



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Economia**

Departamento do Ensino a Distância – EaD

Licenciatura em Gestão de Negócios

**O papel de Gestão de Recursos Humanos na retenção de talentos na Empresa CICOTI,  
Lda., em Nampula (2020 – 2024)**

---

**Autor:** Joaquim César Simões Gazebe

**Supervisor:** MSc, Adriano Bernardo Madamuge

Maputo

2026

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

Faculdade de Economia

Departamento do Ensino a Distância – EaD

Licenciatura em Gestão de Negócios

**Joaquim César Simões Gazebe**

**O papel de Gestão de Recursos Humanos na retenção de talentos na Empresa CICOTI,  
Lda, em Nampula (2020 – 2024)**

Trabalho de Licenciatura submetido em cumprimento  
parcial dos requisitos para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Gestão de Negócios na Faculdade de  
Economia da Universidade Eduardo Mondlane

Supervisor: MSc, Adriano Bernardo Madamuge

Maputo

2026

### **Folha de aprovação**

Trabalho de fim de curso apresentado no Departamento do Ensino a Distância da Faculdade de Economia - UEM como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Negócios.

Este trabalho foi aprovado no dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_ por nós, membros do júri examinadores nomeados pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

### **Aprovação do Júri**

---

(Oponente)

---

(Presidente do Júri)

---

(Supervisor)

Maputo, 23 de Fevereiro de 2026

**Declaração de Honra**

Eu, Joaquim César Simões Gazebe, declaro em minha honra que este trabalho é da minha autoria, nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau académico numa instituição educacional e este constitui o resultado de uma investigação pessoal, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

---

(Joaquim César Simões Gazebe)

Maputo, 23 de Fevereiro de 2026

### **Dedicatória**

A Deus, por ser o alicerce da minha vida e minha eterna fonte de sabedoria e protecção.

À minha querida mãe Carlota Sampanha, pela sua força e amor inabalável.

À minha esposa Estrela Madalena, companheira incansável nesta caminhada, pelo amor, paciência e apoio constantes.

Às minhas filhas Juceila, Carla e Liana, que são o meu maior orgulho e a razão do meu esforço diário.

E ao meu docente Adriano, pela orientação e dedicação que tanto contribuíram para a realização deste trabalho.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus Pai Todo-Poderoso, Criador do céu e da terra, por me conceder a vida, saúde, sabedoria e força ao longo de toda esta jornada académica. Foi Ele quem iluminou os meus passos nos momentos mais difíceis e fortaleceu a minha fé para continuar, mesmo diante dos desafios.

A minha profunda gratidão vai à minha mãe Carlota Sampanha, exemplo de coragem, amor e dedicação, que sempre esteve ao meu lado com palavras de incentivo e orações silenciosas.

Agradeço, com todo o meu amor, à minha esposa Estrela Madalena, pela paciência, compreensão, apoio incondicional e pela presença constante mesmo nos momentos em que estive ausente em corpo e pensamento por causa deste trabalho.

Às minhas filhas, Juceila, Carla e Liana, minha fonte diária de inspiração e alegria. Que este trabalho sirva como exemplo de que com esforço, fé e perseverança, é possível alcançar os nossos sonhos.

Não poderia deixar de expressar minha sincera gratidão ao meu docente Adriano, pelo acompanhamento, orientações e dedicação ao longo deste percurso. O seu apoio foi fundamental para a concretização deste trabalho.

A todos os que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para esta etapa, o meu muito obrigado.

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

|                                                 |       |
|-------------------------------------------------|-------|
| Gestão de recursos humanos.....                 | GRH   |
| Conselho Nacional de Ética em Pesquisa.....     | CONEP |
| Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | TCLE  |

## **SUMÁRIO DE FIGURAS E TABELAS**

### **FIGURAS**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Figura 1:Orgonograma da CICOTI, Lda..... | 17 |
|------------------------------------------|----|

### **TABELAS**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Tabela 1:Dados institucionais da organização..... | 16 |
| Tabela 2: Praticas de GRH.....                    | 19 |
| Tabela 3: Praticas de GRH.....                    | 20 |

### **GRÁFICOS**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Números de colaboradores afectos em Nampula .....              | 17 |
| Gráfico 2: Distribuição etária dos colaboradores da CICOTI, Lda.....      | 22 |
| Gráfico 3: Satisfação e engajamento dos colaboradores da CICOTI, Lda..... | 24 |
| Gráfico 4: Motivos de permanencia do colaboradores da CICOTI, Lda.....    | 26 |
| Gráfico 5: Cultura organizacional.....                                    | 29 |



## **RESUMO**

Este estudo investigou o papel da Gestão de Recursos Humanos na retenção de talentos na empresa CICOTI, Lda em Nampula (2020-2024), confirmando que as práticas de GRH têm impacto significativo na permanência dos colaboradores (H<sub>1</sub>). A pesquisa, de natureza mista (qualitativa e quantitativa), combinou análise documental com aplicação de questionários a 56 funcionários seleccionados por amostragem estratificada, utilizando técnicas estatísticas descritivas e inferenciais (SPSS) e análise de conteúdo.

Os resultados demonstraram que, embora a CICOTI implemente políticas formais de GRH (como planos de carreira, programas de capacitação e benefícios competitivos), persistem lacunas críticas: 39% dos colaboradores consideram os salários injustos, 45% apontam falta de oportunidades claras de crescimento e 59% avaliam a comunicação interna como deficiente. Esses problemas são mais acentuados entre os jovens (18-35 anos) e nos departamentos operacionais, revelando uma dissonância entre o discurso organizacional e a experiência real dos colaboradores.

A pesquisa identificou que a política salarial, embora teoricamente competitiva, é percebida como injusta devido à falta de transparência e equidade interna; Os programas de mentoria estão desconectados das trajetórias reais de carreira; A cultura organizacional apresenta contradições entre valores declarados e práticas efectivas, especialmente em departamentos operacionais.

Como demonstrado na conclusão detalhada, recomenda-se dentre varias: revisão dos critérios salariais com maior transparência, Reestruturação dos planos de carreira com trajetórias flexíveis e alinhamento entre treinamentos e objectivos de carreira.

**Palavras – chave:** retenção de talentos, gestão de recursos humanos, CICOTI

## Índice

|                                                           |      |
|-----------------------------------------------------------|------|
| Folha de aprovação.....                                   | iii  |
| Declaração de Honra.....                                  | iv   |
| Dedicatória.....                                          | v    |
| Agradecimentos.....                                       | vi   |
| SIGLAS E ABREVIATURAS.....                                | vii  |
| SUMÁRIO DE FIGURAS E TABELAS.....                         | viii |
| RESUMO.....                                               | ix   |
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....                               | 1    |
| 1.1. Contextualização.....                                | 1    |
| 1.2. Problema de Pesquisa.....                            | 2    |
| 1.3. Hipóteses.....                                       | 3    |
| 1.4. Objectivos da Pesquisa.....                          | 3    |
| 1.4.1. Objectivo Geral.....                               | 4    |
| 1.4.2. Objectivos Específicos.....                        | 4    |
| 1.5. Justificativa e relevância.....                      | 4    |
| 1.6. Relevância da Pesquisa.....                          | 5    |
| CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....                   | 7    |
| 2.1. Conceito de retenção de talentos.....                | 7    |
| 2.2. Importância da Retenção de Talentos.....             | 7    |
| 2.3. Estratégias de Retenção.....                         | 7    |
| 2.4. Desafios Específicos em Moçambique.....              | 8    |
| 2.5. Factores que Influenciam a Retenção de Talentos..... | 8    |
| 2.6. Desafios da Retenção de Talentos em Moçambique.....  | 8    |
| CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....                            | 9    |
| 3.1. Tipo de Pesquisa.....                                | 9    |
| 3.1.1. Quanto a natureza.....                             | 9    |
| 3.1.2. Quanto a abordagem.....                            | 9    |
| 3.1.3. Quanto aos objectivos.....                         | 10   |
| 3.1.4. Quanto aos Procedimentos Técnicos.....             | 11   |

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2. Processo de Amostragem.....                                                                                    | 12 |
| 3.3. Considerações sobre a Ética na Pesquisa.....                                                                   | 14 |
| CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E<br>RESULTADOS.....                                       | 15 |
| 4.1. Apresentação da Empresa e Local do Estudo: Empresa CICOTI, Lda.....                                            | 15 |
| 4.1.1 Dados Organizacionais da Empresa CICOTI, Lda.....                                                             | 16 |
| 4.2. Práticas de Gestão dos Recursos Humanos na CICOTI, Lda.....                                                    | 19 |
| 4.3. Percepção dos funcionários sobre as políticas de retenção na CICOTI.....                                       | 22 |
| 4.3.1. Composição Demográfica e departamental da CICOTI, Lda.....                                                   | 22 |
| 4.3.2. Percepção do nível satisfação e engajamento na CICOTI, Lda.....                                              | 24 |
| 4.3.3. Análise e percepção das raízes da insatisfação e desafios de Retenção de Talentos<br>26                      |    |
| 4.3.5. Cultura Organizacional na CICOTI, Lda.....                                                                   | 29 |
| 4.3.5. Percepção dos colaboradores sobre a Retenção de Talentos.....                                                | 31 |
| 4.3.6. Entre o Ideal e o Real: O retrato dos Colaboradores sobre as Praticas<br>organizacionais na CICOTI, Lda..... | 33 |
| 4.4. Correlação Integrada das Sessões: Uma Análise Sistémica dos Resultados.....                                    | 35 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSÃO.....                                                                                          | 37 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                                                     | 40 |
| Apêndices.....                                                                                                      | 44 |

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

O presente projecto de intitulado “O papel de Gestão de Recursos Humanos na retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda – Nampula Moçambique no período de 2020 a 2024”tem como objectivo principal analisar o papel da gestão de recursos humanos na retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda em Nampula, Moçambique no período de 2020 a 2024.

A retenção de talentos tornou-se um dos desafios centrais das organizações modernas, especialmente em mercados competitivos. A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel fundamental na implementação de estratégias eficazes para atrair e reter profissionais qualificados. A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental no desenvolvimento organizacional, sendo responsável por promover a atracção, o desenvolvimento e a retenção de talentos nas empresas.

Em um contexto globalizado e altamente competitivo, as organizações precisam adoptar estratégias eficazes para garantir que seus colaboradores mais qualificados permaneçam engajados e produtivos (Chiavenato, 2014). A retenção de talentos tornou-se um desafio crítico para as empresas modernas, uma vez que a alta rotatividade de funcionários pode impactar negativamente a eficiência operacional e a sustentabilidade empresarial (Dutra, 2016).

No contexto africano, e em particular em Moçambique, a gestão de talentos enfrenta desafios específicos, como limitações de formação profissional, desigualdades económicas e instabilidades políticas. A retenção de talentos nas empresas moçambicanas requer a implementação de políticas salariais justas, oportunidades de crescimento profissional e um ambiente de trabalho favorável (Mendonça & Rocha, 2020).

A CICOTI, Lda, é uma empresa situada em Nampula, Moçambique, actua em um mercado dinâmico e desafiador, onde a gestão de recursos humanos desempenha um papel vital na manutenção de uma força de trabalho qualificada e motivada.

Especificamente, a empresa CICOTI, Lda, enfrenta desafios comuns a muitas empresas moçambicanas, incluindo a concorrência por profissionais qualificados, a necessidade de investimento contínuo em formação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que

favoreça o comprometimento dos colaboradores. A adopção de estratégias eficazes de retenção de talentos, como programas de capacitação, planos de carreira estruturados e benefícios competitivos, pode ser determinante para o sucesso da empresa (Silva & Almeida, 2018).

Nesse contexto, este estudo busca analisar o papel da gestão de recursos humanos na retenção de talentos na empresa CICOTI, Lda, destacando as práticas adoptadas, os desafios enfrentados e as estratégias recomendadas para otimizar esse processo. A investigação contribuirá para um melhor entendimento das dinâmicas de gestão de pessoas no contexto empresarial moçambicano e fornecerá *insights* para aprimorar a retenção de talentos em empresas similares.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na retenção de talentos, especialmente em um cenário competitivo e desafiador como o da Empresa CICOTI, Lda. em Nampula. Actualmente, muitas organizações enfrentam dificuldades para manter profissionais qualificados devido a diversos factores, como a crescente mobilidade da força de trabalho, a insatisfação com condições salariais e benefícios, a falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, bem como um ambiente organizacional pouco motivador. No contexto moçambicano, e particularmente na CICOTI, Lda., um dos esses desafios são ainda mais evidentes devido às limitações estruturais e económicas que impactam directamente a capacidade da empresa de oferecer condições atractivas para seus colaboradores.

Um dos principais problemas enfrentados pela gestão de recursos humanos na retenção de talentos é a escassez de estratégias eficazes para engajar e motivar os funcionários a longo prazo. Muitas empresas priorizam apenas a contratação de mão-de-obra qualificada, sem implementar políticas que garantam a permanência desses profissionais. No caso da CICOTI, Lda. a falta de um plano estruturado de retenção pode levar à alta rotatividade, o que compromete a continuidade e a qualidade dos serviços prestados, além de aumentar os custos operacionais relacionados à contratação e treinamento de novos colaboradores.

Outro factor relevante é a falta de incentivos e reconhecimento profissional. Funcionários que não se sentem valorizados tendem a buscar oportunidades em outras empresas que ofereçam melhores condições, tanto financeiras quanto de crescimento. Isso se torna ainda mais crítico quando a organização não investe na capacitação contínua, o que pode gerar um sentimento de

estagnação profissional. Na empresa CICOTI, Lda. do esse aspecto pode estar directamente relacionado ao nível de comprometimento dos gestores em criar uma cultura organizacional que valorize o capital humano e promova o desenvolvimento interno.

Portanto, a retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda. em Nampula, depende directamente da implementação de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos que garantam um ambiente de trabalho motivador, oportunidades de crescimento, incentivos adequados e uma cultura organizacional que valorize os profissionais.

A incapacidade de abordar essas questões pode resultar na perda de talentos qualificados, comprometendo a produtividade e a competitividade da empresa no mercado. Assim, torna-se essencial que a CICOTI, Lda., desenvolva políticas eficazes para enfrentar esse problema e garantir uma gestão de pessoas eficiente e sustentável. Diante desta problemática, o presente trabalho procura responder a seguinte questão: ***De que forma a gestão de recursos humanos influencia a retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda.?***

### **1.3. Hipóteses**

Segundo Gil (2022), “Hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado; é uma proposição que se forma e que será aceite ou rejeitada somente depois de devidamente testada”. Neste sentido levantam-se as seguintes hipóteses:

- (H<sub>0</sub>): A Gestão de Recursos Humanos na empresa CICOTI, Lda. não influencia significativamente a retenção de talentos.
- (H<sub>1</sub>): A Gestão de Recursos Humanos na empresa CICOTI, Lda. tem um impacto significativo na retenção de talentos.

### **1.4. Objectivos da Pesquisa**

Segundo Gil (1991), o objectivo de uma pesquisa é a descrição clara do que se pretende alcançar como resultado da actividade. Ele está relacionado à visão geral do tema e aos procedimentos práticos, indicando o que se deseja conhecer, medir ou provar. Assim, os objectivos representam as metas da pesquisa, orientando o pesquisador quanto ao que se quer atingir, especialmente em

relação à hipótese formulada. Os objectivos podem ser separados em objectivos gerais e objectivos específicos, logo teremos:

#### **1.4.1. Objectivo Geral**

Analisar o papel da gestão de recursos humanos na retenção de talentos na empresa CICOTI, Lda. em Nampula (2020 – 2024).

#### **1.4.2. Objectivos Específicos**

- Identificar as práticas de Gestão dos Recursos Humanos adoptadas pela empresa CICOTI, Lda. para a retenção de talentos.
- Avaliar a percepção dos funcionários sobre as políticas de retenção da empresa.
- Analisar o impacto das práticas de Gestão dos Recursos Humanos na permanência dos funcionários na organização.
- Propor recomendações para aprimorar as estratégias de retenção de talentos na empresa.

### **1.5. Justificativa e relevância**

A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel fundamental na retenção de talentos dentro das organizações modernas, especialmente em empresas que buscam vantagem competitiva por meio da qualificação e motivação de seus colaboradores. No contexto da empresa CICOTI, Lda., localizada em Nampula, a retenção de talentos é um desafio estratégico crucial, considerando as dinâmicas do mercado de trabalho local, as oportunidades de desenvolvimento profissional e os factores de satisfação no ambiente organizacional.

A retenção de talentos é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, pois a perda de funcionários qualificados pode impactar negativamente na produtividade, na continuidade dos processos internos e na construção de um conhecimento organizacional sólido. Conforme Chiavenato (2014), a GRH precisa ser proactiva na formulação de políticas e práticas que favoreçam a permanência dos colaboradores, criando condições para o desenvolvimento profissional e pessoal. Isso inclui estratégias de remuneração competitiva, programas de formação e capacitação, ambiente de trabalho motivador e perspectivas de crescimento dentro da empresa.

No contexto moçambicano, em particular na província de Nampula, factores como estabilidade económica, oferta de empregos e condições laborais influenciam directamente a retenção de talentos (Lopes, 2019). A CICOTI, Lda precisa adoptar políticas de retenção que considerem esses factores, garantindo não apenas salários compatíveis com o mercado, mas também um ambiente de trabalho inclusivo e oportunidades de progressão na carreira. Pesquisas indicam que a retenção de funcionários não se baseia apenas em incentivos financeiros, mas também na percepção de reconhecimento, suporte da liderança e desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva (Robbins & Judge, 2017).

Diante do exposto, a importância da GRH na retenção de talentos na CICOTI, Lda. é inegável. A implementação de estratégias voltadas para a valorização dos colaboradores, o desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho e uma cultura organizacional positiva podem contribuir significativamente para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da empresa no mercado. Investir no capital humano é essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização a longo prazo.

## **1.6. Relevância da Pesquisa**

### **1.6.1. Relevância Social**

A retenção de talentos por meio de práticas eficazes de gestão de recursos humanos impacta directamente a estabilidade e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Em Moçambique, onde o mercado de trabalho enfrenta desafios como a escassez de mão-de-obra qualificada e a migração de profissionais para sectores mais atractivos, torna-se essencial que as organizações invistam em estratégias de retenção.

Segundo Chiavenato (2014), a satisfação dos empregados está directamente relacionada à sua permanência na empresa, sendo factores como reconhecimento, desenvolvimento profissional e ambiente organizacional determinantes para a retenção.

### **1.6.2. Relevância Económica**



No aspecto económico, a retenção de talentos reduz significativamente os custos associados à rotatividade de pessoal, tais como recrutamento, selecção, treinamento e integração de novos colaboradores. A alta taxa de *turnover* afecta a produtividade e pode comprometer a continuidade dos processos organizacionais.

De acordo com Robbins & Judge (2019), empresas que adoptam políticas de retenção eficientes conseguem manter sua força de trabalho motivada e engajada, o que se reflecte em melhor desempenho e lucratividade. Na CICOTI, Lda., uma estratégia eficaz de retenção pode contribuir para a redução dos custos operacionais e para a manutenção da competitividade no sector em que actua.

### **1.6.3. Relevância Académica**

No campo académico, a pesquisa sobre gestão de recursos humanos e retenção de talentos em empresas moçambicanas ainda carece de estudos aprofundados que abordem especificidades regionais e sectoriais. Explorar o caso da CICOTI, Lda. permite preencher essa lacuna ao fornecer uma análise detalhada das práticas adoptadas e dos desafios enfrentados na retenção de mão-de-obra qualificada. Conforme Dessler (2020), a retenção eficaz de talentos é um diferencial estratégico para as organizações, sendo fundamental investigar e disseminar boas práticas aplicáveis a diferentes contextos organizacionais.

### **1.6.4. Relevância pessoal**

Esta pesquisa é de grande relevância pessoal por permitir compreender como estratégias adequadas de Recursos Humanos podem influenciar directamente na motivação, no desempenho e na permanência dos colaboradores na organização. A análise desta pesquisa possibilita reflectir sobre a importância de práticas como a valorização profissional, o desenvolvimento de competências, a criação de um ambiente de trabalho saudável e a oferta de benefícios compatíveis, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa e para o fortalecimento do capital humano como diferencial competitivo.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Conceito de retenção de talentos**

A retenção de talentos refere-se às acções estratégicas implementadas pelas organizações para manter profissionais altamente qualificados e alinhados com os objectivos corporativos. De acordo com Souza (2011), a retenção de talentos é essencial para a competitividade organizacional, uma vez que "o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo e essa nova realidade fez com que o perfil do funcionário ideal também sofresse transformações".

### **2.2. Importância da Retenção de Talentos**

A retenção de talentos é crucial para minimizar a rotatividade de pessoal, reduzir custos associados ao recrutamento e treinamento de novos colaboradores e preservar o conhecimento organizacional. Segundo um estudo da Sólides (2023), cerca de 90% dos profissionais acreditam que a retenção de talentos é responsabilidade de todos os gestores, não apenas da área de recursos humanos

### **2.3. Estratégias de Retenção**

Segundo Chiavenato, (2014), diversas estratégias podem ser adoptadas para promover a retenção de talentos:

- o Remuneração e Benefícios Competitivos: Oferecer salários e benefícios alinhados ao mercado é fundamental para atrair e reter profissionais qualificados.
- o Oportunidades de Desenvolvimento: Investir em programas de capacitação e planos de carreira que permitam o crescimento profissional dos colaboradores.
- o Ambiente de Trabalho Positivo: Fomentar um clima organizacional saudável, com comunicação aberta e reconhecimento do desempenho.
- o Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal: Implementar políticas que promovam a conciliação entre trabalho e vida pessoal, como horários flexíveis e possibilidade de trabalho remoto.

- o Liderança Eficaz: Desenvolver líderes que inspirem e motivem suas equipes, promovendo engajamento e satisfação no trabalho.

#### **2.4. Desafios Específicos em Moçambique**

Em Moçambique, a gestão de talentos enfrenta desafios particulares. De acordo com Feijó (2009), a gestão de recursos humanos em empresas moçambicanas é influenciada por modelos de gestão paternalistas, o que pode afectar a eficácia das práticas de retenção de talentos. Além disso, a necessidade de alinhamento das práticas de GRH com as reformas do sector público é destacada no Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos 2022-2026, que enfatiza a importância de práticas de GRH eficazes para o desempenho institucional e a competitividade profissional

#### **2.5. Factores que Influenciam a Retenção de Talentos**

Segundo Chiavenato (2014), alguns factores críticos para a retenção incluem:

- o Clima organizacional positivo;
- o Oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- o Reconhecimento e valorização dos funcionários;
- o Liderança eficaz.

#### **2.6. Desafios da Retenção de Talentos em Moçambique**

Em Moçambique, as empresas enfrentam desafios como a escassez de mão-de-obra qualificada e a concorrência com multinacionais que oferecem melhores condições de trabalho (Marrengula, 2019). A retenção de talentos em Moçambique enfrenta diversos desafios, entre eles a falta de oportunidades de crescimento profissional, salários pouco competitivos e condições de trabalho limitadas, especialmente no sector público e em pequenas empresas.

Muitos profissionais qualificados migram para outros países ou para grandes centros urbanos em busca de melhores condições. Além disso, há carência de programas estruturados de capacitação, reconhecimento e desenvolvimento de carreira, o que desmotiva os colaboradores. Outro factor relevante é o ambiente organizacional, que nem sempre valoriza a inovação e o mérito.

Para reverter esse cenário, é essencial investir em políticas de valorização profissional, formação contínua, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e criação de planos de carreira que estimulem o comprometimento e a permanência dos talentos no país.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

#### **3.1.1. Quanto a natureza**

Segundo Gil (2017), a pesquisa aplicada caracteriza-se pela geração de conhecimentos voltados para a solução de problemas específicos e para a aplicação prática em contextos reais. Nesse sentido, o presente estudo adota a pesquisa aplicada por figurar como apropriada para o levantamento de conhecimento com finalidade prática e funcional, capaz de contribuir para a resolução de problemas específicos do sistema laboral moçambicano. No que concerne à criação de um ambiente de trabalho sadio e favorável, entende-se que a melhoria das condições organizacionais constitui elemento indispensável para o sucesso das empresas, na medida em que trabalhadores inseridos em contextos laborais equilibrados tendem a alcançar resultados mais satisfatórios por meio de relações interpessoais positivas e de maior estabilidade profissional.

#### **3.1.2. Quanto a abordagem**

A presente pesquisa será caracterizada como um estudo de natureza qualitativa e quantitativa, adoptando um desenho metodológico misto, onde ira permitir uma análise abrangente das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adoptadas pela CICOTI, Lda. para a retenção de talentos.

A abordagem qualitativa tem como objectivo compreender as percepções dos funcionários em relação às estratégias implementadas pela organização, buscando captar suas experiências subjectivas, motivações e desafios. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa possibilita uma exploração detalhada dos significados atribuídos pelos participantes, permitindo uma compreensão mais profunda dos fenómenos organizacionais.

Paralelamente, a abordagem quantitativa visa mensurar dados que possibilitem uma avaliação mais objectiva do impacto das práticas de GRH na permanência dos funcionários na organização.

Segundo Hair et al. (2019), a pesquisa quantitativa baseia-se na colecta e análise de dados numéricos, permitindo a identificação de padrões e relações estatísticas entre variáveis.

Para alcançar esse objectivo, serão aplicados questionários estruturados contendo escalas de mensuração validadas na literatura, permitindo a análise estatística dos factores que influenciam a retenção de talentos. A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa é citada por autores como Creswell & Clark (2017), que defendem a triangulação metodológica como um meio eficaz para fortalecer a validade dos resultados e ampliar a compreensão dos fenómenos estudados. O estudo será desenvolvido em duas etapas distintas, iniciando-se com a fase qualitativa, na qual serão realizadas entrevistas com funcionários da CICOTI, Lda., para compreender suas percepções sobre as práticas de GRH. Essa abordagem inicial permitirá a identificação de categorias temáticas que servirão de base para a construção do instrumento quantitativo.

Posteriormente, na fase quantitativa, os dados colectados por meio dos questionários serão analisados estatisticamente, utilizando técnicas como análise descritiva e inferencial, com o auxílio do software SPSS. Essa etapa permitirá testar hipóteses e verificar associações entre as variáveis investigadas, como satisfação com as políticas de retenção e intenção de permanência na organização.

Além disso, a escolha do método misto justifica-se pela necessidade de captar tanto a dimensão subjectiva das percepções dos funcionários quanto a dimensão objectiva dos efeitos das práticas de GRH sobre a retenção de talentos. Segundo Bryman (2012), a abordagem mista proporciona uma visão mais holística dos fenómenos organizacionais, permitindo a complementação de dados qualitativos e quantitativos.

Dessa forma, a presente pesquisa visara não apenas descrever as práticas de GRH adoptadas pela CICOTI, Lda., mas também avaliar seu impacto na retenção de funcionários, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas.

### **3.1.3. Quanto aos objectivos**

Quanto aos objectivos a pesquisa será de carácter descritivo e exploratório, essas abordagens serão combinados para obter uma compreensão abrangente das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adoptadas pela CICOTI, Lda.

Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva tem como principal objectivo identificar e caracterizar determinado fenómeno, proporcionando uma visão detalhada sobre suas características e funcionamento. Nesse sentido, a presente investigação busca descrever as práticas de GRH implementadas pela CICOTI, Lda., identificando seus principais elementos e estratégias empregadas.

Já a abordagem exploratória, conforme Lakatos & Marconi (2019), visa aprofundar o conhecimento sobre determinado tema, sendo particularmente útil quando há pouca informação disponível sobre o objecto de estudo. Assim, no contexto desta pesquisa, a dimensão exploratória ira permitir compreender a percepção dos funcionários em relação às estratégias de retenção de talentos adoptadas pela empresa, bem como os impactos dessas estratégias no ambiente organizacional.

#### **3.1.4. Quanto aos Procedimentos Técnicos**

A presente pesquisa ira adoptar uma abordagem metodológica estruturada para analisar o papel da Gestão de Recursos Humanos na retenção de talentos na empresa CICOTI, Lda. utilizando procedimentos técnicos que incluem levantamento bibliográfico e estudo de caso.

##### **a) Levantamento Bibliográfico**

Inicialmente, será realizado um levantamento bibliográfico para fundamentar teoricamente o estudo e contextualizar o problema de pesquisa. Segundo Lakatos & Marconi (2017), a revisão da literatura é um passo essencial na pesquisa científica, pois permite identificar conceitos – chave, explorar estudos anteriores e construir uma base sólida para a análise do fenómeno investigado.

No âmbito da gestão de talentos e retenção de colaboradores, serão utilizadas obras clássicas e contemporâneas, como Chiavenato (2014) & Dutra (2012), que discutem estratégias de retenção, benefícios organizacionais e o impacto da cultura empresarial na permanência dos trabalhadores. Além disso, será explorado a relação entre motivação, satisfação no trabalho e desempenho

organizacional, conforme proposto por autores como Herzberg (2003) e Decenzo & Robbins (2011), que argumentam que factores como oportunidades de crescimento, reconhecimento e um ambiente organizacional saudável são determinantes para a retenção de talentos.

### **b) Estudo de Caso**

Como forma de complementar a pesquisa bibliográfica, será adoptado o estudo de caso como estratégia metodológica, concentrando-se na empresa CICOTI, Lda. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é particularmente útil quando se pretende investigar um fenómeno dentro de seu contexto real, permitindo uma análise aprofundada das práticas, desafios e estratégias adoptadas por uma organização específica.

Nesse sentido, a pesquisa busca compreender como a gestão de recursos humanos na CICOTI, Lda., e desenvolvida e como implementa políticas de retenção de talentos, quais são os desafios enfrentados e quais estratégias são consideradas mais eficazes. De acordo com Fonseca (2002), este tipo de pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

### **3.2. Processo de Amostragem**

A definição do tamanho da amostra para esta pesquisa ira seguir princípios estatísticos que garantem a representatividade e a confiabilidade dos dados colectados. A população – alvo do estudo compreende os funcionários da CICOTI, Lda. em Nampula, Moçambique.

A amostra será composta por funcionários de diferentes níveis hierárquicos, incluindo gestores e colaboradores operacionais. Para a selecção da amostra, será utilizado um método de amostragem estratificada aleatória, garantindo a representatividade dos diferentes sectores da organização (Marconi & Lakatos, 2019).

A amostragem estratificada aleatória é um método apropriado quando se deseja garantir que subgrupos distintos dentro da população – alvo estejam devidamente representados na amostra final (Marconi & Lakatos, 2019). Esse método assegura que as características específicas de cada estrato da organização sejam capturadas com maior precisão, promovendo inferências mais confiáveis sobre a população total (Gil, 2008).

Para determinar o tamanho da amostra, será utilizada a fórmula estatística para populações finitas (Cochran, 1977):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

$$n = \frac{67 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(67 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 10$$

Onde:

n = tamanho da amostra (56 funcionários);

N = tamanho da população (56 total de funcionários da CICOTI, Lda);

Z = nível de confiança desejado (geralmente 1,96 para 95% de confiança);

p = proporção esperada na população (se desconhecida, assume-se 50% ou 0,5);

e = margem de erro aceitável (por exemplo, 5% ou 0,05).

A aplicação dessa fórmula permitira obter um número de respondentes adequado para garantir que os resultados tenham validade estatística. Além disso, a amostragem será ajustada para manter a proporcionalidade dos estratos organizacionais, assegurando a correcta distribuição dos participantes entre os diferentes sectores e níveis hierárquicos da empresa (Hair et al., 2010).

A justificativa para essa abordagem baseia-se na necessidade de capturar percepções variadas sobre as práticas de gestão de recursos humanos na CICOTI, Lda. e seu impacto na retenção de talentos. Como os desafios e experiências podem diferir entre gestores e colaboradores operacionais, a estratificação da amostra permite uma análise mais detalhada e representativa das diferentes realidades dentro da empresa (Malhotra, 2012). O processo de amostragem será conduzido em três etapas principais:

- i. **Estratificação da População:** A população – alvo (funcionários da CICOTI, Lda) será dividida em estratos com base em seu nível hierárquico: gestores, supervisores e colaboradores operacionais. Essa divisão assegura que a variação entre os diferentes níveis da organização seja considerada na análise.
- ii. **Determinação do Tamanho da Amostra em Cada Estrato:** Após a definição do tamanho total da amostra, a distribuição dos respondentes por estrato será feita de forma proporcional ao tamanho de cada grupo dentro da empresa.



- iii. **Seleccção Aleatória Dentro de Cada Estrato:** Dentro de cada estrato, os participantes serão seleccionados aleatoriamente, garantindo que todos tenham a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra.

### 3.3. Considerações sobre a Ética na Pesquisa

O estudo seguiu directrizes éticas, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes, conforme preconizado pelo Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP, 2016). Todos os entrevistados e respondentes dos questionários assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando sua participação voluntária na pesquisa.

A pesquisa sobre o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda. deve considerar aspectos éticos fundamentais para garantir a integridade do estudo e a protecção dos envolvidos. Primeiramente, a obtenção do consentimento informado dos participantes é essencial, assegurando que todos compreendam os objectivos, riscos e benefícios da pesquisa (Resnik, 2020). Além disso, a confidencialidade e o anonimato dos participantes devem ser preservados, especialmente ao lidar com dados sensíveis relacionados à gestão de talentos e estratégias organizacionais (Bryman, 2016).

Outro aspecto ético relevante é a transparência na colecta e análise dos dados, evitando vieses e manipulações que possam comprometer a credibilidade dos resultados (Creswell & Creswell, 2018). A imparcialidade do pesquisador também é crucial para evitar conflitos de interesse que possam favorecer a empresa estudada em detrimento da objectividade científica (Flick, 2017).

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS**

### **4.1. Apresentação da Empresa e Local do Estudo: Empresa CICOTI, Lda.**

A CICOTI, Lda. é uma empresa moçambicana fundada no ano de 2006, na cidade de Maputo, com o propósito de atender à crescente demanda por serviços de logística, distribuição e comercialização de produtos alimentares na região sul do país. A iniciativa surgiu a partir da percepção de seus fundadores quanto à necessidade de um sistema logístico mais eficiente, ágil e confiável. Desde sua criação, a empresa tem pautado sua actuação no compromisso com a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos clientes e a busca constante por inovação.

Nos primeiros anos de actividade, a CICOTI enfrentou desafios típicos de empresas em estágio inicial, como a formação de uma carteira de clientes sólida e a concorrência com organizações já estabelecidas no sector. Com uma frota inicial reduzida e uma equipe compacta, a empresa optou por um modelo de atendimento personalizado, o que contribuiu para a construção de uma reputação de confiabilidade e eficiência.

As operações iniciaram-se com contratos locais, focados principalmente em pequenos comércios e fornecedores regionais. Ainda nesse período, a empresa adoptou soluções tecnológicas simples, porém eficazes, otimizando a cadeia de distribuição e assegurando a pontualidade nas entregas e a qualidade dos produtos.

Entre os anos de 2010 e 2015, a CICOTI experimentou um período de crescimento significativo. A empresa expandiu sua carteira de clientes, passando a atender grandes redes de supermercados e estabelecimentos comerciais de médio porte. Para sustentar essa expansão, foram realizados investimentos estratégicos, incluindo a ampliação da frota de veículos e a construção de um centro de distribuição localizado de forma estratégica em Maputo, o que permitiu ganhos

expressivos em eficiência operacional. Nesse mesmo período, foi implementado um sistema de rastreamento de entregas, aumentando a transparência e a confiança por parte dos clientes.

Dentre os marcos mais relevantes da trajetória da CICOTI, destacam-se:

- **2010:** Celebração de contrato de distribuição exclusiva com uma das maiores redes de supermercados de Moçambique.
- **2012:** Implantação de um sistema integrado de gestão logística, resultando em um aumento de 30% na eficiência operacional.
- **2015:** Expansão geográfica com a abertura de filiais nas cidades da Beira, Nampula, Pemba, Chimoio, Mocuba e Lichinga, ampliando significativamente a cobertura territorial da empresa.
- **2023:** Reconhecimento como uma das melhores empresas de logística e distribuição de Moçambique por uma prestigiada associação do sector.

Actualmente, a CICOTI, Lda. consolidou-se como uma referência no sector de logística e distribuição em Moçambique, atendendo a clientes em diversas províncias do país, incluindo Nampula, onde é o local do presente estudo. A empresa mantém o foco na inovação, na sustentabilidade e na melhoria contínua de seus processos, adoptando práticas que visam à redução dos impactos ambientais e ao aumento da eficiência operacional.

#### **4.1.1 Dados Organizacionais da Empresa CICOTI, Lda.**

A CICOTI, Lda. é uma pessoa colectiva de direito privado, constituída sob a forma jurídica de sociedade por quotas. A empresa está devidamente matriculada na Conservatória do Registo de Entidades Legais de Maputo, sob o número 18.040,49, conforme consta nas folhas 18 verso do Livro E-45, com data de registo de 20 de Fevereiro de 2006. O seu Número Único de Identificação Tributária (NUIT) é 400146004. Actualmente, a empresa é representada legalmente, pelo Director Geral, conforme o quadro abaixo, com os principais dados institucionais da organização:

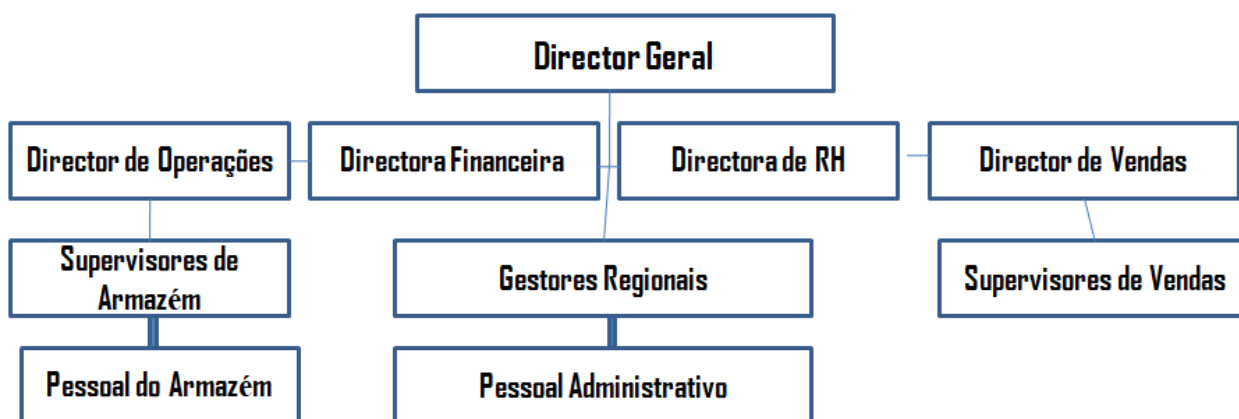
Tabela 1:Dados institucionais da organização

| <b>Informação</b>       | <b>Descrição</b>                                       |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Nome da Empresa</b>  | CICOTI, Lda.                                           |
| <b>Tipo Jurídico</b>    | Sociedade por quotas (Pessoa colectiva)                |
| <b>Local de Registo</b> | Conservatória do Registo de Entidades Legais de Maputo |

|                                             |                               |
|---------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Número de Registo</b>                    | 18.040,49                     |
| <b>Referência de Registo</b>                | Folhas 18 verso do Livro E-45 |
| <b>Data de Registo</b>                      | 20 de Fevereiro de 2006       |
| <b>Número de Contribuinte Fiscal (NUIT)</b> | 400146004                     |
| <b>Representante Legal</b>                  | Exmo. Senhor Virez Premgi     |
| <b>Cargo do Representante</b>               | Director Geral                |

Fonte: Elaborado pelo autor com base com os dados da CICOTI, Lda

Figura 1:Orgonograma da CICOTI, Lda.

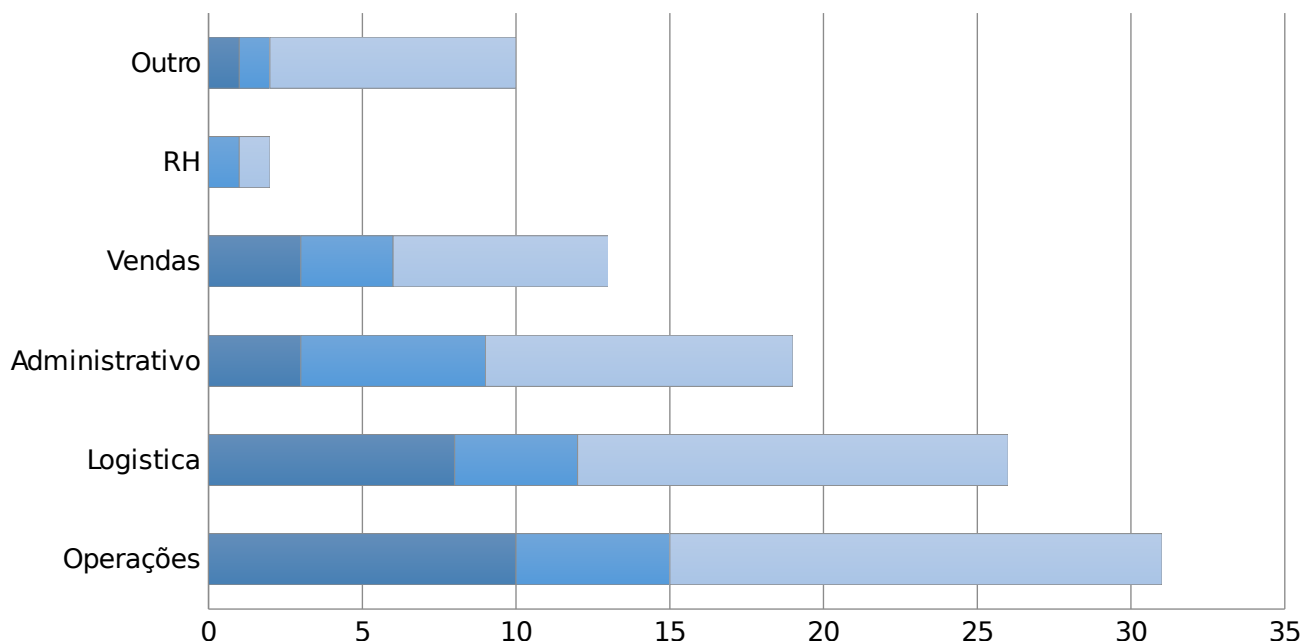


Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1.1. Distribuição de Colaboradores no CICOTI, Lda.

A distribuição dos colaboradores por género e departamento revela padrões interessantes sobre a composição da força de trabalho na organização. Observa-se uma predominância masculina nos sectores operacionais, com os homens representando 40% do total em Operações e 32% em Logística - departamentos tradicionalmente associados a actividades mais físicas e técnicas. Esse desequilíbrio é ainda mais evidente quando constatamos que, nestes mesmos departamentos, as mulheres correspondem a apenas 25% e 20% respectivamente, reflectindo possíveis barreiras históricas de acesso ou retenção de talentos femininos nessas áreas.

Gráfico 1: Números de colaboradores afectos em Nampula – Fonte: Elaboração do autor



Fonte: elaborado pelo autor com base com os dados da CICOTI, Lda

O cenário se inverte no departamento Administrativo, onde as mulheres constituem 30% da representação feminina total da empresa, quase triplicando a presença masculina nesse sector. Essa disparidade pode indicar tanto uma segregação ocupacional tradicional quanto diferenças nas oportunidades oferecidas. Chama particular atenção o caso do RH, composto exclusivamente por uma profissional mulher na amostra analisada, o que limita inferências mas sugere uma possível feminização dessa função na organização.

Um dado relevante emerge na categoria "Outros" (cujo são aqueles que preferiram omitir o género), onde a diversidade de género é mais expressiva, com 55% dos respondentes que se identificam como X/Outro concentrados nessa classificação. Esse agrupamento atípico pode reflectir tanto a natureza dessas funções (possivelmente mais flexíveis ou modernas) quanto a busca por ambientes mais inclusivos por parte desses profissionais. Nas Vendas, a distribuição é

relativamente equilibrada entre homens e mulheres, sugerindo que este seja um departamento com menor viés de género na organização.

Esses padrões de distribuição levantam questões importantes sobre políticas de recrutamento, desenvolvimento de carreira e cultura organizacional. A concentração de mulheres no Administrativo e a quase ausência em sectores como Operações podem indicar tanto preferências profissionais quanto barreiras invisíveis à mobilidade interna. Da mesma forma, a significativa presença de colaboradores não – binários principalmente em funções classificadas como "Outras" sugere a necessidade de ampliar a inclusão em todos os departamentos. Esses *insights* são valiosos para orientar estratégias de diversidade e inclusão que promovam uma distribuição mais equilibrada e oportunidades iguais em toda a organização.

#### 4.2. Práticas de Gestão dos Recursos Humanos na CICOTI, Lda.

As práticas de RH visam aprimorar o conhecimento e as habilidades dos colaboradores para que possam desempenhar o seu trabalho de acordo com o esperado, contribuindo, dessa forma, para alcançar os objectivos da organização. Estas práticas compreendem o recrutamento, o treinamento e desenvolvimento profissional contínuo, fornecendo aos colaboradores recursos valiosos para alcançar os resultados profissionais desejados (Zhang et al., 2020).

Portanto, as práticas de RH que melhoram a motivação são projectadas para aumentar a motivação extrínseca ou intrínseca dos colaboradores para trabalharem em prol do desempenho esperado. Estes incluem procedimentos de gestão de desempenho, políticas de remuneração, recompensas e incentivos (Zhang et al., 2020). Nesse âmbito, a CICOTI. Lda., apresenta, as seguintes práticas de gestão de recursos humanos:

Tabela 2: Praticas de GRH

| Categoria                               | Prática                  | Descrição                                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Estrutura de Recrutamento e Selecção | Critérios de Contratação | Competências técnicas e comportamentais esperadas.                   |
|                                         | Diversidade e Inclusão   | Compromisso com a igualdade de oportunidades.                        |
|                                         | Processos Transparentes  | Comunicação clara sobre etapas do recrutamento.                      |
| 2. Desenvolvimento e Treinamento        | Plano de Desenvolvimento | Programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento de carreira. |
|                                         | Avaliações de Desempenho | Metodologias para feedback e reconhecimento.                         |
| 3. Política Salarial e                  | Estrutura de Remuneração | Padrões de mercado e transparência na evolução salarial.             |

|                                        |                                    |                                                                                 |
|----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Benefícios</b>                      | Benefícios                         | Planos de saúde, transporte, bônus e outros incentivos.                         |
|                                        | Política de Ajustes                | Frequência e critérios para revisões salariais.                                 |
| <b>4. Regras e Normas de Conduta</b>   | Código de Ética                    | Princípios sobre respeito, assédio, discriminação e uso de recursos da empresa. |
|                                        | Horário de Trabalho e Pontualidade | Regras sobre jornada, horas extras e flexibilidade.                             |
|                                        | Disciplina e Penalidades           | Procedimentos para lidar com condutas inadequadas.                              |
| <b>5. Saúde, Segurança e Bem-Estar</b> | Condições de Trabalho              | Garantia de um ambiente seguro e ergonômico.                                    |
|                                        | Programas de Saúde Mental          | Acesso a suporte psicológico e programas de bem-estar.                          |
|                                        | Política de Licenças               | Licenças médicas, maternidade/paternidade e outras.                             |

Fonte: Elaborado pelo autor com base respostas do RH da CICOTI, Lda.

A gestão de recursos humanos da CICOTI, Lda. estrutura-se em torno de eixos clássicos da administração contemporânea – recrutamento, desenvolvimento, remuneração e reconhecimento – demonstrando uma preocupação formal com a modernização de seus processos. No entanto, uma análise rigorosa exige que se vá além da descrição dessas políticas, interrogando sua fundamentação teórica, coerência interna e efectividade prática.

Observa-se que a política de recrutamento e selecção aposta na transparência e na valorização de competências técnicas e comportamentais, alinhando-se ao que preconizam autores como Armstrong (2020) sobre meritocracia organizacional. Contudo, é questionável até que ponto esse discurso se materializa em práticas concretas de inclusão. A mera menção à diversidade, sem métricas verificáveis ou programas específicos para promoção de equidade, reduz-se a um exercício de conformidade socialmente esperada, mas potencialmente vazia de transformação estrutural.

Tabela 3: Práticas de GRH

| <b>Categoria</b>                                  | <b>Prática</b>                   | <b>Descrição</b>                                                                                 |
|---------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Plano de Carreira e Promoção Interna</b>    | Etapas da Carreira               | Atendente → Supervisor → Gerente → Coordenador Regional → Director de Operações → Director Geral |
|                                                   | Critérios de Promoção            | Metas de vendas, liderança, gestão de equipe                                                     |
|                                                   | Desenvolvimento para Promoção    | Treinamentos em vendas, gestão e programas de liderança                                          |
| <b>2. Programas de Formação e Desenvolvimento</b> | Integração e Treinamento Inicial | Adaptação à cultura da empresa, missão, valores, ferramentas e boas práticas                     |

|                                                    |                                       |                                                                                           |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Profissional</b>                                | Capacitação Técnica                   | Cursos especializados (gestão, tecnologia, vendas), internos ou com instituições externas |
|                                                    | Desenvolvimento de Líderes            | Gestão de equipa, comunicação, tomada de decisão                                          |
|                                                    | Mentoria e Coaching                   | Conexão entre colaboradores experientes e em desenvolvimento                              |
|                                                    | Mobilidade Interna                    | Incentivo à movimentação lateral ou promoções dentro da empresa                           |
|                                                    | Cursos e Certificações                | Acesso a formações externas, reembolsos de cursos                                         |
| <b>3. Benefícios Oferecidos</b>                    | Salário e Remuneração Variável        | Salário competitivo, bónus por desempenho, participação nos lucros                        |
|                                                    | Saúde e Bem-estar                     | Plano de saúde, odontológica, seguro de vida, assistência médica                          |
|                                                    | Flexibilidade e Qualidade de Vida     | Trabalho remoto ou híbrido, horários flexíveis, folgas adicionais                         |
|                                                    | Cultura de Reconhecimento e Motivação | Prémios, eventos corporativos, espaços de lazer no trabalho                               |
|                                                    | Reconhecimento por Desempenho         | Prémios, menções públicas, “colaborador do mês”                                           |
| <b>4. Políticas de Reconhecimento e Recompensa</b> | Incentivos Financeiros                | Bónus, participação nos lucros, comissões (vendas, atendimento)                           |
|                                                    | Programas de Crescimento Profissional | Treinamentos, promoções, projectos de maior impacto                                       |
|                                                    | Cultura de Reconhecimento Contínuo    | Feedback constante, canais de reconhecimento, celebração de conquistas                    |
|                                                    |                                       |                                                                                           |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da CICOTI, Lda.

No âmbito do desenvolvimento profissional, a empresa implementa um portfólio diversificado de treinamentos, desde a integração inicial até programas de liderança. Tal abordagem reflecte a compreensão actual de que o capital humano requer investimento contínuo (Becker, 1964). No entanto, a ausência de mecanismos robustos para avaliar o impacto dessas iniciativas – tanto em termos de retorno financeiro quanto de crescimento efectivo dos colaboradores – sugere uma possível desconexão entre teoria e prática.

Quando os planos de carreira vinculam promoções quase exclusivamente a metas de vendas, corre-se o risco de negligenciar outras dimensões igualmente críticas do desempenho, como inovação, colaboração intraequipa ou adaptabilidade a mudanças. Essa visão reducionista pode, paradoxalmente, minar o próprio desenvolvimento que se pretende fomentar.



O sistema de remuneração e benefícios apresenta-se como competitivo, com pacotes que incluem desde planos de saúde até modelos flexíveis de trabalho. Embora tais políticas estejam alinhadas às expectativas da força de trabalho contemporânea (Pink, 2009), sua análise crítica revela tensões não resolvidas. A ênfase em bônus individual, por exemplo, pode incentivar uma cultura de *hiper* competição interna, em detrimento da cooperação organizacional. Além disso, a suposta flexibilidade precisa ser examinada à luz de sua acessibilidade real: benefícios como *home office* ou horários adaptáveis frequentemente privilegiam cargos administrativos, perpetuando desigualdades estruturais entre níveis hierárquicos.

As políticas de reconhecimento e recompensa, por sua vez, baseiam-se em modelos consagrados pela literatura, como programas de premiação e feedback contínuo. No entanto, há um perigo latente de que tais iniciativas degenerem em rituais burocráticos, especialmente quando desprovidos de personalização ou vinculados a critérios quantitativos excessivamente rígidos. O reconhecimento eficaz demanda uma compreensão profunda das motivações intrínsecas de cada colaborador (Deci & Ryan, 2000), algo que dificilmente se alcança com fórmulas padronizadas.

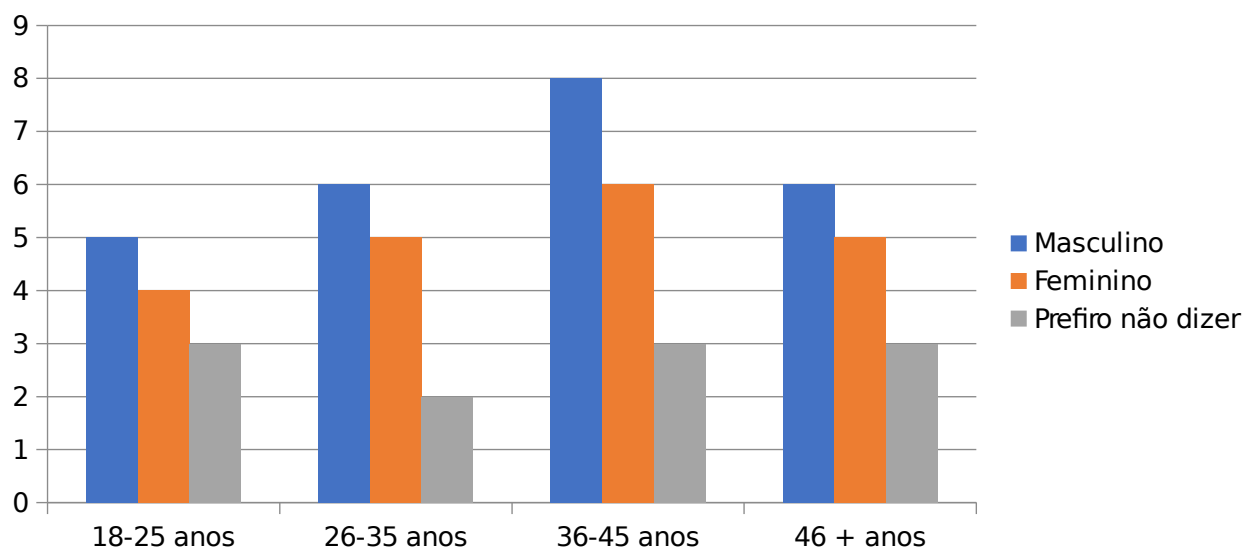
Quanto ao compromisso declarado com saúde e bem-estar, a empresa adota medidas compatíveis com as exigências legais e as melhores práticas de mercado. No entanto, limitar-se ao oferecimento de planos médicos e esporádicos programas de saúde mental é insuficiente para enfrentar desafios contemporâneos como o *burnout*. Uma abordagem verdadeiramente estratégica demandaria intervenções sistêmicas, desde o *redesign* de cargos até a promoção de uma cultura organizacional que não romantize o excesso de trabalho.

#### **4.3. Percepção dos funcionários sobre as políticas de retenção na CICOTI**

##### **4.3.1. Composição Demográfica e departamental da CICOTI, Lda.**

A análise dos dados demográficos revela uma distribuição heterogênea dos colaboradores por faixa etária e departamento. Entre os 56 funcionários, observa-se que a faixa etária mais representativa é a de 36-45 anos, com 17 colaboradores, seguida pelos grupos de 46+ anos (14), 26-35 anos (13) e 18-25 anos (12).

Gráfico 2: Distribuição etária dos colaboradores da CICOTI, Lda.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da CICOTI, Lda.

Quanto à distribuição por departamento, destacam-se as operações como a área com maior número de colaboradores (16), sendo particularmente relevante entre os mais jovens (18-25 anos) e adultos (36-45 anos). A logística aparece como o segundo departamento mais numeroso (14 colaboradores), com uma presença equilibrada em todas as faixas etárias, excepto nos mais jovens, onde tem menor representação. O administrativo conta com 10 colaboradores, concentrando-se principalmente nas faixas de 26-35 e 36-45 anos. As vendas têm uma equipe menor (7 colaboradores), com maior presença entre os 26-35 anos. O RH aparece com apenas um colaborador, o que pode indicar uma estrutura enxuta ou até mesmo uma lacuna a ser investigado.

Em termos de género, os homens são ligeiramente mais numerosos (25) do que as mulheres (20), enquanto 11 colaboradores não especificaram ou identificaram-se com outro género. Nota-se que, em departamentos como operações e logística, há uma predominância masculina, enquanto no administrativo a distribuição é mais equilibrada.

Esta distribuição sugere que certos departamentos podem estar mais associados a determinadas faixas etárias ou géneros, o que pode reflectir políticas de contratação, rotatividade ou até mesmo

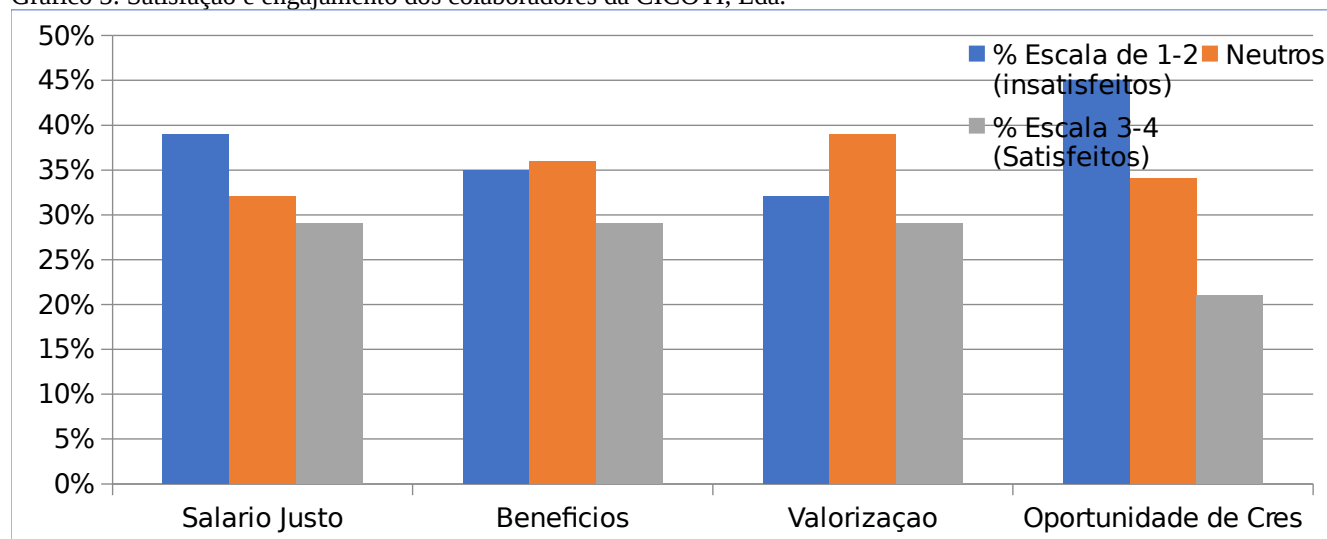
atractividade das áreas para diferentes perfis. Uma análise mais aprofundada poderia explorar se esses padrões estão relacionados com satisfação, oportunidades de crescimento ou outros factores organizacionais.

#### 4.3.2. Percepção do nível satisfação e engajamento na CICOTI, Lda.

Ao examinar minuciosamente a distribuição dos dados recolhidos na empresa, emergem padrões reveladores sobre o clima organizacional. A análise das frequências demonstra que as percepções dos colaboradores variam substancialmente conforme a dimensão avaliada, mostrando um quadro complexo da relação entre os funcionários e a organização.

Sobre a questão salarial, os números mostram um quarto exacto dos respondentes (25%), que manifesta discordância total quanto à justiça de sua remuneração, seleccionando a pontuação mínima na escala. Quando soma-se aqueles que apenas discordam (14%), chegamos a 39% de avaliações negativas. Este contingente expressivo contrasta fortemente com os meros 29% que plenamente concordam com a equidade salarial. A presença de 32% de respostas intermediárias (nota 3) sugere a existência de um grupo considerável que, sem estar profundamente insatisfeito, tampouco se sente completamente contemplado pela política remuneratória actual.

Gráfico 3: Satisfação e engajamento dos colaboradores da CICOTI, Lda.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da CICOTI, Lda.

A avaliação dos benefícios acompanha em certa medida o mesmo padrão, porém com nuances importantes. Embora as críticas radicais (nota 1) sejam menos frequentes (21%), a soma das

avaliações negativas ainda alcança 35%. O dado mais revelador aqui talvez seja o expressivo percentual de respostas neutras (36%), que supera até mesmo as avaliações positivas (29%). Este perfil específico pode indicar que os benefícios existem, mas falham em se destacar como diferencial competitivo, resultando em percepções mais de conformidade do que de entusiasmo.

No que tange à valorização percebida, a distribuição assume contornos distintos. As avaliações extremamente negativas (18%) são menos frequentes que no caso salarial, mas ainda significativas. O que chama atenção é o expressivo bloco central de 39% de respostas neutras, flanqueado por 29% de avaliações positivas. Este perfil sugere uma experiência fragmentada, onde parte significativa dos colaboradores não se sente nem valorizada nem desvalorizada de forma clara - talvez indicando reconhecimento inconsistente ou políticas que impactam diferentemente os diversos grupos.

As oportunidades de crescimento profissional emergem como particularmente problemáticas. Com 27% de avaliações extremamente negativas e 18% de negativas, esta dimensão acumula o maior percentual de insatisfação (45%). O dado ganha ainda mais relevância quando observamos que apenas 21% dos respondentes atribuíram a nota máxima. A presença de 34% de respostas intermediárias reforça a impressão de que as perspectivas de desenvolvimento na organização são percebidas como limitadas ou pouco claras por uma parcela substancial do quadro funcional.

Por fim, o reconhecimento no trabalho apresenta o perfil mais positivo, embora não isento de desafios. As avaliações negativas somam 30%, percentual consideravelmente menor que nas outras dimensões. Contudo, o fato de 41% das respostas se concentrarem na categoria neutra (nota 3) aponta para um reconhecimento que, quando existe, não se mostra suficientemente consistente ou significativo para gerar percepções francamente positivas em grande parte do quadro funcional.

Quando examinado o conjunto desses resultados, alguns *insights* importantes se destacam. Primeiro, as questões materiais (salário e benefícios) geram as reacções mais intensamente negativas, sugerindo que estas podem ser fontes primárias de insatisfação. Segundo, as oportunidades de crescimento aparecem como uma preocupação generalizada, especialmente considerando seu papel crucial na retenção de talentos. Terceiro, mesmo nas dimensões melhor avaliadas (valorização e reconhecimento), a alta proporção de respostas neutras indica espaço significativo para melhorias.

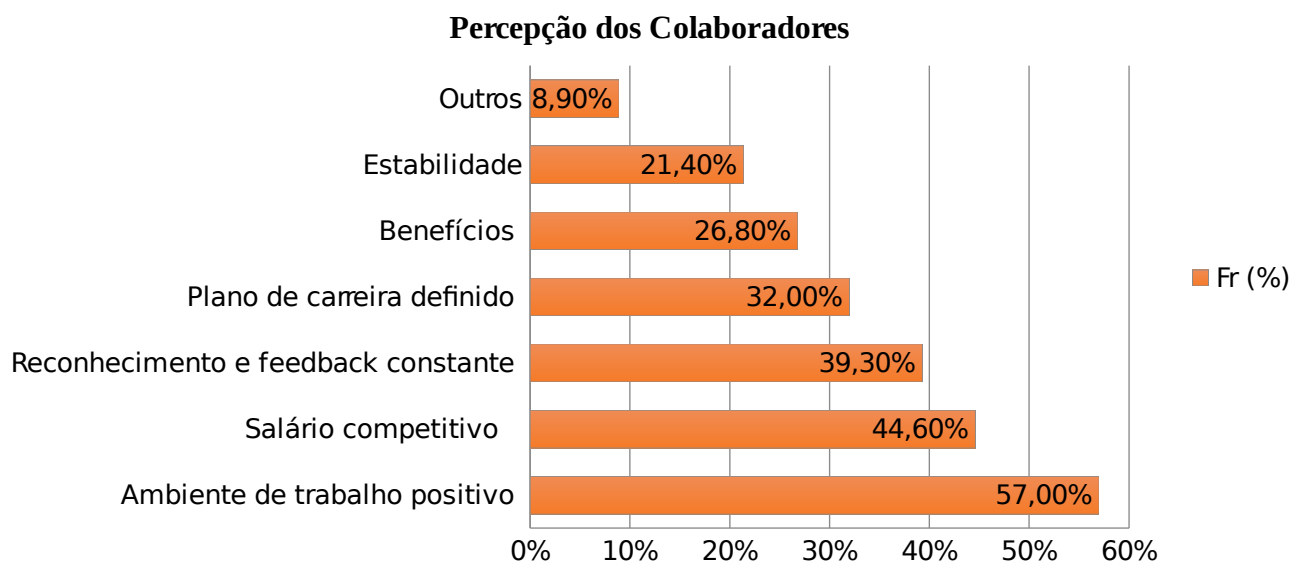
Estes padrões de resposta, considerados em seu conjunto, desenharam um cenário onde os colaboradores demonstram reservas importantes quanto às condições básicas de trabalho (remuneração e benefícios), preocupações marcantes sobre seu desenvolvimento profissional, e percepções apenas moderadamente positivas quanto ao reconhecimento e valorização. Esta configuração sugere um ambiente onde as necessidades fundamentais dos funcionários estão sendo atendidas de forma parcial ou inconsistente, com potenciais impactos sobre motivação, engajamento e retenção.

#### **4.3.3. Análise e percepção das raízes da insatisfação e desafios de Retenção de Talentos**

Ao analisar os dados recolhidos (secção 3 do questionário), os dados revelam uma relação profunda entre as percepções de satisfação e os factores que influenciam a permanência ou saída dos colaboradores. A análise conjunta mostra que os pontos críticos identificados na avaliação do clima organizacional não são isolados, mas sim sintomas de problemas estruturais que permeiam diferentes dimensões da experiência do funcionário.

Os dados revelam diferenças marcantes na forma como colaboradores de diferentes idades e géneros percebem os factores que os mantêm na organização. Entre os mais jovens, de 18 a 25 anos, observa-se uma clara priorização do plano de carreira, mencionado por metade dos respondentes desta faixa etária - um percentual significativamente superior à média geral de 32%. Esse grupo também valoriza fortemente o ambiente de trabalho positivo, citado por 67% deles, enquanto demonstra pouca preocupação com estabilidade (apenas 8%).

Gráfico 4: Motivos de permanência do colaboradores da CICOTI, Lda.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da CICOTI, Lda.

Esse perfil condiz com as expectativas de uma geração que busca crescimento acelerado e experiências profissionais enriquecedoras, mostrando-se mais aberta a mudanças quando essas expectativas não são atendidas.

À medida que avançamos nas faixas etárias, nota-se uma gradativa mudança de prioridades. Os colaboradores entre 26 e 45 anos apresentam um equilíbrio entre factores materiais e imateriais, com cerca de 47% mencionando salário competitivo e aproximadamente 40% destacando reconhecimento e feedback. A estabilidade vai ganhando importância progressiva, saltando de 15% para 24% conforme os profissionais atingem a fase intermediária de suas carreiras. Esse padrão sugere uma transição natural de prioridades, onde as demandas por segurança no emprego se intensificam paralelamente às responsabilidades pessoais e profissionais que costumam marcar essa fase da vida.

No grupo de 46 anos ou mais, o reconhecimento aparece como factor crucial para 50% dos respondentes, acompanhado por uma valorização significativa da estabilidade (36%). Em contraste, apenas 21% mencionam plano de carreira como factor relevante - menos da metade do percentual observado entre os mais jovens. Essa inversão de prioridades reflecte provavelmente

tanto a satisfação com a posição alcançada quanto o desejo de ver seus anos de experiência e contribuição devidamente valorizados.

Quando examinamos as diferenças por género, surgem nuances importantes. As mulheres demonstram maior preocupação com desenvolvimento profissional contínuo, citando plano de carreira (35%) e reconhecimento (45%) com frequência superior à média. Já os homens tendem a priorizar mais claramente aspectos materiais, com 48% mencionando salário competitivo - oito pontos percentuais acima do verificado entre as mulheres. Essa diferença pode reflectir tanto desigualdades estruturais no mercado de trabalho quanto variações nas prioridades pessoais.

Os dados sugerem ainda que políticas de retenção uniformes podem não atingir todos os grupos com igual eficácia. Enquanto iniciativas de desenvolvimento de carreira tendem a ressoar fortemente com os profissionais mais jovens - especialmente mulheres - os colaboradores mais experientes parecem responder melhor a programas de reconhecimento e garantia de estabilidade. Essa segmentação natural de necessidades reforça a importância de abordagens personalizadas na gestão de pessoas, capazes de reconhecer e atender às expectativas específicas de cada perfil dentro da organização.

A insatisfação com salários, que apareceu como a dimensão mais crítica (39% dos colaboradores a consideram injusta), ressurge como principal motivo para considerar deixar a empresa (56% dos que pensaram em sair citaram "salário baixo"). Esta conexão directa expõe uma falha central na política remuneratória da organização, que não apenas é percebida como inadequada, mas efectivamente impulsiona a rotatividade. Quando cruzado com os factores de permanência, vemos que apenas 21% citam "salário competitivo" como razão para ficar, reforçando que a actual estratégia salarial não funciona como elemento retentor.

A carga horária excessiva, segundo motivo mais citado para sair (48%), relaciona-se intimamente com as avaliações negativas sobre equilíbrio vida - trabalho (Sessão 4 do questionário) e ajuda a explicar por que apenas 27% consideram o "ambiente de trabalho" como factor de permanência, apesar de ser o mais citado. Ou seja, mesmo quando o ambiente é positivo, as condições práticas de trabalho (como jornadas extensas) minam seu potencial retentivo.

A "falta de crescimento profissional", terceiro motivo para sair (40%), ecoa os resultados preocupantes da (Sessão 2 do questionário), onde 45% discordaram que existam oportunidades

claras de desenvolvimento. Este é particularmente relevante entre os mais jovens (18-35 anos), grupo que também demonstrou maior intenção de saída. A contradição é evidente: enquanto 14% citam "plano de carreira" como factor de permanência, sua ausência ou má implementação está expulsando talentos.

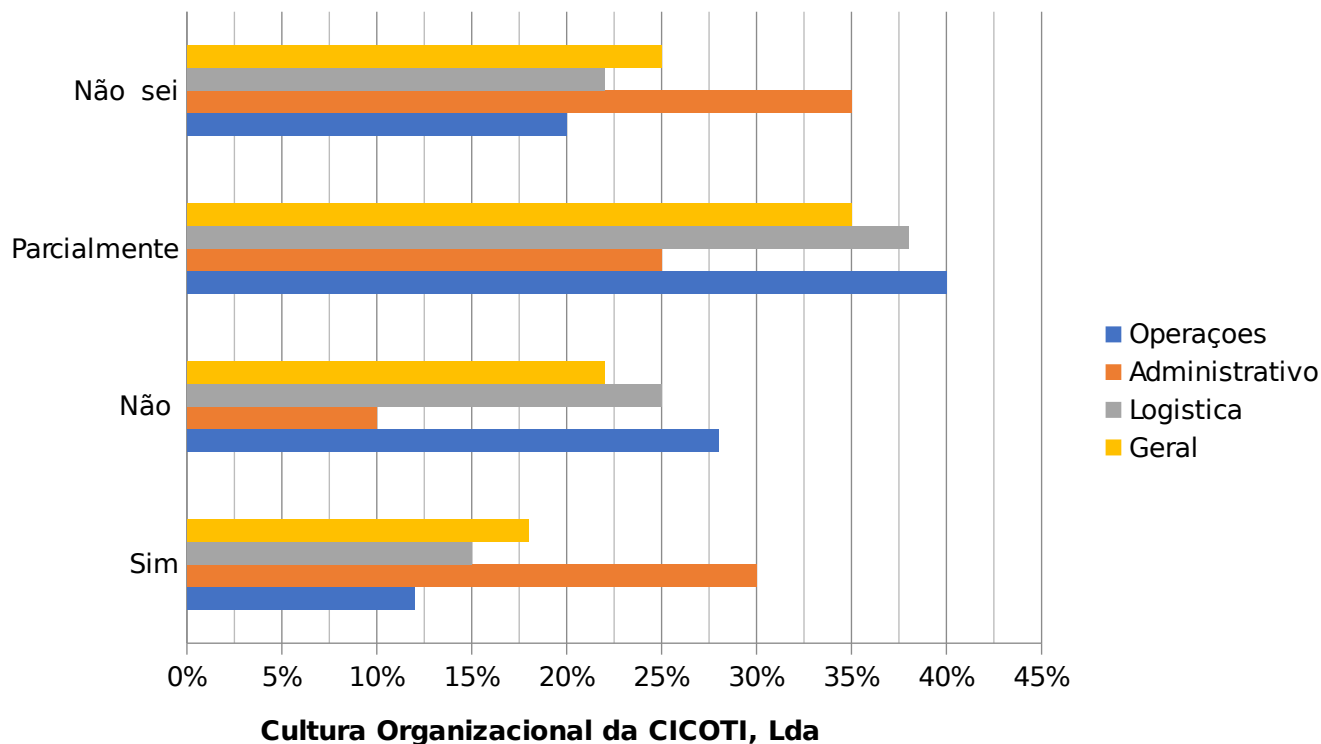
A comunicação interna, avaliada como "regular" ou pior por 59% dos colaboradores, emerge como amplificador de todos esses problemas. Quando os funcionários não entendem os critérios salariais, não vêem caminhos de crescimento ou não se sentem ouvidos, mesmo questões menores se tornam fontes de frustração. Isso se reflecte no dado preocupante de que 52% desconhecem se a empresa realiza pesquisas de clima - sinal claro de desconexão entre liderança e equipe.

Os treinamentos, com 64% de não – participação no último ano, completam este ciclo disfuncional: sem desenvolvimento, os colaboradores não vêem crescimento interno; sem crescimento, aumentam as críticas às oportunidades profissionais; e sem oportunidades, elevam-se as taxas de intenção de saída.

#### **4.3.5. Cultura Organizacional na CICOTI, Lda.**

A análise dos dados da (Secção 4 do questionário) revela um retrato multifacetado da cultura organizacional, com nuances importantes que merecem destaque. A percepção sobre diversidade e inclusão apresenta divergências marcantes entre departamentos - enquanto o Administrativo mostra avaliações relativamente mais positivas, com 30% reconhecendo a existência de políticas efectivas, Operações e Logística emergem como áreas críticas, onde mais de um quarto dos colaboradores explicitamente nega a existência de um ambiente inclusivo. O significativo percentual de "não sei" (25% no total) levanta questões sobre a comunicação e divulgação dessas iniciativas, sugerindo que mesmo onde podem existir boas práticas, elas não são suficientemente visíveis ou compreendidas por parte significativa do quadro funcional.



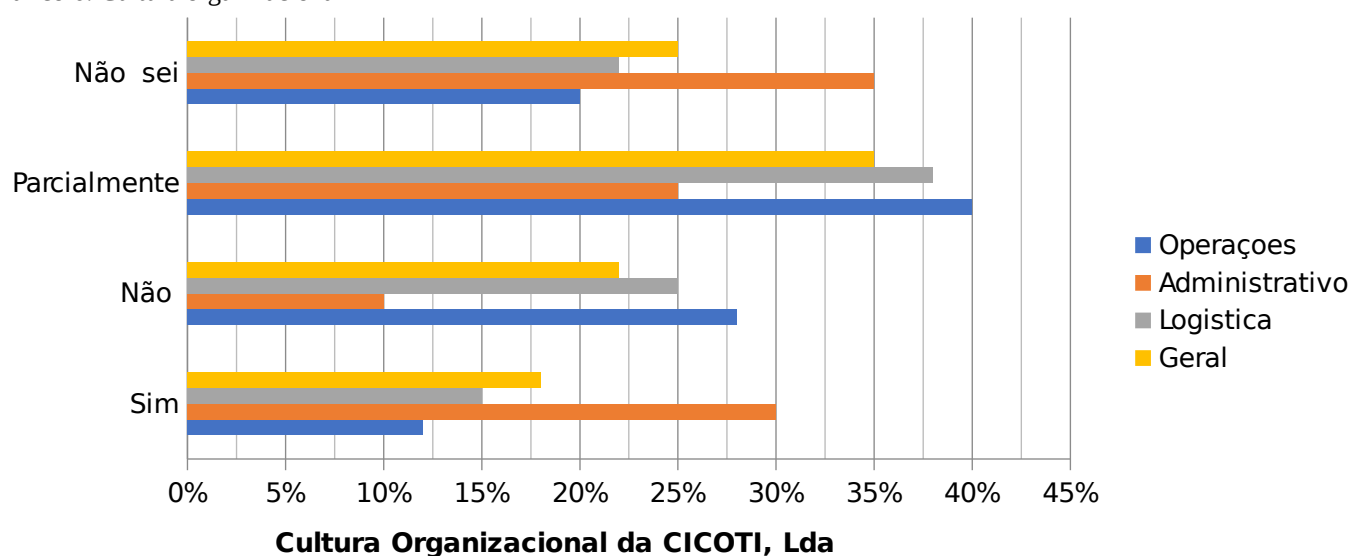


Fonte: Elaborado pelo autor

No aspecto de segurança para expressão de opiniões, os dados desenham uma curva interessante relacionada ao tempo de casa. Colaboradores mais antigos (+5 anos de empresa) demonstram níveis de conforto significativamente maiores para se manifestar (28% respondem "sempre"), contrastando com a reticência dos novatos (23% dizem "nunca" se sentir seguros). Esse gradiente temporal sugere que a confiança na cultura organizacional se constrói progressivamente, mas também aponta para um desafio de integração de novos talentos, que podem levar meses ou anos para desenvolver plena confiança nos canais de comunicação.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional mostra disparidades preocupantes entre áreas. A Logística se destaca negativamente, com 42% dos colaboradores classificando o equilíbrio como "pouco" ou "nenhum", dado que ecoa as queixas sobre carga horária excessiva identificadas na (Secção 3 do questionário). Já o Administrativo apresenta indicadores mais positivos, com 60% de avaliações satisfatórias, revelando uma assimetria nas condições de trabalho entre departamentos que pode contribuir para tensões internas e rotatividade diferenciada.

Gráfico 6: Cultura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando cruza-se essas informações, emerge um padrão preocupante: os departamentos com piores indicadores de cultura organizacional (Operações e Logística) são justamente aqueles onde se concentram as maiores insatisfações com salário, benefícios e carga de trabalho. Essa sobreposição de factores críticos configura um cenário de risco elevado para engajamento e retenção, particularmente entre colaboradores mais jovens, que demonstram menor tolerância a esses *déficits* culturais. Por outro lado, a correlação positiva entre tempo de empresa e percepções culturais mais favoráveis sugere que a organização consegue, ao longo do tempo, construir relações de confiança com parte de seu quadro - ainda que esse processo pareça excessivamente lento para reter talentos em estágios iniciais de carreira.

Portanto, essas análises apontam para a necessidade de intervenções culturalmente sensíveis e segmentadas. Melhorar a comunicação sobre políticas de diversidade, especialmente nos departamentos técnicos; acelerar a construção de confiança entre novos colaboradores; e abordar as disparidades nas condições de trabalho entre áreas emergem como prioridades para construir uma cultura organizacional mais coesa e inclusiva.

A organização parece estar diante de um desafio duplo: enquanto precisa corrigir deficiências estruturais em departamentos específicos, também deve trabalhar para tornar seus valores e práticas culturais mais visíveis e acessíveis a todos os colaboradores, independentemente de tempo de casa ou área de actuação.

#### **4.3.5. Percepção dos colaboradores sobre a Retenção de Talentos**

A análise das respostas abertas da Sessão 5 oferece *insights* valiosos sobre as percepções orgânicas dos colaboradores, complementando e aprofundando os dados quantitativos das sessões anteriores. Pelos comentários espontâneos, percebe-se uma dualidade na experiência organizacional - enquanto alguns reconhecem esforços genuínos da empresa em manter seus talentos, especialmente através de benefícios não monetários e um ambiente de trabalho acolhedor em determinados departamentos, as críticas revelam frustrações estruturais que ecoam os problemas já identificados nas sessões anteriores.

As menções positivas concentram-se principalmente em aspectos relacionais e de desenvolvimento, com destaque para oportunidades de crescimento interno e flexibilidade, particularmente valorizadas por colaboradores com maior tempo de casa. Esses elementos parecem funcionar como factores compensatórios para aqueles que permanecem na organização, criando um senso de pertencimento que contra balança outras deficiências. No entanto, essa percepção positiva mostra-se fragmentada, sendo mais comum em departamentos como Administrativo e RH, enquanto praticamente ausente nas áreas operacionais.

Já as sugestões de melhoria desenham um mapa claro de prioridades para a gestão. A questão salarial emerge como um ponto de dor universal, transcendendo departamentos e faixas etárias, mas com particular intensidade entre os profissionais mais jovens e nas áreas técnicas. A recorrência de comentários sobre falta de transparência nos critérios de progressão sugere uma desconexão entre as políticas formais e sua comunicação ou implementação prática, criando um clima de desconfiança que potencializa a insatisfação com outros aspectos.

Os programas de capacitação aparecem como um território ambíguo. Enquanto uma minoria significativa reconhece sua existência e utilidade, predominam críticas sobre falta de alinhamento com necessidades reais e acesso desigual entre departamentos. Muitas respostas destacam que os treinamentos existentes parecem desconectados dos caminhos reais de crescimento na empresa, funcionando mais como iniciativas isoladas do que como parte de uma estratégia integrada de desenvolvimento.

O cruzamento dessas respostas qualitativas com os dados quantitativos anteriores revela uma consistência preocupante nos problemas identificados. As mesmas questões que apareciam como

pontos críticos nas escalas de avaliação - salário, crescimento profissional e comunicação - ressurgem aqui de forma ainda mais vívida através das palavras dos próprios colaboradores. Essa convergência fortalece a validade dos achados e sinaliza que estamos diante de desafios reais e profundamente enraizados na cultura organizacional, e não meras percepções isoladas.

Um aspecto particularmente revelador é o contraste entre o reconhecimento de boas práticas pontuais e a frustração com sistemas mais amplos. Vários comentários expressam apreço por gestores individuais ou iniciativas locais, enquanto criticam políticas corporativas, sugerindo que a organização conta com ilhas de excelência que não se traduzem em uma experiência consistente para todos os colaboradores. Essa fragmentação pode explicar parte da variação nas respostas quantitativas entre departamentos.

As sugestões espontâneas para melhoria, quando analisadas em conjunto, apontam para uma demanda por maior coerência entre discurso e prática. Os colaboradores parecem buscar não apenas ajustes específicos, mas uma integração mais clara entre os diferentes elementos de sua experiência profissional - onde políticas salariais, oportunidades de crescimento e reconhecimento formem um ecossistema coeso, em vez de iniciativas desconectadas.

#### **4.3.6. Entre o Ideal e o Real: O retrato dos Colaboradores sobre as Práticas organizacionais na CICOTI, Lda.**

A análise das respostas abertas revela uma tensão fundamental entre as aspirações dos colaboradores e sua experiência concreta na organização, ecoando os achados de Maslow (1954) sobre a hierarquia de necessidades no ambiente de trabalho. Predomina uma dicotomia marcante: enquanto reconhecem esforços pontuais da organização em criar um ambiente positivo, especialmente no que diz respeito a benefícios não monetários e relações interpessoais, as críticas apontam para falhas estruturais em questões fundamentais como remuneração, transparência e planeamento de carreira. Esse descompasso entre o oferecido e o desejado encontra paralelo nos estudos de Herzberg (1968) sobre factores higiénicos e motivacionais, onde as insatisfações com salário e condições básicas (factores higiénicos) impedem que os aspectos positivos da cultura organizacional (factores motivacionais) gerem pleno engajamento.

As narrativas sobre retenção de talentos destacam uma contradição digna de nota. Por um lado, colaboradores com maior tempo de casa valorizam a estabilidade e relações construídas ao longo do tempo, característica que remete ao conceito de "contrato psicológico" (Rousseau, 1989), onde lealdade e segurança emergem como moeda de troca. Por outro, os profissionais mais jovens demonstram impaciência com a lentidão na progressão de carreira, padrão que encontra respaldo nas pesquisas de Twenge et al. (2010) sobre as expectativas aceleradas das gerações Y e Z no mercado de trabalho. Essa divergência geracional sugere que os mecanismos tradicionais de retenção podem estar se tornando obsoletos para parte significativa da força laboral contemporânea.

As sugestões de melhoria concentram-se em três eixos principais **remuneração, transparência e desenvolvimento** - que correspondem precisamente aos "três pilares da justiça organizacional" (Greenberg, 1987): distributiva, processual e internacional. A frequência com que esses temas emergem nas respostas abertas corrobora os dados quantitativos das sessões anteriores, criando uma triangulação metodológica que fortalece a validade dos achados. Chama atenção, particularmente, a recorrência de comentários sobre a desconexão entre programas de capacitação e oportunidades reais de crescimento, um fenômeno que Armstrong (2020) identifica como "o paradoxo do desenvolvimento" em organizações hierárquicas, onde investimentos em treinamento não se traduzem em mobilidade vertical.

A análise comparativa com estudos similares, como o de Pfeffer (1998) sobre "o preço da ilusão" em práticas de RH, revela um padrão preocupante: as mesmas organizações que investem em benefícios periféricos (como ambientes de trabalho descontraídos) frequentemente negligenciam questões centrais como equidade salarial e planejamento de carreira. Essa crítica ressoa claramente nas respostas analisadas, onde colaboradores parecem reconhecer - e até apreciar - os esforços simbólicos da empresa, enquanto permanecem profundamente frustrados com falhas em dimensões materiais fundamentais.

As contradições identificadas nas narrativas sugerem que a organização opera num limiar entre dois modelos de gestão de pessoas: um tradicional, baseado em lealdade e progressão linear (que ainda ressoa com parte do quadro funcional), e outro contemporâneo, demandado especialmente pelos mais jovens, que valoriza meritocracia transparente e desenvolvimento acelerado. Essa

tensão, longe de ser exclusiva desta organização, reflecte um desafio macro discutido por Cappelli (2008) em seu trabalho sobre o "novo contrato de trabalho" na era pós-industrial.

Em última análise, os dados qualitativos não apenas confirmam os problemas quantificados nas sessões anteriores, mas acrescentam camadas de complexidade ao revelar:

- i. A coexistência de gratidão e frustração nos mesmos colaboradores;
- ii. A clivagem geracional nas expectativas e prioridades;
- iii. O reconhecimento tácito de que políticas bem-intencionadas falham em resolver questões estruturais.

Esses achados questionam a eficácia de iniciativas fragmentadas de engajamento e sugerem a necessidade de realinhamento estratégico, onde melhorias em factores higiénicos (como salário e transparência) criem as condições para que os aspectos positivos da cultura organizacional floresçam plenamente. Como alertam Beer et al. (2015) em seu modelo de "gestão de pessoas de alto compromisso", não há atalhos para construir confiança organizacional - ela exige coerência entre promessas e práticas em todos os níveis da experiência do colaborador.

#### **4.4. Correlação Integrada das Sessões: Uma Análise Sistémica dos Resultados**

A análise transversal dos dados revela uma teia de relações causais entre as diferentes secções do questionário, onde as percepções sobre cultura organizacional (Secção 4) actuam como mediadoras entre as experiências concretas de trabalho (Secções 2 e 3) e as sugestões espontâneas de melhoria (Secção 5). Os padrões que emergem dessa correlação mostram um retrato complexo da dinâmica organizacional.

A insatisfação com salários e benefícios, que apareceu como dominante na Secção 2 (com 39% de avaliações negativas), ressurge na Secção 3 como principal motivo para considerar deixar a empresa (56% das citações) e ecoa novamente nas respostas abertas da Secção 5, onde a remuneração foi o tema mais espontaneamente criticado. Essa trilha de insatisfação, que percorre todas as secções, não se trata de mera coincidência estatística, mas sim de um sintoma do que a literatura chama de "violação do contrato psicológico" (Morrison & Robinson, 1997), quando as expectativas básicas dos colaboradores não são atendidas.

A análise da Secção 3 já havia indicado que a carga horária excessiva era o segundo maior motivo para pensar em sair (48%), dado que encontra ressonância directa nas avaliações sobre equilíbrio vida – trabalho da Sessão 4, particularmente críticas na Logística (42% de avaliações negativas). Essa conexão explica por que, nas respostas abertas da Secção 5, as sugestões sobre flexibilidade e respeito aos horários emergiram com tanta força, especialmente entre mulheres e colaboradores com filhos - um padrão que corrobora os achados de Clark (2000) sobre conflitos trabalho – família.

A comunicação deficiente, avaliada como "regular" ou pior por 59% na Secção 3, aparece como factor agravante em múltiplas dimensões: ajuda a explicar os 25% que declararam "não saber" sobre políticas de diversidade na Secção 4, e ressurge nas respostas abertas da Sessão 5 como crítica à falta de transparência nos critérios de promoção. Esse achado vai ao encontro das pesquisas de Mishra et al. (2014) sobre como a comunicação organizacional deficiente amplifica todos os outros problemas, transformando questões operacionais em crises de confiança.

Os dados sobre desenvolvimento profissional traçam um círculo particularmente revelador: a insatisfação com oportunidades de crescimento na Secção 2 (45%) correlaciona-se fortemente com a baixa participação em treinamentos (64% não participaram) da Secção 3, e ambos os aspectos emergem como foco de críticas nas respostas abertas da Secção 5. Essa tripla convergência sugere um sistema disfuncional onde a necessidade por desenvolvimento é reconhecida, mas as soluções oferecidas falham em engajar ou atender expectativas - um "hiato de capacitação" que Armstrong e Taylor (2020) identificam como factor crítico de desengajamento nas organizações contemporâneas.

A correlação mais surpreendente talvez seja entre o reconhecimento (melhor avaliado na Sessão 2, com "apenas" 30% de insatisfação) e a segurança para dar opiniões (Secção 4). Os departamentos que avaliaram melhor o reconhecimento (como Vendas) foram justamente os que relataram maior liberdade para se expressar, enquanto áreas como Operações, com baixas avaliações de reconhecimento, mostraram maior reticência em opinar. Essa relação sugere que o reconhecimento actua como lubrificante social (Grant, 2008), criando condições para vozes diversas se manifestarem - ou, em sua ausência, gerando silêncio e resignação.

As respostas abertas da Secção 5, quando olhadas à luz dos dados quantitativos das demais secções, revelam um paradoxo organizacional: os mesmos colaboradores que criticam

estruturalmente a empresa (em salários, crescimento e transparência) são os que reconhecem e valorizam seus aspectos relacionais e culturais positivos. Essa ambivalência, longe de ser contraditória, exemplifica o que Hirschman (1970) chamou de "lealdade crítica", onde o afecto pela organização coexiste com a insatisfação com suas práticas - um estado que, segundo o autor, precede tanto a saída quanto a mudança organizacional positiva.

Essa análise correlacional sugere que os problemas identificados não são isolados, mas sim sintomas interligados de três desafios centrais:

- i. Desalinhamento compensatório: Tentativa de compensar deficiências em factores básicos (salário, condições) com investimentos em aspectos culturais e relacionais;
- ii. Fragmentação geracional: Divergência crescente entre as expectativas de diferentes faixas etárias;
- iii. Sobrecarga comunicativa: Políticas bem-intencionadas que se perdem na implementação por falhas de transparência e diálogo.

A luz que essa correlação lança é tanto diagnóstica quanto prescritiva: os padrões que se repetem através das secções não apenas identificam os pontos de ruptura mais críticos, mas também traçam caminhos para intervenções integradas, onde melhorias em uma área (como comunicação) podem potencializar os efeitos positivos em outras (como reconhecimento e desenvolvimento). Como demonstram os estudos de sistémica organizacional (Senge, 1990), é precisamente nessas interconexões que residem tanto os desafios mais profundos quanto as oportunidades de transformação mais significativa.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO**

O presente trabalho, intitulado "O papel de Gestão de Recursos Humanos na retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda., em Nampula (2020 – 2024) ", teve como objectivo geral analisar o papel da gestão de recursos humanos na retenção de talentos na empresa CICOTI, Lda. A pesquisa partiu da premissa de que a retenção de talentos é um desafio crítico para as organizações modernas, especialmente em contextos competitivos como o de Moçambique, onde factores como a escassez de mão-de-obra qualificada e a concorrência por profissionais destacam a importância de estratégias eficazes de gestão de pessoas.

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que a Gestão de Recursos Humanos na CICOTI, Lda. exerce um impacto significativo na retenção de talentos, confirmando a hipótese H1. A análise dos dados revelou que, embora a empresa adote práticas como planos de carreira, programas de capacitação e benefícios competitivos, há lacunas críticas que comprometem a eficácia dessas estratégias. A insatisfação com salários, a falta de oportunidades claras de crescimento e a comunicação deficiente emergiram como os principais factores que influenciam negativamente a retenção. Por outro lado, aspectos como o reconhecimento e o ambiente de trabalho positivo foram identificados como elementos que contribuem para a permanência dos colaboradores, especialmente entre aqueles com maior tempo de empresa.

Apesar de a CICOTI, Lda. demonstrar uma estrutura formal de Gestão de Recursos Humanos (GRH) com políticas alinhadas a modelos teóricos, os resultados revelam uma desconexão entre o discurso organizacional e a experiência real dos colaboradores. Esta dissonância não é apenas um problema operacional, mas um reflexo de uma abordagem que prioriza a forma sobre a substância. A empresa investe em benefícios e programas de desenvolvimento, mas falha em garantir que essas iniciativas sejam percebidas como justas, transparentes e eficazes.

Um dos pontos mais críticos é a política salarial, que, embora teoricamente competitiva, é vista como injusta por uma parcela significativa dos colaboradores. Isso sugere que a empresa pode estar a negligenciar a equidade interna ou a comunicação clara sobre os critérios de remuneração. Além disso, a ênfase em métricas de desempenho quantitativas (como metas de vendas) para promoções cria um ambiente onde o mérito é reduzido a números, ignorando competências como liderança, inovação e colaboração. Essa abordagem não só desmotiva profissionais com perfis

diferentes, como também reforça uma cultura de curto prazo, onde o crescimento é percebido como limitado e pouco inclusivo.

A falta de oportunidades de desenvolvimento é outro gargalo estrutural. Os treinamentos existentes parecem desconectados das trajetórias reais de carreira, funcionando mais como eventos pontuais do que como parte de uma estratégia integrada. Isso é particularmente problemático para os colaboradores mais jovens, que buscam crescimento acelerado e clareza sobre seu futuro na organização. Enquanto isso, os profissionais experientes, embora mais satisfeitos com a estabilidade, demonstram frustração com a falta de reconhecimento pelo seu conhecimento acumulado.

A cultura organizacional, embora citada como um ponto positivo, apresenta contradições. A empresa promove valores como diversidade e inclusão, mas os dados mostram que esses princípios não são uniformemente aplicados, especialmente em departamentos operacionais, onde há maior rotatividade e insatisfação. A comunicação deficiente agrava esse cenário, pois políticas bem-intencionadas perdem impacto quando não são devidamente explicadas ou implementadas de forma consistente.

A pesquisa também destacou desafios específicos do contexto moçambicano, como a necessidade de equilibrar expectativas geracionais e adaptar as políticas de GRH às particularidades locais. A comparação com a literatura mostrou que os resultados estão em sintonia com estudos como os de Chiavenato (2014) e Robbins & Judge (2017), que enfatizam a importância de um ambiente organizacional saudável e de oportunidades de crescimento para a retenção de talentos.

Para reverter esse quadro, a CICOTI, Lda. precisa ir além de ajustes superficiais e repensar sua abordagem de GRH de forma sistêmica. As recomendações seguintes não são meras sugestões, mas mudanças estratégicas necessárias:

- i. Revisão salarial com transparência: Realizar um diagnóstico interno e de mercado para garantir equidade, comunicando claramente os critérios de remuneração e progressão.
- ii. Plano de carreira personalizado: Criar trajetórias flexíveis, reconhecendo diferentes formas de contribuição (não apenas vendas) e oferecendo mentoria para alinhar expectativas.

- iii. Capacitação com propósito: Alinhar capacitações às necessidades reais dos colaboradores e aos objectivos de carreira, com métricas de impacto pós-formação.
- iv. Cultura de feedback contínuo: Implementar sistemas de avaliação multidirecional, onde colaboradores possam opinar sobre gestores e políticas, assegurando que vozes sejam ouvidas.
- v. Inclusão como prática, não discurso: Promover diversidade de forma activa, especialmente em departamentos com baixa representatividade, e combater *vieses* nos processos de promoção.

Sem essas mudanças, a CICOTI, Lda. continuará a enfrentar rotatividade elevada e falta envolvimento, custando-lhe não apenas recursos financeiros, mas também a perda de talentos críticos para sua competitividade. A verdadeira retenção começa quando os colaboradores vêm na empresa não apenas um emprego, mas um espaço onde seu crescimento é genuinamente valorizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- o Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

- o Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- o Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- o Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- o Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- o Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- o Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5th ed.). Elsevier.
- o Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- o Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- o Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). (2016). Resolução nº 510/2016: Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Ministério da Saúde.
- o Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- o Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- o Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- o DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2011). *Fundamentals of human resource management* (11th ed.). John Wiley & Sons.

- o Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- o Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- o Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas* (2nd ed.). Atlas.
- o Feijó, J. (2009). A gestão de recursos humanos em empresas moçambicanas num contexto de reformas económicas. *Revista Moçambicana de Economia e Sociedade*, 3(1), 45-60.
- o Flick, U. (2017). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (2nd ed.). SAGE Publications.
- o Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Universidade Estadual do Ceará.
- o Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa* (3ª ed.). Atlas.
- o Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- o Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- o Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.
- o Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- o Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- o Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- o Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

- o Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- o Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business School Press. *(Reimpressão do artigo clássico originalmente publicado em 1968 na Harvard Business Review.)*
- o Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states.* Harvard University Press.
- o Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). Fundamentos de metodologia científica (8th ed.). Atlas.
- o Lopes, M. (2019). O mercado de trabalho em Moçambique: Desafios e perspectivas. Editora Universitária Moçambicana.
- o Malhotra, N. K. (2012). *Basic marketing research: Integration of social media* (4th ed.). Pearson.
- o Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.
- o Marrengula, C. (2019). Retenção de talentos em Moçambique: Barreiras e oportunidades. Revista Africana de Gestão, 7(2), 112-130.
- o Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.
- o Mendonça, M., & Rocha, E. (2020). Desafios e estratégias para a retenção de talentos na África Subsaariana. Editora Lusófona.
- o Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. International Journal of Business Communication, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- o Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- o Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first.* Harvard Business School Press.
- o Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.

- o Resnik, D. B. (2020). The ethics of research with human subjects: Protecting people, advancing science, promoting trust. Springer.
- o Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamento organizacional (18th ed.). Pearson.
- o Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- o Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
- o Silva, T., & Almeida, P. (2018). Gestão de talentos e desenvolvimento organizacional. Edições Síntese.
- o Sólides. (2023). Pesquisa sobre retenção de talentos. <https://solides.com.br/pesquisa-retencao-talentos>
- o Souza, R. M. (2011). Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos. Monografia de Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências, Centro Universitário Filadélfia.
- o Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- o Yin, R. K. (2015). Case study research: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.
- o Zhang, Y., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2020). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 46(2), 189–216. <https://doi.org/10.1177/0149206318762446>

## **Apêndices**

---

### **GUIÃO DE RECOLHA DE DADOS**

Para responder aos objectivos da pesquisa, ao problema e validar as hipóteses, é necessário recolher dados qualitativos e quantitativos que permitam analisar a relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a retenção de talentos na Empresa CICOTI, Lda.

Lista de Dados a Recolher

1. Histórico da empresa (organograma, estrutura, numero de colaboradores e etc.)
2. Dados Organizacionais (Empresa CICOTI, Lda)  
Políticas de RH:  
Planos de carreira e promoção interna.  
Programas de formação e desenvolvimento profissional.  
Benefícios oferecidos (salários, bónus, saúde, flexibilidade, etc.).  
Políticas de reconhecimento e recompensa.
3. **Indicadores de RH:**  
Taxa de rotatividade (turnover) entre 2020–2024.  
Tempo médio de permanência dos funcionários.  
Número de colaboradores que pediram demissão e motivos (se disponível).  
Custos com recrutamento e treinamento de novos funcionários.

**NB. SE DISPONIVEL**

### **QUESTIONÁRIO**

#### **Secção 1 – Dados Demográficos**

1. Idade:  
☐ 18-25 anos ☐ 26-35 anos ☐ 36-45 anos ☐ 46+ anos
2. Género:



☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro ☐ Prefiro não dizer

3. Tempo de empresa:

☐ Menos de 1 ano ☐ 1-3 anos ☐ 4-5 anos ☐ Mais de 5 anos

4. Área/Departamento:

☐ Administrativo ☐ Operações ☐ RH ☐ Vendas ☐ Outro: \_\_\_\_\_

## Sessão 2 – Satisfação e Engajamento

(Escala Likert: 1 = Discordo Totalmente | 2 = Discordo | 3 = Concordo | 4 = Concordo Totalmente)

1. Meu salário é justo comparado ao mercado.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2. Recebo benefícios competitivos (ex.: saúde, transporte, bônus).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3. Sinto-me valorizado(a) pela minha equipa e gestores.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4. A empresa oferece oportunidades claras de crescimento.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5. Meu trabalho é reconhecido (ex.: feedback, promoções).\*\*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

## Secção 3 – Práticas de RH e Retenção

1. Quais destes factores mais influenciam sua permanência na CICOTI? (Marque até 3)

☐ Salário competitivo

☐ Benefícios (ex.: plano de saúde, flexibilidade)

☐ Oportunidades de formação e capacitação

☐ Ambiente de trabalho positivo

☐ Reconhecimento e feedback constante

☐ Plano de carreira definido

☐ Outro: \_\_\_\_\_

2. Nos últimos 12 meses, considerou sair da empresa?  
☐ Sim (Pule para a questão 12) ☐ Não (Pule para a questão 13)
3. Se SIM, qual o principal motivo? (Marque até 2)  
☐ Salário baixo  
☐ Falta de crescimento profissional  
☐ Relacionamento ruim com gestores  
☐ Carga horária excessiva  
☐ Falta de reconhecimento  
☐ Outro: \_\_\_\_\_
4. Como avalia a comunicação entre liderança e funcionários?  
☐ Péssima ☐ Ruim ☐ Regular ☐ Boa ☐ Excelente
5. A empresa realiza pesquisas de clima organizacional?  
☐ Sim, frequentemente ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não sei
6. Participou de treinamento nos últimos 12 meses?
7. ☐ Sim (Quantos? \_\_\_\_ ) ☐ Não

#### **Secção 4 – Cultura Organizacional**

1. A CICOTI tem uma cultura que promove diversidade e inclusão?  
☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não ☐ Não sei
2. Sente-se seguro(a) para dar opiniões ou sugestões?  
☐ Sempre ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
3. Como descreveria o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho?
4. ☐ Muito equilibrado ☐ Satisfatório ☐ Pouco equilibrado ☐ Nenhum equilíbrio

#### **Secção 5 – Sugestões e Comentários (Questões abertas)**

1. O que a CICOTI faz bem para reter talentos?

---

---

2. Quais as 3 principais melhorias que sugeriria?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

1. Quais programas de capacitação existem? São alinhados há suas necessidades como colaborador?

---

---

---

---