me com as pessoas para perceber como é que eu as posso ajudar a concretizar esses seus sonhos, para mim eu acho que é o melhor salário emocional que eu lhes posso dar. E elas perceberem que eu estou ali para as ajudar a subir, a crescer, ganhar um salário melhor, a concretizar os seus objetivos, a aprender mais coisas e portanto subir na carreira, eu acho que essa é a melhor forma de manter as pessoas, perceber o que é que elas querem, não é que todas queiram ser grandes, não é isso, é porque o objetivo da pessoa pode não ser “eu quero ser a CFO da Microsoft Portugal”, o objetivo pode ser simplesmente “eu agora quero dar um passo ao lado na minha carreira, eu estou em finanças, eu já percebi

que isto não é para mim, eu gostava mesmo era de ir para vendas, porque eu sempre quis ser vendedor” e portanto ok, então vamos a isso, “como é que eu te consigo ajudar a que tu na tua próxima função vás para vendas?” mas ter a certeza que estão a pensar sobre o futuro e perceber onde é que a sua personalidade e as suas competências são mais valorizadas - a garrafa de água pode ser 50 cêntimos no supermercado, 1 EUR no café e 2 EUR no aeroporto portanto, como é que eu tenho a certeza que eu tenho todas as garrafas de água no aeroporto para elas serem valorizadas e estarem bem.

6. Acha que a forma de liderar influencia diretamente na retenção de talentos?

“Eu acho que sim. Se tu não tens um líder inspirador vais querer ir embora, se tu tens uma pessoa acima de ti, um *micromanagement*, que só tem visão a curto prazo da empresa, que não olha para o talento como pessoas que podem subir e que podem ajudar e podem fazer crescer, se ele só olha para o próprio umbigo e para o seu lucro, não é a empresa que tu queres estar, se tu olhas para a liderança e é uma pessoa que trabalha dia e noite e que que não percebe que tem que haver equilíbrio entre a vida pessoal, se tu olhas para cima e vês que é uma pessoa extremamente xenófoba, não. Eu acho que, primeiro que tudo, os colaboradores têm que estar alinhados com os valores da empresa e normalmente a liderança tem que viver os valores da empresa, portanto, se estas 3 coisas não estiverem alinhadas não estamos na empresa certa.”

6.1 Pode dar um exemplo prático de como a sua liderança impactou a retenção de talentos?

“Eu posso dizer ao contrário, quando tive um manager menos bom, eu sei que a empresa, a Microsoft, é uma empresa fantástica, mas quando eu tive um chefe que me disse que eu não podia sorrir tanto e me fez desacreditar das minhas competências e quase desacreditar da profissional que eu sou, eu sabia que ele não vivia a cultura da Microsoft porque a Microsoft é uma excelente empresa para trabalhar e tudo aquilo que eu dizia não estava alinhado com a cultura da Microsoft, mas era de tal maneira intenso que eu ponderei muitas vezes deixar a Microsoft. E isto, agora olhando para trás, “se faz algum sentido? É uma grande empresa para trabalhar”. Só que aquela pessoa não vivia a cultura da empresa e não estava a viver os valores da empresa, e eu acho que às vezes são coisas tão simples quanto isto, e muitas vezes

até é a própria empresa que toma a ação errada, no sentido em que há pessoas que são muito boas *individual contributors* ou seja, que não têm equipa, há pessoas individuais muito muito fortes mas que depois por terem sido bem-sucedidas, de alguma maneira há uma pressão das promover, de as fazerem subir na organização e fazê-las gestores de equipas. Mas nem sempre um bom contribuidor individual é um bom gestor de uma equipa, e isso pode muitas vezes minar o sucesso da empresa e daquela organização porque acabaram por promover uma pessoa que não está apta e não tem aquelas competências para ser um bom líder, e acaba por estragar o resto da organização que está baixo, e acaba muitas vezes por perder um talento bom que está abaixo, que poderia ficar se não tivesse havido essa promoção indevida.”

7. Que formas de reconhecimento a Microsoft utilizava?

“Eu acho que há vários, primeiro é o reconhecimento financeiro, são os salários, os bons salários, os bónus, os prémios de desempenhos, de cumprir metas, de avaliações ao fim do ano, prémios em ações, prémios de participação de cumprimento de metas, portanto, reconhecimentos financeiros. Havia outro reconhecimento mais no âmbito de promoções, dizer que fizeste um bom trabalho, trocar de função porque estás na mesma função, mas adquiriste mais competências e por isso tens uma proporção para um nível superior, continuas a desenvolver a tua carreira, mas ainda estás a fazer a mesma função. Acho que depois também há um bocadinho o reconhecimento de que a pessoa está apta a fazer uma nova função e, portanto, ajuda-se a pessoa a propósito da carreira, a candidatar-se a novas funções, a tentar alcançar novas competências, a tentar progredir. Acho que depois também há os reconhecimentos mais públicos na companhia geral aqueles prémios que não são tão monetários mas é o melhor gestor da América Latina como eu ganhei o *circle of excellence award*, há muitos prémios na Microsoft que não têm um cariz financeiro, não tem um cariz de valor mas são um reconhecimento público perante toda a organização ou perante todos os departamentos financeiros do mundo e eu acho que esses também são sempre muito apreciados, e eu acho que por último depois também, há aqueles reconhecimentos aqueles prémios esporádicos que às vezes se dá aos colaboradores que estão em risco de sair da empresa, que estão a ser aliciados pela concorrência, e portanto há necessidade de dar o que a pessoa precisa para permanecer na empresa.”

7.1 Acredita que essas práticas afetam a motivação da equipa?

“Claro. A Microsoft fazia um *survey* anual, um questionário anual, e uma das perguntas que a Microsoft fazia era se as pessoas achavam que ganhavam um salário justo e por salário, eles não chamavam salário eles chamavam “*my deal*” porque o *deal* da Microsoft não é só o salário, são todas estas coisas que nós falamos, é também a possibilidade de progredir na carreira, uma empresa que aposta em nós que nos dá formação, que nos permita alcançar os nossos sonhos, que nos permite emigrar, procurar trabalho para outro país, e isso é muito motivador. O caso de quando eu fui aliciada pela concorrência para sair da Microsoft e ir para a outra concorrência, eles não tinham planos de carreira, eles queriam que eu fizesse a mesma função durante 10 anos, portanto, eu acho que isto são coisas que motivam muito a equipa. Um grande salário quase todas as empresas podem dar, mas uma empresa que aposta nos seus profissionais, no seu desenvolvimento, no seu plano de carreira, que os quer ver crescer, que os quer ver atingir os seus trabalhos de sonho, não é qualquer um, a esmagadora maioria das empresas querem que eu faça a mesma função anos e anos a fio e *that’s it.*”

8. Como o reconhecimento e o salário emocional influenciam a lealdade dos colaboradores?

“Influenciam em tudo, porque o facto do salário físico, aquele em euros, dá para os 2 primeiros meses se calhar, a partir daí o que nos faz ficar é o salário emocional. Eu acho que o salário monetário abre-te a porta e faz-te entrar, o salário emocional é o que te faz ir ficando, é aquele que não te põe em questão se queres ficar ou não, é aquele que vai dizendo que sim que queres ficar. E eu já dei aquele exemplo da minha menti, que queria ir para outro lado por mais meia dúzia de tostões, não faz sentido, porque se nós não somos bem vistos, e se não podemos ser nós próprios, e se não podemos atingir os nossos sonhos numa empresa, nós vamos acabar por ir embora, é crucial. E muitas vezes havia reuniões de “ah este *key talent*, esta pessoa chave que nós estamos a apostar e que nós achamos que tem muito potencial está muito exposto *vs* a concorrência” e há muitas empresas e na Microsoft com certeza também fazíamos isso que é “Esta pessoa, quanto é o salário dela? quanto é que estão a pagar na concorrência? Ok, em termos de valores monetários faz sentido, está bem, mas e nós, estamos a dar as oportunidades que ela precisa? Nós estamos a promovê-la com a

frequência que faz sentido?” porque, se houver algum tipo de aliciamento “o que é que vai fazer esta pessoa ficar?”. E muitas vezes quando nós falávamos com este *key talent* de “eu até recebi uma proposta para ir para fora, faz sentido?” Por exemplo, eu, quando estava no Brasil, eu recebi uma proposta de uma empresa que tinha um passarinho azul para deixar a Microsoft, e o salário era mesmo muito bom e foi antes de eles se terem se tornado publicis, agora já não porque o Musk comprou-os e portanto eu tinha ganho muito dinheiro se tivesse entrado na empresa antes e se tivesse vendido as ações enquanto fazia sentido, tinha ganho mesmo muito dinheiro, mas durante todo o processo de entrevistas às quais eu fui dizendo que não tinha interesse nenhum em ir, mas pronto, eles foram-me sempre passando à fase seguinte. Quando eles me levaram a São Francisco para a entrevista final, eu fiz uma pergunta e a pergunta que eu fiz foi, quanto tempo é que eu ia ter que ficar a fazer a mesma função, e isto porque na Microsoft eu fazia as funções 3/4 anos, tinha desenvolvido tudo aquilo a que me propunha, estava pronta para ir ao meu novo desafio para continuar a desenvolver tudo aquilo que eu precisava para ser a CFO da Microsoft Portugal, que era o meu grande objetivo. E quando eu lhes fiz a pergunta de quanto tempo é que eu ia ter que fazer aquela função eles disseram, “não sei, pelo menos uns 10 anos e depois logo se vê” e eu disse “10 anos?” e eles “sim...” “Então e depois posso me candidatar a uma posição Internacional, posso aspirar algo mais?” e eles “para posição internacional, bem, nós normalmente não temos assim muitas pessoas que mudam de geografia, normalmente o mais certo é a pessoa ficar sempre...” eu, “pois não, não, então não estou disponível para mudar”. Portanto, eu até ia ganhar muito mais dinheiro, mas naquele momento não era uma empresa que ia apostar em mim, para o meu crescimento, eles queriam alguém que fosse dar estabilidade àquela posição durante todo o tempo que fosse, e que ficasse ali a dar aquela estabilidade e a fazer aquele trabalho e a exercer aquela função, e não era isso que eu queria, porque no momento da vida e até à medida que a gente vai evoluindo, podia estar à procura de coisas diferentes, mas no momento da minha vida onde eu estava eu queria continuar a crescer, eu queria continuar a desenvolver competências, eu queria ser cada vez maior na organização, ter mais responsabilidade e claro ter um salário maior, e aquela empresa não ia apostar em mim, aquela empresa queria que eu fosse fazer aquilo eternamente e portanto a resposta foi “obrigada, mas não obrigada” e fiquei na Microsoft.”

8.1 Pode partilhar um caso onde o reconhecimento foi determinante na retenção ou lealdade dos colaboradores?

“Na Microsoft podes ganhar muitos prémios, prémios de reconhecimento, alguns têm um valor monetário ou não e um dos melhores prémios que tu podes ganhar em finanças é a *finance excellence*, que é a melhor equipa financeira do ano e quando eu estava em *Latin New Markets*, ou seja na América Latina em Miami, o meu chefe saiu e foi ser *Financial Controler* na Holanda e deixou-me in charge, deixou-me *acting*, deixou-me a gerir a equipa enquanto não contratava uma pessoa nova e nós no fim desse ano ganhamos *finance excellence*, e para mim foi super crucial não só para mim, lógico, sendo eu a líder da equipa, para mim foi um reconhecimento fantástico, mas aquele prémio era um prémio da equipa toda e portanto, as pessoas perceberem que nós não tivemos chefe, que estava a Rita *acting*, que era pear, que era igual a eles e de repente foi mais para cima mas que nós nos orientámos, fizemos tudo aquilo que nos propusemos, entregámos acima da média, fomos excelentes e fomos reconhecidos como a melhor equipa, dá um *boost* de energia gigante às pessoas, e naquele ano ninguém da equipa se moveu, porque te deram uma confiança e equipa vencedora não mexe, já dizia aquele ditado, e eu acho que esse é um grande exemplo. Outro exemplo também, há outro prémio na Microsoft podes ganhar que é o *circle of excellence awards* que são para indivíduos que fizeram algo extraordinário nesse ano e portanto, muitas vezes estes prémios são dados a vendedores que tiveram uma performance excelente ou seja, bater uma cota em 300%, muitas vezes também são dados a indivíduos que embora não tenham sido promovidos naquele ano, embora não tenham feito a cota, embora não tenham feito nada, foram pessoas que viveram extremamente a cultura da empresa, que fizeram algo extraordinário, não a nível financeiro mas algo de cultura, de resolver um problema de um cliente, de ajudar alguém dentro da equipa, e portanto este tipo de prémios são expostos perante cento e tal mil empregados da Microsoft, dão-te aquela valorização de que “eh pá a empresa viu o que eu fiz, e a empresa valorizou os meus atos”. E eu acho que isso é muitas vezes, muito maior do que qualquer salário extra que tu possas ganhar, é lógico os salários extras são sempre bem-vindos, um prémio é sempre bem-vindo, mas muitas vezes temos este reconhecimento, o poder estar num evento onde estão 15000 pessoas e essas pessoas que ganhavam tinham um badge, aqueles coisinhos que se põem ao pescoço, normalmente era tipo azul e as pessoas que ganhavam era vermelho e portanto, tu ao andares nos corredores do evento, toda a gente sabia que tu tinhas ganho, portanto, ao estares com aquilo vermelho ao peito, toda a gente sabe e dizia “Eh pá parabéns, *congratulations*” e tu sentes-te reconhecido, tu sentes-te recompensado, e é uma alegria enorme tu perceberes que a

empresa reconheceu o que tu fizeste, e não é só sobre o número que tu atingiste ou não, é também sobre as ações que tu tens no teu dia-a-dia, e a tua vontade de fazeres a diferença e isso muitas vezes faz com que as pessoas fiquem na empresa, porque se sentem valorizadas.”

Pergunta extra: Se eras feliz na empresa onde estavas, na Microsoft, porque é que decidiste sair?

“Eu saí porque eu queria a minha liberdade, eu queria o meu tempo, eu queria ter tempo para fazer o que eu quisesse quando eu quisesse. A realidade é quando nós saímos da faculdade nós vendemos o nosso tempo em troca de um salário e eu já não queria o salário, eu queria o meu tempo, eu queria minha liberdade, liberdade para poder ir às horas que eu quisesse surfar, andar de *skate*, estar com a família, estar com os amigos, eu queria ser dona do meu nariz, mas a Microsoft é a melhor empresa para trabalhar, a questão é que eu não quero trabalhar mais. E quando tens independência financeira, ou seja, não precisas de mais dinheiro, é fácil tomar essa decisão, ou pelo menos para mim foi, com a ajuda de um psiquiatra para de alguma maneira continuar a sentir-me útil para a sociedade, porque se não, entra-se em depressão.”

Anexo D – Inquérito por questionário

Instruções: Por favor, indique o grau em que concorda com as seguintes afirmações, onde 1 significa "Discordo totalmente" e 5 significa "Concordo totalmente".

Escala de Likert:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Secção 1: Estilos de Liderança

- 1. O meu líder promove um ambiente de trabalho positivo e aberto.
- 2. O meu líder adapta o seu estilo de liderança às necessidades da equipa.
- 3. O meu líder toma decisões claras e eficazes em situações críticas.
- 4. O meu líder incentiva a autonomia e o desenvolvimento da equipa.

Secção 2: Salário Emocional

- 5. A minha organização oferece benefícios não monetários que valorizo, como flexibilidade ou reconhecimento.
- 6. O meu líder demonstra preocupação com o meu bem-estar emocional.
- 7. Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho, mesmo quando não há recompensas financeiras envolvidas.

Secção 3: Retenção de Talentos

- 8. Acredito que o ambiente de trabalho e o estilo de liderança influenciam a minha decisão de continuar na empresa.
- 9. A minha organização tem políticas de retenção de talentos que me fazem sentir valorizado/a.

10. O reconhecimento e o apoio emocional que recebo no trabalho aumentam a minha lealdade à empresa.

Secção 4: Equilíbrio Vida-Trabalho

11. O meu líder incentiva um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.
12. A minha organização permite-me conciliar de forma satisfatória a minha vida profissional com a minha vida pessoal.

Secção 5: Informações Demográficas

13. Género:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

14. Faixa Etária:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

15. Ano de início da atividade profissional:

- Antes de 2000
- 2000-2005
- 2006-2010
- 2011-2015
- 2016-2020
- Após 2020