



Universidades Lusíada

Dias, Inês Maria Nunes

Importância das neurociências na gestão dos recursos humanos

<http://hdl.handle.net/11067/6124>

Metadados

Data de Publicação	2021
Resumo	<p>Há cada vez mais uma crescente preocupação pelo estudo dos comportamentos dos seres humanos, porém, ainda existe alguma escassez relativamente à produção de informação das neurociências. Neste sentido, achei pertinente abordar este tema, visto que o mesmo tem uma grande relevância na performance das organizações e também porque ainda não é um tema muito comum. Perante a situação atual de pandemia, a neurociência torna-se ainda mais importante na medida em que os indivíduos estão mais consciencio...</p> <p>There is an increasing concern for the study of the behavior of human beings, however, there is still some scarcity regarding the production of information in the neurosciences. In this sense, I thought it pertinent to approach this topic, since it has a great relevance in the performance of organizations and also because it is not a very common topic yet. Given the current pandemic situation, neuroscience becomes even more important as individuals become more aware and thus begin to invert orga...</p>
Palavras Chave	Gestão de empresas, Recursos humanos, Comportamento, Neurociência
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:16:48Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA PORTO

**“IMPORTÂNCIA DAS NEUROCIÊNCIAS NA GESTÃO
DOS RECURSOS HUMANOS”**

Inês Maria Nunes Dias

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Porto, 2021



UNIVERSIDADE LUSÍADA PORTO

**“IMPORTÂNCIA DAS NEUROCIÊNCIAS NA GESTÃO DOS
RECURSOS HUMANOS”**

Inês Maria Nunes Dias

Orientador: Professora Doutora Elizabeth Real

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Porto, 2021

Agradecimentos

Quero agradecer à minha família por todo o apoio.

Quero também agradecer à minha orientadora, professora doutora Elizabeth Real, que se mostrou sempre disponível para ajudar e auxiliar em qualquer questão relacionada com a elaboração da dissertação.

Em especial, gostaria de agradecer aos entrevistados que despenderam do seu tempo para realizar a entrevista pois sem os mesmos não seria possível realizar a componente prática da dissertação.

Agradeço também aos colegas e amigos por todo o apoio e partilha de ideias.

A todos, muito obrigada.

Resumo

Há cada vez mais uma crescente preocupação pelo estudo dos comportamentos dos seres humanos, porém, ainda existe alguma escassez relativamente à produção de informação das neurociências. Neste sentido, achei pertinente abordar este tema, visto que o mesmo tem uma grande relevância na performance das organizações e também porque ainda não é um tema muito comum. Perante a situação atual de pandemia, a neurociência torna-se ainda mais importante na medida em que os indivíduos estão mais conscienciosos e começam assim a inverter as estratégias das organizações. Há alguns anos atrás, era impensável aliar a neurociência ao contexto organizacional, porém, hoje em dia, há uma tendência cada vez maior para a preocupação do bem-estar dos colaboradores. Para que seja possível promover uma cultura organizacional agradável, é necessário, em primeira instância, conhecer o comportamento dos seres humanos e a forma como este se reflete no trabalho.

No que concerne à metodologia recorri às entrevistas que foram feitas a gestores de recursos humanos, líderes e colaboradores.

Após recolha de dados, foi elaborada uma tabela onde foram analisados os resultados, onde posteriormente foram também abordados em formato de texto para uma melhor compreensão do tema de investigação.

Como ilação, posso constatar que após finalizar toda a componente prática e teórica é possível concluir que as neurociências são reconhecidas pela maior parte dos entrevistados, porém os mesmos não têm informação suficiente para aplicar as neurociências na prática. Verifiquei também que, os entrevistados consideram a temática das neurociências essenciais à gestão dos recursos humanos e por isso demonstraram interesse em explorar e conhecer melhor este tema.

Palavra-Chave: Neurociências, Gestão dos Recursos Humanos, Gestão de Talento, Liderança, Neuroliderança

Abstract

There is an increasing concern for the study of the behavior of human beings, however, there is still some scarcity regarding the production of information in the neurosciences. In this sense, I thought it pertinent to approach this topic, since it has a great relevance in the performance of organizations and also because it is not a very common topic yet. Given the current pandemic situation, neuroscience becomes even more important as individuals become more aware and thus begin to invert organizational strategies. A few years ago, it was unthinkable to combine neuroscience with the organizational context, however, today, there is an increasing trend towards concern for the well-being of employees. In order to promote a pleasant organizational culture, it is necessary, in the first instance, to know the behavior of human beings and how this is reflected at work.

Regarding the methodology, I resorted to interviews that were conducted with human resources managers, leaders and employees.

After collecting data, a table was drawn up where the results were analyzed, which were later also addressed in text format for a better understanding of the research topic.

As an inference, I can see that after completing all the practical and theoretical component, it is possible to conclude that neurosciences are recognized by most of the interviewees, but they do not have enough information to apply neurosciences in practice. I also found that the interviewees consider the subject of neuroscience essential to the management of human resources and therefore showed interest in exploring and getting to know this topic better.

Keyword: Neurosciences, Human Resource Management, Talent Management, Leadership, Neuroleadership

Índice de Tabelas

Tabela 1- Objetivos de Estudo (Elaboração própria)	3
Tabela 2- Categorização e Palavra-Chave (Elaboração própria)	34
Tabela 3- Análise de Conteúdo (Gestores/Líderes) (Elaboração própria)	35
Tabela 4- Categorização e Palavras-Chave (Colaboradores) (Elaboração Própria).....	86
Tabela 5- Análise de Conteúdo (Colaboradores) (Elaboração Própria).....	87

Índice de Figuras

Figura 1- Figura 1-“Algunos instrumentos y técnicas para el Neuromanagement” (Rodríguez & Piña, 2020)	19
---	----

Índice de Anexos

9. ANEXOS

9.1. Anexo I- Guião de entrevista

9.1.1 Guião de Entrevista (Líderes e Gestores de Recursos Humanos)

9.1.2. Guião de Entrevista (Colaboradores)

9.2. Anexos II- Entrevistas

9.2.1. Transcrição das Entrevistas

9.2.1.1. Entrevistado A

9.2.1.2.. Entrevistado B

9.2.1.3. Entrevistado C

9.2.1.4. Entrevistado D

9.2.1.5. Entrevistado E

9.2.1.6. Entrevistado F

9.2.1.7. Entrevistado G

9.2.1.8. Entrevistado H

9.2.1.8. Entrevistado I

9.2.1.9. Entrevistado J

9.3.1. Entrevistado K

9.3.2. Entrevistado L

9.3.2.1. Entrevistado M

Índice de Abreviaturas

RMN	Ressonância Magnética
TAC	Tomografia Axial Computorizada
MEG	Magnetoencefalografia
PET	Tomografia por Emissão de Positrões
FNIR	Functional Near Infrared Spectroscopy ¹
ECNI	Estimulação Cerebral não Invasiva
ABM	Advanced Brain Monitoring ²
PNL	Programação Neurolinguística
SMR	Ritmo Sensório motor
EEG	Eletroencefalograma
SNA	Sistema nervoso autónomo
VFC	Variabilidade da frequência cardíaca
TMS	Estimulação Magnética Transcraniana
EDA	Atividade Eletrodérmica

¹ A autora sugere a seguinte tradução: Espectroscopia de infravermelho próximo funcional

² A autora sugere a seguinte tradução: Monitoramento avançado do cérebro

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do Estudo	1
1.2. Objetivos do Estudo	3
1.3. Estrutura da Dissertação	4
2. CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1. Conceito de Neurociências	5
2.2. Neurociência e a sua importância nos Recursos Humanos	6
2.3. Neuroliderança	16
2.4. Ferramentas das neurociências para a compreensão do comportamento humano	18
2.5. Retenção de Talento	25
3. CAPÍTULO II-FUNDAMENTAÇÃO PRÁTICA.....	32
3.1. Metodologia	32
3.2. Escolha dos Participantes	33
3.3. Recolha e Análise de Dados.....	34
3.3.1. Definição de Categorias e Palavras-Chave (Gestores/Líderes).....	34
3.3.2. Análise de Conteúdo (Gestores/Líderes).....	35
3.3.3. Definição de Categorias e Palavras-Chave (Colaboradores).....	86
3.3.4. Análise de Conteúdo (Colaboradores)	87
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	105
4.1. Análise e Discussão dos Dados (Gestores de Recursos Humanos e Líderes)	105
4.2. Análise e Discussão dos dados (Colaboradores).....	109
5. CONCLUSÃO	112
6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	115
7. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	115
8. BIBLIOGRAFIA	
9. ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

1.1.Relevância do Estudo

Nos dias de hoje, atravessamos tempos penosos e incertos devido à pandemia que controlou e alterou o dia-a-dia, os hábitos e costumes de indivíduos a nível global. Este vírus altamente contagioso teve um impacto e uma dimensão colossal que fez com que a visão e a percepção que nós ser humanos tínhamos antes da pandemia se alterasse. O confinamento permitiu-nos refletir sobre todas as trivialidades a que anteriormente estávamos constantemente expostos. De repente, tudo o que anteriormente era considerado fundamental e estritamente necessário deixou de o ser, e tudo aquilo que realmente era relevante passou a ser mais valorizado e perspetivado de uma forma divergente, ou seja, a população em geral sofreu de alguma forma uma suspensão de todas as atividades triviais, o que levou ao surgimento de novas formas de viver, sentir e até mesmo de expressar os sentimentos. As pessoas, no geral, começaram a visualizar a sua realidade com outras lentes, o que lhes permitiu fazer uma introspeção mais profunda. Com esta pandemia surgiu uma enorme e variada oferta de cursos online e formações relativamente ao desenvolvimento pessoal e autoconhecimento. Começou a existir uma preocupação acrescida relativamente ao progresso pessoal e à necessidade de se conhecerem a si próprios. Estas competências são extremamente necessárias num gestor, pois um gestor é responsável por gerir, liderar e motivar pessoas. Desta forma, um gestor tem que se conhecer primeiro a ele próprio para posteriormente poder conhecer e compreender cada trabalhador na sua individualidade. Trabalhadores felizes e motivados são trabalhadores mais produtivos e realizados, por isso, é de extrema importância que os recursos humanos de uma organização sejam estimulados, testados, estudados e analisados de forma a conseguir satisfazer os seus objetivos e desejos. Um colaborador satisfeito e realizado é um colaborador que assume com maior facilidade um compromisso com a organização. Este estudo tem uma enorme importância nos dias de hoje, pois há cada vez mais uma maior competição a nível global, e só as organizações que têm práticas diferentes e notórias é que sobrevivem. Com a globalização, a competitividade é cada vez maior, as empresas têm cada vez mais a necessidade de se adaptar às alterações que ocorrem a um ritmo veloz. Os indivíduos estão cada vez mais informados e exigentes, e por isso as empresas têm que se adaptar e conseguir corresponder às necessidades dos seus colaboradores e dos seus clientes. Este tema é bastante relevante, pois com as mudanças de

paradigmas as empresas têm que conhecer e ter o máximo de informação dos seus colaboradores e clientes. As neurociências são fundamentais para a compreensão do comportamento dos seres humanos. É a partir desta que os gestores irão compreender e entender de forma mais explícita os comportamentos e ações dos seus colaboradores e clientes.

Como ilação, posso constatar que este tema é bastante relevante pois trata-se de um tema que até ao momento ainda não foi muito explorado e pode vir a ser um grande impulsionador do potencial humano nas organizações. É de extrema importância que os gestores potenciem os talentos dos seus colaboradores, visto que isso irá contribuir para o melhor desempenho organizacional pois a competitividade no mercado de trabalho é cada vez maior, e desta forma torna-se crucial que as organizações consigam blindar sua estratégia face aos concorrentes e dessa forma criem uma vantagem competitiva. A neurociência aplicada às organizações pode ser considerada como uma vantagem competitiva que trará inúmeros benefícios às organizações.

1.2.Objetivos do Estudo

Os objetivos de estudo devem ser claros e concisos para que após investigação se consiga alcançar esses mesmos objetivos e metas. O principal objetivo deste estudo reside na compreensão por parte dos profissionais de gestão de recursos humanos e líderes das neurociências aplicadas à gestão dos recursos humanos. Como objetivos secundários, pretendo compreender se as neurociências contribuem para um melhor desempenho organizacional e se estão a ser utilizadas pelos gestores/líderes. Pretendo também entender de que forma gestores/líderes retêm os seus talentos nas suas organizações e de que forma. É também objetivo desta investigação entender a perspetiva dos colaboradores em relação a esta temática. Através da fundamentação teórica pretendo aprofundar o conhecimento acerca deste tema que ainda nos dias de hoje não se encontra muito explorado. No que concerne à componente prática, esta irá contribuir para a melhor compreensão desta temática no mercado.

Tabela 1- Objetivos de Estudo (Elaboração própria)

Objetivos

- ❖ Entender se gestores/líderes têm conhecimento das neurociências aplicadas à gestão de recursos humanos
- ❖ Compreender de que forma gestores e líderes retêm os seus talentos
- ❖ Compreender se os gestores estão a adotar as ferramentas da neurociência para gerir os colaboradores
- ❖ Compreender a perspetiva dos colaboradores em relação a esta temática

1.3.Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro partes, nomeadamente: introdução, onde é abordada de forma muito resumida o tema da dissertação e a importância do estudo desta temática. Posteriormente temos a componente teórica onde o tema é explorado de forma mais detalhada e onde abrange diversos temas relacionados com a temática principal. No final de alguns dos temas da componente teórica é colocada uma preposição de investigação que pretendo responder às mesmas através da componente prática. De seguida temos a componente prática, onde serão realizadas entrevistas a gestores de recursos humanos, líderes e colaboradores. Serão elaborados dois tipos de guiões diferentes, um para líderes e gestores de recursos humanos e outro para colaboradores. Com as entrevistas pretendo responder às proposições que foram colocadas na componente teórica. No que concerne às entrevistas pretendo atingir o ponto de saturação, ou seja, quando nenhum outro entrevistado irá acrescentar mais informação relevante ao estudo. Por último, a análise de resultados e conclusões. Nesta parte serão elaboradas tabelas que em primeira instância serão escolhidas categorias e respetivas palavras-chave para uma melhor interpretação e organização da análise. Estas tabelas serão também constituídas por excertos dos entrevistados, interpretação dos mesmos e enquadramento com a revisão da literatura. Será também elaborado um texto onde serão analisadas as respostas dos entrevistados de forma mais detalhada e onde será possível retirar ilações referentes à questão de investigação. Posteriormente será redigida uma conclusão geral acerca dos resultados obtidos através do estudo. Por fim, serão apresentados todos os anexos relativos a esta dissertação, nomeadamente, guião de entrevista e transcrição das mesmas.

2. CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito de Neurociências

Atualmente, vivemos num mundo altamente tecnológico, onde as transformações são recorrentes e velozes. Torna-se indispensável às organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz devido ao ambiente volátil que percorrem diariamente. Estas organizações necessitam urgentemente de estratégias inovadoras, flexibilidade de resposta e facilidade de adaptação. As neurociências aplicadas à área da gestão podem ser uma das estratégias para conseguir extrapolar todas as vicissitudes diárias. Em primeira instância, presumo que seja primordial a exposição da definição da área neurociências, e de seguida, expor diversos subtemas relevantes ao estudo.

As neurociências não surgiram de forma repentina. Em primeira instância, surgiu um enorme mistério em torno de um órgão tão basilar e enigmático do corpo humano, o cérebro. No que concerne ao vocábulo “cérebro“, este foi mencionado pela primeira vez há cerca de 5000 anos atrás no Egito. Foi através dos processos de mumificação, realizados por estes povos, que estes foram considerados os pioneiros na obtenção de conhecimento sobre anatomia humana. Edwin Smith foi o ilustre papiro redigido pelo médico e arquiteto Imhote. Este célebre homem era Egípcio e foi o primeiro a redigir um papiro onde abordava a questão das neurociências. A ciência foi evoluindo, a pesquisa científica começou a ganhar maior importância, e este conceito começou a ser vagarosamente analisado e estudado por investigadores (Elhadi, , 2012).

O cérebro é composto por 100 bilhões de neurônios, que se encontram interligados com cerca de 100 trilhões de conexões neurais. A neurociência é a ciência responsável pelo estudo das conexões neurais que se traduzem posteriormente em comportamentos. Até 1960 a neurociência não era considerada como um campo de estudo, pois ainda não existiam evidências científicas suficientes para o justificar. Porém, com o avanço da ciência, a neurociência começou a ser alvo de diversos estudos, passando assim a ser cada vez mais recorrente o seu estudo e respetiva análise (Beans, 2018).

Rekart (2019), definiu a neurociência como uma ciência que abrange um conjunto diverso de disciplinas, nomeadamente: medicina, psicologia, química, física, biologia, matemática, educação, ciências da computação, ética e direito. Há duas grandes vertentes da neurociência que são: neurologia e neurobiologia. Neurologia está mais direcionada para a medicina, ou seja, é uma especialidade médica que aborda a estrutura do sistema nervoso,

ou seja, o cérebro, nervos, músculos e medula. No que concerne à neurobiologia, esta estuda as células constituintes do sistema nervoso e a respetiva organização das mesmas. Estas células são responsáveis pelo comportamento. Neurobiologia foca-se mais no estudo do comportamento, enquanto neurologia está mais ligada ao foro clínico.

Anteriormente, esta ciência era apenas perspetivada num contexto clínico, mas com as mudanças de paradigmas, ritmo frenético com que ocorrem as mudanças tecnológicas, a globalização e a crescente competição no mercado, passou a ser também percecionada num contexto organizacional (Smith, 2011).

Silva & Goulart (2015) alegam que a neurociência encontra-se relacionada com o estudo do funcionamento do sistema nervoso e respetiva relação com o comportamento humano. Esta disciplina é extremamente importante para a melhor compreensão e entendimento dos comportamentos dos colaboradores de uma empresa. Segundo estes investigadores, a neurociência é crucial para entender melhor as atitudes e comportamentos de colaboradores de uma organização, na medida em que possibilita um melhor desempenho e performance organizacional. Há uma preocupação emergente relativamente aos recursos humanos das empresas. É de extrema importância que os gestores compreendam a relevância de todos os colaboradores da organização, pois estes são responsáveis pelo presente e futuro da empresa e respetivos desafios que a mesma se depara.

As neurociências permitem ilustrar a relevância da compreensão do cérebro humano e também da magnitude da consciência. Estes investigadores enfatizam a necessidade do estudo da consciência quando é abordado o tema das neurociências (Bagozzi & Lee, 2019).

2.2. Neurociência e a sua importância nos Recursos Humanos

As necessidades e perspetivas no meio empresarial sofreram alterações profundas o que posteriormente levou à necessidade de entender melhor a população e também compreender os seus comportamentos perante diferentes estímulos e situações (Lorusso *et al.*, 2018). A união da gestão e da neurociência, gerou uma outra ciência denominada de *Neuromanagement*. De acordo com Rodríguez & Piña (2020), *neuromanagement* é uma recente abordagem da neurociência. O estudo do cérebro humano tem sido alvo de inúmeros estudos, a sua importância e notoriedade tem sido cada vez mais notória e pertinente. Desta forma, surge assim um novo modelo com um paradigma mais empresarial e mais direcionado para os colaboradores e as suas respetivas capacidades. Este modelo irá permitir

um melhor desempenho e performance organizacional, ou seja, a gestão das organizações passam a ser mais eficientes. Partilhando da mesma opinião, Badillo (2019), referiu que “(...) el neuromanagement se concibe como un modelo de gestión, el cual permite desarrollar nuevas y mejores maneras para liderar cualquier tipo de organización.”³

De acordo com Smith (2011), a neurociência contribui para o melhor entendimento de certos comportamentos que anteriormente não eram compreendidos, nomeadamente:

*The team meeting where no one contributes, the buzz of winning a big sale, the colleague you always avoid, and that customer you can't seem to please are all familiar experiences that can be explained by brain science and, therefore, managed more effectively (Smith, 2011, p.18).*⁴

Smith (2011), alega que num mercado cada vez mais competitivo é fundamental que os gestores compreendam ao máximo o comportamento dos indivíduos para que possam cativar e atrair profissionais talentosos. A aplicação das neurociências à gestão das organizações é algo emergente, é uma ciência que precisa de ser explorada para que se possa usufruir da mesma nas organizações.

Neurociência é resultado de um vínculo entre as capacidades emocionais e cognitivas. O principal intuito desta área científica é suprimir reações de medo, inquietação, receio e tensão antes de tomar qualquer decisão ou até eventualmente antes de proceder à resolução de um problema. Desta forma, todos os sentimentos derrotistas e negativos serão abolidos tornando assim o colaborador mais confiante e confortável perante estas situações. De acordo com este investigador, um gestor deve criar a estratégia empresarial tendo em consideração o neuromarketing, onde devem ser estudados os gostos, necessidades e desejos dos clientes para que seja possível ir de encontro a essas mesmas necessidades (Rodríguez & Piña, 2020). Seguindo a mesma linha de pensamento, Balconi & Venturella (2017) referiram que neurociências aliadas à gestão pode ser considerada uma ciência que estuda os recursos que são utilizados pelos indivíduos para comeder e gerir os seus comportamentos em contexto social.

³ A autora sugere a seguinte tradução: neuromanagement consiste num modelo de gestão que permite desenvolver novas e melhores formas de liderar qualquer tipo de organização

⁴ A autora sugere a seguinte tradução: A reunião de equipa em que ninguém contribui, o zumbido de ganhar uma grande venda, o colega que tu sempre evitas, e o cliente que tu nunca consegues agradar são experiências familiares que podem ser explicadas pela ciência do cérebro, e, portanto, geridas de forma mais eficaz.

Garzón (2019), partilha da mesma concepção, e refere que a aplicação das neurociências nos processos de gestão melhora a performance e desempenho de uma organização. Através deste vínculo entre neurociências e gestão, as empresas podem atingir melhores resultados, pois tornam-se mais eficientes, mais produtivos, conseguem canalizar melhor os talentos dos seus colaboradores. Estes autores referem também que o modelo de gestão tradicional, hoje em dia, encontra-se em profunda decadência, pois as empresas de hoje em dia têm outro tipo de funcionamento, necessidade de outra tipologia de gestão, e também de gestores com concepções, ideias e princípios diferentes. De acordo com estes autores esta ciência veio descodificar certos processos cerebrais que anteriormente eram considerados impossíveis de decifrar. *Neuromanagement* veio contribuir tanto a nível interno, ou seja, satisfação dos colaboradores, como a nível externo, satisfação dos clientes.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Teacu *et al.* (2020), referem que é necessário atualizar os modelos de gestão mais conservadores, uma vez que as empresas têm que se adaptar aos clientes de hoje em dia. É necessário que as organizações inovem para poder usufruir de práticas e procedimentos de gestão mais eficientes e eficazes. Com toda a mutação constante que enfrentamos todos os dias, é de extrema importância que diferentes abordagens de gestão sejam alvo de estudos e pesquisas, para que, desta forma, as empresas consigam acompanhar estas mudanças abruptas que acontecem de forma repentina. Segundo estes investigadores, se os indivíduos compreenderem melhor o funcionamento do seu cérebro, conseqüentemente irão conseguir perceber com mais clareza quais as abordagens que devem utilizar para serem mais eficientes. Esta ciência permite criar transformações que perduram no meio empresarial.

Badillo (2019), mencionou que num mundo cada vez mais volátil e incerto, *neuromanagement* veio revolucionar o meio empresarial. Esta ciência é de extrema importância para revigorar os processos de aprendizagem na área da gestão, pois é a partir desta que haverá uma maior possibilidade de desenvolvimento de competências, habilidades, capacidade de resposta e de tomada de decisão de um colaborador. Esta também permite um aproveitamento mais eficiente dos talentos dos colaboradores. De acordo com Badillo, (2019) “Esto sugiere, que con su implementación se espera tener empresas y organizaciones mucho más eficientes, más productivas, con un mejor talento humano, y con mejores resultados.”⁵

⁵ A autora sugere a seguinte tradução: Isto sugere que com a sua implementação espera-se ter empresas e organizações muito mais eficientes, mais produtivas, com melhor talento humano e com melhores resultados.

Troncoso (2020, p12) definiu o conceito *neuromanagement* da seguinte forma:

Se trata de una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones, desarrollar las inteligencias múltiples a nivel personal y organizacional, fomentar en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrollar las competencias de los profesionales.⁶

Através desta citação, Troncoso (2020) alegou que *neuromanagement* é a ferramenta essencial para vangloriar e majorar a empresa na sua totalidade, ou seja, desde os seus colaboradores, aos seus clientes e partes interessadas.

De acordo com o estudo realizado por Esteban (2016), a neurociência aliada às organizações, provocou uma melhoria significativa nas relações entre os colaboradores, pois através desta ciência é possível compreender de forma mais explícita a fisionomia das relações humanas. Estes investigadores abordam a importância da aplicação das neurociências e neuroéticas nas organizações. No que concerne à ética empresarial, esta influência a tomada de decisão relativamente à cultura organizacional e também relativamente à estratégia organizacional. Por sua vez, estas tomadas de decisão têm, na prática, inferências de grande responsabilidade e justiça.

Almeida & Cabrera (2018), referiram que as neurociências podem promover melhor qualidade de trabalho. Através da neurociência, é possível desenvolver e adaptar o cérebro humano. A partir dos estudos realizados por estes dois autores, estes constaram que a neurociência é fundamental para melhorar a performance organizacional, e conclui-se que esta ciência pode aumentar significativamente a performance das organizações, caso esta seja aplicada, em especial, à gestão dos recursos humanos.

Há inúmeras vantagens decorrentes do usufruto das neurociências na gestão de pessoas, tais como: através da neuropsicologia é possível estudar a relação entre o cérebro e o comportamento, e desta forma, é possível entender melhor os comportamentos de todos os intervenientes de uma organização; foram realizados estudos onde foi provado que na região do córtex pré-frontal do cérebro humano é possível desenvolver a capacidade de habilidades

⁶ A autora sugere a seguinte tradução: Trata-se de uma disciplina que se debruça sobre a exploração dos processos neurofisiológicos que se encontram envolvidos na tomada de decisão, desenvolvendo assim múltiplas inteligências a nível pessoal e organizacional fomentando a visão empresarial dos gestores e desenvolvendo as competências dos profissionais.

organizacionais. Por sua vez, a melhoria das habilidades dos colaboradores irá aumentar a sua motivação e satisfação com o trabalho, conseqüentemente, pode refletir-se positivamente no clima e relações entre colaboradores e também com a própria empresa; o conhecimento e a melhor compreensão dos comportamentos e do cérebro humano, pode auxiliar na previsão de certos comportamentos ou situações que podem tornar-se prejudiciais à organização. O contrário também se aplica, pois as neurociências podem também cooperar na criação de comportamentos e atitudes que estejam alinhados com os objetivos da mesma (Oré & Chávez, 2018).

A neurociência oferece uma vantagem verosímil às empresas, pois permite que as mesmas tenham uma gestão mais eficiente, inclusive a gestão de talentos. No que concerne à gestão de talentos, para além das neurociências funcionaram como catalisador de talento, são também indispensáveis para entender os comportamentos dos seus colaboradores e assim desta forma conseguir prever ou cooperar certos comportamentos dos mesmos. Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano conseqüentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ath, 2020).

Através das neurociências é possível compreender com maior clareza os processos pelas quais as organizações atravessam, como por exemplo, estratégia da empresa, objetivos, planeamento e tomadas de decisões (Salati & Leoni, 2017). Para corroborar, estes investigadores afirmaram que, por exemplo, uma mudança ou transformação organizacional que seja gerida de forma incorreta pode acarretar diferentes mensagens e alertas nos nossos cérebros. Desta forma, os gestores devem estar conscientes das suas ações e palavras, pois estas podem ter repercussões que muitas vezes poderão ser mal interpretadas.

De acordo com Sułkowski & Chmielecki (2017), a neurociência auxilia no processo de gestão, nomeadamente em aspetos divergentes: liderança, inovação, transformação dos comportamentos, e orientação e guia de tomada de decisões. Através dos estudos realizados até ao momento, verifica-se que a neurociência encontra-se cada vez mais viável para o estudo do comportamento no contexto organizacional, na medida em que elucida os gestores dos comportamentos, ações e atitudes dos seus colaboradores, parceiros e clientes. Desta forma, a neurociência otimiza e melhora o funcionamento de qualquer negócio.

Há diversos fatores internos e externos que influenciam de forma direta e indireta a eficiência e lucratividade de uma organização. Os fatores emocionais são um dos fatores

responsáveis pela performance organizacional, daí a extrema importância das neurociências na gestão. Esta ciência é capaz de auxiliar processos de comportamento e tomadas de decisões, pois a partir de um conhecimento aprofundado sobre a mesma, é possível criar estratégias, técnicas e procedimentos que possam cooperar em situações diárias, e de certa forma conseguir alcançar de forma eficaz e eficiente os objetivos estipulados pela organização (Bussler, .al, 2020)

Numa ótica divergente, Silva (2017), refere que a neurociência pode contribuir para a compreensão do comportamento de abominação e aversão à mudança, ajudando assim o gestor a compreender melhor a razão que justifica a aversão à mudança dos colaboradores e desta forma tentar desbloquear essa repulsão em torno da modificação. Esta ciência pode ainda auxiliar um gestor a entender a complexidade de manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos. Um gestor tem que assumir que todos os colaboradores, apesar de trabalharem na mesma empresa, vivem em contextos diferentes, e por isso são seres individuais, todos eles dotados de características únicas. Por outro lado, a neurociência pode ainda cooperar o gestor no processo de atração de indivíduos pró-ativos, inovadores, talentos, que estão preparados para assumir novos desafios. Estes indivíduos talentosos são denominados de *High Potentials*⁷, e podem ser fundamentais para a estratégia competitiva de uma organização.

Ao longo dos anos, a importância do estudo das neurociências na gestão foi crescendo, pois, de repente o mundo tornou-se mais tecnológico e globalizado, as mudanças tecnológicas ocorreram a um ritmo frenético, e estas têm hoje a capacidade de alterar integralmente uma organização. As organizações, hoje em dia, são coagidas a adaptar-se às mudanças repentinas que ocorrem no mercado. As organizações começam a deduzir e entender que as pessoas são cruciais para o bom funcionamento das mesmas, e desta forma, os gestores estão mais atentos à contratação de indivíduos qualificados. Há cada vez mais uma preocupação crescente para o melhoramento e aprimoramento das condições de trabalho dos colaboradores das organizações e respetiva qualidade de vida dos mesmos. Com as mudanças de paradigma, a valorização dos trabalhadores é perspectivada como um distintivo competitivo no mercado. Desta forma, para que uma empresa consiga blindar a ação da concorrência, primordialmente, é necessário que os gestores tenham o máximo de conhecimento e informação acerca dos seus trabalhadores. Para a melhor compreensão do ser humano e respetivos comportamentos, as empresas começaram a conjecturar a área da

⁷ A autora sugere a seguinte tradução: Altos potenciais

neurociência aliada à gestão de pessoas. A neurociência começa a ganhar maior notoriedade nas organizações devido à necessidade das mesmas compreenderem e entenderem melhor o comportamento do ser humano (Sousa & Santana, 2017). Desta forma, os desejos e objetivos dos colaboradores e clientes serão mais facilmente atendidos e satisfeitos. Conseqüentemente, esta ciência, irá contribuir para um melhor desempenho, performance e produtividade da organização (Sousa & Santana, 2017).

Numa ótica díspar, Batti & Sartor (2017) defenderam que a neurociência aliada ao Coaching é também uma vertente que têm vindo a ser reconhecida e incrementada nas organizações. A neurociência é capaz de identificar os obstáculos e barreiras que inibem o desenvolvimento dos seres humanos. Por sua vez, o coaching pode auxiliar e assessorar esse processo. A fusão entre estas duas áreas é denominada como Neurocoaching. Esta vinculação destas duas áreas permite lograr uma perspectiva diferente, em que perante adversidades o foco irá centralizar-se na solução e não no obstáculo. Estas alterações de concepções ocorrem devido à melhor compreensão dos comportamentos dos seres humanos, que é responsabilidade da neurociência, e em simultâneo com uma melhor gestão e controlo dos mesmos, que é incitado e estimulado pelo coaching. Neurocoaching pode tornar-se extremamente interessante para as organizações, na medida em que permite conhecer comportamentos, ações e atitudes de todos os indivíduos, e conseqüentemente irá contribuir para a inovação e modificação das perspectivas dos indivíduos (Batti & Sartor, 2017)

Grover & Furnham (2016), constataram, através das suas pesquisas, que o neurocoaching é uma ciência que auxilia a gestão empresarial, melhorando os seus níveis de eficácia. Porém, estes dois autores, concluíram que esta ciência ainda não foi devidamente explorada, tanto a nível de investigação como profissional. Desta forma, estes apelam à pesquisa desta mesma ciência, pois esta pode trazer inúmeros benefícios às organizações. O coaching pode ser implementado nas organizações de diversas formas, nomeadamente: coaching em grupo, coaching a nível interno e externo, e-coaching, entre outras. Estes autores tentam elucidar os leitores para a extrema necessidade de criação de uma cultura de coaching no meio empresarial.

O auxílio na gestão de talento é também uma das vantagens da neurociência na gestão, uma vez que, ajuda-nos a compreender melhor a correlação que existe entre o corpo e mente do ser humano. Através das neurociências, um líder consegue apreender o que realmente estimula, satisfaz os seus colaboradores e desta forma conseqüentemente irá melhorar a performance e a produtividade organizacional (Silva, 2017).

Para que seja possível criar uma cultura organizacional de confiança, os líderes devem nortear-se através das ferramentas das neurociências, nomeadamente: identificar a primazia e saber reconhecê-la, ou seja, quando algum objetivo é cumprido deve-se reconhecer o mérito e o esforço dos colaboradores que contribuíram para o seu alcance. Este comportamento vai gerar confiança, esperança e otimismo nos colaboradores da organização. Desta forma, os colaboradores irão desempenhar as suas tarefas diárias de forma mais motivada. Incrementar stress moderado também é uma das estratégias que devem ser utilizadas pelo líder, ou seja, quando um líder incute aos seus colaboradores um desafio mais complexo são acionados a ocitocina e a adrenocorticotrofina, neuroquímicos que estimulam o fortalecimento das interações sociais, contribuindo assim para o reforço de afinidades com os colegas de trabalho. Porém, esta situação só é possível caso o desafio seja atingível, caso contrário, se o grupo de colaboradores estiveram perante desafios inconcebíveis há uma grande probabilidade dos mesmos desistirem antes de começarem. Desta forma, um líder tem que fazer um ajustamento equilibrado relativamente aos desafios que coloca, pois estes não devem ser demasiado acessíveis, nem exageradamente complexos. Outra estratégia que um líder deve implementar é a delegação, ou seja, um líder deve, numa primeira fase, treinar os seus colaboradores, mas posteriormente deve incentivar à autonomia, para que os colaboradores possam realizar o seu trabalho de forma autónoma e deliberada. A autonomia promove a inovação. A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. Uma outra estratégia é a criação de laços e relações dentro da organização. Neurocientistas afirmam que quando os colaboradores criam laços entre os colegas de trabalho o seu desempenho organizacional melhora. Um gestor deve pois contribuir e incitar à criação de laços entre os seus colaboradores. Investir no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores irá também contribuir para o desempenho organizacional. Hoje em dia, já não é suficiente o crescimento profissional, a progressão pessoal também é importante. Este investigador refere que investir na progressão pessoal dos colaboradores favorece o sentimento de pertença à organização e também contribui para o *engagement*. Por fim, outra estratégia que deve ser incrementada pelos gestores é a humildade, ou seja, um líder deve pedir ajuda aos seus colegas de trabalho quando necessita. Segundo os estudos realizados por este investigador, quando líderes pedem auxílio aos seus colegas de trabalho isso irá estimular a ocitocina nos mesmos, aumentando assim a confiança no líder. Um líder que pede auxílio

aos restantes colaboradores é um líder que envolve toda a organização de forma a atingir as metas estabelecidas (Zak, 2017).

De acordo com Bastiani & Fabricio (2019) a gestão de pessoas tem sofrido velozes alterações. Estas variações instantâneas provocam alterações na perspectiva estratégica das empresas. De acordo com Alós-Ferrer (2018), é fundamental que os colaboradores se sintam satisfeitos na sua organização, pois, só é possível que um colaborador seja criativo e inovador quando este tem as suas necessidades essenciais satisfeitas. Quando um colaborador tem as suas necessidades básicas satisfeitas, há uma maior probabilidade de o mesmo estar mais apto a refletir sobre objetivos mais proeminentes que irão contribuir para uma performance mais eficiente.

A neurociência começa a ser utilizada nas empresas como um auxílio na gestão de pessoas, na medida em que este é capaz de entender e compreender todas as atividades dos seres humanos. É fundamental a compreensão de todas as ações voluntárias e involuntárias dos colaboradores e clientes para que seja possível dinamizar e reinventar a organização de modo a satisfazer e corresponder às necessidades dos mesmos. Segundo o estudo realizado por Bastiani & Fabricio (2019) já há gestores a usufruir de ferramentas da neurociência na gestão, porém, a maioria destes profissionais confessou que ainda não tinham conhecimento suficiente sobre o mesmo, e por isso reconhecem que poderão estar a utilizar estas ferramentas de forma incorreta. Verificou-se, ainda neste estudo, que grande parte dos gestores encontram-se lúcidos em relação à importância da autonomia e confiança que deve ser incumbida aos colaboradores, porém, constatou-se que nenhum destes gestores aborda o tema autoconhecimento. Este tema é fundamental, pois de acordo com a neurociência, é necessário termos completa consciência dos nossos atos, pois consequentemente este irá influenciar o estilo de liderança. O autoconhecimento é extremamente importante porque em primeira instância temos que nos conhecer e compreender a nós próprios para posteriormente termos a capacidade de compreender as motivações, aspirações, atitudes e ações de outros. Um líder deve ser um indivíduo altamente compreensivo e que seja capaz de criar empatia com todos os restantes colegas de trabalho. Um bom líder tem a capacidade de extrair o melhor de cada colaborador.

Segundo Carvalho, *et. al* (2019) o gestor deve ter especial atenção à individualidade de cada colaborador, pois as neurociências orientam os gestores no trajeto que a organização deve percorrer, ou seja, auxiliam no caminho que a empresa deve trilhar para que esta possa ter sucesso. Porém, as aplicações das ferramentas relacionadas com as neurociências não

têm diretrizes concretas e específicas porque cada indivíduo é um ser individual e por isso é dotado de características únicas.

A neurociência auxilia no processo de gestão, na medida em que impulsiona a motivação e a satisfação dos colaboradores. Nos dias de hoje, há cada vez mais uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores, pois um colaborador motivado é conseqüentemente um colaborador mais produtivo. Desta forma, é extremamente importante que as empresas adotem como umas das suas principais prioridades a satisfação dos mesmos. Neste contexto, a importância das neurociências é notória, visto que esta é responsável pela compreensão do comportamento do ser humano. Através da melhor compreensão do comportamento dos colaboradores é possível motivá-los e liderá-los, e conseqüentemente obter uma performance superior (Velo, 2019).

Ainda abordando a questão das neurociências, mas num prisma díspar dos anteriores, Dürrbeck (2016), concluiu, a partir da sua investigação, que os gestores de recursos humanos encontram-se consciencializados e familiarizados com a importância das neurociências aplicadas à gestão de pessoas. No que diz respeito aos líderes, constatou-se que a sua lucidez relativamente a este tema era bastante baixa. No entanto, o autor, alega que a crescente implementação das neurociências nas organizações torna-se cada vez mais importante nos dias de hoje.

Como proposição de investigação propõe-se a compreensão e a consciencialização dos gestores de recursos humanos na importância da compreensão dos comportamentos dos colaboradores. Desta forma, o objetivo será compreender, juntos dos gestores de recursos humanos, se estes se encontram preocupados e consciencializados com a importância da compreensão dos comportamentos dos seus colaboradores, para desta forma conseguirem adaptar-se a cada um deles. Através de entrevistas, pretendo também compreender se os gestores de recursos humanos têm conhecimento acerca o vínculo entre as Neurociências e Gestão dos Recursos Humanos.

2.3. Neuroliderança

Uma outra vertente que é também bastante disputada entre inúmeros investigadores é a Neuroliderança. Garzón (2019) foi um dos investigadores que abordou a questão da Neuroliderança, alegando que os líderes devem organizar, gerir, e estruturar a sua equipa de trabalho de forma que estes possam evoluir e desenvolver as suas capacidades cerebrais. Este autor trata também uma questão bastante pertinente e instigante ao proceder a uma analogia entre o modelo de gestão sustentado pelo *neuromanagement* e o modelo de gestão tradicional. No que concerne ao modelo de gestão sustentado pelo *neuromanagement*, este é caracterizado por um acesso avassalador de imensa informação, notícias, ideias inovadoras e criativas que irão facilitar a tomada de decisões. Estas escolhas serão ponderadas com base nos aspetos qualitativos, emocionais e cognitivos, ou seja, existe uma maior abertura e liberdade para que os colaboradores sejam criativos e inovadores, pois o intuito é tentar solucionar e tomar decisões da forma mais eficiente possível, tanto para os clientes como para os colaboradores.

Relativamente ao modelo de gestão tradicional, a gestão é mais orientada, ordenada, planeada. Esta tipologia de gestão é caracterizada por seguir uma conceção mais lógica, orientada, automática, ou seja, é um modelo caracterizado pela racionalidade e ausência de argumentação e dialética.

No que concerne ao vínculo entre neurociências e liderança, este é cada vez mais alvo de estudo e pesquisa por parte dos investigadores. Esta recente conceção tem-se revelado algo bastante promissor, na medida em que está cada vez mais comprovado que as neurociências são capazes de aprimorar a liderança em qualquer organização (Lindebaum & Raftopoulou, 2017). Seguindo a mesma linha de pensamento, Waldman *et al.* (2011), tentam elucidar os leitores para a extrema necessidade de aliar as neurociências à liderança. Compreender os princípios e metodologia das neurociências permite um melhor controlo e perceção dos nossos comportamentos e consequentemente permite uma toma de decisão mais eficiente e assertiva (Waldman *et al.*, 2011).

A liderança é um processo enigmático, pois exige que o líder possua diversas características particulares. Um líder não existe por si só, é necessária toda uma conjuntura, como por exemplo uma organização. Segundo este investigador, para que uma organização tenha uma excelente performance, é necessário que às técnicas de liderança se agregue o *neurofeedback*. Waldman *et al.* (2011), refere que não se deve excluir os procedimentos de liderança mais tradicionais, mas sim dar-lhes um novo paradigma através da sua vinculação

ao *neurofeedback*. Através do neurofeedback, um líder será mais capaz de identificar as principais lacunas e assim desta forma ter a oportunidade de as corrigir (Waldman *et al.*, 2011).

Num outro artigo científico, Waldman *et al.* (2011), comentam que as neurociência permitem uma melhor percepção e evolução da liderança nas organizações. Estes autores dão um enorme ênfase à função do cérebro na progressão e ascensão da liderança. Estes autores sugerem ainda que a avaliação dos líderes deveria ser realizada não só através dos métodos mais tradicionais, como por exemplo, entrevista, centros de avaliação, mas também a partir de avaliações ao perfil neurológico do líder. Estes investigadores colocam ainda a celeridade questão relativamente ao facto de um líder já ter competências inatas para exercer a função. Porém, de acordo com os seus estudos, constataram que essa concepção não passa de uma falácia, pois, em discordância, surgem vários estudos relativos à neuroplasticidade, ou seja, à capacidade do cérebro se moldar e adaptar. Desta forma, os investigadores afirmam que podemos moldar o nosso comportamento em detrimento das situações (Waldman *et al.*, 2011). O cérebro encontra-se repartido em regiões divergentes, porém funciona como um sistema flexível e adaptável. A interação entre todas as regiões cerebrais vão dar origem às atitudes e comportamentos (Becker *et al.*, 2011).

Numa concepção antagónica à anterior, Lindebaum & Raftopoulou (2017), referem que o recurso ao *neurofeedback* nos dias de hoje não tem qualquer fundamento, principalmente o recurso ao método de eletroencefalografia, pois geralmente, estes procedimentos funcionam a partir de placebos. Em contraposição aos investigadores anteriormente referidos, Lindebaum & Raftopoulou (2017), alegam que, atualmente, faz mais sentido os investigadores se debruçarem sobre a neuroética.

Segundo Edison *et al.* (2019), os líderes têm que ser capazes de adquirir novas capacidades e competências para de alguma forma conseguir acompanhar a volatilidade dos tempos em que vivemos. De acordo estes autores, os líderes são mais capazes de alcançar uma boa performance quando são conscientes dos seus comportamentos e também quando são capazes de controlar os mesmos. Desta forma, surge assim a importância da aplicação das neurociências nas organizações de hoje em dia. Segundo o estudo realizado por Edison *et al.* (2019), as organizações atingem com maior facilidade os seus objetivos quando os seus colaboradores se encontram satisfeitos na execução das suas tarefas. Os líderes têm que ser profissionais flexíveis e de fácil adaptação. Através da neurociência, o líder é capaz de controlar as suas ondas cerebrais e que conseqüentemente irá contribuir para uma melhor performance organizacional.

Como proposição de investigação, propõe-se a compreensão e a consciencialização dos líderes na compreensão dos colaboradores. Desta forma, o objetivo será compreender se os líderes têm conhecimento do vínculo existente entre neurociências e gestão de recursos humanos e de que forma esta vertente pode impactar a gestão de pessoas.

2.4.Ferramentas das neurociências para a compreensão do comportamento humano

Segundo Bartkus (2018), as organizações já não são consideradas nem perspetivadas apenas como uma fonte de rendimento para os colaboradores, pois estes procuram empregos onde se sintam inteiramente satisfeitos e motivados. Desta necessidade, surgiu a emergente adaptação das organizações às necessidades dos seus colaboradores, para isso, o recurso às ferramentas das neurociências tornou-se fundamental, na medida em que as mesmas conseguem fornecer uma melhor compreensão da relação que existe entre o nosso pensamento e o respetivo comportamento. De acordo com o estudo realizado por este investigador, as neurociências fornecem um melhor conhecimento do funcionamento do cérebro em divergentes contextos, desta forma um responsável de recursos humanos deve aprofundar os seus conhecimentos acerca desta área para que possa prever e compreender melhor os comportamentos dos seus colaboradores. Uma melhor compreensão desta área permite um desenvolvimento mais ajustado a cada colaborador. Bartkus (2018), vislumbra o futuro da gestão dos recursos humanos cada vez mais ajustado à individualidade de cada colaborador, ou seja, cada vez mais é fundamental que os responsáveis pelos recursos humanos tenham conhecimento suficiente para compreender a individualidade de cada colaborador, daí a necessidade emergente de alinhar e vincular a gestão dos recursos humanos às neurociências.

Uma das técnicas utilizadas pelos gestores de recursos humanos para a melhor compreensão dos seus colaboradores é o coaching. Esta técnica está a revelar-se, cada vez mais eficaz, devido ao contributo que a mesma fornece aos colaboradores, pois estes são estimulados a praticar uma gestão mais eficaz dos seus comportamentos e atitudes (Batti & Sartor, 2017).

Segundo (Zak, 2004), a neuroeconomia consiste no usufruto de técnicas das neurociências, que por sua vez identificam as conexões existentes entre as ligações neurais e as tomadas de decisões económicas.

Existem diversas ferramentas das neurociências através das quais se pode usufruir, Rodríguez & Piña (2020) abordaram as seguintes ferramentas: Eletroencefalograma, que é uma técnica utilizada para analisar as correntes elétricas que ocorrem entre os neurônios do sistema nervoso central, especificamente a nível do córtex cerebral; Ressonância magnética (RMN) é uma técnica que produz uma ilustração dos tecidos moles; Tomografia Axial Computerizada (TAC) técnica que produz imagens dos tecidos duros e moles; Magnetoencefalografia (MEG) nesta técnica é possível identificar a celeridade com que o cérebro processa informação, analisa alternativas e toma decisões; Tomografia por Emissão de Positrões (PET), esta técnica é utilizada para compreender a atividade cerebral de um indivíduo enquanto este se movimenta e executa as suas atividades do dia-a-dia; Espectroscopia Funcional em Infravermelho Próximo (fNIR, Functional near infrared spectroscopy)”, é utilizado maioritariamente quando queremos analisar a memória e atenção de um indivíduo, pois esta técnica fornece-nos informações relativamente à quantidade de oxigénio que é emitido para o córtex pré-frontal quando estamos a executar alguma tarefa; Estimulação cerebral não invasiva (ECNI), é o método não invasivo que tem um efeito sobre determinadas áreas específicas do córtex cerebral; e ABM (Advanced brain monitoring)”, é uma técnica utilizada de forma recorrente para coordenar e analisar o cérebro de vários indivíduos ao mesmo tempo. Permitindo, desta forma, analisar a atividade cerebral de um indivíduo enquanto toma decisões e reflete sobre as várias alternativas.

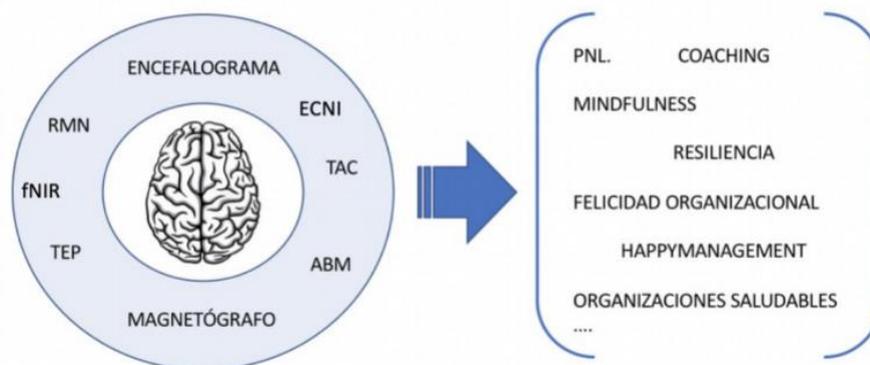


Figura 1- Figura 1-“Algunos instrumentos y técnicas para el Neuromanagement” (Rodríguez & Piña, 2020)⁸

⁸ A autora sugere a seguinte tradução: Alguns instrumentos e técnicas para o Neuromanagement

Atualmente é possível detetar a zona do cérebro que é acionada quando tomamos decisões. Recorre-se à análise nos lobos frontais, geralmente, a indivíduos com cargos de administração e gestão. O hemisfério direito está mais relacionado com as emoções, processamento de imagem, enquanto que o hemisfério esquerdo está relacionado com o lado mais racional e lógico. Este investigador sugere aos gestores que estes devem estar cada vez mais inteirados com as sensações, pois há uma forte tendência para a valorização da mesma, a nível interno consiste na promoção de espaços de trabalho agradáveis, mais minimalistas, que promovam o bem-estar físico e psicológico do colaborador, como também a nível externo, ou seja, empatia com os clientes e partes interessadas, promoção das sensações de textura e essência nos produtos (Rodríguez & Piña, 2020).

Para aplicarmos de forma eficiente o *neuromanagement* nas organizações é necessário que estas sigam as seguintes etapas: “etapa atencional” que consiste na atenção que um indivíduo presta a tudo aquilo que está em sua volta, nesta etapa é possível, a partir dos sentidos, identificar a sua envolvente e perceber as suas estratégias; “etapa cognitiva”, que se encontra relacionado coma a aprendizagem, memória, atenção, entre outros. A última etapa encontra-se relacionada com a “neurociência afetiva”, onde está implícita a necessidade de aprender a relaxar a mente, tranquilizar e gerir melhor as emoções (Abreu, 2015).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Almeida & Cabrera (2018), referiram que a neurociência é composta por diversas ferramentas que utilizadas de forma correta nas empresas contribuem para um melhor desempenho organizacional. Estes investigadores realçam a importância da meditação para os colaboradores, uma vez que esta ferramenta é utilizada para promover o bem-estar dos mesmos. Através da meditação é possível alterar e transformar o sistema nervoso central, ou seja, é possível controlar a respiração e melhorar a atenção. Desta forma, devido à plasticidade e flexibilidade do cérebro, é possível promover uma melhor adaptação e atenção por parte dos colaboradores relativamente às tarefas desempenhadas na organização (Almeida & Cabrera, 2018).

Para além da meditação, Almeida & Cabrera (2018), alegam que existem outras ferramentas da neurociência que devem ser utilizadas pelas organizações de forma a melhorar o bem estar dos seus colaboradores e consequentemente aprimorar o desempenho organizacional. Estes investigadores fornecem especial ênfase à capacidade de comunicação por parte dos gestores, ou seja, referem que a programação neurolinguística merece especial atenção, pois um gestor deve ter uma comunicação adequada aos seus colaboradores e desta forma deve socorrer-se da programação neurolinguística e da neurociência. Partilhando da

mesma concepção, Duarte (2020), defende que as organizações devem investir em programação neurolinguística (PNL), para que os seus líderes tenham a capacidade de usufruir desta importante ferramenta e também de coloca-las em prática nas organizações (Duarte, 2020). Compreensão da plasticidade cerebral é também importante pois encontra-se diretamente relacionada com a aprendizagem contínua. De acordo com estes investigadores é também fundamental que os gestores ponderem sobre a contratação de um psicólogo organizacional, pois este profissional irá promover uma ligação eficaz entre a neurociência e a gestão dos recursos humanos (Almeida & Cabrera, 2018).

Num paradigma díspar do anterior, Cárave (2020), aborda a importância da interpretação das expressões faciais como uma técnica fundamental, que deve ser utilizada pelos gestores. De acordo com este investigador, através do estudo da expressão facial é possível obtermos uma melhor afetação e atribuição dos cargos aos respetivos colaboradores. A análise da expressão facial dos colaboradores quando estes se encontram na execução das suas tarefas ou então perante um estímulo contribuiu para um melhor desempenho organizacional, na medida em que permite uma eficácia maior na tomada de decisões, contribuindo assim para um desempenho organizacional mais eficaz. Através deste estudo, foi possível constatar que para além da melhor atribuição de cargos, a interpretação facial, pode também promover uma melhor qualidade de vida em geral nos colaboradores, uma vez que estes irão estar na área que é mais adaptada às suas características e consequentemente estes colaboradores irão estar mais satisfeitos e motivados na execução das suas tarefas (Cárave, 2020).

Duas das ferramentas que foram utilizadas para interpretação das expressões faciais foram: rede neural e identificação das emoções através de uma aplicação de *neuromanagement* e *neuromarketing*. Através da rede neural é possível identificar os sentimentos dos indivíduos perante um estímulo. Neste método estão implícitas sete emoções, onde posteriormente, através de vídeo ou imagem é possível detetar e interpretar a expressão facial do indivíduo. No que concerne à aplicação, é possível através da mesma interpretar emoções e atividades que cada indivíduo prefere executar. Através desta aplicação é possível identificar o cargo que é mais aliciante para o colaborador, assim como a preferência e o gosto do mesmo pelas diferentes atividades (Cárave, 2020).

A partir do *neuromangament* é possível explorarmos o inconsciente dos indivíduos. Um estudo realizado por Venturella *et al.* (2017), aborda a importância do hiperscanning como uma ferramenta importante na compreensão do comportamento humano. A partir desta ferramenta é possível analisar a atividade cerebral quando os indivíduos se encontram numa

interação social. Neste estudo, foi utilizada esta ferramenta para analisar a atividade cerebral na interação social entre colaborador e líder. Foi também proposto aos líderes que comunicassem através de dois estilos divergentes, um mais autoritário, e pelo contrário, outro com características mais fleumáticas. Através do hiperscanning foi possível concluir que quando os colaboradores tinham algum tipo de interação social com um líder autoritário surgia algum desconforto e as respostas dadas pelo colaborador não eram tão genuínas. No caso do líder mais passivo, foi possível concluir que os colaboradores tinham um diálogo com o mesmo mais genuíno e conseguiam mais facilmente ser influenciados para promoverem um desempenho organizacional melhor e mais eficaz. No diálogo entre o colaborador e o líder passivo foi possível concluir que este conseguia envolver de forma mais eficaz o colaborador e desta forma conseguir movê-lo para uma mudança positiva e assim promover um melhor desempenho organizacional (Venturella *et al.*, 2017).

De acordo com Lim *et al.* (2019), o recurso ao eletrocorticografia é fundamental para medir as ondas cerebrais dos colaboradores. A partir desta ferramenta é possível patentear um gráfico onde estão representadas as ondas elétricas do córtex cerebral. Após a medição das ondas cerebrais e análise cuidada das respetivas ondas de cada colaborador, os gestores devem ponderar a inserção de programas e formações que permitam aos colaboradores um maior autocontrolo e eficiência no local de trabalho. Através desta notável ferramenta é possível identificar particularidades do cérebro de cada indivíduo, nomeadamente, indicadores como o alfa, teta e ritmo sensório motor (SMR). Estas ondas cerebrais são fundamentais para compreender certos conceitos ligados ao desempenho organizacional, como por exemplo, SMR é uma onda que nos indica o nível de envolvimento e *engagement*⁹ do colaborador em relação à empresa. No que concerne ao indicador teta este fornece informação acerca da criatividade do indivíduo. Como podemos verificar, esta ferramenta é extremamente essencial para alocar de forma mais eficaz os cargos aos respetivos colaboradores, pois como consequência do usufruto desta ferramenta é possível identificar onde os indivíduos podem ser mais produtivos ou menos produtivos consoante as suas características individuais. Através desta ferramenta é também possível adequar e ajustar os programas de formação a cada colaborador. Esta ferramenta irá assim auxiliar o gestor numa melhor compreensão do comportamento dos seus colaboradores e consequentemente irá auxiliar na gestão de talento direcionada para cada colaborador, valorizando sempre a individualidade de cada um. Estes investigadores abordam ainda a

⁹ A autora sugere a seguinte tradução: compromisso

importância do *neurofeedback*, pois esta ferramenta permite aos colaboradores um desenvolvimento de autoconhecimento e dessa forma promove um maior discernimento em relação aos seus pontos fortes e pontos fracos que por sua vez deverão ser aprimorados. Neste estudo, foi também possível apurar que o recurso ao *coaching* é também bastante importante para melhorar o desempenho dos colaboradores. Lim *et al.* (2019), concluíram que quando os colaboradores praticavam atividades desportivas e cognitivas verificava-se um aumento na sua criatividade na execução das suas tarefas. Foi também possível compreender que através da medição das ondas cerebrais foi exequível uma adaptação mais eficaz no que concerne aos programas de *coaching* para os colaboradores. Desta forma, verificou-se uma diminuição do stress e um aumento de criatividade por parte dos colaboradores.

O recurso ao Eletroencefalograma (EEG), é bastante importante para a compreensão do comportamento dos colaboradores. Através desta ferramenta é possível analisar a atividade elétrica do córtex cerebral. Para que a interpretação destes exames seja fidedigna é importante que seja um neurocientista a fazê-lo. Para que este vínculo da neurociência e a gestão seja cada vez mais recorrente nas organizações é importante que estudantes universitários sejam dotados de cadeiras e áreas de estudo que envolvam a área da neurociência aplicada na gestão (Waldman *et al.*, 2019).

Segundo Massaro & Pecchia (2019), uma ferramenta que deve ser tida em consideração por parte dos gestores, para uma melhor compreensão do comportamento dos colaboradores, é a variabilidade da frequência cardíaca (VFC). Esta técnica exhibe a variação dos batimentos e ritmos cardíacos, o que conseqüentemente nos permite obter informações sobre o fluxo nervoso autónomo (SNA). A análise da variabilidade da frequência cardíaca (VFC) promove informações que posteriormente podem ser empregues para controlar de forma mais eficaz as emoções. Através da variabilidade da frequência cardíaca (VFC) é possível detetar o nível de stress e a condição psicológica em que se encontra o indivíduo. Esta técnica pode ainda ser utilizada para estudar o burnout¹⁰. Desta forma, é de extrema importância que as organizações considerem o recurso a este tipo de ferramentas para que seja possível compreender melhor os colaboradores, e desta forma auxiliá-los na sua carreira, para que os mesmos, estejam satisfeitos, motivados e conseqüentemente contribuam de forma mais eficiente para o desempenho organizacional.

¹⁰ A autora sugere a seguinte tradução: esgotamento

Como podemos verificar, existem diversas tipologias de ferramentas da neurociência que podem ser utilizadas em contexto organizacional. Porém, Moutinho & Sokele (2018) abordam essas mesmas ferramentas e fragmentam-nas em duas categorias principais, nomeadamente: biométricos e neuroimagem. No que concerne aos métodos biométricos, estes têm como principal função medir as transformações que ocorrem no nosso sistema mental, através da medição do sistema nervoso autónomo. Geralmente este tipo de métodos são aplicados para analisar as transformações no sistema mental enquanto um indivíduo executa alguma atividade ou toma alguma decisão. Os métodos biométricos encontram-se divididos em subcategorias, tais como: “rastreamento ocular”, “frequência cardíaca”, “leitura facial”, “condutância da pele”, “pupilometria”, “análise de voz”, “respiração”, “teste hormonal” e “teste neurotransmissor”, “optogenética” e “teste de genes”. Relativamente aos métodos de neuroimagem, estes por sua vez dividem-se em subcategorias, nomeadamente: “eletroencefalografia (EEG), Ressonância Magnética Funcional (fMRI), tomografia por emissão de positrões (PET), magnetoencefalografia (MEG)”. Porém os métodos mais comuns são EEG e fMRI. Os métodos de neuroimagem tem como principal intuito medir as alterações no cérebro enquanto um indivíduo se encontra a tomar alguma decisão ou enquanto executa alguma atividade (Moutinho & Sokele, 2018).

De acordo com Moutinho & Sokele (2018), os métodos biométricos são mais acessíveis e práticos para utilizar em contexto organizacional do que os métodos de neuroimagem, pois os métodos biométricos são monetariamente mais acessíveis do que os de neuroimagem. A partir dos métodos biométricos é possível decifrar e analisar reações emocionais, e desta forma, compreender se os colaboradores se encontram comprometidos e envolvidos com a organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Fehr & Camerer (2007), referem algumas das ferramentas que devem ser aliadas à economia e gestão, nomeadamente a Ressonância Magnética Funcional (fMRI) e Estimulação Magnética transcraniana (TMS).

Partilhando da mesma ideologia, Konovalov & Krajbich (2019), referiram que a Ressonância Magnética Funcional (fMRI), Estimulação Magnética transcraniana (TMS) e Eletroencefalografia (EEG) são métodos fundamentais para compreender o funcionamento do cérebro e desta forma perceber as motivações dos indivíduos nas suas escolhas.

Num prisma divergente do anterior, Satpathy & Neena (2019), abordam a importância do rastreamento ocular, técnicas neurofisiológicas, exame de células nervosas individuais, atividade eletrodérmica (EDA) entre outras ferramentas que já foram referidas anteriormente. Porém, segundo Satpathy & Neena (2019) o método mais simples e prático

para operar em contexto organizacional é o rastreamento ocular, pois, segundo estes investigadores este método é capaz de analisar o movimento e a posição dos olhos, e desta forma medir o movimento dos olhos em relação à posição em que se encontra o crânio.

2.5.Retenção de Talento

Atualmente vivemos tempos voláteis e em constante mutação, o que obriga as organizações a reestruturar-se e adaptar-se à nova realidade, caso contrário, ficam em extinção. Este cenário despoletou um crescimento frenético nas organizações, na medida em que as mesmas se viram obrigadas a ajustar-se à nova realidade. Devido à elevada e crescente competitividade, a retenção de talentos tornou-se fundamental para um bom desempenho organizacional. Porém, em primeira instância, deve-se considerar as necessidades desses indivíduos, tendo em conta todas as suas individualidades, género e faixa etária (Salgado *et al.*, 2020).

De acordo com Antonia (2009), talento pode ser definido como: “(...) o talento está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destacam por alguma habilidade marcante.” Este investigador refere que um colaborador talentoso é uma mais-valia para a organização, e por isso enfatiza a importância dos colaboradores na vantagem competitiva das empresas.

Como uma forma introdutória, Ott *et al.* (2018), referem que a retenção de talento consiste num conjunto de estratégias e métodos utilizados para assegurar a permanência dos colaboradores talentosos na organização. O capital humano, tal como já foi referido ao longo desta dissertação, passa a ser considerado o recurso mais importante para as organizações e desta forma é de extrema importância reter talentos (Gusain, 2017). Este investigador apela à extrema necessidade das empresas investirem no desenvolvimento e retenção de talentos. A liderança é também um dos aspetos bastante realçados por este investigador que nos alerta para a relevância do desenvolvimento das capacidades de liderança. Esta técnica pode ser implementada através da rotatividade de desenvolvimento de liderança nos indivíduos recém-formados. Desta forma, esta ferramenta irá assessorar no processo de desenvolvimento e aquisição de novos talentos (Gusain, 2017).

As estratégias utilizadas pelas organizações devem estar orientadas e alinhadas para a retenção de talento (Deeba, 2020). Porém estas estratégias devem ser trabalhadas e analisadas consoante as características de cada organização, ou seja, não existe uma regra única para se reter talento. Cada organização deve fazê-lo consoante os seus objetivos,

necessidades, contexto externo à empresa e também as características individuais de cada colaborador. Porém, existem algumas regras que podem ser tomadas em consideração por qualquer organização, tais como: na contratação, um dos aspectos mais relevantes é a conformidade entre os valores defendidos pela organização e os valores do candidato; a aquisição e retenção de talento não pode ser apenas responsabilidade dos gestores de recursos humanos, pois deve haver também um envolvimento por parte de supervisores e diretores; corresponder às necessidades e objetivos dos colaboradores para que a organização consiga reter o talento na empresa o mais tempo possível (Ott *et al.*, 2018).

A estratégia de retenção e atração de talento deve estar alinhada com as necessidades da organização. Neste processo é importante considerar os colaboradores que a organização deve reter e investir, mas também deve-se ter em consideração o talento que a empresa não deve investir, reter ou atrair. Desta forma os objetivos e necessidades das organizações devem estar bem definidos para que a retenção de talento seja mais eficaz e eficiente (Goldstein, , 2017).

Numa outra vertente, Alashmawy & Yazdanifard (2019), evidenciaram que o marketing de recrutamento tem também um papel fundamental na aquisição de novos talentos. Através do marketing de recrutamento digital é possível criar uma fase inicial que permite à empresa entender melhor se as características do candidato vão de encontro aos requisitos exigidos para o cargo.

Segundo Antonia (2009), as empresas devem adotar algumas estratégias para facilitar a retenção de talento, tais como: evitar a constante alternância de colaboradores, pois isso implica um aumento dos custos devido à necessidade de formação aos novos colaboradores, e zelar pelos interesses dos colaboradores, desenvolvendo as suas competências e motivando-os diariamente. Este investigador adverte para a importância da consideração do lado pessoal do colaborador e não apenas no domínio profissional.

Alguns dos aspectos mais valorizados pelos colaboradores é a progressão de carreira, pois colaboradores talentosos não estão interessados em ter apenas um emprego, pelo contrário, estes colaboradores pretendem progressão, crescimento e formação ao longo da sua carreira. Estes colaboradores talentosos exigem que o seu talento seja extremamente valorizado pelo empregador (Ott *et al.*, 2018).

De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares, desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores, impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência

de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.

De forma a evitar o abandono do talento, as organizações têm de estar preparadas para realizar planos de carreiras e progressão na mesma, adequar o salário e benefícios e valorizar o empenho e esforço dos colaboradores. Para além destas importantes estratégias, é também fundamental que os responsáveis pelos Recursos Humanos compreendam as principais motivações dos colaboradores internos e externos.

Zaharee *et al.* (2018), refere que para que as empresas consigam reter talento é importante promover o envolvimento dos colaboradores, ou seja, fazer com que estes sintam que pertencem à organização, e que são importantes para a mesma, a empresa deve ser verdadeira e coerente com tudo o que profere, e deve também fazer a sua apreciação sobre o desempenho dos seus colaboradores, de forma que este possa estar alinhado e motivado com os objetivos da organização.

De acordo com Briscool (2018), as empresas devem realizar programas de captação e retenção de talento. Estes programas devem ser realizados tanto a nível interno como externo, pois será uma ferramenta essencial para demonstrar que a organização está empenhada em manter e recrutar novos talentos. Este investigador dá um grande ênfase aos programas de estágios pois, é a partir destes que a organização irá conseguir atrair novos talentos, recém-formados que, geralmente, se encontram disponíveis para conhecer e vivenciar experiências novas. No que concerne ao desenvolvimento de talento interno, Briscool (2018), refere que as organizações devem usufruir de algumas das seguintes ferramentas: avaliação de desempenho, sendo estritamente essencial fornecer feedback aos colaboradores para que estes possam aprimorar o seu desempenho e necessidade de abordar junto dos colaboradores as suas opiniões, ideias, propostas e sugestões.

Segundo Briscool (2018), responsáveis pelos recursos humanos devem estar atentos de forma a antecipar a perda de talentos.

O custo associado à perda destes indivíduos talentosos é pernicioso e causa danos irreparáveis nas organizações, pois esta terá de proceder a uma nova contratação, o que irá aumentar os custos, pois a organização terá de investir na formação do novo colaborador. A retenção de talento é um dos conceitos mais importantes para o bom funcionamento da organização, uma vez que a vantagem competitiva depende vigorosamente da capacidade da organização reter e adquirir talento (Ott *et al.*, 2018).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Freitas (2017), refere que a deserção de um talento é altamente desvantajoso para a organização uma vez que, esse talento leva consigo

toda a aprendizagem, técnicas e conhecimento que aprendeu na organização. A omissão deste talento pode ser também irreversível pois cada colaborador é dotado de características únicas. Este talento pode também ser empregue na concorrência o que será devastador para a organização uma vez que esse colaborador tinha conhecimento dos procedimentos e técnicas utilizadas pela organização.

A retenção de talento deve ser interpretada como uma estratégia de sustentabilidade da empresa. A crescente necessidade de empregar estas estratégias deve-se a inúmeros fatores, tais como: crescente concorrência, crescente exigência dos consumidores, crescente globalização do mercado entre outras (Akunda *et al.*, 2018).

De acordo com Lyria *et al.* (2017), a retenção de talento influencia de forma positiva o desempenho organizacional. Segundo o estudo realizado por estes investigadores, empresas que atribuíssem um bom pacote salarial, benefícios, seguros de saúde, flexibilidade de horários, possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, conseguiam reter com maior facilidade os seus colaboradores, pois estes sentiam-se satisfeitos e motivados na organização. Neste estudo foi também possível aferir que estas empresas que consigam reter talentos eram empresas que investiam no recrutamento interno, aumentando a lealdade e interesse dos seus colaboradores, recompensas não financeiras, que eram bastante aliciantes para os colaboradores, aumentando assim a sua motivação e satisfação. Desta forma, estas organizações consideravam que estratégia de retenção de talento podia ser considerada como uma mais-valia para o seu desempenho e também para obstruir a concorrência.

Num prisma símil, Malkawi (2017), alega que existe uma ligação positiva entre o fator retenção de talento com o fator comprometimento organizacional. Deve-se reter, desenvolver e atrair talento de forma que este esteja comprometido com a organização. Desta forma, com a retenção de talento e compromisso organizacional, a empresa irá reduzir a alternância e rotatividade dos seus colaboradores. Todos estes fatores irão contribuir para a criação de uma robusta e benéfica vantagem competitiva, que irá blindar a ação da concorrência. Este investigador alerta também para a importância da criação de um plano de compensação dos colaboradores, para que estes estejam sempre motivados e satisfeitos na execução das suas tarefas diárias. É também fundamental, no processo de recrutamento, que estejam bem delineadas as características que a organização deseja ver espelhada num colaborador, desta forma a escolha do candidato certo será mais eficaz e mais facilmente irá corresponder às expectativas da organização.

Segundo Silvério (2017), a retenção de talento tem repercussões positivas no desempenho organizacional, pois, através do estudo realizado por este investigador, foi possível concluir que a retenção de talento aumenta o reconhecimento e o engagement do colaborador em relação à empresa. Por outro lado, a retenção de talento também acarreta o desenvolvimento da inovação, pois a empresa, fica mais atenta às possíveis oportunidades no mercado.

Salgado *et al.* (2020), acautela para o facto das start-ups deverem prestar uma atenção especial às necessidades dos seus colaborador, uma vez que as start-ups têm, geralmente, um financiamento limitado conforme o seu crescimento. Desta forma, para que este progresso aconteça de forma mais ágil e vertiginosa é necessário dar especial atenção aos colaboradores, pois estes são fulcrais no desempenho e crescimento do negócio.

O processo de retenção e aquisição de talento é um processo enigmático, pois envolve diversos fatores, estratégias e condições necessárias para o seu funcionamento eficaz. Quando uma organização recorre ao processo de retenção de talento deve ter em consideração a individualidade de cada colaborador, daí este processo ser tão complexo, pois envolve uma imensidão fatores individuais (Kimberley, 2020). Este investigador adverte para a importância da particularidade e especificidade de cada colaborador no processo de retenção e desenvolvimento de talento, pois cada indivíduo tem as suas preferências e necessidades individuais. Deste modo, quando uma organização recorre a este processo deve fornecer especial atenção à individualidade dos colaboradores e também às fases e etapas pelas quais esses indivíduos se encontram. De acordo com Kimberley (2020), um colaborador no início de carreira não tem os mesmos objetivos nem expectativas que um indivíduo com mais experiência, pois estes dois encontram-se em diferentes etapas na sua vida profissional, logo, as suas expectativas serão divergentes. Um indivíduo que se encontra a iniciar a sua carreira está mais propenso a aceitar a rotatividade de trabalho do que um colaborador com mais experiência e mais idade (Zaharee *et al.*, 2018).

Stocker *et al.* (2020), refere que no processo de atração de talento deve-se considerar a faixa etária, pois esse fator é fundamental na escolha da estratégia certa para atrair e manter talento. É necessário criar estratégias de atração de talento consoante a faixa etária, pois cada geração é composta por diversas peculiaridades.

Astigarraga (2015), dá ênfase à geração Y, referindo que desde que a mesma ingressou no mercado do trabalho as empresas sofreram inúmeras mutações, pois estas viram-se obrigadas a adaptar-se a esta geração. Segundo o estudo realizado por este investigador, a geração Y é uma geração bastante exigente e por isso é fundamental que os

objetivos destes colaboradores sejam bem geridos. Esta geração valoriza bastante o seu desenvolvimento e progressão dentro da organização, por isso é importante que a empresa invista em formações, cursos e sessões, como exemplo sessões de coaching. Estas formações são importantes na medida em que permitem aos colaboradores desenvolverem o conhecimento que têm sobre si mesmos. Desta forma, estas sessões irão acarretar numa melhor aceitação e visualização das suas principais lacunas e assim permitir corrigir os mesmos para conseguir retirar o melhor desempenho de cada colaborador.

Numa perspetiva idêntica, Zaharee *et al.* (2018), alega que a aquisição de talentos deve ser gerida de forma a considerar as várias gerações e faixas etárias, pois os recém-formados, segundo o estudo, estão mais dispostos à rotatividade entre cargos e funções. Estas características devem ser consideradas na gestão do talento. Este investigador concluiu que, benefícios salariais, horários rotativos, formações para o desenvolvimento na carreira e possível conciliação entre a vida profissional e pessoal são fatores que não se encontram dependentes da faixa etária, ou seja, qualquer indivíduo independentemente da sua faixa etária é atraído por todos esses fatores mencionados. Neste estudo, foi também possível concluir que os motivos que incentivam o indivíduo a despedir-se são também idênticos em todas as faixas etárias. Alguns desses motivos são, nomeadamente: condições salariais desfavoráveis, inexistência de progressão de carreira e gestão ineficaz.

Abordando ainda a questão das faixas etárias, Salgado *et al.* (2020), refere que há um consenso entre gerações em relação à possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Segundo este investigador, os gestores de recursos humanos devem estar atentos às necessidades e preferência dos seus colaboradores para que consigam retê-los na organização, pois, caso contrário, essas perdas serão significativas para a performance da organização. De acordo com o seu estudo, detetou-se algumas divergências, relativamente às várias faixas etárias, no que concerne ao tipo de formação. Desta forma, Salgado *et al.* (2020), refere que deve existir um ajuste na gestão de talentos, pois cada colaborador é um ser individual dotados de características únicas.

Kimberley (2020), acautela as organizações e respetivos gestores para o fator geracional, ou seja, as diferentes gerações têm diferentes necessidades, motivações e expectativas. As empresas devem assim ter especial atenção aos aspetos geracionais de forma que a estratégia de retenção e aquisição de talento possa abarcar de forma eficaz todas as gerações. De acordo com Kimberley (2020), a possibilidade de conciliar o emprego com a vida pessoal, salário atrativo, horários flexíveis, possibilidade de progressão de carreira, formações e investimento no desenvolvimento do colaborador, são estratégias que podem

ser utilizadas para abarcar todas as gerações, pois apesar das suas particularidades, existem algumas estratégias que são de interesse comum a todas as gerações.

É urgente que as organizações adotem estratégias inovadoras, pois o mercado encontra-se saturado e só a inovação consegue romper e blindar a concorrência (Kimberley, 2020).

Augusto (2017), aborda também, no seu estudo, as questões geracionais, e refere que a geração Millennials é a mais complicada de reter numa organização, pois esta geração tem uma enorme necessidade de experienciar diferentes setores, empresas e cargos. Através do seu estudo, foi também possível constatar que a geração Millennials presa bastante pela flexibilidade de horário de trabalho, enquanto que na geração X valorizam mais os benefícios e privilégios sociais. Augusto (2017), refere que as organizações devem ter em conta as particularidades de cada geração, mas para além disso, devem manter uma estratégia de retenção de talento onde estão incluídos os salários atrativos, delegação e autonomia e atribuição de feedback.

Como proposição de investigação, propõe-se compreender de que forma as neurociências podem contribuir para a retenção de talento. Neste caso, através de entrevistas a colaboradores, o objetivo passa pela compreensão das técnicas de retenção de talento que são aplicadas ou não nas empresas e também perceber quais são as mais valorizadas pelos colaboradores. Irão também ser formalizadas entrevistas a gestores de recursos humanos e líderes de forma a compreender quais são as técnicas e também as maiores dificuldades na retenção de talento. É também objetivo de estudo a perspetiva dos gestores de recursos humanos e líderes relativamente ao vínculo entre neurociências e retenção de talento.

3. CAPÍTULO II-FUNDAMENTAÇÃO PRÁTICA

3.1. Metodologia

No que concerne à metodologia utilizada esta será a metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa pretende compreender e entender os fenômenos e é orientada de forma exploratória, ou seja, permite uma maior liberdade de participação opinativa por parte do entrevistado, pois apesar da entrevista seguir um roteiro, esta pode ingressar por rumos divergentes, dependendo do entrevistado e também das questões colocadas pelo entrevistador. De acordo com Morais (2005, p.8) “Os dados qualitativos representam a informação que identifica alguma qualidade, categoria ou característica, não suscetível de medida, mas de classificação, assumindo várias modalidades.”

Através desta tipologia de investigação, irei proceder à realização de entrevistas. Por sua vez, estas serão divididas em três tipologias divergentes, nomeadamente: entrevistas direcionadas para gestores de recursos humanos, entrevistas direcionadas para líderes e por fim entrevistas direcionadas para colaboradores. O principal objetivo será compreender se os gestores e líderes têm conhecimento acerca das neurociências aplicadas à gestão dos recursos humanos, o que pensam sobre esta temática e também entender de que forma retêm talento nas suas organizações. Relativamente às entrevistas a colaboradores, o objetivo será compreender junto dos mesmos que tipo de atividades estão a ser realizadas por parte dos gestores que estimulam e proporcionam a progressão de carreira, se têm conhecimento acerca das neurociências aplicadas à gestão dos recursos humanos, se consideram que na empresa onde trabalham utilizam ferramentas relacionadas com esse conceito e o que pensam acerca desse tema.

No que concerne ao paradigma este é construtivista, pois com este problema de investigação, surgiu uma necessidade de construir uma nova abordagem.

3.2. Escolha dos Participantes

Como população, achei pertinente definir o universo de gestores, líderes e colaboradores de diferentes áreas e setores de atividade. Este universo é impossível de exibir devido à dispersão geográfica em que se encontram os entrevistados, pois para além de entrevistar em Portugal, pretendo expandir este estudo para além da recolha de dados de indivíduos europeus.

No que concerne ao critério de escolha dos participantes para o recurso à metodologia qualitativa, este foi a homogeneidade de características, como por exemplo: profissão, formação, entre outras. A homogeneidade fundamental é bastante utilizada quando o objetivo do estudo é a compreensão de comportamentos pertencentes a um grupo ou indivíduos com características muito semelhantes. Achei oportuno recorrer ao critério de homogeneidade fundamental, uma vez que pretendo estudar os comportamentos dos gestores de recursos humanos, líderes e colaboradores.

Relativamente ao critério de escolha dos participantes, estes vão de encontro aos objetivos de estudo, uma vez que o principal intuito é a compreensão das neurociências aplicadas à gestão dos recursos humanos.

3.3. Recolha e Análise de Dados

Relativamente à recolha de dados, pretendo entrevistar gestores de recursos humanos, líderes e colaboradores até atingir o ponto de saturação, ou seja, até que mais nenhum entrevistado possa contribuir ou acrescentar valor ao tema de investigação.

Há duas etapas na abordagem e análise dos resultados obtidos pela metodologia qualitativa, nomeadamente “inter-participantes”, que consiste na análise das semelhanças a nível geral, entre todas as entrevistas realizadas, e a etapa “intra-participantes” diz respeito à análise pormenorizada e individualizada de cada entrevista. Numa primeira fase, são agrupadas algumas categorias, que são compostas por palavras-chave, e possivelmente estas também podem ser subdivididas em subcategorias, ou seja, categorias de análise mais específica e pormenorizada. Numa segunda fase, recorre-se à descrição pormenorizada de cada entrevista, e na medida do possível fazendo referência a informações já anteriormente pesquisadas, tendências, etc.

As entrevistas serão previamente estruturadas com cerca de 7/8 questões cada uma. O guião de entrevista será bem delineado e orientado para os objetivos de estudo. A duração da entrevista é relativa, pois depende do tema que é abordado e também da forma como o entrevistado desenvolve as suas respostas.

3.3.1. Definição de Categorias e Palavras-Chave (Gestores/Líderes)

Após uma análise cuidada às entrevistas realizadas defini as categorias e por sua vez as palavras-chave, ou seja, os conteúdos mais importantes que se encontram previamente delineados para responder à questão de investigação.

Tabela 2- Categorização e Palavra-Chave (Elaboração própria)

Categoria	Palavra-Chave
Gestão dos Recursos Humanos	Crescimento dos Colaboradores
	Metodologia/Ferramentas
	Retenção de Talento
	Insatisfação e Desmotivação
Impacto das Neurociências na Gestão dos Recursos Humanos	Relação entre Neurociência e Gestão dos Recursos Humanos
	Impacto nos Recursos Humanos
	Impacto na compreensão dos colaboradores
	Impacto na Retenção de Talento

3.3.2. Análise de Conteúdo (Gestores/Líderes)

Tabela 3- Análise de Conteúdo (Gestores/Líderes) (Elaboração própria)

Categorias	Palavras-Chave	Excerto	Interpretação	Revisão da Literatura
Gestão dos Recursos Humanos	Crescimento dos Colaboradores	<p>“(…) conversar com as pessoas (...) ser delicada e penso que é isso que me faz contribuir para que eles gostem de trabalhar no local, e eu acho que a forma ideal é conversar com eles. (...) saber gerir bem e ir acompanhando o trabalho deles (...) boa empatia entre os dois.” (Entrevistado A)</p>	<p>O entrevistado A refere que a comunicação, o acompanhamento aos colaboradores e a empatia são as ferramentas essenciais para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.</p>	<p>“A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes.” (Zak, 2017)</p>
		<p>“(…) apostando na formação e formação transversal à organização (...) estamos a tentar que consigamos chegar a todo tipo de formação necessária para que o cada trabalhador consiga desenvolver determinadas competências que ainda não desenvolveu ou então uma reciclagem a essas competências” (Entrevistado B)</p>	<p>O entrevistado B refere que a formação é essencial para que o colaborador consiga desenvolver determinadas competências e até mesmo recuperar e relembrar conhecimentos já obtidos anteriormente.</p>	<p>(...) estes colaboradores pretendem progressão, crescimento e formação ao longo da sua carreira. (Ott <i>et al.</i>, 2018).</p>
		<p>“(…) acompanhamento ao longo de todo o processo. Através deste, muitas das vezes se torna possível percecionar novas competências, necessidades e expectativas que permitirão o desenvolvimento na carreira e a devida compensação,</p>	<p>O entrevistado C alega que o acompanhamento do colaborador ao longo da sua carreira na empresa é fundamental, tentar também compreender quais são as suas necessidades e expectativas.</p>	<p>É fundamental a compreensão de todas as ações voluntárias e involuntárias dos colaboradores e clientes para que seja possível dinamizar e reinventar a organização de modo a satisfazer e</p>

		<p>contribuindo desta forma para o crescimento, mais satisfação e valorização dos recursos humanos internos.” (Entrevistado C)</p> <p>“(…) recompensas monetárias, formações, aquelas formações de higiene e segurança no trabalho, a nível de saúde refiro-me ao incentivo na parte de exercício físico, recompensas mensais eles derem por exemplo duas ou três horas a mais não lhes é pago as duas ou três horas a mais, mas sim contabilizado como um dia, ou seja, para eles se sentirem bem e motivados (…)” (Entrevistado D)</p> <p>“(…) perceber os interesses deles não é, os objetivos deles (…) conhecê-los melhor (…) tentar pegar no melhor deles e fazer com que eles consigam desenvolver mais esse lado (…) sei que aquele colaborador é muito bom no trabalho de grupo e não é tão bom ou não se sente tão realizado num trabalho individual (…) vai se sentir mais realizado e vai ter um resultado melhor para ambos.” (Entrevistado E)</p>	<p>O entrevistado D refere que contribui para o crescimento dos colaboradores através de recompensas monetárias, formações e incentivo à prática de exercício físico.</p> <p>O entrevistado E afirma que o importante é comprender os interesses e objetivos do colaborador, ou seja, se conhecermos melhor os colaboradores mais facilmente iremos de encontro aquilo que eles pretendem e assim contribuimos para o desenvolvimento deles.</p>	<p>corresponder às necessidades dos mesmos. (Alós-Ferrer, 2018)</p> <p>(…) empresas que atribuíssem um bom pacote salarial, benefícios, seguros de saúde, flexibilidade de horários, possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, conseguiam reter com maior facilidade os seus colaboradores, pois estes sentiam-se satisfeitos e motivados na organização. (Lyria et al., 2017)</p> <p>(…) corresponder às necessidades e objetivos dos colaboradores para que a organização consiga reter o talento na empresa o mais tempo possível (Ott et al., 2018).</p>
--	--	--	--	--

		<p>“(...) tentamos sempre dar oportunidades de crescimento aos nossos colaboradores (...) com planos de formação (...) uma app para os colaboradores onde podem fazer as suas formações online e depois nós acompanharmos os seus níveis de formação (...) pessoas que efetivamente mostram interesse e mostram vontade de evoluir, um plano de formação continuada e assim que haja as oportunidades apareçam obviamente que apostamos sempre naqueles que já estão cá há mais tempo” (Entrevistado F)</p> <p>(...) perguntar todos os dias ou semanalmente o feedback que eles têm sobre o trabalho que estão a exercer e sobre os colegas que acompanham (...) tento saber sempre o máximo de informações (...) tento sempre identificar as falhas (...) falar com eles em privado sobre essas falhas ou esses lapsos que entretanto vão acontecendo (...) demonstrar trabalho da minha parte (...) também normalmente ajudo e vou também fazer o trabalho deles é uma forma se calhar de me tornar mais próximo daquele colaborador é para que depois o feedback seja o mais sincero possível.”</p>	<p>O entrevistado F alega que para contribuir para o crescimento dos colaboradores recorre a planos de formação, onde são sempre acompanhados ao longo das suas formações. Este entrevistado refere ainda que basta os colaboradores mostrarem interesse em crescer e progredir que logo que seja possível eles dão prioridades a esses mesmos colaboradores.</p> <p>O entrevistado G afirma que a comunicação é algo bastante importante pois este tenta sempre conversar com os seus colaboradores e tentar perceber qual o seu feedback. Este entrevistado refere ainda que tenta ser o mais próximo possível dos seus colaboradores para que estes se sintam confortáveis para abordar qualquer tema com ele. O entrevistado G afirma ainda que o facto de os</p>	<p>(...) estes colaboradores pretendem progressão, crescimento e formação ao longo da sua carreira. (Ott <i>et al.</i>, 2018).</p> <p>Através do neurofeedback, um líder será mais capaz de identificar as principais lacunas e assim desta forma ter a oportunidade de as corrigir. (Waldman <i>et al.</i>, 2011)</p> <p>(...) abordam ainda a importância do <i>neurofeedback</i>, pois esta ferramenta permite aos colaboradores um desenvolvimento de autoconhecimento e dessa forma promove um</p>
--	--	--	--	---

		<p>(Entrevistado G)</p> <p>(...) através de uma formação uma boa formação já dentro do hotel por exemplo a motivação é importante também (...) é bom haver sempre a hipótese das mais variadas formações até mesmo facilitar a esse colaborador participar em formação diferente da sua categoria (...) tenho uma regra que é a prioridade ao nível de promoções dentro do hotel que deve ser dada já a quem está cá dentro (...) é importante que o colaborador sinta que o seu trabalho está a ser valorizado e que um dia havendo oportunidade ele poderá ter essa possibilidade de subir (...) estamos a contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores. (Entrevistado H)</p>	<p>auxiliar nas próprias tarefas dos seus colaboradores é uma das formas de os ajudar, incentivar e de se tornar mais próximo.</p> <p>O entrevistado H afirma que a formação é essencial para o crescimento dos colaboradores. Este entrevistado refere ainda que se deve possibilitar a formação não só nas áreas que lhe dizem respeito à execução do trabalho de cada colaborador, mas também dar a oportunidade de estes adquirirem conhecimentos em outras áreas igualmente importantes. O entrevistado H afirma ainda que é importante que o colaborador se sinta valorizado e que a empresa ofereça perspectivas de progressão na carreira.</p>	<p>maior discernimento em relação aos seus pontos fortes e pontos fracos que por sua vez deverão ser aprimorados. (...) estes colaboradores pretendem progressão, crescimento e formação ao longo da sua carreira. (Ott <i>et al.</i>, 2018).</p> <p>(...) estes colaboradores pretendem progressão, crescimento e formação ao longo da sua carreira. (Ott <i>et al.</i>, 2018).</p>
--	--	---	--	--

	<p>Metodologia/Ferramentas</p>	<p>“(…) incentivo à formação específica, o incentivo a eles se manterem atuais nos conhecimentos técnicos científicos (...) é dando-lhes tempo para eles fazerem isso e depois permitindo que eles coloquem em prática o que aprenderam” (Entrevistado I)</p> <p>“Conversar com eles ser simpática, ver quando eles têm algum problema tentar falar com eles pessoalmente e não lidar com os colaboradores de uma forma toda igual, ver quais são as necessidades de cada um e mediante as necessidades de cada um tentar se puder ajudá-los para eles também se sentirem bem (...) colocá-los de forma que que o satisfaça a eles e para mim também tenho que olhar o lado da empresa” (Entrevistado A)</p>	<p>O entrevistado I alega que a formação específica e o incentivo à aquisição de conhecimentos técnicos científicos são fundamentais. Este entrevistado realça ainda que é importante dar tempo aos seus colaboradores para que eles possam aprender e adquirir mais conhecimento.</p> <p>O entrevistado A refere que a metodologia mais utilizada seria a comunicação, ou seja, é importante conversar com os colaboradores, ser simpática. Este entrevistado realça ainda a importância de lidar com os colaboradores de forma individual, ou seja, cada colaborador é diferente e por isso é necessário adaptarmo-nos a cada um deles.</p>	<p>Bartkus (2018), vislumbra o futuro da gestão dos recursos humanos cada vez mais ajustado à individualidade de cada colaborador, ou seja, cada vez mais é fundamental que os responsáveis pelos recursos humanos tenham conhecimento suficiente para compreender a individualidade de cada colaborador, daí a necessidade emergente de alinhar e vincular a gestão dos recursos humanos às neurociências.</p> <p>(…) Para além destas importantes estratégias, é também fundamental que os responsáveis pelos Recursos Humanos compreendam as principais motivações dos colaboradores internos (...) (Pinto, 2019)</p>
--	---------------------------------------	--	---	--

		<p>“Portanto nós sendo uma autarquia local somos obrigados a publicitar os nossos lugares vagos numa bolsa nacional (...) tentamos sempre escolher os melhores (...) temos vários recursos humanos ou por insatisfação ou por necessidade de progressão ou porque querem alcançar outras outras carreiras e outras funções acabamos por tentar fazer uma gestão interna quando temos um lugar vago que preencha determinados requisitos e que não tenhamos que o colocar à bolsa nacional tentar fazer uma entrevista, perceber se têm competências, se têm qualificação, se reúne os requisitos do perfil para aquilo que pronto é este o tipo de método (...)” (Entrevistado B)</p> <p>“O processo inicia-se sempre com uma completa avaliação do perfil técnico e comportamental. É sempre importante avaliar expectativas, experiências profissionais anteriores e o perfil comportamental da pessoa, que geralmente nos permite prever a adaptação a determinadas funções.” (Entrevistado C)</p>	<p>Este entrevistado refere que por trabalhar numa autarquia local encontram-se mais limitados em relação às ferramentas porque têm que seguir certos critérios específicos, porém refere ainda que é importante fazer uma gestão interna e compreender as expectativas dos colaboradores e se possível transferi-los para outros departamentos quando estes mesmos o referem.</p> <p>O entrevistado C refere que os candidatos são sempre avaliados mediante o seu perfil técnico e comportamental. Alega também que é importante avaliar expectativas, experiências profissionais e essencialmente o perfil comportamental do candidato.</p>	<p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores. (Ath, 2020)</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas</p>
--	--	---	---	--

		<p>“(...) quando nós fazemos uma entrevista nós temos que ver logo qual é que é a personalidade da pessoa se ela é pró-ativa, despachada ou não, se é simpático ou não, e consoante as características de cada um irá para um cargo ou para outro (...) conseguimos ver numa entrevista que tipo de pessoa que está à nossa frente.” (Entrevistado D)</p>	<p>O entrevistado D refere que um dos fatores essenciais para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos é avaliar desde logo a personalidade da pessoa, ou seja, as suas características pessoais e os seus comportamentos.</p>	<p>na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores. (Ath, 2020)</p> <p>Cada organização deve fazê-lo consoante os seus objetivos, necessidades, contexto externo à empresa e também as características individuais de cada colaborador. Porém, existem algumas regras que podem ser tomadas em consideração por qualquer organização, tais como: na contratação, um dos aspetos mais relevantes é a conformidade entre os valores defendidos pela organização e os valores do candidato (Ott et al., 2018)</p>
		<p>“conhecer melhor a pessoa (...) perceber o desempenho dela (...) no momento da entrevista eu faço algumas perguntas de triagem (...) através de reuniões individuais ou até mesmo coletivas em que nós vamos percebendo se está no bom caminho ou se é preciso mudar alguma coisa.” (Entrevistado E)</p>	<p>O entrevistado E afirma que se conhecemos melhor os colaboradores conseguimos alocá-los melhor aos respetivos cargos, porém este afirma que na entrevista faz sempre algumas perguntas de</p>	<p>Não aplicável (nesta dissertação não existe revisão de literatura que aborde esta temática)</p>

		<p>“Depende da posição (...) há posições aqui profissões que são muito muito específicas aqui que necessitam de uma formação muito específica (...) são pessoas que já têm que vir dessas áreas por isso a seleção vai passar muito por aqueles que já têm essa formação ou esse tipo de experiência (...) fazemos um acompanhamento sempre constante (...) Mas neste momento usamos muito redes sociais para captar (...) LinkedIn é algo que estamos a trabalhar agora porque é uma boa ferramenta para captar talento para as empresas.” (Entrevistado F)</p>	<p>triagem para alocar melhor o colaborador. Este entrevistado refere ainda que realiza reuniões para ir acompanhando o colaborador.</p> <p>O entrevistado F refere que depende muito das funções, ou seja, há funções em que são fundamentais certas características enquanto que outras funções são importantes outro tipo de características e formação completamente diferente. Segundo este entrevistado é também importante que o acompanhamento ao colaborador seja constante. Este entrevistado aborda ainda a importância das redes sociais e linkedin onde colocam os anúncios de emprego já previamente pormenorizados o que facilita também na alocação dos colaboradores nos respetivos cargos.</p>	<p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes.(Zak, 2017)</p>
--	--	---	--	--

		<p>(...) se eu estivesse indecisa em qual delas é que seria a mais indicada para a tarefa eu tentaria saber através da comunicação e da conversa qual delas é que se calhar demonstraria mais interesse e mais à vontade para desempenhar essa função (...)” (Entrevistado G)</p> <p>“(...) eu acho que a maior parte das vezes as pessoas quando concorrem a cargos já dizem a área que que gostam ou que já fazem (...) eu vi esta situação acontecer algumas vezes pessoas que que vêm dispostas a fazer uma determinada função porque o hotel colocou um anúncio no jornal e depois em conversa com o RH chega-se à conclusão que a pessoa tem capacidade até para fazer algo diferente daquilo a que se propõe e melhor (...) início o acompanhar observar o conversar não receber só um currículo e a pessoa diz que quer ir para ali e colocar para ali não tem que haver um acompanhamento tem que haver um acompanhamento não só fechados em 4 paredes e</p>	<p>O entrevistado G refere que a comunicação é a ferramenta melhor para alocar de forma eficaz os colaboradores aos respectivos cargos. Segundo este entrevistado é importante também perceber junto dos candidatos qual deles tem maior interesse e também qual deles demonstra estar mais confortável com a tarefa em causa.</p> <p>O entrevistado H alega que a melhor metodologia para local de forma mais eficaz os colaboradores aos respectivos cargos é ouvir, ou seja, perceber bem quais são as expectativas, objetivos da pessoa e posteriormente analisar o perfil da pessoa e tentar enquadrar na melhor função que se adapta a essa mesma pessoa. Este entrevistado é apologista da comunicação, ou seja, é preciso primeiro dar a oportunidade de falar com as</p>	<p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes.(Zak, 2017)</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores. (Ath, 2020)</p>
--	--	--	---	--

		<p>ter uma conversa franca e ampla mas até mostrar o hotel à pessoa mostrar as instalações observar muito bem o que a pessoa vê entre uma conversa por vezes o olhar da pessoa reflete logo uma ansiedade ou um medo e é muito importante isso e não só receber um documento e encaminhar a pessoa e dar uma data para começarem uma farda (...) eu prefiro metodologia de ouvir ouvir ouvir ouvir depois de ouvir analisar bem, explicar tenho ou não tenho essa posição, por exemplo, eu se receber uma pessoa que eu vejo que ela tem qualificação para outro departamento e que eu tenho vaga nesse departamento tentar conversar com pessoas explicar porque é que não quer arriscar porque é que não experimenta. (Entrevistado H)</p> <p>“(...) há alguns critérios dentro das instituições de saúde que nós devemos cumprir primeiro qualificações (...) depois entra o critério da experiência nessa área (...) a seguir um critério importante é a vontade das pessoas a disponibilidade das pessoas (...) eu também tenho sempre em conta que essa pessoa seja um elemento de referência para a equipa porque quando ela apresenta à sua</p>	<p>pessoas e tentar perceber o que melhor se enquadra nela e não apenas receber o currículo e encaminhá-la para o cargo a que se candidatou, pois este refere que diversas vezes passou por situações em que candidatos se propunham a executar uma tarefa x mas durante a conversa consegue perceber que o candidato até tem mais competências e habilidades para executar tarefas mais aliciantes.</p> <p>Este entrevistado refere que como trabalha numa instituição de saúde pública encontram-se um pouco limitados no que concerne a este tema, porém o entrevistado refere que é importante verificar as qualificações dos candidatos, a sua experiência profissional, perceber também</p>	<p>De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares, desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores, impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.</p> <p>De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares, desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores,</p>
--	--	---	---	--

	<p style="text-align: center;">Retenção de Talento</p>	<p>equipa as suas novas teorias as suas novas ideias a equipa também veja nela uma pessoa com capacidades e portanto aprenda os conhecimentos que ela quer pôr em prática.” (Entrevistado I)</p> <p>“(…) ambiente de trabalho (...) baixos salários (...) ofertas de outros sítios com melhores salários melhores condições (...) Hoje em dia as peçoas estão mais exigentes e estão eternamente insatisfeitas querem sempre melhor querem ser melhor e por vezes querem mudar, nunca estão bem (...)” (Entrevistado A)</p>	<p>quais são as suas motivações, disponibilidade. Para este entrevistado é também importante que a pessoa seja uma referência para os seus restantes colegas.</p> <p>O entrevistado A refere que os principais obstáculos na obtenção de talento são o ambiente de trabalho, ou seja, se não houver um bom ambiente entre colegas e chefias os colaboradores acabam por desmotivar e procurar outros sítios para trabalhar, outro dos fatores são os salários baixos e também o facto de outras empresas oferecerem melhores condições e melhores salários. Este entrevistado afirma também que as peçoas hoje em dia estão cada vez mais exigentes e rigorosas e por isso é mais difícil corresponder às suas expetativas.</p>	<p>impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.</p> <p>De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares, desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores, impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.</p>
--	---	--	--	--

		<p>“(...) um técnico superior ser muito mal pago num organismo público, enquanto no privado há outras as carreiras têm estão com outros valores com outras digamos com os prémios que nós não damos (...) salários estão muito abaixo da média e se formos para uma multinacional vamos encontrar valores muito mais altos para pessoas qualificadas e portanto neste momento é mesmo o principal obstáculo é a estagnação das (...) nós para conseguirmos progredir na carreira precisamos no mínimo 10 anos (...) é diferente é completamente diferente das empresas privadas enquanto que no privado se o chefe o patrão ou o gerente achar que aquela pessoa até está desempenhar um bom desempenho conseguiu determinados objetivos pode livremente aumentar não é, pode dar um prémio pode aumentar o salário portanto é muito mais simples do que conosco sem dúvida.” (Entrevistado B)</p> <p>“Carga horária para algumas posições que dificultam a conciliação com uma parte da sua vida pessoal.” (Entrevistado C)</p>	<p>O entrevistado B alega que o salário baixo que é pago a um técnico superior é o maior obstáculo na retenção de talento e nesse parâmetro como são uma autarquia não conseguem oferecer um salário mais alto, ao contrário das empresas privadas. Este entrevistado refere também que a progressão de carreira é mais complicada no setor público do que no privado.</p> <p>O entrevistado C refere que o horário que é muito extenso acaba por dificultar a conciliação entre a vida pessoal e profissional.</p>	<p>Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática.)</p> <p>De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares,</p>
--	--	---	--	--

		<p>“É mesmo se a pessoa é pró-ativa principalmente costuma a ser esse, se ela é pró-ativa ou não, porque se ela não for despachada lá não resulta é logo um ponto para não entrar.” (Entrevistado D)</p>	<p>Neste caso, o entrevistado D refere que se o colaborador não for pró-ativo não consegue executar as tarefas que lhe são atribuídas.</p>	<p>desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores, impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.</p> <p>De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares, desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores, impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário</p>
--	--	---	---	---

		<p>“Isso é um desafio muito grande porque eu acho que o meu obstáculo é a falta de ferramentas porque não tenho formação específica (...) mas basicamente é ir ao encontro daquilo que o profissional precisa no momento em que ele precisa porque por exemplo se nós tardarmos a pessoa vai procurar a oportunidade noutro local vão procurar outra oportunidade de outra forma, portanto aqui é muita questão do timing (...)” (Entrevistado E)</p>	<p>O entrevistado E refere que o principal obstáculo é a falta de ferramentas, ou seja, como o entrevistado não tem formação na área acaba por sentir alguma dificuldade em conseguir reter os seus talentos na sua empresa. Este entrevistado realça também a importância do timing para se conseguir reter os melhores talentos, ou seja, fornecer aos colaboradores aquilo que eles precisam e desejam quando eles assim o necessitam.</p>	<p>é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.</p> <p>De acordo com Pinto (2019), a partida de um colaborador deve-se a vários fatores, como por exemplo: horários de trabalho irregulares, desvalorização do empenho dos colaboradores, falta de conexão entre supervisores e diretores com os restantes colaboradores, impossibilidade de conciliar vida profissional à vida pessoal e inexistência de progressão na carreira. Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento.</p> <p>Estes colaboradores talentosos exigem que o seu talento seja extremamente valorizado pelo empregador (Ott <i>et al.</i>, 2018). Outra estratégia que um líder deve</p>
		<p>“(...) baixas condições salariais que temos neste país (...) são profissões muito duras, muitas horas de trabalho com horários diferentes de toda a gente (...) não tem vencimentos muito altos pronto (...) para nós que estamos mais no interior</p>	<p>O entrevistado F refere que os principais obstáculos são os salários precários, pois na área deste entrevistado o colaborador tem uma carga horária extensa com</p>	

		<p>somos um hotel mais interior também perdemos um pouco para as grandes cidades aqui perto como Porto Guimarães Braga que por vezes até conseguem praticar melhores condições e são cidades com mais vida e por isso às vezes as pessoas têm tendência também procurar esse tipo de oportunidades.” (Entrevistado F)</p> <p>“mudança rápida de trabalho, ou seja, aqui nesta área acho que as pessoas facilmente encontram novos trabalhos (...) nunca acabamos por ter um colaborador bom durante muito tempo quando um colaborador é muito bom ele quer crescer muito rápido e vai acabando por procurar noutros sítios isso de forma externa agora internamente acho que o principal obstáculo na relação de que talento é mesmo a não valorização da pessoa e o impedimento que esta suba na empresa (...)” (Entrevistado G)</p>	<p>horários um pouco diferentes das outras profissões e acaba por não compensar uma vez que tem salários baixos. Este entrevistado realça também que no seu caso em específico repara que um dos principais obstáculos é o local onde a empresa se encontra, pois como fica situada mais para o interior acaba por não ser tão atrativo ao contrário das grandes cidades.</p> <p>O entrevistado G alega que um dos principais obstáculos é a facilidade com que se muda de empresa para empresa neste ramo. Outro dos aspetos também mencionados são a falta de valorização do colaborador e a falta de progressão de carreira.</p>	<p>implementar é a delegação, ou seja, um líder deve, numa primeira fase, treinar os seus colaboradores, mas posteriormente deve incentivar à autonomia, para que os colaboradores possam realizar o seu trabalho de forma autónoma e deliberada. A autonomia promove a inovação. (Zak, 2017)</p> <p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. Uma outra estratégia é a criação de laços e relações dentro da organização. (Zak, 2017)</p>
--	--	---	---	--

		<p>(...) na Suíça uma das dificuldades que os hotéis tinham de ficar com aquele ou aquele funcionário tinham pouco a ver com competição entre hotéis (...) diferença salarial (...) inclusive por melhores condições de alojamento (...) questão salarial as condições que o hotel proporciona ao funcionário é uma ideia retrógrada pensar que o funcionário por ter um trabalho um salário e o refeitório está conquistado não é assim (...) formação não é só a formação para o departamento dele mas também para outro, mas também melhoria ou formação a que seja colocado à disposição para que ele melhore os seus conhecimentos isso é importante muito importante (...) quando alguém saía de um hotel para outro essas eram as razões uma melhor alimentação, uma melhor formação, o hotel dar mais importância àquele funcionário (...) Sheraton no Porto davam prémios incríveis uma semana num Sheraton na ilha da Madeira com tudo pago viagem e tudo isto, hoje provavelmente já não se utiliza mais, naquele tempo naquele tempo os tais talentos ficavam no hotel durante vários anos então os obstáculos é a falta de condição e a falta de não conseguirmos fazer algo, mas é contornável se</p>	<p>O entrevistado H afirma um dos principais obstáculos consiste na facilidade de mudar de empresa para empresa neste ramo, onde geralmente os colaboradores vão à procura de uma empresa que lhes ofereça melhores condições de trabalho, melhores salários etc. Outro dos aspetos também mencionados foi a importância das formações, ou seja, segundo este entrevistado é necessário que se dê oportunidade aos colaboradores de terem formações não só no seu ramo, mas também em outras áreas igualmente importantes.</p>	<p>Outra estratégia que um líder deve implementar é a delegação, ou seja, um líder deve, numa primeira fase, treinar os seus colaboradores, mas posteriormente deve incentivar à autonomia, para que os colaboradores possam realizar o seu trabalho de forma autónoma e deliberada. A autonomia promove a inovação. (Zak, 2017)</p>
--	--	--	---	--

		<p>houver boa vontade é contornável.” (Entrevistado H)</p> <p>“(…) Nós na função pública não temos muitos incentivos não é, a atribuição de cargos é um deles (...) dou-lhe horas próprias só para ela fazer a reabilitação, peço projetos dentro da investigação dentro da reabilitação e (...) dar valor às pessoas e dar responsabilidades, dar um certo tempo para dar horas específicas para o trabalho nas suas áreas porque monetariamente não temos isso não é, nem temos capacidade de aumentar vencimentos nem ter capacidade de dar férias ou de dar prémio não temos não é (...) atribuição de alguns cargos dentro do serviço que que elas sintam um bocadinho mais realizadas (...)” (Entrevistado I)</p>	<p>O entrevistado I afirma que como na função pública não têm incentivos financeiros acabam por ter que recorrer a outro tipo de incentivos, como por exemplo a possibilidade de o colaborador poder fazer o seu próprio horário, valorizar os colaboradores, atribuir responsabilidades, atribuir alguns cargos para que os colaboradores se sintam melhor e mais realizados.</p>	<p>De acordo com o estudo realizado por este investigador, as neurociências fornecem um melhor conhecimento do funcionamento do cérebro em divergentes contextos, desta forma um responsável de recursos humanos deve aprofundar os seus conhecimentos acerca desta área para que possa prever e compreender melhor os comportamentos dos seus colaboradores. Uma melhor compreensão desta área permite um desenvolvimento mais ajustado a cada colaborador. (Bartkus, 2018)</p>
	<p>Insatisfação e Desmotivação</p>	<p>“(…) tentar conversar com ela e ver onde é que vem essa insatisfação (...) e se puder resolver resolvemos (...) é tentar ver porque é que ele está insatisfeito se é por motivos pessoais e por motivos da empresa e</p>	<p>O entrevistado A refere que a melhor forma de lidar com colaborador insatisfeito ou desmotivado é tentar ter uma conversa clara e perceber os</p>	<p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá</p>

		<p>tentar ajudá-lo para que ele fique, se for bom colaborador tentámos fazer tudo por tudo para ele ficar e dizer que ele tem coisas positivas ver o lado positivo dele para tentar mantê-lo na empresa (...) um dos problemas agora de jovens e tudo é trabalharem são qualificados e por vezes vão trabalhar e o salário não corresponde no fundo à sua graduação, por vezes isso faz com que eles se sintam desmotivados.” (Entrevistado A)</p> <p>(...) é mesmo o facto de eles estarem a ser mal pagos isso é uma vertente, depois temos outro conjunto de trabalhadores que deseja novas funções esses são fáceis nós dentro da nossa orgânica tentamos encontrar uma forma de funções que vão de encontro àquilo aquela expectativa porque a pessoa investiu num curso profissional ou no curso superior e depois pretende ter o retorno a esses que nós dentro das limitações que temos que consigamos corresponder, aqueles que estão desmotivados em relação ao salário porque temos muitos é muito complicado, é muito complicado, nós temos muitas limitações não podemos dar um prémio porque nos apetece, nós não podemos e portanto neste momento o que</p>	<p>motivos dessa desmotivação e depois a partir daí tentar ajudar no que for possível. Este entrevistado refere também que é importante valorizar os colaboradores e elogiá-los para que eles se sintam bem e tentar conversar com eles de forma que estes percebam o lado positivo de estar naquela empresa.</p> <p>O entrevistado B refere que quando a desmotivação é relativa às condições salariais nesse caso como são um setor público não conseguem ajudar, porém quando se trata de desmotivação pela execução da própria tarefa aí podem tentar transferir o colaborador para outro departamento, dar formação e assim de alguma forma contribuir para o bem estar dos mesmos.</p>	<p>contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)</p> <p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)</p>
--	--	--	---	---

		<p>temos feito é mesmo como os trabalhadores não tinham formação contínua estamos a apostar na parte da formação para tentar também mas nós somos um sistema muito complicado(...)" (Entrevistado B)</p> <p>“Um colaborador desmotivado e insatisfeito precisa, em primeiro lugar, de ser ouvido e compreendido. Obviamente nem sempre é possível atender aos desejos profissionais dos colaboradores, mas é importante termos disponibilidade para conversar de forma aberta e clara (...) considero fundamental a partilha de metas orientadoras e objetivos a alcançar, para que todos nós mantenhamos alinhados e para que se saiba o que deverá ser feito para se alcançar os resultados desejados. Para esta questão, penso que “comunicação” é a palavra de ordem.” (Entrevistado C)</p> <p>“Dando incentivos, garantindo que no final do mês terá uma recompensa (...) tentar conversar sobre os prós e os contras e chamar à razão (...)" (Entrevistado D)</p>	<p>O entrevistado C refere que a primeira etapa passa por ouvir o colaborador e compreender a razão da sua desmotivação e posteriormente abordar as suas expetativas, objetivos e tentar ajudar o colaborador nesse sentido. Este entrevistado realça para a extrema importância da comunicação pois sem esta não se consegue identificar as causas da desmotivação.</p> <p>O entrevistado D refere que é importante dar incentivos, dar recompensas e conversar com o colaborador sobre as vantagens e as desvantagens de este continuar na empresa.</p>	<p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)</p> <p>De acordo com o estudo realizado por este investigador, as neurociências fornecem um melhor conhecimento do funcionamento do cérebro em divergentes</p>
--	--	--	---	---

		<p>(...) conversar com ele, tentar perceber o que é que está acontecer tento pegar em várias situações suspeitas para a desmotivação e tentar chegar a um acordo para perceber o que é que podíamos fazer para melhorar (...) refletir um bocadinho sobre a prática do colaborador porque aqui uma insatisfação e uma desmotivação pode-se refletir num atendimento menos eficaz ao utente que é uma coisa que também não pode acontecer (...) tento perceber o que é que se passa e como é que a gente pode ajudar para melhorar e por outro lado também tento responsabilizar um pouco o profissional no</p>	<p>O entrevistado E refere que a melhor forma de lidar com a desmotivação e insatisfação de um colaborador é conversar com ele e tentar perceber a razão dessa desmotivação. É importante também responsabilizar o colaborador para que este seja claro e sincero em relação à sua insatisfação.</p>	<p>contextos, desta forma um responsável de recursos humanos deve aprofundar os seus conhecimentos acerca desta área para que possa prever e compreender melhor os comportamentos dos seus colaboradores. Uma melhor compreensão desta área permite um desenvolvimento mais ajustado a cada colaborador. (Bartkus, 2018)</p> <p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. (Zak, 2017)</p>
--	--	---	--	--

		<p>sentido de nos ajudar a motivá-lo para dar uma resposta.” (Entrevistado E)</p> <p>“(…)saber qual é a razão para essa falta de motivação ou insatisfação, às vezes para perceber se é efetivamente algo pessoal ou da casa também alguma coisa que possamos estar a fazer mal algum problemas com chefias também pode acontecer e pronto efetivamente tentamos sempre ajudar naquilo que é as nossas possibilidades e pronto se isso for realmente um problema de falta de adaptação nós fazemos um esforço mas também cabe muito ao colaborador efetivamente da vontade de querer também mudar e adaptar.” (Entrevistado F)</p> <p>“Primeiro através da comunicação tentar perceber onde é que podemos melhorar, o que é que podemos fazer para que estes se sinta mais satisfeito, perceber se é um problema desta pessoa ou se é um problema da empresa ou se é um problema com outro colaborador por exemplo, é através da comunicação tentar perceber o que é que está o que é que se está a passar porque é porquê de</p>	<p>O entrevistado F alega que é fundamental que se converse com o colaborador para compreender a razão pelo qual ele está desmotivado. Deve-se tentar perceber se é algum problema pessoal ou com a empresa e tentar ajudar no que for possível.</p> <p>O entrevistado G refere que a comunicação é fundamental para perceber junto do colaborador o que se passa, tentar perceber o que se pode melhorar e identificar se a razão da desmotivação tem a ver com a empresa ou se é algo da vida pessoal do colaborador.</p>	<p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)</p> <p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)</p>
--	--	--	--	---

		<p>se sentir assim, caso não seja um problema da empresa pronto acho que se deve resolver na mesma porque é o colaborador que é importante para nós portanto devemos sempre tentar perceber o lado dele (...) tentar ajudar porque para além de ser uma pessoa tão importante para nós também se pode prejudicar a produtividade ou mesmo relacionamento com outros colegas por exemplo (...) através de um aumento salarial se acaba por prender uma pessoa e ela se sentir pelo menos mais motivada.” (Entrevistado G)</p> <p>“(...) na zona onde estou hoje não é nada fácil Brasil é um país muito grande e a zona onde eu estou é um estado que é tido como um estado pobre apesar de existir uma diferença abismal entre a pessoa com o trabalho mais simples e a pessoa mais milionária (...) nesta zona a desmotivação e insatisfeito não é fácil de ver entre os funcionários porque lá está a gratidão é tão grande tão grande por terem um trabalho que não se vê aquela desmotivação insatisfação como se vê na Europa por exemplo, mas existe e quando existe há que chamar a pessoa e há que ter uma conversa franca honesta sincera</p>	<p>Posteriormente deve-se ajudar naquilo que for possível. Este entrevistado refere ainda que, muitas das vezes, o aumento salarial é uma forma de colmatar esse problema.</p> <p>O entrevistado H alega que a melhor forma de lidar com a desmotivação e insatisfação dos colaboradores é conversando com eles, perceber qual é a razão da desmotivação e tentar ajudar. Este entrevistado refere ainda que por vezes esta desmotivação é facilmente ultrapassada através de uma transferência para outro departamento ou até mudança de horários. É fundamental que se atue no momento</p>	<p>A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)</p>
--	--	--	---	--

(...) tenho tido funcionários insatisfeitos não é connosco e com a sua vida pessoal e ele transporta os problemas da vida pessoal para dentro do hotel há que **tentar ajudar de uma maneira ou de outra** **tentar compreender qual é o problema e ajudar** (...) julgavam que o trabalho era uma coisa afinal é outra, de início é tudo muito bom é tudo muito bonito mas depois passado uns meses as coisas começam a cair naquele como a gente costuma dizer aquele rang rang e as pessoas começam a desmotivar porque é sempre o mesmo trabalho não há nada de novidade e consegue-se consegue-se muitas vezes fazer **qualquer coisa uma simples mudança do horário** ou por vezes **mesmo tirando daquele departamento e dando a possibilidade de ir conhecer outro departamento** (...) o procedimento é esse é **estar alerta e não deixar passar muito tempo não deixar passar muito tempo** (...) **intervir assim que possível junto das chefias e chamar a pessoa** (...) **chamar à parte e ajudar tentar ajudar o máximo** há muita coisa que pode ser feita como eu disse claro não se pode não se pode aumentar salários todos os dias mas pode-se provocar qualquer coisa diferente (...) **colocá-lo a**

e não procrastinar este problema pois um colaborador insatisfeito para além de ser menos produtivo pode aos poucos começar a desmotivar os restantes colegas. Este entrevistado realça a **importância de ouvir os colaboradores para tentar desvendar a razão da insatisfação.**

entrar uma ou duas horas mais cedo para o ajudar no outro extra dele se eu posso fazer porque é que não o vou fazer se isso não implica em nada de negativo no hotel e se posso satisfazer alguém porque eu não o vou fazer, claro para vou fazer, mas é por aí é ouvir ouvir e tentar encontrar uma solução, porque um colaborador desmotivado e insatisfeito não produz e além de não produzir devagarinho ele vai acabar por desmotivar outro colega outros colegas.

(Entrevistado H)

“(...)a minha postura é sempre de pegar nele trazê-lo para o meu gabinete e **conversar tentar perceber o que é que se passa quais, são as causas dessa desmotivação e sabendo das causas tentar resolver as situações,** eu penso normalmente as pessoas desmotivam se por causas muito específicas por isto ou por aquilo se a pessoa tem a capacidade de identificar é ótimo(...)uma das coisas que que temos às vezes para resolver essas situações é as **transferências,** eu vejo, por exemplo, uma colega que está cansada da medicina está física e emocionalmente a

O entrevistado I refere que em primeira instância é necessário **conversar com os colaboradores e perceber as causas da sua desmotivação.** Posteriormente deve-se **ajudar naquilo que for possível.** Este entrevistado realça também a importância das **transferências de cargos para que a pessoa se sinta feliz e realizada na tarefa que executa diariamente.**

A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento organizacional. (Zak, 2017)

		<p>medicina interna, por exemplo, é um serviço muito pesado não é, e eu consigo conversar com ela e perceber por exemplo se ela mudando de serviço para uma cirurgia ir para o urgência e para um (...) portanto também é uma maneira de às vezes de identificarmos as causas da desmotivação e tentarmos ajudar as pessoas assim.” (Entrevistado I)</p>		
<p>Impacto das Neurociências na Gestão dos Recursos Humanos</p>	<p>Relação entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos</p>	<p>“Não conheço o termo (...) Eu acho que tem bastante ligação porque se está a dizer que a neurociência estuda o indivíduo nas suas emoções pode nos ajudar a contratar as pessoas e numa entrevista tentar fazer perguntas que nós consigamos ter uma resposta do funcionário quer entrar se é para que local é que o vamos colocar onde é que ele se sente mais à vontade e ajuda na colocação de pessoal penso que sim.” (Entrevistado A)</p>	<p>O entrevistado A não conhecia o termo porém comentou que fazia sentido que houvesse uma ligação entre as neurociências e a gestão dos Recursos humanos, porque se as neurociências estudam o cérebro e o comportamento humano é natural que esta ciência vá auxiliar os gestores de recursos humanos por exemplo numa entrevista e também para perceber onde melhor alocar os colaboradores.</p>	<p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. (Ath, 2020)</p>

		<p>“Sim conheço mais ou menos (...) eu acho que a neurociência estuda o comportamento das pessoas não é (...) e, portanto, o comportamento gera comportamento nós trabalhamos com pessoas não é diariamente temos que medir aqui ou seja temos que ter atitudes adequadas para a atitude que temos perante nós se a neurociência que estuda o comportamento das pessoas vai nos dar ferramentas com certeza para nós gerirmos melhor as nossas pessoas (...)” (Entrevistado B)</p> <p>“O termo não tem passado despercebido na área de RH. A Neurociência debruça-se sobre o estudo do cérebro e do</p>	<p>O entrevistado B refere que conhece o termo e que faz sentido que haja uma ligação entre as neurociências e a gestão de recursos humanos. Este entrevistado enaltece ainda a extrema importância desta área aliada à gestão dos recursos humanos pois é esta ciência que nos irá fornecer ferramentas para gerir melhor os colaboradores.</p> <p>O entrevistado C refere que já conhecia o termos e que esta ciência é capaz de fornecer</p>	<p>(...) o recurso às ferramentas das neurociências tornou-se fundamental, na medida em que as mesmas conseguem fornecer uma melhor compreensão da relação que existe entre o nosso pensamento e o respetivo comportamento. De acordo com o estudo realizado por este investigador, as neurociências fornecem um melhor conhecimento do funcionamento do cérebro em divergentes contextos, desta forma um responsável de recursos humanos deve aprofundar os seus conhecimentos acerca desta área para que possa prever e compreender melhor os comportamentos dos seus colaboradores. (Bartkus, 2018)</p> <p>De acordo com Sułkowski & Chmielecki (2017), a neurociência</p>
--	--	--	---	---

		<p>comportamento humano e fornece muita informação sobre a forma como os colaboradores poderão reagir a determinados ambientes, decisões e processos laborais. As informações provenientes desse estudo são, sem dúvida, fundamentais na tomada de decisões.” (Entrevistado C)</p>	<p>informação relativamente aos comportamentos dos colaboradores e respetiva compreensão. Este entrevistado refere ainda que através da neurociência é capaz prever a reação dos colaboradores em diferentes ambientes. Refere ainda que a neurociência é fundamental para a tomada de decisões.</p>	<p>auxilia no processo de gestão, nomeadamente em aspetos divergentes: liderança, inovação, transformação dos comportamentos, e orientação e guia de tomada de decisões. Através dos estudos realizados até ao momento, verifica-se que a neurociência encontra-se cada vez mais viável para o estudo do comportamento no contexto organizacional, na medida em que elucida os gestores dos comportamentos, ações e atitudes dos seus colaboradores, parceiros e clientes. Desta forma, a neurociência otimiza e melhora o funcionamento de qualquer negócio. A aplicação das neurociências à gestão das organizações é algo emergente, é uma ciência que precisa de ser explorada para que se possa usufruir da mesma</p>
--	--	--	---	--

		<p>“Sim, a neurociência se não estou em erro é a ciência que estuda o sistema nervoso certo? (...) faz sentido que haja uma ligação com a gestão de recursos humanos.” (Entrevistado D)</p> <p>“hmm não necessariamente, para mim a neurociência é pronto é a ciência que estuda o sistema nervoso central não é, tem como referiu pode ser muita muitas áreas relacionadas mas não estou familiarizada com isso (...) é assim que eu costumo dizer e noto que que tenho conseguido algum sucesso a trabalhar nesta área é que uma pessoa pode perceber muito de negócios mas se não perceber de pessoas não consegue fazer nada, então eu acho que a minha sorte é essa é porque eu percebo alguma coisa de pessoas e algumas questões como empatia por exemplo são fundamentais não é, para nós estabelecermos ligação com a pessoa e depois conseguirmos partir daí para fazer um ponto de de trabalho, portanto eu</p>	<p>O entrevistado D refere que já tinha conhecimento acerca deste tema e que faz todo o sentido que haja uma ligação entre a gestão de recursos humanos e neurociências.</p> <p>O entrevistado E não tinha muito conhecimento acerca desta ciência, porem referiu, após breve explicação do entrevistador, que esta ciência é bastante importante para a área dos recursos humanos, como por exemplo nas entrevistas, na análise individual de cada colaborador, pois deve-se ter diferentes atitudes e comportamentos dependendo do colaborador, pois cada um é dotado de características diferentes, logo devemos ter a capacidade de lidar com todos mas de formas ajustada a cada</p>	<p>nas organizações. (Smith, 2011)</p> <p>Smith (2011), alega que (...) a aplicação das neurociências à gestão das organizações é algo emergente, é uma ciência que precisa de ser explorada para que se possa usufruir da mesma nas organizações.</p> <p>Almeida & Cabrera (2018), referiram que as neurociências podem promover melhor qualidade de trabalho. Através da neurociência, é possível desenvolver e adaptar o cérebro humano. A partir dos estudos realizados por estes dois autores, estes constaram que a neurociência é fundamental para melhorar a performance organizacional, e conclui-se que esta ciência pode aumentar significativamente a performance das organizações, caso esta seja aplicada, em especial, à</p>
--	--	---	---	---

	<p>acho que é muito importante a questão, por exemplo, das entrevistas que existem na área da psicologia, nós aqui não temos essa ferramenta mas é algo que eu sinto falta, estou agora a terminar uma formação na área de gestão de clínicas e num dos módulos abordarmos precisamente a questão dos profissionais e dos nossos colaboradores e vai muito ao encontro disso vai muito ao encontro da análise da pessoa em si individual, portanto nada de tratar a pessoa, ou seja toda a gente igual então sim acho que as neurociências são muito são muito importantes para podermos buscar ferramentas. (...) tem que haver, tem que haver ligação senão acaba por ser tudo muito mecanizado e acho que não há outra forma de fazer.” (Entrevistado E)</p> <p>“Não conheço (...) Pode haver ligação porque lidar com pessoas e tantas pessoas diferentes eu sei lá é muito além de ser complicado não é, porque cada um tem a sua personalidade e eu penso que pode ajudar muito, eu costumo muitas vezes dizer aqui às vezes a comentar que eu basicamente sou um gestor de pessoas porque é os colaboradores e os clientes claro (...) temos que nos</p>	<p>um. Este entrevistado refere ainda que esta ciência é fundamental pois permite-nos utilizar uma grande panóplia de ferramentas importantes para gerirmos melhor os colaboradores.</p> <p>O entrevistado F afirmou que não conhecia o termo, porém após uma breve explicação por parte do entrevistador, o entrevistado referiu que a neurociência era muito importante para a gestão dos recursos humanos porque é uma ciência que estuda comportamento</p>	<p>gestão dos recursos humanos.</p> <p>A neurociência começa a ser utilizada nas empresas como um auxílio na gestão de pessoas, na medida em que este é capaz de entender e compreender todas as atividades dos seres humanos. É fundamental a compreensão de todas as ações voluntárias e</p>
--	--	--	--

	<p>saber adaptar e por vezes aquilo que um colaborador encara de maneira de uma maneira o outro que está ao lado vai encarar de maneira diferente (...) tentar perceber primeiro também a personalidade da pessoa não é, e tentar adaptar também a eles.” (Entrevistado F)</p>	<p>das pessoas e é importante sabermos lidar com as pessoas porque as pessoas são todas diferentes e tem forma de reagir a determinadas tarefas de formas divergentes. Este entrevistado refere ainda a importância de nos adaptarmos aos colaboradores e à sua personalidade.</p>	<p>involuntárias dos colaboradores e clientes para que seja possível dinamizar e reinventar a organização de modo a satisfazer e corresponder às necessidades dos mesmos. (Alós-Ferrer, 2018)</p>
	<p>“Não conheço o termo (...) Faz sentido que haja uma ligação porque tem a ver com o comportamento das pessoas e os gestores de recursos humanos lidam e gerem diariamente as pessoas por isso faz todo o sentido que haja ligação sim” (Entrevistado G)</p>	<p>O entrevistado G não tinha conhecimento acerca deste tema, porém após uma breve explicação do entrevistado, referiu que fazia sentido que houvesse uma ligação entre as neurociências e gestão de recursos humanos pois estes gestores gerem diariamente pessoas e por isso se tiverem mais conhecimento nestas áreas é sempre uma mais-valia.</p>	<p>Esta disciplina é extremamente importante para a melhor compreensão e entendimento dos comportamentos dos colaboradores de uma empresa. Segundo estes investigadores, a neurociência é crucial para entender melhor as atitudes e comportamentos de colaboradores de uma organização, na medida em que possibilita um melhor desempenho e performance organizacional. (Silva & Goulart, 2015)</p>

		<p>“A primeira vez que eu ouvi esta palavra foi uma clínica que começou em Portimão com um sucesso enorme que é exatamente este o nome clínica neurociências (...) soube de um colega que eu tinha em Londres (...) que na altura me disse salvo erro nos anos 2015 ou 2016 ou 2017 (...) no hotel Corinthia em Londres eles organizavam uma espécie de residência médica na área de neurociências (...) para estudo do cérebro humano (...) servia para pesquisar um pouco a resistência mental dos funcionários (...) a ideia era eles verem como é que como é que essas pessoas iam lidar com os stress e tudo mais (...) e isto englobava muita coisa inclusive até o sono, educação, dieta exercício, mas também o potencial de trabalho (...) então é assim eu conheço por aquela situação familiar que tem li alguma coisa na altura e depois nunca mais liguei ao assunto soube na altura desta situação deste hotel em Londres eu acho que foi pioneiro mas sei também (...) houve um jornal qualquer de turismo aqui no Brasil que publicou que a neurociência estava a auxiliar o turismo em Singapura (...) estudo de como é que o cérebro identificava emoções provocadas pelas atrações turísticas (...)</p>	<p>O entrevistado H afirma que já tinha algum conhecimento acerca deste tema e refere que este é fundamental para a gestão dos recursos humanos. Este entrevistado aborda também uma questão importante ao relatar que no Hotel Corinthia em Londres há uns anos atrás estavam a aplicar esta ciência aos seus colaboradores, pois tinham uma médica a trabalhar para esse hotel que fazia uma série de exames para estudar por exemplo a resistência mental dos colaboradores. O principal objetivo seria verificar como os colaboradores iriam reagir mediante situações de stress entre outras coisas. Através desta ciência é possível também identificar as necessidades e fraquezas dos colaboradores e ajudar nesse sentido. Esta ciência é também importante, por exemplo, no</p>	<p>De acordo com o estudo realizado por Esteban (2016), a neurociência aliada às organizações, provocou uma melhoria significativa nas relações entre os colaboradores, pois através desta ciência é possível compreender de forma mais explícita a fisionomia das relações humanas.</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. (Ath, 2020)</p>
--	--	--	---	--

	<p>Em relação aos recursos humanos os recursos humanos são a peça importante quando se fala em neurociências mas é a peça importantíssima porque é aí que tudo vai começar (...) entender que não é só os colaboradores os diretores e inclusive os próprios proprietários dos hotéis ou empresas que saem beneficiados da neurociência (...) vão reconhecer mais facilmente as necessidades e fraquezas dos funcionários ou colaboradores (...) a partir do momento que haja neurociência nisto, recursos humanos vai conseguir mais facilmente, mais rapidamente detetar as necessidades e fraquezas dos colaboradores (...) atividades seja outra coisa qualquer para melhorar o desempenho e inclusive o desenvolvimento de cada um desses colaboradores (...) facilitar com certeza uma melhor realização do processo seletivo é lógico (...) percebendo o que vai e o que não vai no cérebro daquela pessoa tu consegues perceber mais rapidamente o lugar certo para colocar aquele colaborador porque tu mais rapidamente vai ocorrer o desenvolvimento pessoal e profissional.” (Entrevistado H)</p>	<p>processo de recrutamento e seleção uma vez que já se vai eliminando um conjunto de fatores que, sem o auxílio da neurociência, não seria possível. Este entrevistado refere ainda que a neurociência auxilia bastante na melhor alocação dos colaboradores aos respetivos cargos.</p>	
--	---	--	--

	<p>“Mais ou menos, eu acho que neurociência consiste basicamente na ciência comportamental e da organização e pessoas (...)Eu neste momento não te sei dizer assim relações diretas porque não estou muito dentro do assunto agora consigo compreender que um grande atributo de uma pessoa que está a gerir é exatamente conhecer as pessoas que tem a seu cargo (...)para distribuição nas várias tarefas quer para depois trabalhar essas partes das motivações da dos empenhos e das monições para determinadas áreas (...) conhecendo as pessoas e é claro que isto é muito importante em termos de gestão de um serviço não é, de qualquer maneira porque quando eu preciso de orientar as pessoas eu tenho que olhar para elas ainda agora tive que escolher uma para fazer parte de um núcleo eu tenho que ela ter estes estes critérios e portanto só conheço as pessoas e como identificar as centenas de pessoas para poder coloca-las a trabalhar nas áreas certas.” (Entrevistado I)</p> <p>“eu penso que ela deve ser importante muito importante no recrutamento, mas depois mesmo nas outras áreas,</p>	<p>Este entrevistado já tinha algum conhecimento acerca deste tema e referiu que esta ciência é fundamental na gestão de pessoas pois quanto melhor conhecermos os nossos colaboradores mais facilmente podemos geri-las de forma eficaz. Este entrevistado refere ainda que as neurociências auxiliam os gestores de recursos humanos na melhor alocação dos colaboradores.</p> <p>O entrevistado A comentou que as neurociências têm um maior impacto na parte do</p>	<p>Como podemos verificar, esta ferramenta é extremamente essencial para alocar de forma mais eficaz os cargos aos respetivos colaboradores, pois como consequência do usufruto desta ferramenta é possível identificar onde os indivíduos podem ser mais produtivos ou menos produtivos consoante as suas características individuais. (Lim <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite</p>
--	--	---	--

	<p>Impacto nos Recursos Humanos</p>	<p>acho que também é importante quando os funcionários trabalham e se nós estivermos dentro do este estudo também ajuda às vezes a ver um colaborador que não esteja satisfeito e conversar com ele. Podemos também reparar nas expressões faciais ou no seu comportamento e então tentamos recrutar a melhor pessoa e no próprio emprego se tivermos conhecimento desse tema das neurociências por vezes podemos prever certas situações conflituosas ou antecipar situações que poderiam ser desagradáveis porque temos conhecimento nessa área, penso que ajuda em qualquer etapa ou recrutamento ou no próprio emprego a pessoa estando a trabalhar tendo conhecimento da neurociência é sempre uma mais-valia para nós conseguirmos que o trabalhador dê melhor de si e tentar ajudar quando ele está com problemas.” (Entrevistado A)</p>	<p>recrutamento mas também irá auxiliar na compreensão dos comportamentos dos colaboradores. Este entrevistado realça também a importância da leitura das expressões faciais dos colaboradores. Segundo este entrevistado é possível através da neurociência prever situações desagradáveis.</p>	<p>conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. (Ath, 2020) De acordo com este investigador, através do estudo da expressão facial é possível obtermos uma melhor afetação e atribuição dos cargos aos respetivos colaboradores. A análise da expressão facial dos colaboradores quando estes se encontram na execução das suas tarefas ou então perante um estímulo contribuiu para um melhor desempenho organizacional, na medida em que permite uma eficácia maior na tomada de decisões, contribuindo assim para um desempenho organizacional mais eficaz. Através deste estudo, foi possível constatar que para além da melhor atribuição de cargos, a interpretação facial, pode</p>
--	--	--	---	--

		<p>“Eu acho que aqui se calhar é mais não na parte do recrutamento nem na parte seleção, acho que não mas, acho que depois na parte contínua do acompanhamento ao trabalhador porque é que ele tem este comportamento porque é que ele tem aquele o que é que nós podemos mudar o que é que nós podemos mudar dentro da organização para que ele reflita outro comportamento acho que acho que é um é no processo contínuo, não no processo inicial, que é no processo depois do acompanhamento do trabalhador e retirar porque nós quando estamos a gerir pessoas nós nunca nos podemos esquecer dos objetivos</p>	<p>Este entrevistado refere que as neurociências não têm um grande impacto na parte do recrutamento nem na seleção porque uma entrevista é pouco tempo para poder retirar conclusões a cerca dos candidatos. Porém refere que as neurociências são importantes como um processo contínuo, ou seja, durante todo o processo de trabalho do colaborador já dentro da empresa.</p>	<p>também promover uma melhor qualidade de vida em geral nos colaboradores, uma vez que estes irão estar na área que é mais adaptada às suas características e consequentemente estes colaboradores irão estar mais satisfeitos e motivados na execução das suas tarefas (Cárave, 2020).</p> <p>Esta ciência é capaz de auxiliar processos de comportamento e tomadas de decisões, pois a partir de um conhecimento aprofundado sobre a mesma, é possível criar estratégias, técnicas e procedimentos que possam cooperar em situações diárias, e de certa forma conseguir alcançar de forma eficaz e eficiente os objetivos estipulados pela organização (Bussler, , 2020).</p>
--	--	--	--	--

		<p>estratégicos da nossa empresa temos um conjunto de objetivos e o que nós queremos é chegar àqueles objetivos mas depois temos os trabalhadores que têm determinados objetivos e portanto se nós não conciliarmos estes dois objetivos (...)” (Entrevistado B)</p> <p>“Acredito que as neurociências terão um grande impacto no comprometimento dos colaboradores com as empresas que as tenham em consideração. Na minha visão, o estudo da neurociência aplicada às empresas contribuirá para uma maior valorização e respeito pelos colaboradores relativamente às diferentes áreas das suas vidas.” (Entrevistado C)</p> <p>“pessoalmente quer na parte motivacional e mesmo emocional a parte</p>	<p>O entrevistado C refere que as neurociências têm um grande impacto no compromisso dos colaboradores com as empresas, pois se os gestores tiverem maior conhecimento em relação ao que se passa com os colaboradores mais facilmente irão conseguir respeitar e valorizar da melhor forma o trabalho dos colaboradores.</p> <p>O entrevistado D refere que as neurociências têm um impacto maior</p>	<p>A neurociência oferece uma vantagem verosímil às empresas, pois permite que as mesmas tenham uma gestão mais eficiente, inclusive a gestão de talentos. No que concerne à gestão de talentos, para além das neurociências funcionaram como catalisador de talento, são também indispensáveis para entender os comportamentos dos seus colaboradores e assim desta forma conseguir prever ou cooperar certos comportamentos dos mesmos. (Ath, 2020).</p> <p>A neurociência auxilia no processo de gestão, na medida</p>
--	--	---	--	---

	<p>da motivação e da emoção sem dúvida um colaborador se tiver emocionalmente mal não está bem e se não tiver uma boa motivação (...)" (Entrevistado D)</p> <p>"(...) eu não sei se consigo decidir em que momento porque eu acho que é fundamental esse conhecimento de pessoas e munimo-nos desse tipo de ferramentas para conseguir lidar com a pessoa, portanto numa fase inicial é importante para conhecer para saber quem vem e como favorecer a adaptação, mas ao longo do pronto do trabalho em que a pessoa está cá isso vai ser muito importante (...) minha a minha resposta será todas porque acho que são todas importantes." (Entrevistado E)</p>	<p>na parte motivacional e emocional dos colaboradores, pois para que os colaboradores sejam produtivos é necessário que estes se sintam motivados e para que estes estejam motivados é necessário conhecer o máximo possível deles, daí a importância da neurociência.</p> <p>O entrevistado E refere que as neurociências são importantes em todas as fases, desde o início até ao fim, ou seja, é importante na parte de recrutamento e seleção, mas depois posteriormente já quando o colaborador faz parte da empresa também é fundamental, por isso este entrevistado refere que as neurociências são importantes num processo contínuo.</p>	<p>em que impulsiona a motivação e a satisfação dos colaboradores. (Velo, 2019)</p> <p>De acordo com Sułkowski & Chmielecki (2017), a neurociência auxilia no processo de gestão, nomeadamente em aspetos divergentes: liderança, inovação, transformação dos comportamentos, e orientação e guia de tomada de decisões. Através dos estudos realizados até ao momento, verifica-se que a neurociência encontra-se cada vez mais viável para o estudo do comportamento no contexto organizacional, na medida em que</p>
--	---	--	---

		<p>“eu acho que aqui numa análise de perfil digamos inicial do colaborador depois pode nos dar aqui ao longo da sua digamos avaliação ou algum período alargado em que o colaborador está aqui (...) se houvesse uma avaliação também da neurociência não é eu acho que também ia ajudar aqui nesse processo de avaliação.” (Entrevistado F)</p>	<p>O entrevistado F alega que as neurociências irão ter um maior impacto na fase inicial, ou seja, na análise do candidato, mas depois posteriormente também, pois são realizadas algumas avaliações aos colaboradores e as neurociências seriam um auxílio nesse contexto.</p>	<p>elucida os gestores dos comportamentos, ações e atitudes dos seus colaboradores, parceiros e clientes. Desta forma, a neurociência otimiza e melhora o funcionamento de qualquer negócio.</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatas. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ath, 2020).</p>
		<p>“eu acho que pode ser no recrutamento eu acho que pode auxiliar bastante os recursos humanos na fase</p>	<p>O candidato G refere que as neurociências irão ter um maior</p>	<p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois</p>

		<p>de recrutamento e seleção porque através da por exemplo das entrevistas acho que podemos perceber (...) a neurociência se conseguir descobrir e decifrar esse tipo de comportamentos numa entrevista acho que poderia auxiliar e facilitar o trabalho por parte dos recrutadores.” (Entrevistado G)</p> <p>“Começa logo pela captação pela contratação (...) onde o funcionário melhor ele se encaixa como tirar melhor proveito dessa pessoa entendes (...) depois na fixação desse talento (...) é logo no início e depois continuar a dar continuidade fazer algo seletivo conseguir encaixar a pessoa descobrir tudo o que vai naquele cérebro daquela pessoa depois abandonar não tem que haver um acompanhamento porque só assim a gente consegue fixar as pessoas para naquele departamento (...) o eu posso perder para outro departamento mas ele continua no hotel e essa é a finalidade é nós como hotel tirar o máximo proveito do funcionário,</p>	<p>impacto essencialmente na fase de recrutamento e seleção, pois a partir da neurociência iremos ter ferramentas que nos permitem decifrar comportamentos o que irá auxiliar logo no processo de seleção.</p> <p>O entrevistado H refere que as neurociências são importantes em várias etapas desde logo no recrutamento e seleção, porque se usufruirmos das ferramentas da neurociência somos mais facilmente capazes de identificar o candidato com o perfil mais adequado à vaga em questão e depois posteriormente no acompanhamento desse colaborador. Este entrevistado refere ainda que as neurociências têm também impacto</p>	<p>como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ath, 2020).</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. A maior parte dos pensamentos de um ser humano ocorrem ao nível do subconsciente, e por isso, as neurociências tornam-se aliadas na compreensão de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ath, 2020).</p>
--	--	--	--	--

		<p>nós tirarmos mas também olhar para o lado do funcionário que ele esteja satisfeitos a todos os níveis não é a nível profissional a nível pessoal.” (Entrevistado H)</p> <p>“No recrutamento eu acho muito importante eu já fui júri de concursos do hospital (...) e contrariamente ao que como alguns júris fazem que vão para lá a fazer testes de conhecimentos científicos eu não eu sou contra isso eu vou por um júri e quando eu chamo a pessoa para uma entrevista eu quero conhecer a pessoa quer saber o que é que mexe com aquela pessoa quais são as preferências dela porque é que como é que ela reage a uma situação eu não vou perguntar técnicas de enfermagem coisas dessas eu vou mais saber exatamente como essa pessoa como é que essa pessoa é como é que ela vai reagir a determinadas situações portanto acho que nessa parte do recrutamento acho que é muito muito importante depois ao longo ao longo</p>	<p>na retenção do talento, uma vez que o perfil já foi escolhido de forma bastante criteriosa e também porque a partir do momento em que conseguimos compreender melhor certas atitudes dos colaboradores também iremos mais facilmente corresponder às suas expectativas.</p> <p>O entrevistado I refere que a neurociência tem maior impacto no recrutamento e nesta fase é fundamental perceber os comportamentos, as reações do candidato, posteriormente é também importante para alocarmos os colaboradores de forma que estes sejam produtivos e se sintam realizados.</p>	<p>Como podemos verificar, esta ferramenta é extremamente essencial para alocar de forma mais eficaz os cargos aos respetivos colaboradores, pois como consequência do usufruto desta ferramenta é possível identificar onde os indivíduos podem ser mais produtivos ou menos produtivos consoante as suas características individuais. (Lim <i>et al.</i>, 2019)</p>
--	--	--	---	---

	<p style="text-align: center;">Impacto na compreensão dos colaboradores</p>	<p>do tempo é muito isso é depois acho que tem um papel muito muito importante para nós colocamos as pessoas nos sítios certos (...) (Entrevistado I)</p> <p>“sim se a neurociência é o estudo do comportamento humano claro que é uma mais-valia para conseguirmos ver o comportamento da pessoa e saber como lidar com ela (...) tentar mudá-la de local (...) É sempre para uma mais-valia para o recrutamento, mas também ao longo do trabalho para mantermos um bom ambiente entre os colaboradores.” (Entrevistado A)</p> <p>“Eu acho que sim porque nós enquanto função pública nós na parte do recrutamento e seleção temos um conjunto de regras que temos que seguir e que não podemos muito fugir e aí pode nos ajudar a analisar o comportamento de uma pessoa numa entrevista mas uma entrevista são 15 minutos o que é que eu vou tirar de 15 minutos não é pronto depois no processo</p>	<p>O candidato afirma que as neurociências auxiliam na compreensão do comportamento dos colaboradores porque esta ciência estuda o comportamento do ser humano logo um gestor se tiver conhecimentos nesta área mais facilmente irá conseguir compreender os comportamentos dos colaboradores.</p> <p>O entrevistado B refere que as neurociências auxiliam na compreensão do comportamento dos colaboradores porque se os gestores tiverem formação nessa área vão ter ferramentas para colocar em prática e assim compreender</p>	<p>Para a melhor compreensão do ser humano e respetivos comportamentos, as empresas começaram a conjecturar a área da neurociência aliada à gestão de pessoas. A neurociência começa a ganhar maior notoriedade nas organizações devido à necessidade das mesmas compreenderem e entenderem melhor o comportamento do ser humano (Sousa & Santana, 2017).</p> <p>(...) o recurso às ferramentas das neurociências tornou-se fundamental, na medida em que as mesmas conseguem fornecer uma melhor compreensão da relação que existe entre o nosso pensamento e o respetivo</p>
--	--	--	---	--

		<p>de integração de acompanhamento monitorização de querermos atingir determinados objetivos aí acho que nós gestores se nós tivermos formação e se nós conhecemos o que são as neurociências podemos tirar delas e pôr na prática sim íamos tirar muita muitos melhores resultados sem dúvida.” (Entrevistado B)</p> <p>“Sim, as Neurociências ajudam-nos a perceber os mecanismos mentais que determinam determinadas ações por parte dos colaboradores o que, sem dúvida nos permite lidar de uma forma mais adequada com os nossos colaboradores.” (Entrevistado C)</p>	<p>melhor os comportamentos dos colaboradores.</p> <p>O entrevistado C refere que as neurociências ajudam na compreensão de certos mecanismos mentais, ou seja, são capazes de decifrar certos comportamentos o que acarreta numa melhor compreensão e adaptação por parte do gestor a cada colaborador.</p>	<p>comportamento. De acordo com o estudo realizado por este investigador, as neurociências fornecem um melhor conhecimento do funcionamento do cérebro em divergentes contextos, desta forma um responsável de recursos humanos deve aprofundar os seus conhecimentos acerca desta área para que possa prever e compreender melhor os comportamentos dos seus colaboradores. (Bartkus, 2018)</p> <p>Segundo Carvalho, <i>et. al</i> (2019) o gestor deve ter especial atenção à individualidade de cada colaborador, pois as neurociências orientam os gestores no trajeto que a organização deve percorrer, ou seja, auxiliam no caminho que a empresa deve trilhar para que esta possa ter sucesso.</p>
--	--	---	--	---

		<p>“Sim, uma vez que sendo a neurociência a ciência que estuda o sistema nervoso o comportamento do indivíduo logo ajudar-nos-á a compreender algumas reações atitudes e até mesmo emoções de colaboradores.” (Entrevistado D)</p>	<p>O entrevistado D refere que como a neurociência estuda o comportamento do indivíduo logo irá auxiliar na compreensão de certas atitudes, reações e até emoções dos colaboradores.</p>	<p>Silva & Goulart (2015) alegam que a neurociência encontra-se relacionada com o estudo do funcionamento do sistema nervoso e respetiva relação com o comportamento humano. Esta disciplina é extremamente importante para a melhor compreensão e entendimento dos comportamentos dos colaboradores de uma empresa. Segundo estes investigadores, a neurociência é crucial para entender melhor as atitudes e comportamentos de colaboradores de uma organização, na medida em que possibilita um melhor desempenho e performance organizacional.</p>
		<p>“sim sem dúvida acho que sim porque muitas vezes nós já aplicamos algumas estratégias sem saber não é baseia-se tudo na parte do comportamento humano não é nós conseguimos perceber se as coisas estão melhores as coisas estão piores pelo comportamento dele não</p>	<p>O entrevistado E alega que as neurociências são fundamentais para a melhor compreensão do comportamento dos colaboradores pois esta ciência baseia-se no estudo do comportamento do</p>	<p>Segundo estes investigadores, se os indivíduos compreenderem melhor o funcionamento do seu cérebro, consequentemente irão conseguir perceber com mais clareza quais as</p>

		<p>é ao falar com eles conseguimos resolver, portanto sim se souberem se nos orientarmos por ferramentas dessa área acho que isso é uma mais-valia muito grande.” (Entrevistado E)</p> <p>“sim acho que já respondi a essa questão acho que podem ajudar muito sim.” (Entrevistado F)</p>	<p>ser humano e se o gestor através destes mecanismos conseguir identificar quando algo precisa de ser melhorado desta forma irá compreender melhor os seus comportamentos.</p> <p>O entrevistado F refere que as neurociências têm um papel muito importante na compreensão do comportamento dos colaboradores.</p>	<p>abordagens que devem utilizar para serem mais eficientes. Esta ciência permite criar transformações que perduram no meio empresarial. (Teacu <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Silva & Goulart (2015) alegam que a neurociência encontra-se relacionada com o estudo do funcionamento do sistema nervoso e respetiva relação com o comportamento humano. Esta disciplina é extremamente importante para a melhor compreensão e entendimento dos comportamentos dos colaboradores de uma empresa. Segundo estes investigadores, a neurociência é crucial para entender melhor as atitudes e comportamentos de colaboradores de uma organização, na medida em que possibilita um melhor desempenho e</p>
--	--	---	--	---

		<p>“eu acho que sim (...) pode ajudar numa fase inicial (...) acho que num momento inicial sim, mas a longo prazo as pessoas estarem sempre a serem monitorizadas acho que não se justifica.” (Entrevistado G)</p>	<p>O entrevistado G refere que as neurociências podem auxiliar a compreensão do comportamento dos colaboradores essencialmente numa fase inicial, ou seja, nas entrevistas, porém este entrevistado considera que não se justifica a utilização das ferramentas da neurociência após a escolha do candidato.</p>	<p>performance organizacional.</p> <p>Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. (Ath, 2020)</p>
		<p>“eu tenho a certeza que sim será um grande auxílio (...) eu considero que a neurociência auxiliará os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores (...) porque nós lidamos nós trabalhamos com pessoas e para pessoas a hotelaria é isto e o ser humano é tão diferente um do outro e nada melhor que neurociências para nos ajudar neste sentido.” (Entrevistado H)</p>	<p>O entrevistado H refere que as neurociências seriam um grande auxílio pois cada colaborador tem características e personalidades tão divergentes que é necessário ferramentas para um gestor conseguir compreender melhor todos esses comportamentos e aptar-se a cada colaborador.</p>	<p>Esta ferramenta irá assim auxiliar o gestor numa melhor compreensão do comportamento dos seus colaboradores e consequentemente irá auxiliar na gestão de talento direcionada para cada colaborador, valorizando sempre a individualidade de cada um. (Lim et al., 2019)</p>
		<p>“(...) penso que será super importante acho que agora e acho que o futuro é por aí (...) mas acho que que cada vez mais as empresas</p>	<p>O entrevistado I alega que as neurociências são fundamentais na compreensão do</p>	<p>(...) o conhecimento e a melhor compreensão dos comportamentos e</p>

	<p style="text-align: center;">Impacto na Retenção de Talento</p>	<p>trabalham nesta área porque eles querem as pessoas muito motivadas para determinadas áreas querem as pessoas muito focadas numa determinada orientação e portanto todos os testes que se possam fazer em termos de recrutamento vão estar baseados nos comportamentos nas atitudes e nestas coisas (...).” (Entrevistado I)</p> <p>“sim considero porque é o facto de ter mais conhecimentos nessa área vai me ajudar a ter mais argumentos para convencer o colaborador a ficar na empresa sim é isso mesmo tendo conhecimento e conhecê-lo bem ao colaborador e com ajudas e da neurociência (...) tentar conversar com ele e a conseguir levá-lo e convencê-lo que o melhor é ficar na empresa.” (Entrevistado A)</p> <p>“eu acho que não na função pública porque o nosso problema é nós conseguir motivar trabalhadores atrair trabalhadores bons e nós</p>	<p>comportamento dos colaboradores. Este entrevistado realça a tendência por parte das empresas pela valorização de testes e avaliações baseadas em comportamentos e atitudes.</p> <p>O entrevistado A refere que se um gestor tiver formação nessa área irá ter mais facilidade de convencer o colaborador a ficar na empresa, porque de alguma forma já o conhece melhor e por isso consegue mais facilmente corresponder às suas necessidades.</p> <p>O entrevistado B comenta que na função pública não é possível que haja retenção de talento a partir</p>	<p>do cérebro humano, pode auxiliar na previsão de certos comportamentos ou situações que podem tornar-se prejudiciais à organização. O contrário também se aplica, pois as neurociências podem também cooperar na criação de comportamentos e atitudes que estejam alinhados com os objetivos da mesma (Oré & Chávez, 2018).</p> <p>É fundamental a compreensão de todas as ações voluntárias e involuntárias dos colaboradores e clientes para que seja possível dinamizar e reinventar a organização de modo a satisfazer e corresponder às necessidades dos mesmos. (Alós-Ferrer, 2018)</p> <p>Neste estudo, foi também possível concluir que os motivos que incentivam o indivíduo a</p>
--	--	--	---	---

		<p>logo à partida não os conseguimos atrair pelo salário certo (...)</p> <p>estudar o comportamento dos trabalhadores e tentar perceber o que é que os desmotiva o que é que os motiva se for a desmotivação associada ao salário nós não conseguimos fazer muito no setor privado já consegue (...) ao nível da motivação que não esteja relacionada com o salário sim aí sim acho que sim e também temos a formação direcionada um pouco para a parte comportamental (...) normalmente os melhores não ficam ou ficam em cargos de chefia ou saem para ganharem mais.”</p> <p>(Entrevistado B)</p> <p>“A partir do momento que estamos “lado a lado” com os nossos colaboradores e compreendemos aquilo que são as suas necessidades e expectativas a nível profissional torna-se mais fácil dar uma resposta mais adequada e consequentemente, alimentar a vontade de continuar a trabalhar connosco.”</p> <p>(Entrevistado C)</p> <p>“consegue compreender melhor sim porque tentará sempre pôr-se na posição do funcionário do</p>	<p>das neurociências porque a grande parte dos colaboradores querem sair devido às baixas condições salariais, porém ao nível dos colaboradores que se encontram desmotivados por outros motivos aí já é possível pois o gestor tem formação mais direcionada para a parte comportamental.</p> <p>O entrevistado C refere que com as neurociências conseguimos mais facilmente corresponder às necessidades dos colaboradores então será mais fácil conseguir mantê-los na empresa.</p> <p>O entrevistado D refere que as neurociências ajudam na retenção de</p>	<p>despedir-se são também idênticos em todas as faixas etárias. Alguns desses motivos são, nomeadamente: condições salariais desfavoráveis, inexistência de progressão de carreira e gestão ineficaz. (Zaharee <i>et al.</i>, 2018)</p> <p>É fundamental a compreensão de todas as ações voluntárias e involuntárias dos colaboradores e clientes para que seja possível dinamizar e reinventar a organização de modo a satisfazer e corresponder às necessidades dos mesmos. (Alós-Ferrer, 2018)</p> <p>Esta disciplina é extremamente importante para a melhor compreensão e</p>
--	--	---	---	--

		<p>colaborador tentando chegar a um consenso (...)" (Entrevistado D)</p> <p>“Sim acho que sim, lá está acho que se nós conhecermos melhor se tivermos ferramentas para conhecer melhor a pessoa lidar melhor com ela, portanto a nível do psicológico a nível emocional se tivermos digamos as condições para irmos de encontro àquilo que a pessoa precisa podemos potenciar o seu desempenho e a pessoa aí vai se sentir bem vai se vai ser uma retroalimentação.” (Entrevistado E)</p>	<p>talento uma vez que o gestor terá maior capacidade de se colocar no lugar do colaborador e assim entender o que o desmotiva e de alguma forma convencê-lo a ficar na empresa.</p> <p>O entrevistado E referiu que se tivermos formação nessa área e se conseguirmos aplicar as ferramentas da neurociência iremos mais facilmente ir de encontro àquilo que o colaborador precisa e desta forma ele irá sentir-me mais motivado e realizado na empresa e assim será mais fácil de reter o talento.</p>	<p>entendimento dos comportamentos dos colaboradores de uma empresa. Segundo estes investigadores, a neurociência é crucial para entender melhor as atitudes e comportamentos de colaboradores de uma organização, na medida em que possibilita um melhor desempenho e performance organizacional. (Silva & Goulart, 2015)</p> <p>Há uma preocupação emergente relativamente aos recursos humanos das empresas. É de extrema importância que os gestores compreendam a relevância de todos os colaboradores da organização, pois estes são responsáveis pelo presente e futuro da empresa e respetivos desafios que a mesma se depara. (Silva & Goulart, 2015)</p>
--	--	--	---	--

		<p>“Também sim, se bem que aqui o talento muitas vezes obviamente que depende da função que estão a fazer não é, porque há funções que é muito mais de prática não é e se calhar os da parte comportamental da pessoa já não é tão importante estou mais no trabalho mais de uma função de back Office, estão mais resguardados não é uma pessoa pede é mais eficiência não é numa função aqui demais de receção e concierge hostes que é preciso uma interação e ter o tipo comportamental diferente não é porque são pessoas que tem que estar sempre de sorriso aberto não é independentemente de tudo o que se passa na vida deles se calhar aí sim é um bocado diferente sim, depende um bocado das funções.” (Entrevistado F)</p> <p>“sim eu acho que isso sim (...) porque uma pessoa pode através do comportamento pode verificar através do comportamento de um colaborador que ele tem intenções de ficar ou não e assim prever e se calhar antecipar o problema.” (Entrevistado G)</p>	<p>O entrevistado F refere que as neurociências são importantes na retenção de talento, porém no caso específico deste entrevistado ele comentou que depende muito da função que o colaborador se encontra a exercer, pois cada função exige diferentes características e comportamentos.</p> <p>O entrevistado G afirma que através da neurociência podemos reter talento porque através dos comportamentos dos colaboradores podemos, por exemplo, prever um despedimento e assim antecipar a resolução do problema.</p>	<p>Como podemos verificar, esta ferramenta é extremamente essencial para alocar de forma mais eficaz os cargos aos respetivos colaboradores, pois como consequência do usufruto desta ferramenta é possível identificar onde os indivíduos podem ser mais produtivos ou menos produtivos consoante as suas características individuais. (Lim <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>De acordo com o estudo realizado por este investigador, as neurociências fornecem um melhor conhecimento do funcionamento do cérebro em divergentes contextos, desta forma um responsável de recursos humanos deve aprofundar os seus</p>
--	--	--	--	--

		<p>“Não tenho dúvida nenhuma em afirmar que sim mesmo sem nunca ter trabalhado com ajuda neurociências mas não tenho dúvida nenhuma pelo que já sei pelo que li que o auxílio das neurociências é enorme (...) funcionário já é escolhido ou selecionado de outra maneira logo aí já se vai eliminando certos aspetos certas situações (...) através das neurociências já se vai eliminando já se vai abrindo novos caminhos (...) funcionário já é melhor selecionado e a partir do que é melhor selecionado já te dá um prazo maior para que essa pessoa fique no teu no teu local trabalho (...) com as neurociências não só de início atenção que as neurociências pelo que eu sei é importante mas como num todo não é algo para se praticar só numa determinada fase não neurociências deve ser uma coisa constante (...) porque funcionário não gosta de ser visto só uma vez e depois esquecido (...) perceber o</p>	<p>O entrevistado H alega que a neurociência é fundamental na retenção de talento porque em primeira instância o colaborador já é escolhido de forma bastante rigorosa o que pode ajudar a precaver certas situações menos agradáveis. Irá também auxiliar na melhor compreensão dos comportamentos dos colaboradores logo mais facilmente iremos conseguir ir de encontro àquilo que eles pretendem.</p>	<p>conhecimentos acerca desta área para que possa prever e compreender melhor os comportamentos dos seus colaboradores. (Bartkus, 2018)</p> <p>A neurociência oferece uma vantagem verosímil às empresas, pois permite que as mesmas tenham uma gestão mais eficiente, inclusive a gestão de talentos. No que concerne à gestão de talentos, para além das neurociências funcionarem como catalisador de talentos, são também indispensáveis para entender os comportamentos dos seus colaboradores e assim desta forma conseguir prever ou cooperar certos comportamentos dos mesmos. Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento humano consequentemente</p>
--	--	--	---	--

		<p>que está a acontecer com o nosso cérebro com as nossas emoções com tudo com tudo o que as neurociências a comporta é extremamente importante o auxílio que as neurociências podem dar, sem sombras de dúvidas.” (Entrevistado H)</p> <p>“essencialmente se as neurociências contribuírem para que as pessoas estejam onde gostam de (...) acho que conseguimos mantê-las em um sítio por muito tempo então (...) dentro da função pública pronto estamos um bocadinho mais limitados por essas coisas (...) hoje em dia as empresas trabalham muitas áreas dos comportamentos as motivações das posturas das atitudes da capacidade das pessoas de lidarem com isto e com aquilo até muito mais do que às vezes é o que eu dizia um bocado muito mais a ver com a formação, se a gente souber despoletar o potencial nas pessoas era perfeito. Hoje em dia o nível normal já é um nível académico alto, portanto depois a diferenciação que tem que ser mais comportamental e mais motivação de capacidade para determinadas áreas e depois dá uma realização pessoal</p>	<p>O entrevistado I refere que as neurociências contribuem para a retenção de talento pois esta ciência auxilia na melhor alocação dos colaboradores aos respetivos cargos, logo se o colaborador se encontra realizado no cargo que executa a probabilidade de ele querer sair da empresa é menor, logo conseguimos mais facilmente reter o talento.</p>	<p>irá cooperar na escolha certa de candidatos. (Ath, 2020)</p> <p>A neurociência oferece uma vantagem verosímil às empresas, pois permite que as mesmas tenham uma gestão mais eficiente, inclusive a gestão de talentos. No que concerne à gestão de talentos, para além das neurociências funcionarem como catalisador de talentos, são também indispensáveis para entender os comportamentos dos seus colaboradores e assim desta forma conseguir prever ou cooperar certos comportamentos dos mesmos. Esta ciência coopera também no recrutamento mais eficaz pois como permite conhecer melhor o comportamento</p>
--	--	---	--	--

		completamente diferente.” (Entrevistado I)		humano consequentemente irá cooperar na escolha certa de candidatos. (Ath, 2020)
--	--	--	--	---

3.3.3. Definição de Palavras-Chave e Categorização (Colaboradores)

Tabela 4- Categorização e Palavras-Chave (Colaboradores) (Elaboração Própria)

Categorias	Palavras-Chave
Vida Profissional	Aspetos mais valorizados
	Aspetos cumpridos pela empresa
	Benefícios oferecidos pela empresa
Sugestões para os gestores	Função que exerce
	Práticas de Retenção de Talento
Neurociência	Impacto nos Recursos Humanos
	Reflexão sobre a temática

3.3.4. Análise de Conteúdo (Colaboradores)

Tabela 5- Análise de Conteúdo (Colaboradores) (Elaboração Própria)

Categories	Palavra-Chave	Excerto	Interpretação	Revisão da Literatura
Vida Profissional	Aspetos mais valorizados	<p>“o mais importante é um trabalho em equipa e também o ambiente em que se tem com os colegas de trabalho e principalmente o horário de trabalho um horário mais flexível (...)” (Entrevistado J)</p>	<p>O entrevistado J refere que o que mais valoriza na vida profissional é sem dúvida o trabalho em equipa, o ambiente de trabalho com os colegas e também a flexibilidade do horário de trabalho.</p>	<p>De acordo com Lyria <i>et al.</i> (2017), a retenção de talento influencia de forma positiva o desempenho organizacional. Segundo o estudo realizado por estes investigadores, empresas que atribuíssem um bom pacote salarial, benefícios, seguros de saúde, flexibilidade de horários, possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, conseguiam reter com maior facilidade os seus colaboradores, pois estes sentiam-se satisfeitos e motivados na organização.</p>
		<p>“portanto podemos considerar vários aspetos por exemplo boas condições de trabalho não é um ambiente de trabalho também acho que é muito importante (...) o</p>	<p>O entrevistado K alega que os aspetos mais importantes são as condições de trabalho, ou sejas, os meios e recursos disponíveis para executar o trabalho, o</p>	<p>Segundo o estudo realizado por estes investigadores, empresas que atribuíssem um bom pacote salarial, benefícios, seguros de saúde, flexibilidade de</p>

		<p>horário que permite alguma flexibilidade também acho que também é muito importante e principalmente estes.” (Entrevistado K)</p> <p>“Hmm, os aspetos que mais valorizo são respeito, ou seja, os meus superiores respeitarem o meu trabalho valorizo também o facto de poder ser independente ou seja poder tomar decisões sem ter que consultar a pessoa que está imediatamente acima de mim (...) é bom poder tomar a decisões sem ter que a consultar portanto isso também mostra respeito da parte dela respeita as minhas decisões acima de tudo é isso e depois claro o retorno financeiro obviamente também é importante (...).” (Entrevistado L)</p>	<p>ambiente de trabalho também é um dos aspetos referidos. O horário de trabalho também é um aspeto bastante valorizado para permitir alguma flexibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal, para que haja um bom equilíbrio.</p> <p>O entrevistado L afirma que os aspetos que mais valoriza são o respeito, ou seja, é importante que os seus superiores respeitem o seu trabalho, outro aspeto igualmente valorizado é a liberdade de poder tomar decisões sem ter que estar constantemente a recorrer da validação dos seus superiores, ou seja, autonomia que é deliberada pelos superiores. Por fim o outro aspeto também bastante importante é o retorno financeiro, que é essencial pois se as condições salariais forem muito precárias não vale a pena ficar nesse sítio.</p>	<p>horários, possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, conseguiam reter com maior facilidade os seus colaboradores, pois estes sentiam-se satisfeitos e motivados na organização. (Lyria <i>et al.</i>, 2017)</p> <p>(...) um líder deve, numa primeira fase, treinar os seus colaboradores, mas posteriormente deve incentivar à autonomia, para que os colaboradores possam realizar o seu trabalho de forma autónoma e deliberada. (Zak, 2017)</p> <p>Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento. De forma a evitar o abandono do talento, as organizações têm de estar preparadas para realizar planos de carreiras e progressão na mesma, adequar o salário e benefícios e valorizar o empenho e esforço dos colaboradores. (Pinto, 2019)</p>
--	--	---	--	---

	<p>Aspetos cumpridos pela empresa</p>	<p>“Os aspetos que mais valorizo é sem dúvida um bom ambiente na empresa (...) acho que é sem dúvida o primeiro depois é o espaço em si tem que ser um espaço agradável o quente ou frio tem que haver condições e depois lá está é gostar do que tu fazes (...).” (Entrevistado M)</p>	<p>O entrevistado M refere que um dos aspetos mais valorizados é o bom ambiente na empresa, ou seja, o bom ambiente entre colegas, as condições são também outro aspeto bastante valorizado pelo entrevistado, ou seja, ter as condições necessárias para que seja possível executar o trabalho de forma confortável. Por último, o outro aspeto igualmente valorizado é a paixão por aquilo que se faz, ou seja, é essencial que a pessoa goste da profissão que tem.</p>	<p>Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática.)</p>
		<p>“Sim, em termos de colegas temos um bom ambiente ajudamos uns aos outros sempre que é necessário eu como sou novo eles ajudam sempre que é necessário em termos de horário estou como estou em teletrabalho temos sempre mais flexibilidade.” (Entrevistado J)</p>	<p>O entrevistado J alega que os aspetos que mais valoriza na vida profissional estão todos a ser cumpridos pela empresa, pois neste momento no trabalho em que se encontra há bom ambiente entre colegas, há entreaajuda e como se encontra em teletrabalho encontra-se sempre no conforto de sua casa o que</p>	<p>Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)</p>

		<p>Em relação ao primeiro aspeto, ou seja, as boas condições de trabalho nem sempre se encontram no local de trabalho portanto o espaço também não é o melhor eu acho que a entidade patronal deveria oferecer melhores condições de trabalho (...) relativamente à flexibilidade existe muito pouca flexibilidade porque temos um horário que nos ocupa praticamente o dia todo e não permitem conciliar outras atividades extra trabalho, conseguir ter um hobbies para nós porque acho que isso também é muito importante para o equilíbrio emocional das pessoas, em relação ao ambiente de trabalho em relação a isto acho que não tenho grande queixa portanto há muitos anos que me encontro no espaço numa escola portanto e os colegas são bons</p>	<p>acaba por ser uma vantagem.</p> <p>O entrevistado K refere que em relação às condições de trabalho estas não estão a ser cumpridas pela entidade pois muitas das vezes há falta de recursos. Em relação ao horário de trabalho este entrevistado refere também que o horário não é um horário flexível o que lhe impossibilita de realizar atividade extra o que são extremamente importantes para o equilíbrio emocional da pessoa. Em relação ao ambiente de trabalho, o entrevistado comenta que há bom ambiente de trabalho, já trabalha com os colegas há muitos anos e por isso é como se fosse uma família.</p>	<p>Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)</p>
--	--	--	---	--

colegas portanto é quase como se fosse uma família as coisas funcionam bem

(...) **mas recursos materiais são muito insuficientes** (...) mas ainda falta de algum material didático e lúdico para se poder trabalhar melhor com os alunos.”

(Entrevistado K)

“sim estão sim sim.”

(Entrevistado L)

“(...) sim (...) damo-nos todos bem e a empresa remodelou-se recentemente até no ar-condicionado para a parte de escritórios e está agora a fazer obras para a parte da empresa mesmo para remodelar aquilo tudo por isso neste momento acho que sim neste momento está tudo bem.”

(Entrevistado M)

O entrevistado L refere que **todos os aspetos que mais valoriza na vida profissional estão a ser cumpridos pela entidade** e por isso não tem nada a acrescentar sobre isso.

O entrevistado M refere que **todos os aspetos que mais valoriza na vida profissional estão todos a ser cumpridos pela empresa onde se encontra neste momento. Há bom ambiente entre colegas, há boas condições que estão neste momento a ser aprimoradas.**

Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)

Há cada vez mais uma preocupação crescente para o melhoramento e aprimoramento das condições de trabalho dos colaboradores das organizações e respetiva qualidade de vida dos mesmos. (Sousa & Santana, 2017)

	<p align="center">Benefícios oferecidos pela empresa</p>	<p>“(...) seguro de saúde (...) prêmio anual que temos sempre que os objetivos são cumpridos no meu caso temos também o teletrabalho porque estamos sempre no conforto de casa não temos sempre aquela rotina de levantar sair cedo e depois fazer a viagem para o trabalho (...).” (Entrevistado J)</p> <p>“Regalias financeiras económicas acho que não existe, mas eu acho regalias pode ser então o horário que não é assim muito compacto que nos permite portanto há algum tempo para nós e para a família (...) possibilita-nos ainda ter algum tempo disponível para tratar dos assuntos pessoais assuntos de família as</p>	<p>O entrevistado J refere que usufrui de alguns benefícios tais como: seguro de saúde, prémios anuais caso atinjam os objetivos e o teletrabalho.</p> <p>O entrevistado K alega que regalias financeiras não existem, porém têm um horário que lhes permite conciliar a vida profissional e a pessoal. As interrupções são também consideradas como um benefício visto que usufruir de mais tempo livre comparativamente à maior parte das profissões.</p>	<p>De acordo com Lyria <i>et al.</i> (2017), a retenção de talento influência de forma positiva o desempenho organizacional. Segundo o estudo realizado por estes investigadores, empresas que atribuíssem um bom pacote salarial, benefícios, seguros de saúde, flexibilidade de horários, possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, conseguiam reter com maior facilidade os seus colaboradores, pois estes sentiam-se satisfeitos e motivados na organização.</p> <p>Abordando ainda a questão das faixas etárias, Salgado <i>et al.</i> (2020), refere que há um consenso entre gerações em relação à possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal.</p>
--	---	---	---	--

**interrupções
permite portanto
algum espaço
livre.”**
(Entrevistado K)

“**Eu acho que não há regalias**, nós há muito tempo que não temos formações até porque as formações porque se tivéssemos numa escola pública as formações iriam ajudar na progressão de carreiras mas neste caso nós não temos nada disso o nosso progresso de carreira é mesmo só tempo de serviço as qualificações que nós temos não ajudam em nada, os cursos extra que tenhamos não fazem grande diferença ou seja em termos de regalias não temos nada **para além do que manda a lei ter** (...) um único benefício é termos **bastante tempo livre por causa do nosso horário de trabalho** uma vez que nós começamos a trabalhar às cinco da tarde temos o resto do dia livre por outro lado eu chego a casa às dez da noite todos os dias e trabalho aos sábados (...) em

O entrevistado L comenta que **não existem regalias no local de trabalho onde se encontra neste momento pois eles limitam-se a seguir o que está regulado na lei. Porém, este entrevistado refere também que o facto de só começar a trabalhar às dezassete horas pode ser considerado como um benefício pois desta forma consegue conciliar a vida profissional à pessoal.**

Abordando ainda a questão das faixas etárias, Salgado *et al.* (2020), refere que há um consenso entre gerações em relação à possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal.

termos de férias é a mesma coisa nós só podemos tirar de férias naqueles períodos decretados pelo governo e acabou e não podemos tirar mais férias, **mas é muito bom ter parte do dia livre (...).**”
(Entrevistado L)

“um dos grandes benefícios que a empresa tem é que (...) **dado que o trabalho estava feito não precisava de estar ali a dar aquelas horas e acho que isso é uma regalia fenomenal** (...) acho que é uma boa forma de pensar e se o trabalho tiver feito independentemente da hora que tu estás a fazê-lo (...) neste momento desvantagens não tenho nada a apontar (...).”
(Entrevistado M)

O entrevistado M comenta que um dos maiores benefícios na empresa onde trabalha é a **liberdade e flexibilidade do horário de trabalho, ou seja, desde que o trabalho esteja feito é o mais importante.**

Outra estratégia que um líder deve implementar é a delegação, ou seja, um líder deve, numa primeira fase, treinar os seus colaboradores, mas posteriormente deve incentivar à autonomia, para que os colaboradores possam realizar o seu trabalho de forma autónoma e deliberada. (Zak, 2017)

Sugestões para os gestores	Função que exerce	<p>“sim porque eu estou a estudar informática neste momento a trabalhar na minha área estou a trabalhar na área da Cyber segurança é uma área que eu não conhecia e neste momento estou a gostar estou a conhecer e não me imagino fazer outro tipo de trabalho.” (Entrevistado J)</p> <p>“Não porque se tivesse a possibilidade de alterar eu acho que alterava neste momento porque tenho outros prazeres na vida para além daquilo que faço neste momento e se me fosse possível mudar de profissão se calhar fazia-o neste momento para outra atividade que me dá bastante prazer, está ligado com a agricultura com a natureza então acho que trocava com alguma facilidade.</p>	<p>O entrevistado J refere que a função que se encontra a executar é a mais adequada às suas capacidades e gostos pois não se imagina num outro cargo diferente.</p> <p>O entrevistado K refere que neste momento trocava facilmente de profissão pois tem outros prazeres na vida para além da profissão que exerce, porém, dentro da área onde se encontra, o ensino, não trocava a sua função por nenhuma outra função dentro da área.</p>	<p>Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)</p> <p>Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)</p>

Dentro do ensino **sim, não trocaria o trabalho presencial com os alunos para um serviço administrativo por exemplo isso nunca o faria, dentro do ensino não estou a ver outra atividade diferente.”**

(Entrevistado K)

“**sim sim sim** eu já tive outros trabalhos já já trabalhei em lojas quando tirei o curso eu não queria ser professora comecei a procurar trabalhos em lojas eu queria ser tradutora (...) então depois o tempo foi passando (...) **comecei a dar aulas à noite explicações e comecei a gostar e a partir daí fiz um curso específico para ser professora em institutos de línguas e fiquei e gosto muito do que faço.”**

(Entrevistado L)

“**eu acho que sim** porque eu neste momento estou lá a fazer as compras da parte da confeção lido com alguns fornecedores porque eu falo bem com as pessoas mas não gostava de ter uma profissão em que

O entrevistado L refere que **a função que se encontra a exercer neste momento é a mais adequada pois gosta bastante do que faz.**

O entrevistado M comenta que **a função que executa é a mais indicada pois é uma área em que lida com pessoas, mas também tem a parte administrativa o que vai de encontro**

Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)

Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)

	<p style="text-align: center;">Práticas de Retenção de Talento</p>	<p>tivesse que lidar com pessoas sempre e percebes (...) acho que no trabalho em que eu estou é 60% é estar à frente de um computador mas acho que se adequa bem às minhas capacidades e àquilo que gosto de fazer (...) acho que está perfeito (...) tá um bom equilíbrio entre ter que lidar com outras pessoas e ter meu espaço para se eu tiver que me focar numa certa coisa foco e consigo trabalhar.” (Entrevistado M)</p> <p>“No meu caso como tenho um gestor de equipa que é bastante acessível está sempre a acompanhar sempre que é necessário podemos dizer que é um gestor de equipa é um colega de trabalho mas também é um amigo pela pessoa que ele é pronto e ele sendo uma pessoa acessível não tenho nada a apontar realmente porque ele está sempre lá quando é necessário sempre temos um problema ou sempre precisamos</p>	<p>àquilo que este entrevistado pretende e também ao que gosta de fazer.</p> <p>O entrevistado J refere que, no seu caso, não tem nada a sugerir ao gestor uma vez que este é bastante presente, próximo, compreensivo e encontra-se sempre disponível para ajudar em qualquer situação.</p>	<p>Um líder deve ser um indivíduo altamente compreensivo e que seja capaz de criar empatia com todos os restantes colegas de trabalho. Um bom líder tem a capacidade de extrair o melhor de cada colaborador. (Bastiani & Fabricio, 2019)</p>
--	---	---	--	---

sair uma hora por algum problema pela que a razão que seja nunca há problema ele compreende sempre e tenta sempre perceber se está tudo bem se não está.”
(Entrevistado J)

“Acho que **isto não sei se dará para aplicar no ensino** porque no ensino público aqui não há retenção de talento porque as pessoas são colocadas mediante o tempo de serviço não é acho que não é como uma entidade privada (...) nós estamos constantemente a concorrer e depois nós ficamos afetos a uma escola e, portanto, por ali permanecemos e não saímos para outro local.”
(Entrevistado K)

“tem a ver com **remuneração se me oferecerem (...) um salário mais alto eu nem penso duas vezes porque o trabalho vai ser os mesmos amigos companheiros fazemos nos dois sítios e, portanto, isso tem a ver com a remuneração e**

O entrevistado K refere que na sua área de trabalho **não existe retenção de talento uma vez que faz parte da função pública.**

O entrevistado L refere que a **remuneração é o fator mais importante** porque o trabalho que executa num instituto ou noutra será sempre semelhante por isso este entrevistado **realça o fator monetário e a**

Não aplicável (Nesta dissertação não existe revisão da literatura que aborde esta temática)

Este investigador refere ainda que o salário é um dos aspetos bastante importantes na atração e retenção de talento. (Pinto, 2019)

também com a o facto de ser mais perto ou mais longe (...) eu já tenho a idade que tenho eu já estou quase com 50 anos, portanto aquilo de quando nós quando nós começamos a trabalhar e fazemos muito bons amigos num sítio e depois não queremos sair desse sítio por causa desses amigos para mim isso já não é um fator que pese assim tanto.”
(Entrevistado L)

“(...) na empresa onde estou como são pouquinhas elas até têm **muita liberdade quando é preciso dar horas extras elas é que escolhem se querem vir mais cedo ou mais tarde percebes eu acho que isso para elas é uma mais valia excelente porque elas conseguem regular o horário delas mas eu acho que fazer isso dar essa liberdade às pessoas ajudam muito que as pessoas sintam-se bem no trabalho** (...) depois tem sempre o **ordenado se as pessoas estão felizes com o que recebem se as**

distância entre casa trabalho.

O entrevistado M comenta que na empresa onde se encontra existe uma **grande liberdade e flexibilidade de horário e isso é bastante importante para que as pessoas se sintam bem.** Este entrevistado refere ainda que **o seu superior oferece sempre um bónus no Natal e sempre que o salário mínimo é aumentado ele aumenta a todos os colaboradores da empresa.**

Outra estratégia que um líder deve implementar é a delegação, ou seja, um líder deve, numa primeira fase, treinar os seus colaboradores, mas posteriormente deve incentivar à autonomia, para que os colaboradores possam realizar o seu trabalho de forma autónoma e deliberada. A autonomia promove a inovação. A comunicação clara e a partilha de ideias é outra estratégia que deve ser tomada em consideração pelos líderes. A partilha de informação irá contribuir para uma maior confiança e comprometimento

peçoas se sentirem que estão a receber o que merecem se estão a trabalhar mas estão a receber bem suficiente e justo acho que o patrão está sempre atento a isto e no meu caso eu recebo duodécimos mas por exemplo tanto no Natal como nas férias ele dá sempre um bónus às pessoas o que mesmo que seja tipo 100 ou 200 EUR já uma gracinha não é e depois tem é por exemplo (...)
flexibilidade de horários e depois por exemplo quando o salário mínimo aumenta ele aumenta a toda a gente aumenta o equivalente ao que o ordenado mínimo subiu ou seja naquela empresa ele sente que deve fazê-lo dentro das capacidades da empresa (...)
(Entrevistado M)

organizacional.(Zak, 2017)

<p>Neurociências</p>	<p>Impacto nos Recursos Humanos</p>	<p>“Não (...)” “Sim se permitir ao pessoal dos recursos humanos perceber quando um funcionário está satisfeito com o trabalho se não está satisfeito se está a pensar despedir-se se calhar conseguia prever a demissão do próprio funcionário e se conseguissem prever isso podiam tentar perceber qual é o problema do funcionário e tentar ajudá-lo e se calhar ele não quer sair por não gostar de estar lá simplesmente para estar com algum problemas pessoais ou problemas financeiros e isso pode levá-lo no caso a ficar mais desmotivado e não pensar tanto na vida profissional.” (Entrevistado J)</p> <p>“Não (...)” “(...) faria todo o sentido que existisse uma relação, as pessoas deveriam ser recortadas para desempenhar uma certa função em função das suas características as suas</p>	<p>O entrevistado J refere que não tinha conhecimento dessa área, porém referiu que seria importante o vínculo entre as neurociências e a gestão dos recursos humanos, pois desta forma o gestor terá maior conhecimento em relação aos comportamentos dos colaboradores e assim pode prever certas situações e compreender melhor certos comportamentos.</p> <p>O entrevistado K refere que não tinha conhecimento acerca desta área, mas referiu que é importante que haja uma ligação entre as neurociências e a gestão dos recursos humanos pois segundo este</p>	<p>A neurociência oferece uma vantagem verosímil às empresas, pois permite que as mesmas tenham uma gestão mais eficiente, inclusive a gestão de talentos. No que concerne à gestão de talentos, para além das neurociências funcionaram como catalisador de talento, são também indispensáveis para entender os comportamentos dos seus colaboradores e assim desta forma conseguir prever ou cooperar certos comportamentos dos mesmos. (Ath, 2020)</p> <p>Como podemos verificar, esta ferramenta é extremamente essencial para alocar de forma mais eficaz os cargos aos respetivos colaboradores, pois como consequência do usufruto desta ferramenta é</p>
----------------------	-------------------------------------	--	--	--

		<p>potencialidades (...) as pessoas serem colocadas num certo local de trabalho desempenhado certa função em função das suas características pessoais (...) acho que nas entrevistas seria útil mas ao longo de toda a carreira (...) um estudo prévio das características do entrevistado para desempenhar uma certa função.” (Entrevistado K)</p>	<p>entrevistado os colaboradores deviam ser alocados aos respectivos cargos de acordo com a sua personalidade e características individuais. Este entrevistado refere também que seria interessante se fosse possível usufruir das ferramentas da neurociência logo no primeiro contacto com o colaborador, ou seja, na entrevista, mas também posteriormente durante todo o trabalho do colaborador na empresa.</p>	<p>possível identificar onde os indivíduos podem ser mais produtivos ou menos produtivos consoante as suas características individuais. Através desta ferramenta é também possível adequar e ajustar os programas de formação a cada colaborador. Esta ferramenta irá assim auxiliar o gestor numa melhor compreensão do comportamento dos seus colaboradores e consequentemente irá auxiliar na gestão de talento direcionada para cada colaborador, valorizando sempre a individualidade de cada um. (Lim <i>et al.</i>, 2019)</p>
		<p>“Sim (...)” (...) tudo o que nos faça compreender melhor os outros obviamente que ajuda e se um gestor de recursos humanos se tiver algum problema com os seus colaboradores e conseguir perceber porque é que é que eles estão a fazer aquilo qual é a motivação que traz aquele comportamento poderá ter uma</p>	<p>O entrevistado L refere que já conhecia esta ciência e refere que seria bastante interessante incluir esta ciência na gestão dos recursos humanos porque é a ciência que estuda o comportamento logo se um gestor tiver mais conhecimento nesta área irá conseguir com maior facilidade decifrar certos</p>	<p>De acordo com o estudo realizado por Esteban (2016), a neurociência aliada às organizações, provocou uma melhoria significativa nas relações entre os colaboradores, pois através desta ciência é possível compreender de forma mais explícita a fisionomia das relações humanas.</p>

conversa e melhorar aquela situação (...) quanto mais houver conhecimento sobre o comportamento humano melhor nunca será uma desvantagem acho eu.”
(Entrevistado L)

“posso agora estar a dizer asneiras, mas para mim neurociência neuro vem tipo de conhecimento e essas coisas não é seja é a neurociência é a ciência ligada à parte do funcionamento do cérebro (...)”
eu acho que sim porque para mim a pessoa de recursos humanos (...) tem que ter uma aptidão para lidar pessoas e depois tem que se saber lidar com todo tipo de pessoas não é e se calhar neurociência está aí tá saber olhar para uma pessoa saber ver o que é que aquela pessoa é em termos de maneira de ser e personalidade e saber lidar com ela se calhar de uma forma

comportamentos e atitudes dos colaboradores e de alguma forma irá conseguir ajudá-los da melhor forma.

O entrevistado M refere que **já tinha conhecimento acerca desta temática e afirmou que esta ciência é fundamental na área da gestão dos recursos humanos porque neste setor é fundamental que o gestor saiba lidar o melhor possível com todo o tipo de pessoas, logo com o auxílio desta ciência será mais fácil compreender e lidar com cada colaborador de acordo com as suas características individuais.**

Bartkus (2018), vislumbra o futuro da gestão dos recursos humanos cada vez mais ajustado à individualidade de cada colaborador, ou seja, cada vez mais é fundamental que os responsáveis pelos recursos humanos tenham conhecimento suficiente para compreender a individualidade de cada colaborador, daí a necessidade emergente de alinhar e vincular a gestão dos recursos humanos às neurociências.

completamente diferente da que vai lidar com a pessoa que venha a seguir porque já era uma personalidade completamente diferente (...) estou a pensar que a neurociência se adequa a isso ou seja **saber lidar com cada pessoa saber estudar cada pessoa eu acho que é muito importante conseguir sentir motivada e lá está e ganhar aquela confiança (...)** se tu te sentires bem com aquela pessoa tu tens mais liberdade para dizer olha eu acho que isto devia mudar não me sinto confiante aqui não me sinto à vontade aqui e se souberes que aquela pessoa vai-te perceber e vai falar contigo de uma forma que tu percebes e vai falar contigo de uma forma que te interessa acho que é maravilhoso (...)"

(Entrevistado M)

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Análise e Discussão dos Dados (Gestores de Recursos Humanos e Líderes)

De modo a obtermos uma análise mais pormenorizada e minuciosa das entrevistas realizadas irei proceder à análise detalhada de cada questão para obtermos uma melhor compreensão em relação à temática da dissertação.

Em primeira instância irei analisar as entrevistas realizadas a gestores e líderes em simultâneo, posteriormente irei proceder à análise das entrevistas aos colaboradores.

Relativamente à primeira questão, “De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?”, quatro (dois gestores de recursos humanos e dois líderes) responderam que conversar com os colaboradores e acompanhá-los ao longo da sua carreira é a melhor forma de proporcionar o seu crescimento, pois desta forma conseguem compreender melhor quais são as necessidades e desejos dos mesmos. Quatro dos entrevistados (um gestor de recursos humanos e três líderes) referiram que a formação era essencial para o crescimento dos colaboradores e comentaram que elaboravam um plano de formação ajustado aos mesmos. Um dos entrevistados (líder) deu ênfase à importância do feedback, ou seja, afirmou que constantemente pretendia saber o feedback dos colaboradores em relação ao cargo que executa, às dificuldades encontradas, etc. Outro entrevistado (líder) afirmou que as recompensas monetárias são essenciais, assim como a formação e o incentivo à prática de exercício físico. Nesta questão podemos constatar que a comunicação, o acompanhamento feito ao colaborador e a realização de formações são os aspetos que foram mais mencionadas pelos gestores e líderes.

No que concerne à segunda questão “Recorre a algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?”, seis dos entrevistados (dois gestores de recursos humanos e quatro líderes) responderam que é essencial conversar com os colaboradores, avaliar o seu perfil técnico comportamental, fazer algumas perguntas de triagem, ou seja, tentar compreender, desde logo, a individualidade de cada colaborador, e assim desta forma ajustar-se à mesma. Um dos entrevistados (gestor de recursos humanos) referiu que era importante fazer uma gestão interna e recorrer à transferência entre departamentos quando o colaborador não se sente satisfeito na tarefa que executa. Outro (líder) referiu que depende muito da função, porque as tarefas exigem diferentes qualificações, comportamentos e características, porém, este entrevistado comentou ainda que recorre às redes sociais e ao linkedin para captar talento para a empresa.

Por fim, um último (líder) afirmou que deve-se ter em consideração as competências do candidato, as suas motivações e disponibilidade. Nesta questão podemos verificar que a grande parte dos gestores e líderes considera que para alocar de forma eficaz os colaboradores é essencial conversar com eles e perceber, mediante as suas características individuais, qual a tarefa que se enquadra melhor com o perfil do colaborador. Desta forma, podemos constatar que nesta questão a palavra de ordem foi “conversar”.

No que diz respeito à terceira questão “Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?”, três dos entrevistados (dois gestores de recursos humanos e um líder) referiram que os salários baixos são um dos maiores obstáculos na retenção de talento. Oferta de melhores condições noutras empresas foi também um dos fatores mencionado por cinco entrevistados (dois gestores de recursos humanos e três líderes). A falta de progressão de carreira e a não valorização dos colaboradores são também outros aspetos referidos por dois entrevistados (dois líderes). Outros (um gestor de recursos humanos e dois líderes) referiram também que a carga horária é também considerada como um obstáculo na retenção de talento. Um entrevistado (gestor de recursos humanos) referiu ainda que a dificuldade de conciliar a vida profissional com a pessoal representava também um grande obstáculo na retenção de talento. Um outro entrevistado (gestor de recursos humanos) aferiu que o ambiente de trabalho também é um dos fatores. Outro ainda respondeu que o facto de os colaboradores não possuírem as características mais indicadas para a execução da função torna-se também uma barreira na permanência dos talentos na empresa. Por fim, um último (líder), referiu que a falta de ferramentas por parte do líder, e também o facto de não corresponder às expectativas e necessidades dos colaboradores, contribuía para que os mesmos abandonassem a empresa e desta forma dificultasse a retenção de talento. Nesta questão, apesar de existirem diversas opiniões divergentes, foi possível concluir que cinco dos entrevistados referiram um aspeto em comum, “oferta de melhores condições noutras empresas”, ou seja, a concorrência por parte de outras empresas foi o fator que mais vezes foi mencionado pelos entrevistados.

No que concerne à seguinte questão “Como procede perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?”, houve uma grande homogeneidade de respostas, pois todos os entrevistados referiram que é essencial nesses casos ter uma conversa clara e sincera com o colaborador por forma a tentar perceber a razão dessa desmotivação e de seguida tentar ajudar. Porém, para além da palavra de ordem ser a comunicação, três dos entrevistados (um gestor de recursos humanos e dois líderes) referiram também que perante estes casos recorrem também à transferência entre departamentos, ou seja, tentar compreender onde o

colaborador se sente mais realizado. Como podemos verificar, nesta questão houve uma grande semelhança nas respostas fornecidas pelos entrevistados, pois todos, para além de referirem outros aspetos, alegaram que perante um colaborador desmotivado e insatisfeito a solução passaria pela conversa, ou seja, tentar conversar com o colaborador e compreender as razões dessa desmotivação.

Na seguinte questão “Conhece o termo Neurociência? Se sim, tem algum conhecimento acerca da relação existente entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos?”, apenas três entrevistados (um gestor de recursos humanos e dois líderes) referiram que não têm nenhum conhecimento em relação a esse tema, porém, após uma breve explicação dada pelo entrevistador, estes entrevistados reconheceram que as neurociências seriam uma mais-valia para a gestão dos recursos humanos. Dois dos entrevistados (um líder e um gestor) referiram que esta ciência iria auxiliar na melhor gestão dos recursos humanos através das suas ferramentas. Outros dois (um gestor de recursos humanos e um líder) comentaram que esta ciência iria ajudar na melhor compreensão dos comportamentos dos colaboradores. Três dos entrevistados (um gestor de recursos humanos e dois líderes) afirmaram que as neurociências são fundamentais para a parte de recrutamento e seleção e na melhor alocação dos colaboradores aos respetivos cargos, pois a partir do momento em que temos maior conhecimento em relação às atitudes e comportamentos dos nossos colaboradores mais facilmente iremos alocá-los aos cargos mais indicados a cada perfil. Um dos entrevistados (gestor de recursos humanos) referiu ainda que as neurociências são essenciais na tomada de decisões. Nesta questão podemos constatar que a maioria dos entrevistados já conhecia este tema e reconhecem que este é bastante importante na gestão dos recursos humanos. Apenas três entrevistados referiram que não conheciam esta ciência, no entanto, após uma breve explicação, comentaram que seria bastante interessante que essa ciência se aliasse à gestão dos recursos humanos, pois seria uma vantagem enorme.

No que concerne à seguinte questão “Em que vertente da Gestão dos Recursos Humanos é que considera que as Neurociências irão ter maior impacto?”, quatro dos entrevistados (um gestor de recursos humanos e três líderes) enfatizaram a importância das neurociências na parte do recrutamento e seleção, ou seja, estes entrevistados referiram que esta ciência nesta fase inicial é fundamental para conseguir captar os perfis mais indicados para a função que se pretende recrutar. Um destes entrevistados refere ainda que a leitura das expressões faciais é fundamental para conseguirmos compreender melhor certos comportamentos. Seis (dois gestores de recursos humanos e quatro líderes) comentaram que esta ciência iria auxiliar também em todas as fases, ou seja, é fundamental no

acompanhamento de todo o processo do colaborador enquanto este trabalha na empresa. Um dos entrevistados (líder) referiu que as neurociências irão ter maior impacto na parte emocional e motivacional do colaborador, o que é fundamental, pois se um colaborador estiver desmotivado ou então emocionalmente em baixo, não consegue ser tão eficiente. Outro ainda (gestor de recursos humanos) referiu que as neurociências têm um grande impacto, especialmente no comprometimento dos colaboradores com a empresa. Nesta questão podemos verificar que grande parte dos entrevistados referiram que as neurociências teriam um grande impacto em todas as fases, ou seja, não só na parte de recrutamento e seleção, mas também posteriormente quando o colaborador já se encontra a executar as tarefas na empresa. Porém, três dos entrevistados referiram que na parte de recrutamento e seleção teria um impacto maior.

Em relação à seguinte questão “Considera que as Neurociências irão auxiliar os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?” verificou-se uma grande homogeneidade nas respostas, pois todos os entrevistados referiram que consideravam que as neurociências iriam auxiliar os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores. Para além de uma resposta unânime e afirmativa, um dos entrevistados (gestor de recursos humanos) referiu que para além da melhor compreensão, os gestores através das neurociências iriam ser capazes de posteriormente lidar melhor com cada colaborador e também alocar de forma mais eficaz os respetivos colaboradores. Por fim, um último (líder) deu ênfase à importância desta ciência na compreensão dos colaboradores, mas especialmente numa fase inicial, ou seja, no recrutamento e seleção, pois ao contrário de todos os outros entrevistados, este referiu que não se justificava o auxílio desta ciência no acompanhamento dos colaboradores ao longo de todo o seu trabalho, mas sim apenas no recrutamento e seleção. Nesta questão podemos assim verificar que houve novamente uma grande semelhança nas respostas, pois todos os entrevistados referiram que as neurociências são um grande auxílio na compreensão dos comportamentos dos colaboradores, porém, um dos entrevistados referiu que as neurociências têm um maior impacto no recrutamento, pois após o recrutamento e seleção, segundo o entrevistado, não se justifica o recurso a esta ciência na gestão dos recursos humanos.

Por fim, na última questão “Considera que as Neurociências podem auxiliar na retenção de talento?”, temos novamente grandes semelhanças nas respostas dos entrevistados, pois apenas um entrevistado (gestor de recursos humanos) referiu que as neurociências não iriam auxiliar na retenção de talento, pois neste caso, como se trata de um

setor público, o entrevistado referiu que neste setor as neurociências não auxiliam na retenção de talento porque a grande parte dos colaboradores abandonam este setor devido às condições salariais, não dando a neurociência nenhum contributo. Porém, todos os restantes entrevistados (dois gestores de recursos humanos e seis líderes) referiram que as neurociências eram capazes de auxiliar na retenção de talento. Sete dos entrevistados afirmaram que através das neurociências iriam compreender melhor os comportamentos dos colaboradores e desta forma iriam mais facilmente conseguir retê-los nas organizações. Para além da compreensão do comportamento, dois dos entrevistados referiram que com o recurso às neurociências conseguiam com maior facilidade corresponder às suas necessidades. Três referiram ainda que através das neurociências conseguiam alocar melhor os seus colaboradores, logo a probabilidade de este querer sair da organização já seria menor. Por fim, um último comentou que dependia da função, pois cada função exige diferentes características. Nesta questão, podemos concluir que todos os entrevistados, à exceção de um, referiram que as neurociências seriam um grande auxílio na retenção de talento. O outro entrevistado comentou que as neurociências não conseguiam auxiliar a retenção de talento. Este baseou-se no seu caso, pois encontra-se inserido no setor público e refere que neste setor as neurociências não conseguem reter talento, pois a maior parte do abandono do talento deve-se ao salário. Porém, o mesmo referiu que no setor privado considera que as neurociências seriam um grande auxílio na retenção de talento.

4.2. Análise e Discussão dos dados (Colaboradores)

No que concerne à primeira questão “Quais são os aspetos mais valorizados na vida profissional?”, dois dos entrevistados referiram que o horário flexível era um dos aspetos mais valorizados. Três aferiram também que o bom ambiente de trabalho, ou seja, entre colegas e chefias, era um dos fatores mais valorizados. Dois dos entrevistados comentaram que boas condições de trabalho também eram consideradas como fator com bastante relevância para os mesmos. Um referiu que o respeito por parte dos seus superiores, liberdade na tomada de decisões e o retorno financeiro, eram os aspetos mais valorizados. Por fim, um último afirmou que um dos aspetos que considerava mais importante era o trabalho em equipa. Nesta questão houve uma grande variedade de respostas, porém o fator que foi mais vezes mencionado foi o bom ambiente de trabalho, ou seja, bom ambiente e boa relação entre colegas e também com chefias.

Relativamente à segunda questão, “Considera que esses mesmos aspetos que referiu anteriormente estão a ser cumpridos pela empresa onde trabalha?”, apenas um referiu que não estão a ser cumpridos, uma vez que não há boas condições de trabalhos, o horário de trabalho não é flexível e não existem recursos materiais suficientes para desempenhar um bom trabalho, no entanto, o ambiente entre colegas é bom. Todos os restantes entrevistados afirmaram que os aspetos que referiram anteriormente estavam a ser cumpridos pela empresa. Nesta questão podemos constatar que a maioria dos colaboradores se encontram satisfeitos no seu local de trabalho.

Na terceira questão “Quais são as regalias e benefícios oferecidos pela empresa? Considera suficientes?”, dois dos entrevistados referiram que sim, pois um deles comentou que tinha seguro de saúde, prémio anual sempre que os objetivos eram atingidos e teletrabalho. O outro comentou também que tinha grande liberdade e flexibilidade no horário, que considerava um benefício muito importante. Os outros dois entrevistados afirmaram que não existiam muitos benefícios, porém um deles acrescentou que as interrupções permitiam algum espaço livre, o que poderia considerar como uma regalia comparativamente às outras profissões. Por fim, outro referiu que apesar de não existirem grandes benefícios, o facto de ter um horário de trabalho apenas da parte da tarde permitia o usufruto de mais tempo livre durante a manhã e o início da tarde. Nesta questão podemos verificar que dois colaboradores encontram-se satisfeitos com os benefícios oferecidos pelas empresas, porém os outros dois referiram que os benefícios oferecidos pelas empresas onde trabalham não são suficientes.

Em relação à quarta questão, “Considera que a função que se encontra a exercer atualmente é a mais adequada ao seu perfil?”, todos os entrevistados referiram que se encontram na função mais adequada ao seu perfil e gostam bastante do que fazem. Porém, um dos entrevistados comentou que neste momento trocava de setor, porém dentro da sua área não trocava de função. Nesta questão verificamos também que a grande parte encontra-se na função mais adequada ao seu perfil.

Na questão cinco, “Que práticas de retenção de talento sugeria aos gestores?”, dois dos entrevistados referiram que neste momento não têm nada a sugerir aos gestores. Um destes referiu ter um gestor de equipa bastante compreensível, flexível, acessível e amigo e o outro referiu que o gestor da sua empresa dava bastante liberdade e flexibilidade de horário, usufruíam de bónus durante o ano, e por isso, neste momento não tinha nada a sugerir ao mesmo. Um dos entrevistados referiu que não se aplicaria no seu caso porque como trabalha no ensino, na sua opinião, não existe retenção de talento porque os professores concorrem e

ficam afetos a determinada escola. Por fim, um último afirmou que a remuneração e a distância de casa/trabalho eram dois dos aspetos fundamentais para reter talento.

Relativamente à última questão, “Conhece o termo neurociência? Se sim, tem algum conhecimento acerca da relação existente entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos?”, dois dos entrevistados afirmaram que não conheciam este tema, mas após uma breve explicação, referiram que a neurociência seria bastante interessante se fosse aplicada à gestão dos recursos humanos, para desta forma permitir uma melhor compreensão do comportamento humano. Um destes entrevistados referiu ainda que através da neurociência podia posteriormente prever certas situações e compreender melhor o comportamento humano. Um outro comentou que os indivíduos deviam ser recrutados segundo as suas características individuais, podendo o gestor mais facilmente alocar os colaboradores aos cargos mais indicados aos mesmos. Os restantes entrevistados referiram que já conheciam esta temática e comentaram que era bastante importante o vínculo entre as neurociências e a gestão dos recursos humanos. Estes dois entrevistados referiram também que usufruindo das ferramentas da neurociência o gestor estaria mais apto para lidar com os colaboradores, pois iriam, com maior facilidade, ter em consideração a individualidade de cada um e desta forma adaptar-se com maior perícia a cada colaborador.

5. CONCLUSÃO

Tendo em consideração a componente prática, podemos concluir que nas entrevistas realizadas aos gestores de recursos humanos e líderes, a maior parte acompanha a carreira dos seus colaboradores e dão possibilidade de formação aos mesmos. Para alocar os colaboradores aos respetivos cargos, a maioria dos gestores de recursos humanos e líderes recorre à comunicação clara e simples, e desta forma, tenta conhecer melhor o colaborador de forma a avaliar o seu perfil técnico comportamental para posteriormente direcioná-lo para o cargo mais indicado. Os salários baixos e a concorrência das empresas com melhores condições são dos aspetos mais referidos relativamente aos maiores obstáculos na retenção de talento. Perante colaboradores desmotivados, a grande parte dos entrevistados referiram que o segredo passaria pela conversa com os colaboradores para entender qual é a razão dessa insatisfação, para posteriormente tentar ajudar da melhor forma possível. Relativamente ao conhecimento das neurociências, dos nove entrevistados, apenas três referiram que não conheciam este tema, porém após uma breve explicação fornecida pelo entrevistador, afirmaram que as neurociências seriam muito importantes na gestão dos recursos humanos para melhor compreensão dos comportamentos e atitudes dos colaboradores. A grande parte dos entrevistados referiram que as neurociências teriam um maior impacto no recrutamento e seleção. Porém, todos afirmaram que as neurociências iriam auxiliar na retenção de talento, à exceção de um entrevistado que afirmou que no seu caso, que trabalha no setor público, a grande parte dos talentos abandonam o setor público pelos salários baixos, e nesse caso a neurociência não iria auxiliar.

No que concerne às entrevistas realizadas aos colaboradores, a maioria referiu que um bom ambiente de trabalho era um dos aspetos mais valorizados na vida profissional. Apenas um dos entrevistados referiu que os aspetos que mais valoriza na vida profissional não estão a ser correspondidos pela empresa onde trabalha. Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, apenas dois comentaram que não eram suficientes. Todos os entrevistados afirmaram que a função que se encontram a exercer é a mais adequada ao seu perfil. Relativamente aos conselhos sugeridos aos gestores, dois referiram que não tinham nada a sugerir, porém um outro entrevistado referiu que o salário mais alto e uma menor distância de casa trabalho é algo que é bastante valorizado por este. Outro entrevistado que trabalha no setor público afirmou ainda que esta questão não se aplicava. No que concerne ao conhecimento das neurociências, dois afirmaram que tinham algum conhecimento em

relação ao mesmo, porém os restantes dois entrevistados afirmaram que não conheciam este tema. Todos referiram que seria bastante importante o vínculo das neurociências com a gestão dos recursos humanos, pois desta forma, os gestores iriam ter maior conhecimento do comportamento humano e assim iriam ter uma maior facilidade de os compreender melhor.

A maioria dos entrevistados selecionados para esta investigação encontram-se inseridos no setor privado. Porém, decidi também entrevistar alguns indivíduos pertencentes ao setor público. Desta forma, posso concluir que as neurociências são fundamentais em ambos os setores. Podemos verificar, através dos resultados, que há maior liberdade de implementação destas práticas no setor privado, pois não existem tantas limitações. Porém, considero que as neurociências seriam também bastante interessantes se fossem aplicadas ao setor público que se encontra bastante limitado, e dentro das suas limitações as neurociências poderiam vir a ser um impulsionador nesse setor.

Gostaria de salientar que foram realizadas treze entrevistas, atingindo-se o ponto de saturação, ou seja, nenhuma outra entrevista poderia acrescentar valor ao estudo, logo ao final de treze entrevistas foi suspensa a inserção de novos participantes.

Posso constatar que a grande parte das respostas fornecidas pelos entrevistados vão de encontro à revisão da literatura. Relativamente à questão de investigação principal (conhecimento das neurociências e a sua importância), posso concluir que a componente prática vai de encontro à componente teórica, ou seja, verifica-se que a grande parte dos gestores/líderes têm conhecimento acerca desta temática, porém consideram que é ainda um tema pouco explorado. Os mesmos referiram ainda que seria bastante interessante que este tema ganhasse mais notoriedade nas empresas para que os mesmos possam gerir melhor os seus colaboradores. Estes resultados obtidos através da componente prática, como já referi anteriormente, são confirmados também pela revisão da literatura, nomeadamente: Segundo o estudo realizado por Bastiani & Fabricio (2019) já há gestores a usufruir de ferramentas da neurociência na gestão, porém, a maioria destes profissionais confessou que ainda não tinham conhecimento suficiente sobre o mesmo, e por isso reconhecem que poderão estar a utilizar estas ferramentas de forma incorreta. Verificou-se, ainda neste estudo, que grande parte dos gestores encontram-se lúcidos em relação à importância da autonomia e confiança que deve ser incumbida aos colaboradores, porém, constatou-se que nenhum destes gestores aborda o tema autoconhecimento.

Gostaria também de salientar que um dos entrevistados mencionou, numa das questões, algo bastante relevante para esta investigação ao afirmar que apesar de nunca ter trabalhado com as ferramentas da neurociência, tem conhecimento de um colega que já

usufruiu das mesmas. Este entrevistado refere que no local de trabalho onde este seu colega se encontrava realizavam exames médicos aos colaboradores com o principal intuito de compreender em que tarefas é que os colaboradores iriam ter maiores níveis de stress e em que tarefas ou situações iriam conseguir reagir melhor. Desta forma, podemos concluir que apesar desta situação se ter verificado num Hotel em Londres, as neurociências são cada vez mais uma tendência no mercado de trabalho.

No que concerne às proposições de investigação, a componente prática conseguiu dar resposta a todas elas, nomeadamente:

- “propõe-se a compreensão e a consciencialização dos gestores de recursos humanos na importância da compreensão dos comportamentos dos colaboradores.” (Em relação a esta proposição constata-se que todos os gestores de recursos humanos se encontram consciencializados com a importância da compreensão do comportamento humano, pois todos referiram que seria uma área que iria auxiliar na melhor gestão dos seus colaboradores, porém comentaram que é ainda uma área pouco explorada).
- “propõe-se a compreensão e a consciencialização dos líderes na compreensão dos colaboradores.” (Em relação a esta proposição constata-se exatamente o mesmo da proposição anterior, pois todos os líderes comentaram que as neurociências seriam bastante importantes na melhor compreensão dos colaboradores e desta forma seria uma mais-valia na gestão dos mesmos).
- “propõe-se compreender de que forma as neurociências podem contribuir para a retenção de talento.” (Em relação a esta proposição constata-se que, segundo os entrevistados, as neurociências podem contribuir para a retenção de talento na medida em que a partir das neurociências o gestor irá ser mais eficiente no recrutamento e seleção, posteriormente irá conseguir alocar de forma mais eficaz os seus colaboradores e desta forma, como conhece melhor o colaborador na sua individualidade, consegue com maior perícia, corresponder às suas expectativas e desejos. Como ilação, podemos assim constatar que as neurociências serão sempre um auxílio enorme na retenção de talento).

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A maior limitação sentida foi a escassez de informação relativamente a esta temática, pois trata-se de um tema com carácter exploratório, ou seja, é um tema ainda pouco investigado, o que acarretou uma limitação na parte da componente teórica. Outra dificuldade sentida foi também aceder a gestores e líderes de grandes empresas que dariam um enorme contributo para este estudo e ao qual não foi possível. Desta forma, verificou-se que a população do estudo, apesar de ter conhecimento desta ciência, ainda não usufruem de ferramentas específicas da mesma, revelando-se uma limitação na compreensão do estudo.

7. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para finalizar, gostaria de salientar que seria bastante interessante se esta investigação fosse aplicada em grandes empresas para compreender melhor os mecanismos e ferramentas que estão a ser utilizadas, no entanto, não foi possível devido à dificuldade de aceder a gestores e líderes de empresas desta dimensão.

Considero também que seria extremamente interessante se fosse possível estudar este tema a partir de uma pesquisa experimental, ou seja, realizar este estudo num laboratório onde fosse possível realizar testes e analisar os resultados dos mesmos.

8. BIBLIOGRAFIA

- Abreu, Y. (2015). La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador, Neuromanagement as a Strategic Tool for the Manager Negotiator. *Universidad Privada Dr.Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela*, 10(1), 121–137.
- Akunda, D., Chen, Z., & Gikiri, S. (2018). Role of HRM in Talent Retention With Evidence. *Journal of Management and Strategy*, 9(2), 8. <https://doi.org/10.5430/jms.v9n2p8>
- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(7), 569–581. <https://elib.tcd.ie/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=139236140>
- Almeida, M., & Cabrera, N. (2018). Contribuições da Neurociência para a Gestão de Pessoas. *Universidade Do Sul de Santa Catarina*, 51(1), 51.
- Alós-Ferrer, C. (2018). A Review Essay on «Social Neuroscience»: Can Research on the Social Brain and Economics Inform Each Other? *Journal of Economic Literature*, 56(1), 234–264. <https://doi.org/10.1422/90705>
- Antonia, M. (2009). A retenção de talentos nas organizações de sucesso. *Faculdades IDAAM, MBA Em Gestão de Pessoas e Coaching*, 1–13.
- Astigarraga, R. (2015). Retenção de Talentos da Geração Y nas Organizações. *Uniceub-Centro Universitário de Brasília*, 3(2), 356–369. https://www.metis2020.com/wp-content/uploads/METIS_D1.4_v3.pdf<https://www.metis2020.com/documents/deliverables/index.html><https://www.metis2020.com/metis-deliverables-d1-4-d2-4-d3-3-d4-3-d6-5-and-d7-3-were-completed-in-february-2015/index.html>
- Ath, D. (2020). Applying Neuroscience to Talent Management: The Neuro Talent Management. *Analyzing the Strategic Role of Neuromarketing and Consumer Neuroscience, January*, 229–252. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3126-6.ch012>
- Augusto, A. (2017). Os Desafios da Retenção de Talentos no sector das Tecnologias de Informação e Comunicação. *Lisbon School of Economics & Management-Universidade de Lisboa*, 6, 5–9.
- Badillo, J. (2019). Neuro-Management: Una teoría para el aprendizaje administrativo contemporáneo. *Encuentro Internacional de Investigadores En Administración 2019, y III Congreso Iberoamericano de Investigación Sobre MIPYME (FAEDPYME)*.

- Bagozzi, R. & Lee, N. (2019). Philosophical Foundations of Neuroscience in Organizational Research: Functional and Nonfunctional Approaches. *Organizational Research Methods*, 22(1), 299–331. <https://doi.org/10.1177/1094428117697042>
- Balconi, M., & Venturella, I. (2017). Neuromanagement. What about emotion and communication. *Neuropsychological Trends*, 21(1), 9–21. <https://doi.org/10.7358/neur-2017-021-balc>
- Bartkus, C. (2018). Using the Relative Strength Index for Active Investments in the Foreign Exchange Market. *Modern Management Review*, XXIII, 9–19. <https://doi.org/10.7862/rz.2018.mmr.39>
- Bastiani, I., & Fabricio, A. (2019). Neurociência aplicada à gestão de pessoas. *UNIJUÍ- Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul*, 1–19.
- Batti, L., & Sartor, R. (2017). As Contribuições da Neurociência no Processo de Coaching. *XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Programa de Pós-Graduação Em Administração- UCS*, 1–12.
- Beans, C. (2018). Finding meaning in complexity. *BioScience*, 68(8), 545–551. <https://doi.org/10.1093/biosci/biy073>
- Becker, W., Cropanzano, R. & Sanfey, A. (2011). Organizational neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. *Journal of Management*, 37(4), 933–961. <https://doi.org/10.1177/0149206311398955>
- Briscool, D. (2018). Formação e Retenção de Talentos Humanos: um estudo de caso em uma empresa de grande porte. *Universitário- Revista Científica Do Unisalesiano*, 18(2177–4951), 1–27.
- Bussler, N., Serra, F., Pinochet, L. & Toledo, I. (2020). A Neurociência como tendência de método em pesquisas na Área de Administração. *VIII SINGEP- Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 2317–8302.
- Cárave, J. (2020). Creación de una aplicación de reconocimiento emocional en Python para Neuromarketing y Neuromanagement. *Dpto. Organización Industrial y Gestión de Empresas Escuela Técnica Superior de Ingeniería Universidad de Sevilla*.
- Carvalho, C., Junior, D., & Souza, G. (2019). Neurociência: Uma abordagem sobre as emoções e o processo de aprendizagem. *Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 17(2236–5362), 1.
- Deeba, F. (2020). The role of data analytics in talent acquisition and retention with special reference to SMEs in India: A conceptual study. *IUP Journal of Knowledge Management*, 18(1), 7–23. <http://proxy.lib.sfu.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142016763&site=ehost-live>

- Duarte, H. (2020). Neurociência Cognitiva Organizacional e suas aplicações no ambiente de trabalho: Uma análise sobre a percepção dos líderes. *Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos- Unsinos. Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação-Programa de Mestrado Profissional Em Gestão e Negócios*, 21(1), 1–9. <http://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry/>
- Dürbeck, K. (2016). Neuroscience and Leadership- Awareness, Relevance and Applications of Neuroscience Principles within Leadership Development in Germany. *Tampere University Of Applied Sciences*, August, 3–86.
- Edison, R., Juhro, S., Aulia, A. & Widiasih, P. (2019). Transformational Leadership and Neurofeedback: The Medical Perspective of Neuroleadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 46–62. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60317>
- Elhadi, A., Kalb, S., Orribo, L., Little, A., Spetzler, R., & Preul, M. (2012). The journey of discovering skull base anatomy in ancient egypt and the special influence of Alexandria. *Neurosurgical Focus*, 33(2), 1–13. <https://doi.org/10.3171/2012.6.FOCUS12128>
- Esteban, E. (2016). El desarrollo de la ética empresarial ante los avances de la neurociencia organizacional y la neuroética. *Pensamiento*, 72(273), 921–940. <https://doi.org/10.14422/pen.v72.i273.y2016.009>
- Fehr, E., & Camerer, C. (2007). Social neuroeconomics: the neural circuitry of social preferences. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(10), 419–427. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2007.09.002>
- Freitas, G. (2017). Gestão de Talentos em Organizações: um estudo em quatro empresas em diferentes setores. *Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul, Mestrado Em Desenvolvimento*, 1–74.
- Garzón, Y. (2019). Neuromanagement Como Tendencia Del Futuro. *Fundación Universidad de América- Facultad de Educación Permanente Y Avanzada Especialización En Gerencia de Talento Humano- Bogotá*, 3–47.
- Goldstein, H., Pulakos, E., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying It. *Plos One*, 11(7), 1–42. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Gusain, N. (2017). Talent acquisition vs. development: Wtih a focus on leadership development programs. *Cornell HR Review*.
- Kimberley, T. (2020). Strategies to secure & promote talent retention of millennials – Case : Gigantti Oy. *Haaga-Helia-University of Applied Sciences Ltd*.

- Konovalov, A., & Krajbich, I. (2019). Over a Decade of Neuroeconomics: What Have We Learned? *Organizational Research Methods*, 22(1), 148–173. <https://doi.org/10.1177/1094428116644502>
- Lim, D., Chai, D., Park, S., & Doo, M. (2019). Neuroscientism , the neuroscience of learning-An integrative review and implications for. *European Journal of Training and Development*, 43(7), 619–642. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0033>
- Lindebaum, D., & Raftopoulou, E. (2017). What Would John Stuart Mill Say? A Utilitarian Perspective on Contemporary Neuroscience Debates in Leadership. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 813–822. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2247-z>
- Lorusso, L., Piccolino, M., Motta, S., Gasparello, A., Barbara, G., Bossi-Régnier, L., Shepherd, M., Swanson, L., Magistretti, P., Everitt, B., Molnár, Z., & Brown, E. (2018). Neuroscience without borders: Preserving the history of neuroscience. *European Journal of Neuroscience*, 48(5), 2099–2109. <https://doi.org/10.1111/ejn.14101>
- Lyria, R., Namusonge, G., & Karanja, K. (2017). The effect of talent attraction on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(3), 18–30.
- Malkawi, E. (2017). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study : Aqaba Special Economic Zone Authority , Jordan. *International Business and Management Jordan. International Business and Management*, 14(1), 80–84. <https://doi.org/10.3968/9195>
- Massaro, S., & Pecchia, L. (2019). Heart Rate Variability (HRV) Analysis : A Methodology for Organizational Neuroscience. In *SAGE Publications* (Vol. 22, Issue 1, pp. 354–393). <https://doi.org/10.1177/1094428116681072>
- Morais, C. (2005). Descrição , análise e interpretação de informação quantitativa-Escalas de medida , estatística descritiva e inferência estatística Índice. *Escola Superior de Educação-Instituto Politécnico de Bragança (Iqb)*, 15, 31.
- Moutinho, L., & Sokele, M. (2018). Innovative Research Methodologies in Management. In *Innovative Research Methodologies in Management: Vol. II*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64400-4>
- Oré, C. & Chávez, C. (2018). Neurociencias para la gestión de los recursos humanos y comportamiento organizacional. *Paideia*, 6(7), 129–136. <https://doi.org/10.31381/paideia.v6i7.1604>
- Ott, D., Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Pinto, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. *Universidad Militar Nueva Granada*, c, 1–32. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>

- Rekart, D. & Jerome, L. (2019). Neuroscience. In *Salem Press Encyclopedia of Health*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=97176622&site=eds-live>
- Rodríguez, M., & Piña, E. (2020). Neuromanagement : una aproximación desde el enfoque del Capital Intelectual. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 21, 80–99.
- Salati, M., & Leoni, A. (2017). Neuroscience within companies: Some case studies. *Neuropsychological Trends*, 21(1), 23–33. <https://doi.org/10.7358/neur-2017-021-sala>
- Salgado, K., Flegl, M., & Fejfarová, M. (2020). Factors affecting talent retention in tech start-ups. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 28(1), 138–150.
- Satpathy, C., & Neena, P. (2019). Neuro - Trajectories in Managerial Decisions. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XI(XII), 1140–1147.
- Silva, A. & Goulart, I. (2015). Contribuições da Neurociência para a gestão de pessoas. *Opcion- Universidad Del Zulia, Venezuela*, 31(1), 113–133. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005007.pdf>
- Silva, A. (2017). A Gestão Do Talento Como Mecanismo Para a Inovação. *Faculdade de Economia, Universidade Do Porto*, 1–78.
- Silvério, Z. (2017). Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas. *ISG-Instituto Superior de Gestão*, 1–86. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18687>
- Smith, S. (2011). The Neuroscience of Talent Management- Insights into Unleashing Workplace Potencial. *PageUp White Paper*, 1–20.
- Sousa, K. & Santana, S. (2017). Contribuições da Neurociência Cognitiva na Gestão de Recursos Humanos. *Unit-Universidade Tiradentes. 19º Semana de Pesquisa Da Universidade Tiradentes. "Matemática Para o Desenvolvimento Da Ciência,"* 1807–2518.
- Stocker, F., Correa, A., Souza, I., & Batista, S. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 246–259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>
- Sułkowski, Ł., & Chmielecki, M. (2017). Application of Neuroscience in Management. *Springer International Publishing*, 49–62. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62938-4_4
- Teacu, A., Capatina, A., Varon, D., Bennet, P., & Recuerda, A. (2020). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1046–1056. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0099>

- Troncoso, A. (2020). La incidencia del neuromanagement y la responsabilidad social empresarial en los indicadores claves de éxito, en la CP Administración de una universidad privada de Lima Este. In *Programa Académico de Doctorado en Administración, Universidas César Vallejo*.
- Veloso, L. (2019). Estudo da Neurociência no âmbito da Gestão de Pessoas. *IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção*, 1–9.
- Venturella, I., Gatti, L., Vanutelli, M., & Balconi, M. (2017). When brains dialogue by synchronized or unsynchronized languages. Hyperscanning applications to neuromanagement. *Neuropsychological Trends*, 21(1), 35–51. <https://doi.org/10.7358/neur-2017-021-vent>
- Waldman, D., Balthazard, P., & Peterson, S. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1092–1106. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.005>
- Waldman, D., Wang, D., & Fenters, V. (2019). The Added Value of Neuroscience Methods in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 22(1), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1094428116642013>
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S., & Neylon, S. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research Technology Management*, 61(5), 51–61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>
- Zak, P. (2004). Neuroeconomics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1451), 1737–1748. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1544>
- Zak, P. (2017). The Neuroscience of Trust: Management Behaviors that Foster Employee Engagement. *Harvard Business Review*, 84–90. <https://levelfiveexecutive.com/wp-content/uploads/2017/03/hbr-neuroscience-of-trust.pdf> <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

9. ANEXOS

9.1. Anexo I- Guião de entrevista

9.1.1 Guião de Entrevista (Líderes e Gestores de Recursos Humanos)

1. De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?
2. Recorre a algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?
3. Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?
4. Como procede perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?
5. Conhece o termo Neurociência? Se sim, tem algum conhecimento acerca da relação existente entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos?
6. Em que vertente da Gestão dos Recursos Humanos é que considera que as Neurociências irão ter um maior impacto?
7. Considera que as Neurociências auxiliam os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?
8. Considera que as Neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

9.1.2. Guião de Entrevista (Colaboradores)

1. Quais são os aspetos que mais valoriza na vida profissional?
2. Considera que esses mesmos aspetos que referiu anteriormente estão a ser cumpridos pela empresa onde trabalha?
3. Quais são as regalias e benefícios oferecidos pela empresa? Considera suficientes?
4. Considera que a função que se encontra a exercer atualmente é a mais adequada ao seu perfil?
5. Que práticas de retenção de talento sugeria aos gestores?
6. Conhece o termo Neurociência? Se sim, tem algum conhecimento acerca da relação existente entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos?
7. O que pensa sobre esta temática?

9.2.Anexos II- Entrevistas

9.2.1. Transcrição das Entrevistas

9.2.1.1. Entrevistado A

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos (X)

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretora de Recursos Humanos

Entrevistador(E): De que forma contribui para desenvolvimento e crescimentos dos colaboradores?

Gestor(G): Tento ser o mais aberta possível tento conversar com as pessoas, ser amiga e quando chamo atenção ser delicada, e penso que é isso que me faz contribuir para que eles gostem de trabalhar no local e eu acho que a forma ideal é conversar com eles.

(E): Então é conversar e perceber as necessidades deles?

(G): sim penso que sim, esse é o mais importante e depois também saber gerir bem e ir acompanhando o trabalho deles e falando com eles conversando penso eu que se houver uma boa empatia entre os dois que o trabalho fica mais facilitado para eles e para mim também.

(E): Recorre algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar forma mais eficazes colaboradores aos respetivos cargos?

(G): Conversar com eles, ser simpática, ver quando eles têm algum problema, tentar falar com eles pessoalmente, e não lidar com os colaboradores de uma forma toda igual, ver quais são as necessidades de cada um, e mediante as necessidades de cada um tentar se puder ajudá-los para eles também se sentirem bem no trabalho.

(E): Ou seja, então pode ser também aqui o pode ajudar é conhecer ao máximo então o colaborador?

(G): Sim.

(E): Para tentar depois distribuir os cargos da melhor forma, não é?

(G): Sim conhecendo-os melhores depois também consigo a ver quais são as necessidades que eles têm e então colocá-los de forma que que o satisfaça a eles e para mim também tem que olhar ou um lado da empresa.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talentos?

(G): Um deles é por exemplo ambiente de trabalho não ser melhor não é ou baixos salários por vezes, ofertas de outros sítios com melhores salários melhores condições e por ver as pessoas hoje em dia também estão estão mais exigentes, e estão eternamente insatisfeitas, querem sempre melhor querem ser melhor e por vezes querem mudar nunca estão querendo sempre mais estão à espera de melhor. Penso eu que a primeira coisa tem a ver com um bom

ambiente no local de trabalho por vezes também o salário não é mas penso que é isso havendo um bom ambiente faz com que o colaborador fique na empresa.

(E): Como procede perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(G): A primeira coisa é tentar conversar com ela e ver onde é que vem essa insatisfação, porque é que ele está assim e isso e se puder resolver resolvemos caso por vezes pode ser por motivos pessoais ou outros motivos que não se possa ajudar mas é por aí é tentar ver porque é que ele está insatisfeito se é por motivos pessoais e por motivos da empresa e tentar ajudá-lo para que ele fique se for bom colaborador tentámos fazer tudo por tudo para ele ficar, e dizer que ele tem coisas positivas ver o lado positivo dele para tentar mantê-lo, na empresa um dos problemas agora de jovens e tudo é trabalharem são qualificados e por vezes vão trabalhar e o salário não corresponde no fundo à sua graduação, por vezes isso faz com que eles se sintam desmotivadas.

(E): conhece o termo neurociência?

(G): Não.

(E): Neurociência basicamente é um campo científico que se dedica ao estudo do sistema nervoso, ou seja, funcionamento do cérebro, debruça-se sobre as emoções, memória etc. então depois desta breve explicação gostaria dissesse se isto pode estar aqui ou pode ter alguma importância ou não na gestão dos recursos humanos?

(G): Eu acho que tem bastante.

(E): E porquê?

(G): Se está a dizer que a neurociência estuda o indivíduo nas suas emoções pode nos ajudar a contratar as pessoas e numa entrevista tentar fazer perguntas que nós consigamos ter uma resposta do funcionário quer entrar se é para que local é que o vamos colocar onde é que ele se sente mais à vontade e isso ajuda na colocação de pessoal penso que sim.

(E): Em que vertente da gestão dos recursos humanos é que considera que as neurociências irão ter um maior impacto vertente?

(G): Eu penso que ela deve ser importante muito importante no recrutamento, mas depois mesmo nas outras áreas acho que também é importante, quando os funcionários trabalham e se nós soubermos estivermos dentro da este estudo também ajuda às vezes a ver um colaborador que não esteja satisfeito e conversar com ele. Podemos também reparar nas

expressões faciais, ou no seu comportamento e então tentamos recrutar a melhor pessoa e no próprio emprego se tivermos conhecimento desse do tema das neurociências por vezes podemos prever certas situações conflituosas ou antecipar situações que poderiam ser desagradáveis, porque temos conhecimento nessa área penso que ajuda em qualquer em qualquer etapa ou recrutamento ou no próprio emprego a pessoa estando a trabalhar tendo conhecimento da neurociência é sempre uma mais valia para nós conseguirmos que o trabalhador dê melhor de si e tentar ajudar quando ele está com problemas.

(E): Considera que as neurociências auxiliam os gestores na melhor compreensão dos comportamentos respetivos colaboradores?

(G): Sim se a neurociência é o estudo do comportamento humano claro que é uma mais-valia para conseguirmos ver o comportamento da pessoa e saber como lidar com ela, por exemplo, se tivermos uma pessoa conflituosa a neurociência ajuda-nos a tentar conhecer o problema daquela pessoa ou tentar mudá-la de local ou até em último recurso despedi-la e talvez outras pessoas que até entram para um serviço mais básico e ver ali potencial na pessoa e promovê-lo, portanto, ajuda sempre.

(E): Ou seja, é sempre uma mais-valia?

(G): É sempre para uma mais-valia para para o recrutamento não só pessoalmente, mas também ao longo do trabalho para mantermos um bom ambiente entre os colaboradores.

(E): Considera que as neurociências podem auxiliar na retenção de talentos?

(G): Sim considero porque é que o facto de ter mais conhecimentos nessa área vai me ajudar a ter mais argumentos para convencer o colaborador a ficar na empresa.

(E): Ou seja, se conhecer melhor colaborador não é e alguma forma consegue ter mais argumentos para fazer com que ele fique?

(G): Sim é isso mesmo, tendo conhecimento e conhecê-lo bem ao colaborador e com ajudas e da neurociência vai, mesmo para tentar conversar com ele e conseguir levá-lo e convencê-lo que o melhor é ficar na empresa.

9.2.1.2.. Entrevistado B

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos (X)

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretora de Recursos Humanos

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(G): Portanto aqui nós temos essencialmente apostado na formação e basicamente é a formação a formação transversal à organização porque não existia de facto nenhum plano de formação instituído não existe e, portanto, nós desde 2020 estamos a tentar estamos a tentar que consigamos chegar a todo tipo de formação necessária para que o cada trabalhador consiga desenvolver determinadas competências que ainda não desenvolveu ou então uma reciclagem a essas competências é isso que estamos a fazer ok

(E): Recorre algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?

(G): Portanto nós sendo uma autarquia local somos obrigados a publicitar os nossos lugares vagos numa bolsa nacional o que faz com que todos e quaisquer pessoas possam concorrer a esse concurso tentamos sempre escolher os melhores como abrimos o procedimento e a caracterização, imagino que nós temos um lugar de técnico superior de informática claro que as pessoas que têm licenciatura em informática vão concorrer dentro do dos que concorreram nós vamos escolher os melhores, internamente o que acontece é que temos vários recursos humanos ou por insatisfação ou por necessidade de progressão ou por pronto porque querem alcançar outras outras outras carreiras e outros outros funções acabamos por tentar fazer uma gestão interna quando temos um lugar vago que preencha determinados requisitos e que não tenhamos que o colocar à bolsa nacional, tentar fazer uma entrevista perceber se têm competências que têm qualificação se reúne os requisitos do perfil para aquilo que, é este o tipo de método digamos assim.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?

(G): Os principais o principal nesta medida é a remuneração, as carreiras na função pública estagnaram e, portanto, um técnico superior ser muito mal pago num organismo público, enquanto que no privado há outras, as carreiras têm estão com outros valores com outras digamos com os prémios que nós não damos enquanto que as pessoas só procuram a função pública hoje em dia pela estabilidade só e apenas pela estabilidade.

(E): Porque a nível de outros benefícios e regalias não não existe muito não é?

(G): É assim neste momento os salários estão muito abaixo da média e se formos para uma multinacional vamos encontrar valores muito mais altos para pessoas qualificadas e portanto neste momento é mesmo o principal obstáculo é a estagnação das carreiras porque os nossos

benefícios o que é que eles são nós nós é a estabilidade é ter um emprego para a vida isso sim mas, depois por outro lado nós para conseguirmos progredir na carreira precisamos no mínimo 10 anos enquanto enquanto que no privado se o chefe o patrão ou o gerente achar que aquela pessoa até está desempenhar um bom um bom um bom desempenho conseguiu determinados objetivos pode livremente aumentar não é, pode dar um prémio pode aumentar o salário portanto é muito mais simples do que conosco sem dúvida.

(E): Como procedo perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(G): Neste momento o que nós temos verificado nos nossos trabalhadores desmotivados é mesmo o facto de eles estarem a ser mal pagos isso é uma vertente depois temos outro conjunto de trabalhadores que deseja novas funções esses são fáceis nós dentro da nossa orgânica tentamos encontrar uma forma de funções que vão de encontro àquilo aquela expectativa porque a pessoa investiu num curso profissional ou no curso superior e depois pretende não é ter o retorno e esses temos alguns desses desmotivados que faz com que nós dentro das limitações que temos que consigamos corresponder aqueles que estão desmotivados em relação ao salário porque temos muitos é muito complicado é muito complicado nós temos muitas limitações não podemos dar um prémio porque nos apetece nós não podemos e portanto, neste momento o que temos feito é mesmo como os trabalhadores não tinham formação contínua estamos a apostar na parte da formação para tentar também, mas nós somos um sistema muito complicado, não sei é um sistema muito complicado.

(E): Conhece o termo neurociência?

(G): Sim, mais ou menos, sim.

(E): E acha que a neurociência pode ter alguma coisa a ver ou ter uma relação com a gestão dos recursos humanos?

(G): Sim, porque eu acho que a neurociência estuda o comportamento das pessoas não é, acho que tem uma vertente que estuda o comportamento das pessoas e portanto o comportamento gera comportamento nós trabalhamos com pessoas não é, diariamente temos que medir aqui ou seja temos que ter atitudes adequadas para a atitude que temos perante nós, se a neurociência que estuda o comportamento das pessoas vão nos dar ferramentas com certeza para nós gerirmos melhor as nossas pessoas não é, eu acho que é por aí é não é?

(E): É, é isso mesmo.

(E): Em que vertente da gestão dos recursos humanos é que considera que as neurociências irão ter um maior impacto?

(G): Hmm, silêncio.

(E): Vertente no sentido de será que é mais por exemplo numa uma parte inicial e durante todo o trabalho do colaborador?

(G): Eu acho que aqui se calhar é mais não não não na parte do recrutamento nem na parte seleção, acho que não mas acho que depois na parte contínua do acompanhamento ao trabalhador porque é que ele tem este comportamento porque é que ele tem aquele o que é que nós podemos mudar o que é que nós podemos mudar dentro da organização para que ele reflita outro comportamento acho que acho que é um é no processo contínuo, não no processo inicial, que é no processo depois do acompanhamento do trabalhador porque nós quando estamos a gerir pessoas nós nunca nos podemos esquecer dos objetivos estratégicos da nossa empresa temos um conjunto de objetivos e o que nós queremos é chegar àqueles objetivos mas depois temos os trabalhadores que têm determinados objetivos e portanto se nós não conciliarmos estes dois objetivos nós não vamos conseguir resultados e portanto se nós conseguirmos despoletar nos trabalhadores comportamentos que atinjam os objetivos deles pessoais e que esses vão atingir os da organização acho que as neurociências têm um impacto fundamental nessa fase, não na fase inicial se calhar.

(E): Considera que as neurociências podem auxiliar os gestores na melhor compreensão do comportamento dos respetivos colaboradores?

(G): É aí mesmo que eu estava a falar, eu acho que sim porque nós enquanto função pública nós na parte do recrutamento e seleção temos um conjunto de regras que temos que seguir e que não podemos muito fugir e aí pode nos ajudar a analisar o comportamento de uma pessoa numa entrevista mas uma entrevista são 15 minutos o que é que eu vou tirar de 15 minutos não é, pronto depois no processo de integração de de acompanhamento monitorização de querermos atingir determinados objetivos aí acho que nós gestores se nós tivermos formação e se nós conhecemos o que são as neurociências podemos tirar delas e pôr na prática, sim íamos tirar muita muitos melhores resultados sem dúvida

(E): Considera que as neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

(G): Eu acho que não na função pública porque o nosso problema é nós conseguirmos motivar trabalhadores atrair trabalhadores bons e nós logo à partida não os conseguimos

atrair pelo salário certo, é a minha perspectiva depois podem ser em certa medida auxiliá-los na motivação diária não é na motivação prática apesar de hoje em dia as pessoas o que querem é ganhar bem também, aqui há uma dualidade até pode ajudar atenção até pode ajudar em manter aqui os melhores profissionais muitos muitos dos melhores profissionais saem para terem remunerações mais altas não tem haver está a perceber, às vezes alguns que saem projetos aliciantes etc. mas a maior parte o que tem acontecido aqui nos últimos 3/4 anos é que as pessoas saem à procura de novas carreiras e quando vão à procura de novas carreiras muitas delas estão associados a salários mais altos, no setor público é mais complicado no setor privado eles conseguem de outra forma perceber, estudar o comportamento dos trabalhadores e tentar perceber o que é que os desmotiva o que é que os motiva, se for a desmotivação associada ao salário nós não conseguimos fazer muito, no setor privado já consegue, se tiver essa intenção ao nível da motivação que não esteja relacionada com o salário sim aí sim acho que sim e também temos a formação direcionada um pouco para a parte comportamental que pode, agora na retenção de talento é que me deixa na dúvida porque depois o nosso público alvo com que trabalhamos normalmente os melhores não ficam ou ficam em cargos de chefia ou saem para ganharem mais percebe é a nessa perspectiva Inês.

9.2.1.3. Entrevistado C

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos (X)

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretora de Recursos Humanos

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(G): Mais do que alocar algum colaborador qualificado e competente para determinada função, é fundamental mantermos uma posição de acompanhamento ao longo de todo o processo. Hmm, através deste, muitas vezes se torna possível perceber novas competências, necessidades e expectativas que permitirão o desenvolvimento na carreira e a devida compensação, e acaba por contribuir desta forma para o crescimento, mais satisfação e valorização dos recursos humanos internos.

(E): Hmm, ok.

(G): A par disto, é de extrema importância a aposta na formação qualificada dos nossos colaboradores, através de formações que realmente vão ao encontro das suas necessidades e desenvolvem características chave para o melhor desempenho diário dos colaboradores. Na minha visão, eu acho que o reconhecimento da dedicação e da vontade de fazer mais e melhor dos nossos colaboradores deve sempre ser evidenciada no sentido de os manter direcionados para o crescimento, eu acho que é assim.

(E): Recorre a algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?

(G): Bem, o processo inicia-se sempre com uma completa avaliação do perfil técnico e comportamental. É sempre importante avaliar expectativas, experiências profissionais anteriores e o perfil comportamental da pessoa, que geralmente nos permite prever a adaptação a determinadas funções, é mais por aí.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?

(G): Carga horária para algumas posições que dificultam a conciliação com uma parte da sua vida pessoal, acho que é a principal.

(E): Como procede perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(G): Um colaborador desmotivado e insatisfeito precisa, em primeiro lugar, de ser ouvido e compreendido. Obviamente nem sempre é possível atender aos desejos profissionais dos colaboradores, mas é importante termos disponibilidade para conversar de forma aberta e clara, considero fundamental também a partilha de metas orientadoras e objetivos a alcançar, para que todos nos mantenhamos alinhados e para que se saiba o que deverá ser

feito para se alcançar os resultados desejados. Para esta questão, penso que “comunicação” é a palavra de ordem.

(E): Conhece o termo Neurociência? Se sim, tem algum conhecimento acerca da relação existente entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos?

(G): O termo não tem passado despercebido na área de RH. A Neurociência debruça-se sobre o estudo do cérebro e do comportamento humano e fornece muita informação sobre a forma como os colaboradores poderão reagir a determinados ambientes, decisões e processos laborais. As informações provenientes desse estudo são, sem dúvida, fundamentais na tomada de decisões, sem dúvida alguma.

(E): Em que vertente da Gestão dos Recursos Humanos é que considera que as Neurociências irão ter um maior impacto?

(G): Hmm, acredito que as neurociências terão um grande impacto no comprometimento dos colaboradores com as empresas que as tenham em consideração. Na minha visão, o estudo da neurociência aplicada às empresas contribuirá para uma maior valorização e respeito pelos colaboradores por exemplo relativamente às diferentes áreas das suas vidas.

(E): Considera que as Neurociências auxiliam os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?

(G): Sim, as Neurociências ajudam-nos a perceber os mecanismos mentais que determinam determinadas ações por parte dos colaboradores o que, sem dúvida nos permite lidar de uma forma mais adequada com os nossos colaboradores.

(E): Considera que as Neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

(G): Claro que sim, a partir do momento que estamos lado a lado com os nossos colaboradores e compreendemos aquilo que são as suas necessidades e expectativas a nível profissional torna-se mais fácil dar uma resposta mais adequada e consequentemente, alimentar a vontade de continuar a trabalhar connosco.

9.2.1.4. Entrevistado D

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos (X)

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretora de Recursos Humanos

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

Líder (L): Então é assim, neste caso a empresa contribui quer a nível profissional quer a nível da saúde e depois ainda há aquelas recompensas monetárias, quando me refiro ao nível profissional trata-se de uma empresa de energia ou seja de combustíveis e neste caso é a Cepsa, e o que é que ela faz a própria empresa obriga que os colaboradores façam formações, aquelas formações de higiene e segurança no trabalho, aquelas formações em que eles têm que saber quais são os riscos do piso qual é o melhor equipamento que têm que utilizar em caso de incêndios qual é o melhor combustível que devem aconselhar o cliente, a nível de saúde refiro-me ao incentivo na parte de exercício físico neste caso um dos colaboradores têm excesso de peso então propusemos a pagar-lhe as três primeiras mensalidades e ele teria que reduzir peso, se até ao final do ano emagrecesse quinze kilos porque ele tem mesmo muito excesso de peso nesse caso é possível ele emagrecer isso ainda teria outra recompensa além dos três meses pagos no ginásio, mesmo assim também como eu tinha dito a parte monetária há sempre recompensas mensais se eles derem por exemplo duas ou três horas a mais não lhes é pago as duas ou três horas a mais mas sim contabilizado com um dia, ou seja para eles se sentirem bem e motivados para que se for necessário no próximo mês o fazerem e sabem que vão ter recompensas para o fazer.

(E): Ok

(L): Assim como o contrário se fizerem alguma coisa mal também são chamados atenção e recompensas não há, tanto é para o bem como para o mal.

(E): Recorre a algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?

(L): Hmm, sim lá temos dois tipos de colaboradores, dois tipos de categorias, o colaborador da parte da cafetaria e o da parte dos combustíveis, ou seja quando nós fazemos uma entrevista nós temos que ver logo qual é que é a personalidade da pessoa se ela é pró ativa despachada ou não se é simpático ou não, e consoante as características de cada um irá para um cargo ou para outro, como deve calcular na parte da cafetaria a pessoa tem que ser mesmo pró ativo, nunca está parada pode ter ou não ter nenhum cliente mas tem que estar sempre arrumar e preparar as coisas e nem toda a gente é assim não é, eles tem que ter perspicácia, raciocínio do cálculo não se podem enganar nas contas não é, nós aí conseguimos ver numa entrevista que tipo de pessoa que está à nossa frente não é, principalmente se é pro ativo e simpático, educado se está bem apresentado isso é fundamental.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talentos?

(L): É mesmo se a pessoa é pró-ativa principalmente costuma a ser esse, se ela é pró-ativa ou não, porque se ela não for despachada lá não resulta é logo é logo um ponto para não entrar.

(E): Como procedo perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(L): Dando incentivos, garantindo que no final do mês terá uma recompensa e quando digo que terá uma recompensa é para ela ser cumprida não é chegar ao final do mês e não a cumprir, porque senão no mês seguinte voltará a acontecer o mesmo pode e vai querer ir embora isso nunca aconteceu muito pelo contrário.

(E): Ok, ou seja, tentam sempre de alguma forma a conversar não é , com a pessoa e tentar perceber o que é que pode fazer?

(L): Sim tentar conversar sobre os prós e os contras e chamar a razão e incentivando olha não vás por aí vai por ali, olha que se fores assim no final do mês vais ter uma recompensa não desistas já.

(E): Conhece o termo neurociência sim ciência?

(L): Sim, a neurociência se não estou em erro, é a ciência que estuda o sistema nervoso certo?

(E): Sim, é a parte que estuda o sistema nervoso, o comportamento humano.

(E): Na sua opinião considera que as Neurociências podem estar relacionadas com a Gestão dos Recursos Humanos?

(L): Por exemplo se eu tenho um bom ambiente entre as equipas o gestor de recursos humanos se consegue criar entre os colegas haja bom ambiente irá ocorrer maior produtividade, entre eles haverá menos ansiedade/stress porquê tenho o ABC se todos se dão bem há menos stress mais produtividade, mas se o C se está mal no meio daquela equipa vai gerar conflitos entre lá o A e o B.

(E): Ok

(L): Ou seja, o gestor de recursos humanos ele tem que ver bem o perfil da equipa para que haja bom ambiente.

(E): Para também conseguir a com jogar aqui às vezes até certas características e personalidade das pessoas não é?

(L): Sim sim sim sim dúvida ou tentar trocar as equipas porque às vezes é possível o C dar-se melhor com o A e o B com o D.

(E): Em que vertente da gestão dos recursos humanos é que considera que as neurociências irão ter um maior impacto?

(L): pessoalmente quer na parte motivacional e mesmo emocional a parte da motivação e da emoção sem dúvida.

(E): Porque isso depois pode a interferir não é no trabalho do colaborador?

(L): Um colaborador se tiver emocionalmente mal não está bem e se não tiver uma boa motivação que o faça levantar todos os dias para ir para o trabalho também não alguma coisa não está bem não é daí a parte motivacional e emocional.

(E): Considera que as neurociências irão auxiliar os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?

(L): Sim, uma vez que sendo a neurociência a ciência que estuda o sistema nervoso o comportamento do indivíduo logo ajudar-nos-á a compreender algumas reações atitudes e até mesmo emoções de colaboradores.

(E): Considera que as neurociências podem auxiliar na retenção de talentos?

(L): Sim então se pensarmos que uma pessoa que é menos é menos ansiosa menos stressada se ela está bem com ela mesma e com os outros ela terá maior probabilidade de ter mais talento mais sucesso comparativamente com alguém que tem perturbações então se eu estou bem comigo mesma e com quem está à minha volta com o meu ambiente não estou stressada logo tem tudo para que o trabalho corra bem não é.

(E): Acha que por exemplo um gestor de recursos humanos se tiver maior conhecimento nesta área consegue evitar por exemplo um despedimento por exemplo?

(L): Sim porque tentará sempre pôr-se na posição do funcionário do colaborador tentando chegar a um consenso se não diz logo que não e despede não é, tentará encontrar sempre soluções até chegar ao despedimento não é partir logo para o despedimento.

(E): Então esta área será sempre então uma mais-valia na área dos recursos humanos?

(L): Sim, essa área e a área da psicologia sem dúvida que sim todas as empresas deveriam de ter os colaboradores com acesso a isso, sem sombra de dúvida.

9.2.1.5. Entrevistado E

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos (X)

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretora de Clínica (Líder)

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(L): Eu tento perceber os interesses deles não é, os objetivos deles que eles têm cá ao trabalhar cá e a nível global, portanto a nível profissional e pessoal e, portanto, basicamente eu tento conhecê-los melhor também para perceber o que é que eles querem e tentar potenciar o crescimento profissional deles aqui na clínica, portanto tentar pegar melhor deles e fazer com que eles consigam desenvolver mais esse lado.

(E): Ou seja, se conseguir conhecer melhor os colaboradores é mais fácil?

(L): Sim, é mais fácil e portanto se eu sei que aquele colaborador é muito bom numa determinada área, é muito bom em trabalho de grupo e não é, se sente tão realizado num trabalho individual ou com pessoas que têm grau de formação académica superior então eu vou seleccionar para fazer aquele trabalho porque é naquele trabalho que ele é bom naquele trabalho que ele vai estar melhor vai crescer mais e vai se sentir mais realizado e vai ter um resultado melhor para ambos.

(E): Recorre algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?

(L): Não, neste momento não tenho, é mesmo aquela questão de tentar conhecer melhor a pessoa pela pronto quando começa a trabalhar também perceber o desempenho dela, onde é que se sente melhor ou não, por norma quando fazemos o momento da entrevista eu faço algumas perguntas de triagem nesse sentido e depois vai sendo muito através de reuniões individuais ou até mesmo coletivas em que nós vamos percebendo se está no bom caminho ou se é preciso mudar alguma coisa.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?

(L): Isso é um desafio muito grande porque eu acho que o meu obstáculo é a falta de ferramentas, porque não tenho formação específica para, mas basicamente é ir ao encontro daquilo que o profissional precisa no momento em que ele precisa porque por exemplo se nós tardarmos a pessoa vai procurar a oportunidade noutra local vai procurar outra oportunidade de outra forma portanto aqui é muita questão do timing, ou seja, conjugar as nossas necessidades com as necessidades do profissional.

(E): Como procedo perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(L): Bem normalmente é conversar com ele, tentar perceber o que é que está acontecer tento pegar em várias situações suspeitas para a desmotivação e tentar chegar a um acordo para perceber o que é que podíamos fazer para melhorar mas por norma também refletir um bocadinho sobre a prática do colaborador porque aqui uma insatisfação e uma desmotivação pode-se refletir num atendimento menos eficaz ao utente que é uma coisa que também não pode acontecer, então vamos pelos dois lados por um lado tento perceber o que é que se passa e como é que a gente pode ajudar para melhorar e por outro lado também tento responsabilizar um pouco o profissional no sentido de nos ajudar a motivá-lo para dar uma resposta.

(E): Ou seja, é mais ao nível da comunicação não é?

(L): Sim, é a comunicação se tem um nome assim específico sim é pela comunicação.

(E): Conhece o termo neurociência?

(L): Hmm, não necessariamente, para mim a neurociência é pronto é a ciência que estuda o sistema nervoso central não é, tem como referiu pode ser muita muitas áreas relacionadas, mas não estou familiarizada.

(E): Tem algum conhecimento acerca da relação que existe ou pode existir entre a neurociência e a gestão dos recursos humanos?

(L): Sim é assim que eu costumo dizer e noto que que tenho conseguido algum sucesso a trabalhar nesta área é que uma pessoa pode perceber muito de negócios mas se não perceber de pessoas não consegue fazer nada então eu acho que a minha sorte é essa é porque eu percebo alguma coisa de pessoas e algumas questões como empatia por exemplo são fundamentais não é, para nós estabelecermos ligação coma pessoa e depois conseguirmos partir daí para fazer um ponto de de trabalho portanto eu acho que é muito importante a questão por exemplo das entrevistas que existem na área da psicologia, nós aqui não temos essa ferramenta mas é algo que eu sinto falta estou agora a terminar uma formação na área de gestão de clínicas e num dos módulos abordarmos precisamente a questão dos profissionais e dos nossos colaboradores e vai muito ao encontro disso vai muito ao encontro da análise da pessoa em si individual portanto nada de tratar a pessoa, ou seja toda a gente igual então sim acho que as neurociências são muito são muito importantes para por aí para podermos buscar ferramentas.

(E): Ok então faz sentido então que haja aqui uma relação entre esta área e com a gestão dos recursos humanos?

(L): Tem que haver, tem que haver, senão acaba por ser tudo muito mecanizado e acho que não há outra forma de fazer.

(E): Em que vertente da gestão de recursos humanos é que considera que as neurociências irão ter um maior impacto?

(L): Hmm, é assim eu não sei se consigo decidir em que momento porque eu acho que é fundamental esse conhecimento de pessoas e munimo-nos desse tipo de ferramentas para conseguir lidar com a pessoa portanto numa fase inicial é importante para conhecer para saber quem vem e como favorecer a adaptação mas ao longo do tempo do trabalho em que a pessoa está cá isso vai ser muito importante não é, a nível de saúde por norma o colaborador fica numa clínica numa instituição o máximo de quatro anos portanto há alguma coisa que acontece para ao final de quatro anos as pessoas quererem trocar e se calhar a estratégia também pode passar por aí, portanto não sei se a opção de todas não é, assim minha a minha resposta será todas porque acho que são todas importantes.

(E): Considera que as neurociências irão auxiliar os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?

(L): Sim, sem dúvida acho que sim porque muitas vezes nós já aplicamos algumas estratégias sem saber não é, baseia-se tudo na parte do comportamento humano não é, nós conseguimos perceber se as coisas estão melhores as coisas estão piores pelo comportamento dele não é, ao falar com eles conseguimos resolver, portanto sim se souberem se nos orientarmos por ferramentas dessa área acho que isso é uma mais valia muito grande.

(E): Considera que as ciências podem auxiliar na retenção de talento?

(L): Sim acho que sim, lá está acho que se nós conhecermos melhor se tivermos ferramentas para conhecer melhor a pessoa lidar melhor com ela, portanto a nível do psicológico a nível emocional se tivermos digamos as condições para irmos de encontro aquilo que a pessoa precisa podemos potenciar o seu desempenho e a pessoa aí vai se sentir bem vai se vai ser uma retroalimentação não é e acho que.

(E): Então será sempre uma mais-valia?

(L): Sim, a meu ver sim.

9.2.1.6. Entrevistado F

1. Género

F () M (X)

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos (X)

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretor de Hotel (Líder)

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(L): Bem nós aqui tentamos sempre dar oportunidades de crescimento aos nossos colaboradores, muito recentemente começamos a apoiar aqui na política de recursos humanos até da nossa casa mãe que é a Monta Gil com planos de formação acompanhados existe até uma digamos uma plataforma uma app para os colaboradores onde podem fazer as suas formações online e depois nós acompanharmos os seus níveis de formação é e por isso pronto para quem entra aqui na calçada o que nós tentamos fazer na calçada no hotel que nós tentamos fazer é é para aquelas pessoas que efetivamente mostram interesse e mostram vontade de evoluir um plano de formação continuada e assim que haja as oportunidades apareçam obviamente que apostamos sempre naqueles que já estão cá há mais tempo

(E): Recorre algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?

(L): Depende da posição pronto há posições aqui profissões que são muito muito específicas aqui que necessitam de uma formação muito específica como quem trabalha na cozinha quem trabalha se calhar na contabilidade nos próprios recursos humanos na manutenção, são pessoas que já têm que vir dessas áreas por isso a seleção vai passar muito por aqueles que já têm essa formação ou esse tipo de experiência em outras funções como seja a receção limpezas às vezes empregados de mesa nós não somos digamos assim muito rigorosos até costumamos ir por vezes ir buscar a outras áreas ou outras pessoas que têm outro tipo de formação porque é algo que se consegue aprender como estamos aqui fazemos um acompanhamento sempre constante das as posições é algo que as pessoas podem aprender aqui on job. Mas neste momento usamos muito redes sociais para captar talento e também ainda não estamos a explorar muito LinkedIn é algo que estamos a trabalhar agora porque é uma boa ferramenta para captar talento para as empresas.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talentos?

(L): Na retenção de talento as baixas condições salariais que temos neste país, são profissões muito duras muitas horas de trabalho com horários diferentes de toda a gente e obviamente que não são não tem vencimentos muito altos pronto e acima de tudo aqui para nós que estamos mais no interior somos um hotel mais interior também perdemos um pouco para as grandes cidades aqui perto como Porto, Guimarães, Braga que por vezes até conseguem

praticar melhores condições e são cidades com mais vida e por isso às vezes as pessoas têm tendência também procurar esse tipo de oportunidades.

(E): Como procede perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(L): Em primeiro lugar tentamos sempre saber qual é a razão para essa falta de motivação ou insatisfação, às vezes para perceber se é efetivamente algo pessoal ou da casa também alguma coisa que possamos estar a fazer mal algum problemas com chefias também pode acontecer e pronto efetivamente tentamos sempre ajudar naquilo que é as nossas possibilidades e pronto se isso for realmente um problema de falta de adaptação não é pronto nós fazemos um esforço mas também cabe muito ao colaborador efetivamente da vontade de querer também mudar e adaptar

(E): Conhece o termo neurociência?

(L): Não.

(E): Pronto a neurociência estuda o sistema nervoso funcionamento do cérebro comportamento humano, debruça-se sobre as emoções, memória.

(L): Hmm ok.

(E): Acha que as neurociências têm alguma ligação com a Gestão dos Recursos Humanos?

(L): Pode sim, porque lidar com pessoas e tantas pessoas diferentes, muito além de ser complicado não é porque cada um tem a sua personalidade e eu penso que pode ajudar muito eu costumo muitas vezes dizer aqui às vezes a comentar que eu basicamente sou um gestor de pessoas, quando trabalhamos assim pronto nós temos aqui staff de 50, 60 pessoas em época alta cada um com a sua personalidade distinta temos que nos saber adaptar e por vezes aquilo que um colaborador encara de maneira de uma maneira o outro que está ao lado vai encarar de maneira diferente pronto e nós temos que eu pelo menos habituei me um bocado a tentar perceber primeiro também a personalidade da pessoa não é, e tentar adaptar também a eles.

(E): Ou seja, olhar sempre para cada colaborador de forma mais individual não é?

(L): Claro porque há pessoas que vão demorar mais tempo a adquirir os conhecimentos a adaptarem se e isso é normal até para quem trabalha nas receções lidar com clientes a reclamar há pessoas que lidam de uma maneira e outras que lidam de outra e eu tento sempre

explicar isso não é, e perceber não é, às vezes quando se está numa situação de aperto de stress é perfeitamente normal pessoas quebrarem ou terem outro tipo de reação.

(E): Em que vertente da gestão dos recursos humanos é que considera que as neurociências irão ter maior impacto?

(L): Hmm, (Silêncio) eu acho que aqui numa análise de perfil digamos inicial do colaborador não é depois pode nos dar aqui ao longo da sua digamos avaliação ou algum período alargado em que o colaborador está aqui ou por exemplo até se for feita uma análise quando um colaborador entra aqui para a empresa nós ao fim de um ano de seis meses sou obrigado digamos a avaliá-lo para ver se renovo o contrato etc se houvesse uma avaliação também da neurociência não é, eu acho que também ia ajudar aqui nesse processo de avaliação.

(E): Considera que a general ciências irão auxiliar os gestores na melhor compreensão do comportamento dos respetivos colaboradores?

(L): Sim acho que já respondi a essa questão acho que podem ajudar muito sim.

(E): Considera que a neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

(L): Também sim, se bem que aqui o talento muitas vezes obviamente que depende da função que estão a fazer não é, porque há funções que é muito mais de prática não é, e se calhar os da parte comportamental da pessoa já não é tão importante estão mais no trabalho mais de uma função de Back Office, estão mais resguardados não é, uma pessoa pede é mais eficiência não é numa função aqui de mais de receção e concierge hostes que é preciso uma interação e ter o tipo comportamental diferente não é porque são pessoas que tem que estar sempre de sorriso aberto não é, independentemente de tudo o que se passa na vida deles se calhar aí sim é um bocado diferente sim, depende um bocado das funções.

(E): Ok então na sua opinião as neurociências serão sempre uma mais-valia para gestão dos recursos humanos?

(L): Sim, isso claro que sim.

9.2.1.7. Entrevistado G

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos (X)

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Subdiretora de Hotel (Líder)

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(L): Eu acho que contribuo para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores ao perguntar todos os dias se não todos os dias semanalmente o feedback que eles têm sobre o trabalho que estão a exercer e sobre os colegas que que acompanham tento saber sempre o máximo de informações relativamente a esta e aquela situação e também tento sempre identificar as falhas mesmo quando eles não dizem, tento sempre identificar as falhas que possam estar a ocorrer no âmbito profissional e falar com eles em privado sobre essas falhas ou esses lapsos que entretanto vão acontecendo também acho que que a ajuda no crescimento ao também demonstrar trabalho da minha parte ou seja quando eles estão a fazer as coisas normalmente o trabalho deles também normalmente ajudo e vou também fazer o trabalho deles é uma forma se calhar de me tornar mais próximo daquele colaborador é para que depois o feedback seja o mais sincero possível também ao estar envolvida no trabalho deles também vou notando as tais falhas que que falei anteriormente.

(E): Ou seja, a o segredo pode estar então o facto de haver grande proximidade com os colaboradores?

(L): Sim, acho que quando existe proximidade sim, mas não é aquela proximidade assim pessoal mas é aquela proximidade de estarmos juntos quase todos os dias acho que vai criando uma confiança e um à vontade que depois não não olham não olham às questões que possa fazer de uma forma prejudicial ou má.

(E): Recorre algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficazes colaboradores aos respetivos cargos?

(L): Isso era capaz de ser interessante se trabalhasse num hotel de maior dimensão mas como aqui nós somos poucos só há mesmo a possibilidade da pessoa para essa tarefa por isso mas talvez se eventualmente outra outra pessoa e se eu estivesse em dúvida em qual delas é que seria a mais indicada para a tarefa eu tentaria saber através da comunicação e da conversa qual delas é que se calhar demonstraria mais interesse e mais à vontade para desempenhar essa função.

(E): Ok, ou seja, tentando falar com a pessoa e perceber o interesse da pessoa por x tarefa, é isso?

(L): Sim sim exatamente.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talentos?

(L): Eu acho que na nossa área a dificuldade encontrada é a mudança rápida de trabalho ou seja aqui nesta área acho que as pessoas facilmente encontram novos trabalhos e como a hotelaria é um mundo muito pequeno e como há muitos contactos saltam rapidamente de emprego para emprego e acho que isso é uma grande um grande obstáculo na retenção de talentos porque nunca acabamos por ter um colaborador bom durante muito tempo quando um colaborador é muito bom ele quer crescer muito rápido e vai acabando por procurar noutros sítios isso de forma externa, agora internamente acho que o principal obstáculo na relação de que talento é mesmo a não valorização da pessoa e o impedimento que esta suba na empresa por exemplo.

(E): Como procedo perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(L): Primeiro através da comunicação tentar perceber onde é que podemos melhorar o que é que podemos fazer para que estes se sintam mais satisfeitos perceber se é um problema desta pessoa ou se é um problema da empresa ou se é um problema com outro colaborador por exemplo é através da comunicação tentar perceber o que é que está o que é que se está a passar porque é porquê de se sentir assim, caso caso não seja um problema da empresa pronto acho que se deve resolver na mesma porque é um colaborador que é importante para nós portanto devemos sempre tentar perceber o lado dele porque queremos também que ele seja produtivo não é, e ao não ser tentar perceber se é dentro da organização ou se é fora da organização e mesmo que seja fora da organização também tentar ajudar porque para além de ser uma pessoa tão importante para nós também se pode prejudicar a produtividade ou mesmo relacionamento com outros colegas por exemplo, eu acho que eles desmotivam mais pelos salários por exemplo a carga de trabalho mas é principalmente os salários normalmente não se adequam às horas de trabalho que uma pessoa uma pessoa faz e também muitas vezes à falta de valorização dos superiores porque acabam também por muitas vezes estarem muito ocupados e não ser muito atentos ao detalhe e então acabam por não se sentir valorizados depois de tantas horas de trabalho de tanto esforço e ainda por cima com um salário não muito adequado, a desvalorização por parte dos superiores também se identifica como um problema nesta área.

(E): Conhece o termo neurociência?

(L): Não.

(E): A neurociência é basicamente é a compreensão do comportamento humano através do estudo a do cérebro não é, basicamente a neurociência é responsável pelo estudo do comportamento humano.

(L): Hmm, ok.

(E): Acha que as neurociências têm alguma ligação com a Gestão dos Recursos Humanos?

(L): Sim, claro que sim, uma vez que essa ciência estuda o comportamento humanos e a gestão de recursos humanos está diretamente relacionada com isso, por isso acho que sim.

(E): Em que vertente da gestão dos recursos humanos é que considera que as neurociências irão ter um maior impacto?

(L): eu acho que que pode ser no recrutamento eu acho que pode assumir auxiliar bastante os recursos humanos na fase de recrutamento e seleção.

(E): Pode justificar por favor?

(L): Porque através da por exemplo das entrevistas acho que podemos perceber não sei se isso se adequa mesmo com o tema ou não, mas por aquilo que percebi pelas entrevistas por exemplo pode auxiliar bastante os recursos humanos e se eles perceberem com um bocado mais do que é que se passa pronto nesse campo da neurociência.

(E): Uu seja, por exemplo a interpretação da das respostas da pessoa da da maneira como a pessoa se comporta na entrevista na expressão da pessoa é isso?

(L): Sim se realmente, realmente a neurociência conseguir descobrir e decifrar esse tipo de comportamentos numa entrevista acho que poderia auxiliar e facilitar o trabalho por parte dos recrutadores.

(E): considera que as não se irão auxiliar os gestores na melhor compreensão do comportamento dos respetivos colaboradores?

(L): Eu acho que sim mas também não sei até que ponto, acho pode ajudar numa fase inicial mas acho que também depois nos colaboradores entrar o campo das neurociências acho que é um bocado demais para uma empresa acho que não não se justifica, acho que num momento inicial sim mas a longo prazo as pessoas estarem sempre a serem monitorizadas acho que não se justifica.

(E): Então na sua opinião não há necessidade de aplicar as neurociências à gestão dos recursos humanos?

(L): Porque claro que acho que poderia ajudar, mas seria numa fase inicial agora estar todos os dias ou todas as semanas ou todos meses a serem acompanhados pelas neurociências e a serem motorizadas acho que é não sei se justificava.

(E): Considera que as neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

(L): Sim eu acho que isso sim não sei se é um bocado contraditório, mas acho que isso sim porque porque uma pessoa pode através do comportamento pode verificar através do comportamento de um colaborador que ele tem intenções de ficar ou não e assim prever e se calhar antecipar o problema.

9.2.1.8. Entrevistado H

1. Género

F () M (X)

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos (X)

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretor de Hotel (Líder)

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(L): Eu posso contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores através de uma formação uma boa formação já dentro do hotel por exemplo a motivação é importante também mas isto é tudo um processo que começa logo quando se contrata não é, mas durante durante as mais variadas atividades do colaborador dentro do dentro do do do seu local de trabalho é bom haver sempre a hipótese das mais variadas formações até mesmo facilitar a esse colaborador participar em formação diferente do seu da sua categoria entendes gosto de facilitar isso graças a Deus há aqueles colaboradores que gostam de aprender algo diferente eu por vezes tenho camareiras que gostam, camareiras empregadas do quarto, que gostam de aprender algo diferente gostam de ver como como se processa noutros departamentos e nós facilitamos isto abre-lhes também o horizonte para o futuro não é, então eu acho que o desenvolvimento passa por formação e abrir essa formação às várias categorias o crescimento dos colaboradores, eu tenho uma regra que é a prioridade ao nível de promoções dentro do hotel que deve ser dada já a quem está cá dentro, eu sei que de zona para zona é diferente eu onde estou agora aqui no Brasil gosto dessa regra mas a verdade é que em Portugal ou tanto na Suíça essa regra já já já existia quando eu trabalhei e tinha e tinha como diretor gerais de outras pessoas não é mas tenho essa atitude logo de início e ser comunicado logo de início e fazer parte digamos dos ideais do hotel como a gente queira chamar é importante que o colaborador saiba que o seu trabalho está a ser valorizado e que um dia havendo oportunidade ele poderá ter essa possibilidade de de subir a gente pode dizer subir promoção o que quer que seja, eu tenho neste momento por exemplo tenho um rapaz que está connosco há algum tempo trabalha na manutenção e dentro de um mês ele vai passar a mensageiro e ele quis, o trabalho que ele faz a manutenção é um trabalho bastante básico e vai ele vai subir para mensageiro eu tenho pessoas que já passaram pelo restaurante e hoje trabalham no que nós chamamos administrativo contabilidade claro que fizeram formação para isso também não é, eu tenho pessoas que já fizeram de mensageiro bagageiro como a gente queira chamar e hoje já estão na receção, isto é ótimo é ótimo mas como eu digo sendo explicado logo de início fazendo parte do das regras da casa digamos assim as pessoas sabem que pode haver essa possibilidade e haver essa possibilidade a gente sem querer estamos a contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores.

(E): Recorre a algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respectivos cargos?

(L): Digamos que as pessoas concorrem a cargos muitas vezes eu acho que a maior parte das vezes as pessoas quando concorrem a cargos já dizem a área que gostam ou que já fazem aqui no Brasil infelizmente na zona onde estou tenho muita gente que nunca trabalhou em hotelaria nem sabe o que poderia fazer aí é complicado início mas a gente consegue chegar a bom porto a gente consegue perceber o que as pessoas gostam não gostam e onde melhor se encaixam mas pronto normalmente as pessoas já sabem, por exemplo em Portugal dificilmente aparece alguém no hotel para trabalhar que não diga já eu quero trabalhar em food and beverage ou eu quero trabalhar em housekeeping ou eu quero trabalhar em front office, é difícil de aparecer quando essa pessoa aparece pronto a parte mais difícil já está feita e digamos que é que é a parte de escolha toca mais nessa pessoa é verdade que o RH o RH tem um papel muito importante também nesta situação que é logo de início e vi esta situação acontecer algumas vezes pessoas que vêm dispostas a fazer uma determinada função porque o hotel colocou um anúncio no jornal e depois em conversa com o RH chega-se à conclusão que a pessoa tem capacidade até para fazer algo diferente daquilo a que se propõe e melhor eu já vi isto acontecer várias vezes eu vi por exemplo no mais simples são pessoas que se candidatam para o restaurante para servir à mesa e nós chegamos à conclusão que está ali por exemplo um excelente barman por exemplo temos pessoas que se candidatam a fazer a fazer empregadas de quartos por exemplo e pela apresentação pela facilidade de comunicação e pela disponibilidade entre outras coisas chegamos à conclusão que está ali uma futura rececionista por exemplo, então a metodologia é um pouco complexo ferramenta, metodologia é um pouco complexa mas parte logo do início o acompanhar observar o conversar não receber só um currículo e a pessoa diz que quer ir para ali e colocar para ali não, tem que haver um acompanhamento tem que haver um acompanhamento não só fechados em quatro paredes e ter uma conversa franca e ampla mas até mostrar o hotel à pessoa mostrar as instalações observar muito bem o que a pessoa vê entre uma conversa por vezes o olhar da pessoa reflete logo uma ansiedade ou um medo e é muito importante isso e não só receber um documento e encaminhar a pessoa e dar uma data para começarem uma farda e tipo carne para canhão, acho que não é não é não é por aí agora eu prefiro metodologia de ouvir ouvir ouvir ouvir a depois de ouvir analisar bem explicar tenho ou não tenho essa posição por exemplo eu se receber uma pessoa que eu vejo que ela tem qualificação para outra para outro departamento e que eu tenho vaga nesse departamento tentar conversar com

peessoas explicar porque é que não quer arriscar porque é que não não experimenta vamos ver eu acho que é por aí é mais por aí do que ferramenta infelizmente não, a metodologia é mais essa lidamos com pessoas temos pessoas que já trabalhavam na área temos pessoas que nunca trabalharam na área e temos que as ouvir perceber o que pretendem até onde é que querem nós temos aquelas pessoas que vêm só pelo trabalho porque precisam desse trabalho para ter um salário no final do mês e temos outras pessoas que querem mais do que isso querem uma profissão querem trabalhar claro que também querem ser pagas também no final do mês mas querem partir para uma profissão querem algo estão à procura de algo gostam então eu acho que é mais por aí.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?

(L): Retenção de talento é complicado eu lembro-me logo de três países diferentes a Suíça e com algum conhecimento na França e na Itália lembro de Portugal lembro-me Brasil existem diferenças mas também existem algumas coisas iguais eu lembro-me eu lembro-me por exemplo que na Suíça uma das dificuldades que os hotéis tinham e ficar com aquele ou aquele funcionário tinham pouco a ver com competição entre hotéis até bons funcionais isto porquê eu cheguei a ter colegas que deixavam o hotel onde eu estava para ir trabalhar para outro hotel para outra zona por uma diferença salarial que na Suíça era possível era negociado por melhores condições de trabalho e inclusive por melhores condições de alojamento algo que em Portugal, são poucos os hotéis que dão alojamento e é um dos grandes problemas que o Algarve tem hoje, é exatamente esse por exemplo é um alojamento poucos profissionais estão disponíveis hoje para ir trabalhar para o Algarve porque pelo o que ganham e pelo que tem que pagar por alojamento ninguém vem trabalhar para o Algarve fazer um verão no Algarve quando o que vão despende do alojamento é extremamente caro, no Algarve na Suíça é igual tudo é caro custo de vida na Suíça altíssimo então muitos hotéis de há muitos anos eu conheço hotéis com 120 anos e tem alojamento para o pessoal e ainda hoje continuam a ter ainda hoje melhoraram bastante esse alojamento construíram coisas magníficas novas para o pessoal se sentir bem e isso atrai isso atrai a quem vai trabalhar para um hotel, então os obstáculos são esses a questão salarial as condições que o hotel proporciona ao funcionário é uma ideia retrógrada pensar que o funcionário por ter um trabalho um salário e o refeitório está conquistado não é assim dessa maneira que se conquista e que se consegue manter o talento dentro de casa, tem que ser com salário normal cada país tem a sua a sua regra mas se eu em Portugal o funcionário em Portimão por exemplo ou em Vilamoura em Lisboa ganha exatamente a mesma coisa eu tenho que dar

outra condição a ele eu tenho que dar uma ajuda de qualquer coisa eu tenho que ter por exemplo uma boa refeição ou boas de refeições café da manhã por exemplo muitos hotéis não olham para esse prisma café da manhã no hotel para funcionário é importante não é só ter ali uma garrafa térmica de leite e café pão e manteiga há mais qualquer coisa que pode ser feito muito mais muito mais mesmo, isso é importante funcionário sabe que pode sair de casa um pouco mais acima da hora pode dormir mais um bocadinho porque sabe que no hotel ainda tem tempo de tomar o café da manhã no hotel porque o hotel lhe propõe essa situação e depois todas as outras coisas que podem ser feitas formação gratuita no hotel formação gratuita no hotel como eu antes antes falei funcionário pode interessar pode ser bom para ele quando eu digo formação não é só a formação para o departamento dele mas também para outro mas também melhoria ou formação a que seja colocado à disposição para que ele melhore os seus conhecimentos isso é importante muito importante também então os obstáculos os obstáculos normalmente até a ver com a questão salarial tem a ver com as condições com hotel propõe e por aí fora mas que se pode contornar esses obstáculos consegue-se, mas como eu digo por exemplo aqui no Brasil o obstáculo na retenção de talento existe pouco comparando com Portugal e Suíça onde eu tive porque porque há uma grande necessidade de trabalho as pessoas precisam de trabalhar é difícil encontrar um trabalho e quando o encontram tentam-no guardar da melhor maneira possível então eu não tenho muita dificuldade em na retenção de um outro bom funcionário que eu tenho aqui de maneira nenhuma não me é difícil reter alguém, agora em Portugal, no Algarve pela necessidade que as pessoas têm pela necessidade que as pessoas têm de arranjar de arranjar trabalho também não é muito difícil as pessoas sujeitam-se ao que têm mas eu acredito e pelo conhecimento que tenho que em Lisboa e no Porto já muda um pouco pela concorrência e competição que existe entre hotéis, eu trabalhei no Porto tive muito conhecimento em Lisboa no Porto, tinha uma determinada altura que era fácil passar de um hotel para o outro porque os hotéis competiram bastante entre eles e lembro-me lembro-me que se mudava de um Sheraton para um Meridian ou vice versa e depois mais tarde por outras por outros hotéis que foram abrindo exatamente pelas condições que os hotéis tinham, eu dou um exemplo antigo Sheraton no Porto não o atual o antigo Sheraton no Porto tinha a fama a de ter formação e outras pequenas coisas lá dentro melhores do que nos outros hotéis mas por exemplo todos sabiam que o antigo Meridian no Porto tinha o melhor refeitório na cidade era onde se comia melhor a todos os níveis a todos os níveis desde café da manhã até o jantar até o pessoal que trabalhava de noite tinha grandes refeições naquele hotel isso são coisas que passam de funcionário para funcionário claro que os hotéis não falam nisso mas de

funcionário para funcionário passava e nós sabíamos que quando alguém saía de um hotel para outro essas eram as razões uma melhor alimentação, uma melhor formação, o hotel dar mais importância àquele funcionário por exemplo, Sheraton no Porto e Meredian no Porto eram os dois hotéis na cidade que davam as melhores festas de pessoal no final do ano, eu dou exemplo eu sou do tempo em que houve um hotel na cidade do Porto em que o primeiro prémio era um carro eu sou do tempo em que no hotel onde eu trabalhei eu fiz os dois mas no Sheraton no Porto davam prémios incríveis uma semana num Sheraton na ilha da Madeira com tudo pago viagem e tudo isto hoje provavelmente já não se utiliza mais mas naquele tempo naquele tempo os tais talentos ficavam no hotel durante durante vários anos então os obstáculos é a falta de condição e a falta de não conseguirmos fazer algo mas é contornável se houver boa vontade é contornável.

(E): Como procede perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(L): Eu vivi muito esta situação e vivo ainda hoje tá, e onde eu estou hoje não é nada fácil nada Brasil é um país muito grande e a zona onde eu estou é um estado que é tido como um estado pobre apesar de existir uma diferença abismal entre a pessoa com o trabalho mais simples e a pessoa mais milionária apesar de eu estar num estado pobre é um estado com muitos muitos aviões e muitos helicópteros privados onde se vê muito Ferrari muito enfim a ostentação é muito muito predominante nesta nesta nestas zona e a desmotivação e insatisfeito não é fácil de ver entre os funcionários porque lá está a gratidão é tão grande tão grande por terem um trabalho que não não não não se vê aquela desmotivação insatisfação como se vê na Europa por exemplo, mas existe existe e quando existe há que chamar a pessoa e há que ter uma conversa franca honesta sincera eu tenho tido funcionários insatisfeitos e a insatisfeito não é connosco é com a sua vida pessoal e ele transporta os problemas da vida pessoal para dentro do hotel há que tentar ajudar de uma maneira ou de outra tentar compreender qual é o problema e e ajudar normalmente a ajuda financeira é a que mais nos é pedida eu volto a dizer eu tenho funcionário que tem uma participação nossa para almoçar e ele não utiliza esse dinheiro para almoçar ele trabalha de manhã até à tarde no seu horário do almoço para poupar esse dinheiro para o jantar, a dificuldade é muito grande no Brasil em algumas zonas e aqui eu vejo isso eu vejo situações aqui que eu nunca vi na Europa por onde trabalhei, eu tenho funcionários que quando começam a ver um outro problema uma ou outra reclamação a ver se ali a tal desmotivação pronto julgavam que o trabalho era uma coisa afinal é outra, de início é tudo muito bom é tudo muito bonito mas depois passado uns meses as coisas começam a cair naquele como a gente costuma dizer aquele rang rang e

as pessoas começam a desmotivar porque é sempre o mesmo trabalho não há nada de novidade e consegue-se consegue-se muitas vezes fazer qualquer coisa uma simples mudança do horário que eles aqui chamam de escala ou ou por vezes mesmo tirando daquele departamento e dando a possibilidade de ir conhecer outro departamento e a pessoa chega à conclusão que o que lhe convém mais é aquilo que ele fazia anteriormente, agora o procedimento é esse é estar alerta e não deixar passar muito tempo não deixar passar muito tempo porque isso pode provocar outras situações, estar alerta intervir assim que possível junto das chefias e chamar a pessoa se a chefia não conseguir, eu eu gosto muito de estar presente nas reuniões e acompanhar é verdade tenho outra outra visão das coisas são muitos anos também na hotelaria e gosto de acompanhar por perto, mas é estar atento e assim que haja qualquer coisa chamar à parte e ajudar tentar ajudar o máximo há muita coisa que pode ser feita como eu disse claro não se pode não se pode aumentar salários todos os dias mas pode-se provocar qualquer coisa diferente as pessoas por vezes recorrem a uns extras e não tem aqui o horário isso provoca lhes um stress enorme esse extra era uma ajuda mais em casa e a gente pode a gente pode ajudar nesse sentido a gente pode ajudar nesse sentido temos uma escala de trabalho mas eu para ajudar este funcionário posso colocá-lo a entrar uma ou duas horas mais cedo para o ajudar no outro extra dele se eu posso fazer porque é que não o vou fazer se isso não implica em data de negativo no hotel e se posso satisfazer alguém porque eu não o vou fazer claro para vou fazer, mas é por aí é ouvir ouvir e tentar encontrar uma solução porque porque um colaborador desmotivado e insatisfeito não produz e além de não produzir devagarinho ele vai acabar por desmotivar outro outro colega outros colegas.

(E): Conhece o termo Neurociência? Se sim, tem algum conhecimento acerca da relação existente entre Neurociência e Gestão de Recursos Humanos?

(L): A primeira vez que eu ouvi esta palavra foi uma clínica que começou em Portimão com um sucesso enorme que é exatamente este o nome clínica neurociências na altura conheci devido a um problema de alguém na família e pronto li pouco sobre isso há uns anos atrás imagina tu Inês imagina que eu li e soube de um colega que eu tinha em Londres eu soube através de um de um colega como eu estava a dizer nós falámos muitos dos problemas o que poderia dar e a maneira como as pessoas trabalhavam geriam e os líderes eu na altura não era não era nada do que sou hoje, mas tinha colegas que pela profissão viajavam muito de país para país e falavam disto e daquilo e tenho um colega que na altura me disse salvo erro nos anos 2015 ou 2016 ou 2017 eu nessa altura eu já não estava na Suíça eu estava já no

Algarve e tem um hotel esse hotel tem no Porto e em Lisboa também acho que é o Corinthia em Londres e ele organizavam uma espécie de residência médica na área de neurociências tinha a duração acho que há uns meses ou mesmo um ano ou dois qualquer coisa assim se fores procurar vais encontrar isso na net ainda de certeza era a primeira já realizada em um hotel acho que é isso que eles diziam que era para estudo do cérebro humano não é, esse hotel é um 5 estrelas tá não não é uma brincadeira qualquer está no centro de Londres a médica eu acho que ela era conhecida médica inglesa e é conhecida e servia para pesquisar um pouco a resistência mental dos funcionários entendes eles iam escolher alguns para eu penso que não fizeram todos iam escolher alguns mas também se ia estender a alguns alguns clientes do hotel e a ideia era eles verem como é que como é que essas pessoas iam lidar com os stress e tudo mais pronto e por aí a médica parece que colocou lá umas coisas na sua área para para para fazer este esta estes estudo e isto englobava muita coisa inclusive até o sono, educação, dieta, exercícios mas também o potencial de trabalho isto em 2016, algum alguns anos não muitos depois ela fez lá também algumas algumas palestras e tal e eu e os meus colegas falámos muito sobre isso isto foi muito importante na altura e falou-se sobretudo nós na hotelaria que havia muita gente desde diretores gerais a líderes de departamento ou chefe de receção e chefe daquilo e outros que deveriam participar nisto e falámos nisto em brincadeira só que isto hoje já não é brincadeira nenhuma não é, isto hoje é uma coisa séria mas a eu soube disto na altura mas sei também sei também que aqui no Brasil tá e noutros países quaisquer a neurociência está transformando as empresas então é assim eu conheço por aquela situação familiar que tem li alguma coisa na altura e depois nunca mais liguei ao assunto, soube na altura desta situação deste hotel em Londres eu acho que foi pioneiro mas sei também mas sei também e a data a data eu não te sei dizer exatamente quando mas sei que mais ou menos naquela altura de Londres ou um ano depois um ano depois houve um jornal qualquer de turismo aqui no Brasil que publicou que a neurociência estava a auxiliar o turismo em Singapura imagina tudo tá eles quiseram fazer um estudo de como é que o cérebro identificava emoções provocadas pelas atrações turísticas em Singapura e lá tem umas atrações turísticas que são uma loucura sabes que Singapura é muita para a frente toda evoluída a gente pensa muitas vezes que é Japão China mas a Singapura é uma coisa fora do normal não é, então eles eles tentaram usar neste caso a neurociências para elaborar um guia de viagens diferente do costume e eles então usaram uma família de turistas entendes colocaram essa família a fazer umas visitas a umas atrações para verificar as emoções que foram provocadas por essas atrações e por essas visitas e ver o resultado isto não foi não foram as atrações que tiveram a ideia mas sim o conselho da

direção do turismo de Singapura em parceria com universidades e acho que entrou universidade americana ou australiana qualquer coisa assim, mas procura isso também na internet vais encontrar alguma coisa e durante dias eles fizeram isso para chegar a uma conclusão e as diferenças que havia entre a atração de uma para a outra e tudo mais e as medições se é que eu posso falar desta maneira foram surpreendentes de uma para a outra o cérebro reagir de uma maneira completamente diferente eu acho que isto foi para aí em 2017 2018 em Singapura saiu esta notícia tá que a neurociência estava a auxiliar de turismo para eles terem uns dados diferentes umas ideias diferentes, em relação aos recursos humanos os recursos humanos são a peça importante quando se fala em neurociências mas é a peça importantíssima porque é aí que tudo vai começar eu ontem quando falaste em neurociências saiu numa revista em Exame em 2017 e eles dizem exatamente isso que te estava explicando eu ainda não li sei que mas é super interessante tem um indiano que nos últimos três anos estava a fazer uma transformação radical na Microsoft e como toda a gente pensava que isto os resultados positivos tinham a ver com uma coisa pouca gente sabia que o trabalho dele estava baseado numa descoberta da neurociência e tem tudo a a ver com a capacidade das muitas pessoas tudo o que o cérebro pode ou não pode fazer enfim mas voltando aí a tua a tua questão aí da dos recursos humanos nós devemos entender que não é só os colaboradores os os os diretores e inclusive os próprios proprietários dos hotéis ou empresas que saem beneficiados da neurociência os recursos humanos torna-se sem dúvida nenhuma mais efetivo nas funções de de gestão de capital humano, eu não tenho dúvida nenhuma nisso porquê porque eles vão reconhecer mais facilmente as necessidades e fraquezas dos funcionários ou colaboradores, eu peço desculpa de vez em quando eu troco as palavras mas sabes como é a língua portuguesa daí a língua portuguesa daqui entendes, a partir do momento que haja neurociência nisto recursos humanos vai conseguir mais facilmente mais rapidamente detetar as necessidades e fraquezas dos colaboradores daí a partir daí fica mais simples para que esse setor realize o que tenha que realizar seja atividades seja outra coisa qualquer para melhorar o desempenho e inclusive o desenvolvimento de cada um desses colaboradores além de que bem feito eu penso não sou médico mas eu penso que inclusive sei lá a aplicar algumas técnicas relacionadas com a com a com com este tipo de medicina da neurociência aplicando essas técnicas deve facilitar com certeza uma melhor realização do processo seletivo é lógico não vejo outra maneira aquilo que eu dizia antes por vezes nós temos o colaborador que não sabe o que quer fazer ele quer um trabalho e nós vamos ajudar com a neurociência e percebendo o que vai e o que não vai no cérebro daquela pessoa tu consegues perceber mais rapidamente o lugar certo para para para colocar aquele

colaborador porque tu mais rapidamente vai ocorrer o desenvolvimento pessoal e profissional é isto é pena é pena que a gente não veja muitas empresas a enveredar por aqui eu dou-te o exemplo há uns anos largos atrás largos largos havia uma empresa hoteleira que tomou conta do hotel onde eu trabalhava na Suíça tá e o padrão mudou completamente nós passamos a ter uma lavagem ao cérebro que era uma coisa terrível não era neurociência mas só pelo facto de abordar o funcionário colaborador de uma maneira diferente dava os seus resultados eles faziam palestras com grupos de colaboradores separados faziam jogos de interação faziam isto faziam aquilo aquela empresa foi um fracasso da exploração hoteleira mas, a nível humano trouxeram ideias que ainda hoje, eles saíram passado dois anos ou um ano, ainda hoje portanto o proprietário do hotel ficou com esse com esses métodos de trabalho de de de de procedimento que passava um pouco por isto ver como as pessoas reagiam ao stress e a tudo mais e ainda hoje essa maneira de trabalhar que foi trazido por uma empresa americana que tinha um acompanhamento psicológico por exemplo ainda hoje é utilizado, é uma pena nós não termos hotéis e não é só Portugal acho que na Europa também a enveredar por esta por esta área da da neurociência seria muito bom pelo que eu te disse anteriormente.

(E): Em que vertente da Gestão dos Recursos Humanos é que considera que as Neurociências irão ter um maior impacto?

(L): Começa logo pela captação pela contratação entendes começa logo por aí e daí todas as derivantes de onde é que aquele funcionário onde melhor ele se encaixa como tirar melhor proveito dessa pessoa entendes começa por aí e depois na fixação desse talento como tu mencionaste antes num hotel durante um longo período de tempo, eu sou do tempo em que os hotéis conseguiam manter funcionários por vinte ou trinta anos o meu pai era desse tempo eu sou um pouco ainda deste tempo hoje dificilmente isso acontece, bom em parte sabemos que as pessoas trabalham pouco da hotelaria e depois saem para outras áreas ok, mas ainda hoje há pessoas eu vejo jovens ainda hoje mesmo em Portugal chefe de cozinha chefe de cozinha daqui a dez anos ainda vai querer ser chefe de cozinha ok ele vai querer ter já uma estrela Michelin ou querer ter já um restaurante próprio mas ele vai querer ser chefe de cozinha entendes, o barman também portanto há categorias dentro da hotelaria que as pessoas dificilmente saem para fazer outra coisa mas há outras que já não, era bom por exemplo que as empregadas de quartos se tornassem governadas mas hoje vejo muito empregada de quarto sair trabalha um, dois, três anos e sai vai à procura de outra coisa, antigamente o caminho de uma empregada de quartos era ser governanta claro que nem todas

tinham capacidade para chegar lá não é, como os os bagageiros e os famosos bell boys e mandarettes dos hotéis a finalidade deles era um dia a passar para dentro da portaria ou para dentro da recepção e por aí fora, hoje já não, as coisas também mudaram muito mas as neurociências relacionado com a com os recursos humanos o maior impacto nos recursos humanos e é logo logo no início logo no início e depois continuar a dar continuidade não é fazer algo seletivo conseguir encaixar a pessoa descobrir tudo o que vai naquele cérebro daquela pessoa depois abandonar não, tem que haver um acompanhamento porque só assim a gente consegue fixar as pessoas para naquele departamento o melhor departamento possível e fixar as pessoas eu se tenho um bom funcionário no departamento eu posso perder para outro departamento mas ele continua no hotel e essa é a finalidade finalidade é nós nós como hotel tirar o máximo proveito do funcionário, nós tirarmos mas também olhar para o lado do funcionário que ele esteja satisfeito a todos os níveis não é, a nível profissional a nível pessoal.

(E): Considera que as Neurociências irão auxiliar os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?

(L): Eu tenho a certeza que sim será um grande auxílio como eu disse desde logo na base o RH se tiver todos os dados que as neurociências lhe forneceu acerca dos colaboradores a partir daí essa sua informação seria passada para quem está mais acima e aí consegue-se ter uma compreensão acerca do comportamento muito melhor é pouco, terá uma compreensão do comportamento quase a 100% ou mesmo a 100% que a ciência não é exata mas eu considero eu considero que a neurociência auxiliará os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores não tenho qualquer dúvida não tenho qualquer dúvida, há coisas na hotelaria que têm que mudar e este ponto da neurociências que tu trazes e muito bem, dou-te os meus parabéns, vai auxiliar e de que maneira este momento de trazer colaboradores para o hotel e passado uns meses há o desânimo não se consegue fazer nada vai embora traz-se o colaborador colaborador traz problemas traz-se o colaborador quer dizer são tantos pontos mas tantos pontos que nós podemos evitar com a ajuda das neurociências e com a ajuda delas é um tema muito bom muito bom e que é de de começar a falar dele para chamar a atenção de de de quem tem mais poder nas mãos que neurociências é algo que quando digo hotéis hotéis bares restaurantes porque nós lidamos nós trabalhamos com pessoas e para pessoas a hotelaria é isto e o ser humano é tão diferente um do outro e nada melhor que neurociências para nos ajudar neste sentido tá.

(E): Considera que as Neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

(L): Não tenho duvida nenhuma em afirmar, mesmo sem nunca ter trabalhado com ajuda neurociências mas não tenho dúvida nenhuma pelo que já sei pelo que li que o auxílio das neurociências é enorme enorme começa logo pelo início já vimos já vimos falar na nas perguntas anteriores funcionário já é escolhido ou selecionado de outra maneira logo aí já se vai eliminando certos aspetos certas situações, olha o caminho que está a fazer certas dúvidas certos mal-entendidos certos certas coisas mal explicadas certas apreensões por parte do funcionário comportamento e tudo mais através das neurociências já se vai eliminando já se vai abrindo novos caminhos a e então o tal talento que pode ter um excelente funcionário já é melhor melhor selecionado e a partir do que é melhor selecionado já te dá um prazo maior para que essa pessoa fique no teu no teu local trabalho entendes porque eliminaste todos aqueles fatores que podem fazer com que aquele talento não fique, com as neurociências não só de início atenção, que as neurociências pelo que eu sei é importante mas como num todo não é algo para se praticar só numa determinada fase não neurociências deve ser uma coisa constante, depois pronto depois a cada um caberá saber o hotel ter um médico ou através de uma clínica onde sejam feitas visitas ou qualquer coisa mas não pode ser algo algo só no início e depois acabou não, tem que ser algo constante porque funcionário, colaborador não gosta de ser visto só uma vez e depois esquecido não, esta situação e pela importância das neurociências isto tem que ser um trabalho de longa duração de acompanhamento de um acompanhamento constante porque como eu disse a vida hoje é uma vida que corre a duzentos à hora hoje vive-se muito este mundo de internet as pessoas hoje provavelmente já tem uma vida completamente diferente mesmo de há dez anos atrás que não é tanto assim então tem que haver um acompanhamento muito preciso que perceba o que está a acontecer com o nosso cérebro com as nossas emoções com tudo com tudo o que as neurociências a comporta é extremamente importante o auxílio que as neurociências podem dar, sem sombras de dúvidas.

9.2.1.8. Entrevistado I

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos (X)

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Diretora de Serviço Medicina Interna (Líder)

(E): De que forma contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

(L): Eu acho que é mais através do incentivo à formação específica o incentivo a eles se manterem atuais nos conhecimentos técnicos científicos das situações que vão acontecendo, é dando-lhes tempo para eles fazerem isso e depois permitindo que eles coloquem em prática o que aprenderam portanto também é muito importante para as pessoas que vão estudar um bocadinho mais sobre as coisas também que as ponham em prática.

(E): Recorre algum tipo de metodologia ou ferramenta para alocar de forma mais eficaz os colaboradores aos respetivos cargos?

(L): É assim há alguns critérios dentro das instituições de saúde que nós devemos cumprir primeiro qualificações científicas, ou seja, normalmente para determinados cargos a gente vai procurar primeiro os especialistas que dentro dessa área que tinham feito uma especialidade uma pós- graduação mestrado ou seja pessoas que tenham uma bagagem uma formação direcionada depois entra o critério da experiência nessa área não é, por exemplo tenho um colega com muita experiência em paliativos mas que não tem nenhuma formação específica portanto também é um critério a seguir, um critério importante é a vontade das pessoas a disponibilidade das pessoas não é, e um também muito importante que eu também tenho sempre em conta que essa pessoa seja um elemento de referência para a equipa porque quando ela apresenta às sua equipa as suas novas teorias as suas novas ideias a equipa também veja nela uma pessoa com capacidades e portanto apreenda os conhecimentos que ela quer pôr em prática.

(E): Quais são os principais obstáculos na retenção de talento?

(L): Nós na função pública não temos muitos incentivos não é, a atribuição de cargos é um deles por exemplo não é, claro que por exemplo eu tenho a minha especialista na reabilitação eu dou-lhe horas próprias só para ela fazer a reabilitação peço projetos dentro da investigação de investigação dentro da reabilitação e nós dentro da função é um bocadinho isto é é dar valor às pessoas o que dar responsabilidades dar um certo valor dar horas específicas para o trabalho nas suas áreas porque monetariamente não temos isso não é, nem temos capacidade de aumentar vencimentos nem ter capacidade de dar férias ou de dar prémio não temos não é, é mais pela valorização que nós damos as pessoas nomeadamente a atribuição de alguns cargos dentro do serviço que que elas sintam um bocadinho mais realizadas porque não temos mais nada para dar.

(E): Como procedo perante um colaborador desmotivado e insatisfeito?

(L): Acontece às vezes a gente perceber que as pessoas estão desmotivadas a minha postura é sempre de pegar nele trazê-lo para o meu gabinete e conversar tentar perceber o que é que se passa quais são as causas dessa desmotivação e sabendo das causas tentar resolver as situações, eu penso normalmente as pessoas desmotivam-se por causas muito específicas por isto ou por aquilo se a pessoa tem a capacidade de identificar é ótimo não é, porque a gente tenta resolvê-las mas aquelas pessoas que são desmotivadas porque país está mal, está chover hoje, está sol.

(E): Pois, aí já é mais complicado.

(L): Sim, aí é difícil a gente arranjar motivação para elas, essencialmente é com comunicação com as pessoas e tentar perceber o que é que poderá fazer, uma das coisas que que temos às vezes para resolver essas situações é as transferências eu vejo por exemplo uma colega que está cansada da medicina está física e emocionalmente, que a medicina por exemplo é um serviço muito pesado não é, e eu consigo conversar com ela e perceber por exemplo se ela mudando de serviço para uma cirurgia ir para o urgência e para um bloco estás a perceber, quando há essa possibilidade as pessoas também nós incentivamos elas a pedir a transferência isto fica arquivado e no momento por exemplo neste momento já transferimos para a urgência que estava com falta de pessoal em vez de vir gente nova diretamente para a urgência eu peguei nas minhas e disse ao diretor tinha duas colegas que gostavam de de ir para a urgência da medicina então foram elas para as urgências e a malta nova vem para o meu serviço, portanto também é uma maneira de às vezes de identificarmos as causas da motivação e tentarmos ajudar as pessoas assim.

(E): Então é essencialmente mais pelo meio de comunicação e falar com as pessoas?

(L): É, tentar perceber quais são as causas dessa desmotivação e sendo possível resolve-se.

(E): Conhece o termo neurociência?

(L): Mais ou menos, eu acho que neurociência consiste basicamente na ciência comportamental e da organização e pessoas.

(E): Acha que as neurociências têm alguma ligação com a Gestão dos Recursos Humanos?

(L): Eu neste momento não te sei dizer assim relações diretas porque não estou muito dentro do assunto agora consigo compreender que um grande atributo de uma pessoa que está a gerir é exatamente conhecer as pessoas que tem a seu cargo não é, quer para aquilo que nós já falamos que é para a para distribuição nas várias tarefas quer para depois trabalhar essas partes das motivações da das dos empenhos e das monições para determinadas áreas não é, é claro que eu sei que se eu preciso de alguém para determinada área vou ter com aquela com aquela porquê porque eu já conheço essa pessoa já tive tenho conhecimento dos comportamentos das reações dela dos gostos dela das preferências da maneira como ela reage à mudança tudo isto, eu conheço as pessoas vão conhecendo as pessoas e é claro que isto é muito importante em termos de gestão de um serviço não é, de qualquer maneira porque quando eu preciso de orientar as pessoas eu tenho que olhar para elas, ainda agora tive que escolher uma para para fazer parte de um núcleo eu tenho que ela ter estes estes critérios e portanto só conhecendo as pessoas e como identificar as centenas de pessoas para poder coloca-las a trabalhar nas áreas certas.

(E): Em que vertente da gestão dos recursos humanos e que considera que as neurociências irão ter um maior impacto?

(L): No recrutamento eu acho muito importante, eu já fui júri de concursos do hospital podemos três vezes e contrariamente ao que como alguns alguns júris fazem que vão para lá a fazer testes de conhecimentos científicos eu não, eu sou contra isso eu vou por um júri e quando eu chamo a pessoa para uma entrevista eu quero conhecer a pessoa quero saber o que é que mexe com aquela pessoa, quais são as preferências dela, porque é que como é que ela reage a uma situação, eu não vou perguntar técnicas de enfermagem coisas dessas, eu vou mais saber exatamente como essa pessoa é, como é que ela vai reagir a determinadas situações, portanto acho que nessa parte do recrutamento acho que é muito muito importante depois ao longo ao longo do do tempo é muito isso é depois acho que tem um papel muito muito importante para nós colocamos as pessoas nos sítios certos em termos de trabalho porque há pessoas que tem uma vertente mais para a investigação outra para uma vertente muito mais para a prática outras são mais para o ensino e a gente tem que se conseguir ter uma equipa a fazer de tudo e com pessoas que se sintam motivadas para isso por exemplo eu coloco uma pessoa a ensinar que não se sente bem em público que não consegue reagir à crítica que não consegue argumentar por muitas boas ideias que essa pessoa possa ter vai sempre ser uma desgraça em termos de ensino não é, quer perceber isso acho que é importante nessa área.

(E): Considera que as neurociências irão auxiliar os gestores na melhor compreensão dos comportamentos dos respetivos colaboradores?

(L): Sim é assim eu ainda não sei muito bem quais são os mecanismos de bases da neurociência mas se estiver realmente relacionados com o conhecimento dos comportamentos e das das orientações das pessoas penso que será super importante acho que agora e acho que o futuro é por aí não é, que eu tenho muita experiência privada que não tenho nenhuma mas acho que que cada vez mais as empresas a trabalham nesta área porque eles querem as pessoas muito motivadas para determinadas áreas, querem as pessoas muito focadas numa determinada orientação e portanto todos os testes que se possam fazer em termos de recrutamento vão estar baseados nos comportamentos nas atitudes e nestas coisas, quando vão a uma entrevista de emprego cada vez acho que até mais do que o facto de tu teres um mestrado ou um doutoramento nem sempre o facto de tu teres uma grande grau académico te dá as capacidades que às vezes os empregadores precisam.

(E): Considera que as neurociências podem auxiliar na retenção de talento?

(L): Essencialmente se as neurociências contribuírem para que as pessoas estejam onde gostam de estar, porque eu por exemplo eu tenho algumas enfermeiras que a medicina é cansativa muito pesada psicológica e fisicamente mas elas gostam de lá estar elas gostam do tipo de trabalho que fazem estás a perceber, estão no sítio certo e portanto mantêm-se na medicina, portanto se nós conseguirmos colocar as pessoas mesmo em situações pesadas de perigo não é, mas que elas se sentem se sintam realizadas e satisfeitas com seu emprego, se a neurociências conseguem fazer com que a gente consigam isso com as pessoas acho que conseguimos mantê-las em um sítio por muito tempo então.

(E): Então será sempre uma mais-valia, não é?

(L): Sim acho que sim, acho que acho que é o futuro agora acho que pronto e dentro da função pública pronto estamos um bocadinho mais limitados por essas coisas , porque se percebe hoje em dia as empresas trabalham trabalham muitas áreas áreas dos comportamentos as motivações das posturas das atitudes da da capacidade das pessoas de lidarem com isto e com aquilo até muito mais do que às vezes é o que eu dizia um bocado muito mais a ver com a formação, se a gente souber despoletar o potencial nas pessoas era perfeito. Hoje em dia o nível normal já é um nível académico alto, portanto depois a diferenciação que tem que ser mais comportamental e mais motivação de de capacidade para determinadas áreas e depois dá uma realização pessoal completamente diferente.

9.2.1.9. Entrevistado J

1. Género

F () M (X)

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos (X)

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Informático (Colaborador)

(E): Quais são os aspetos que mais valoriza na vida profissional?

Colaborador (C): Na vida profissional para mim o mais importante é um trabalho em equipa, e também o ambiente em que se tem com os colegas de trabalho e principalmente o horário de trabalho, um horário mais flexível ao entrar mais cedo e sair também mais cedo.

(E): Considera que esses mesmos aspetos que referiu anteriormente estão a ser cumpridos pela empresa onde trabalha?

(C): Sim, em termos de colegas temos um ambiente ajudamos uns aos outros sempre que é necessário, eu como sou novo eles ajudam sempre que é necessário, em termos de horário estou em teletrabalho temos sempre mais flexibilidade.

(E): Quais são os regalias e benefícios oferecidos pela empresa?

(C): Na empresa que eu estou hoje as regalias que tenho, por exemplo, um benefício é o seguro de saúde, e as regalias é o prémio anual que temos sempre que os objetivos são cumpridos, no meu caso temos também o teletrabalho porque estamos sempre no conforto de casa, não temos sempre aquela rotina de levantar sair cedo e depois fazer a viagem para o trabalho e no fim do dia igual por outro lado não é uma regalia porque acaba por não ter convívio com os colegas.

(E): Mas o teletrabalho é só para esta situação de covid ou será para manter?

(C): Eu penso que é para manter o teletrabalho, mas não sempre, ou seja, termos dois ou três dias ir à empresa só mostrar o trabalho feito ver os objetivos e aí depois o resto dos dias ficar por casa.

(E): Considera que a função que se encontra a exercer atualmente é mais adequada ao seu perfil?

(C): Sim porque eu estou a estudar informática neste momento a trabalhar na minha área, estou a trabalhar na área da Cyber segurança, é uma área que eu não conhecia e neste momento estou a gostar, estou a conhecer e não me imagino fazer outro tipo de trabalho.

(E): Ou seja, não há nenhum departamento dentro da tua empresa que ache que se adequava melhor ao seu perfil?

(C): Não.

(E): Que práticas de retenção de talentos sugeria aos gestores?

(C): No meu caso como tenho um gestor de equipa que é bastante acessível está sempre a acompanhar sempre sempre que é necessário podemos dizer que é um gestor de equipa, é um colega de trabalho, mas também é um amigo, pela pessoa que ele é pronto, e ele sendo uma pessoa acessível não tenho nada a apontar realmente porque ele está sempre lá quando é necessário sempre temos um problema ou sempre precisamos sair uma hora por algum problema pela que a razão que seja nunca há problema ele compreende sempre e tenta sempre perceber se está tudo bem se não está nesse caso está tudo ok.

(E): Conhece o termo neurociência?

(C): Não.

(E): A neurociência é o estudo do sistema nervoso funcionamento do cérebro e ele debruça se sobre várias áreas como por exemplo emoções, memória.

(C): Ok.

(E): Na sua opinião existe ou se deve existir alguma relação entre a neurociência e gestão dos recursos humanos?

(C): Sim se permitir ao pessoal dos recursos humanos perceber quando um funcionário está satisfeito com o trabalho se não está satisfeito, se está a pensar despedir-se ou não, se calhar conseguia prever se calhar a demissão do próprio funcionário e se conseguissem prever isso podiam tentar perceber qual é o problema de funcionário e tentar ajudá-lo, e se calhar ele pode não quer sair por não gostar de estar lá mas simplesmente para estar com pronto algum problemas pessoais ou problemas financeiros e isso pode levá-lo no caso a ficar mais desmotivado e não pensar tanto na vida profissional.

9.3.1. Entrevistado K

1. Género

F () M (X)

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos (X)

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Professor (Colaborador)

(E): Quais são os aspetos que mais valoriza na vida profissional?

(C): Portanto podemos considerar vários aspetos por exemplo boas condições de trabalho não é, um ambiente de trabalho também acho que é muito importante também o ambiente portanto os princípios de trabalho o horário que permite alguma flexibilidade também acho que também é muito importante e principalmente estes

(E): Considera que esses mesmos aspetos que referiu anteriormente estão a ser cumpridos pela empresa onde trabalha?

(C): Em relação ao primeiro aspeto, ou seja, as boas condições de trabalho nem sempre nem sempre se encontram no local de trabalho, portanto o espaço também não é uma não o melhor eu acho que a entidade patronal deveria oferecer melhores condições de trabalho os espaços de descanso, portanto não é o mais favorável.

(E): Não é o mais adequado?

(C): Não é mais adequado nem sempre há, relativamente à flexibilidade existe muito pouca flexibilidade porque temos um horário que nos ocupa praticamente o dia todo, e não permitem conciliar outras atividades extra trabalho, conseguir ter um hobbie para nós porque acho que isso também é muito importante para o equilíbrio emocional das pessoas, em relação ao ambiente de trabalho em relação a isto acho que não tenho grande queixa portanto há muitos anos que me encontro no espaço numa escola portanto e os colegas portanto são são bons colegas portanto é quase como se fosse uma família as coisas funcionam bem.

(E): E a nível das condições também pode ser por exemplo a falta de recursos?

(C): Se formos por aí pela falta de recursos, existe nas escolas muita falta de recursos recursos humanos acho que são suficientes mas recursos materiais são muito insuficiente desde que eu me recordo que o Ministério da Educação portanto não não está à altura das suas responsabilidades, deveria oferecer muito mais material didático portanto entidades não o faz, portanto limita-se a dar praticamente giz e pouco mais do que isto não é, embora tenha ultimamente apostado um bocadinho nos meios informáticos, quadros iterativos, computadores também mas ainda falha de algum material didático e lúdico para se poder trabalhar melhor com os alunos.

(E): Quais são as regalias e benefícios oferecidos pela empresa e se considera que esses benefícios são suficientes ou não?

(C): Regalias financeiras económicas acho que não existe, mas eu acho regalias pode ser então o horário que não é, não é muito compacto o que nos permite portanto há algum tempo para nós e para a família ainda o fato de trabalharmos portanto das nove às dezasseis possibilita-nos ainda ter algum tempo disponível para tratar dos assuntos pessoais assuntos de família as interrupções permite portanto algum espaço livre.

(E): Mas então considera suficientes?

(C): Se tivermos que comparar isto com outros com outras profissões acho que não estamos muito mal, mas...

(E): Considera que a função de se encontra a exercer atualmente é mais adequada ao seu perfil?

(C): Não, porque se tivesse a possibilidade de alterar eu acho que alterava neste momento porque tenho outros prazeres na vida para além daquilo que faço, neste momento e se me fosse possível mudar de profissão se calhar fazia-o neste momento para outra atividade que me dá bastante prazer, está ligado com a agricultura, com a natureza, então acho que trocava com alguma facilidade.

(E): Mas dentro do ensino é a função que se adequa mais ao seu perfil?

(C): Dentro do ensino sim, não trocava o trabalho presencial com os alunos para um serviço administrativo por exemplo isso nunca o faria, dentro do ensino não estou a ver outra atividade diferente

(E): Que práticas de retenção de talento sugeria aos gestores?

(C): Acho que isto não sei se dará para aplicar no ensino porque no ensino público aqui não há retenção de talento, porque as pessoas são colocadas mediante o tempo de serviço não é acho que não é como uma entidade privada que tem a possibilidade de recrutar vou despedir este ou aquele elemento porque está insatisfeito, no ensino público acho que não se aplica a retenção de talento porque nós estamos constantemente a concorrer e depois nós ficamos afetos a uma escola e portanto por ali permanecemos e não saímos para outro local.

(E): conhece o termo neurociência?

Não

(E): A neurociência estuda o funcionamento do cérebro e é o estudo do sistema nervoso e debruce sobre algumas áreas como as emoções a memória pronto basicamente está ligada funcionamento do cérebro e depois também com o estudo do comportamento do ser humano, depois desta breve explicação consegue ver alguma relação que possa existir entre a neurociência e gestão de recursos humanos?

(C): Portanto se existe ou não não sei, mas penso que faria todo o sentido que existisse uma relação as pessoa deveria ser recrutadas para desempenhar uma certa função em função das suas características as suas potencialidades e se calhar nem sempre isso se fará, embora haja entrevistas mas não sei se haverá um estudo muito aprofundado para que se possa verificar uma relação mais próxima para que as pessoas possam ser orientados para esta ou outra atividade, mas faria todo o sentido que assim fosse não é as pessoas serem colocadas num certo local de trabalho desempenhado certa função em função das suas características pessoais.

(E): E seria só por exemplo para no caso das entrevistas ou também ao longo do trabalho?

(C): Acho que nas entrevistas seria útil mas ao longo de toda a carreira pessoas seria portanto, uma certa entidade patronal poderia muito bem então tu aperceberes se um funcionário ou colaborador estaria melhor a desempenhar uma outra função se fosse feito um estudo prévio das características do entrevistado para desempenhar uma certa uma certa função.

9.3.2. Entrevistado L

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos ()

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos (X)

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Professora (Colaboradora)

(E): A quais são os aspetos que mais valoriza na vida profissional?

(C): Hmm, os aspetos que mais valorizo são respeito ou seja os meus superiores respeitarem o meu trabalho, valorizo também o facto de poder ser independente ou seja poder tomar decisões sem ter que consultar a pessoa que está imediatamente acima de mim que será a diretora pedagógica é bom poder tomar as decisões sem ter que a consultar portanto isso também mostra respeito da parte dela respeita as minhas decisões, acima de tudo é isso e depois claro claro o retorno financeiro obviamente também é importante se ganhar muito pouquinho não vale a pena lá estar.

(E): Considera que esses mesmos aspetos que referiu anteriormente estão a ser cumpridos pela empresa onde trabalha?

(C): sim estão sim sim

(E): Quais são as regalias e benefícios oferecidos pela empresa e se considera suficiente?

(C): Eu acho que não há regalias, nós há muito tempo que não temos formações até porque as formações porque se tivéssemos numa escola pública as formações iriam ajudar na progressão de carreiras, mas neste caso nós não temos nada disso o nosso progresso de carreira é mesmo só tempo de serviço as qualificações que nós temos não ajudam em nada, os cursos extra que tenhamos não fazem grande diferença ou seja em termos de regalias não temos nada para além do que manda a lei ter.

(E): Ou seja, mesmo em termos por exemplo de flexibilidade de horários e tudo não há?

(C): Não há, um único benefício é termos bastante tempo livre por causa do nosso horário de trabalho uma vez que nós começamos a trabalhar às cinco da tarde temos o resto do dia livre por outro lado eu chego a casa às dez da noite todos os dias trabalho e trabalho aos sábados mas, no entanto neste momento eu já não me vejo trabalhar num sítio em que tenha que entrar às nove e sair às cinco isso para mim seria uma prisão.

(E): Assim é capaz de dar mais dar mais tempo para fazer outras atividades.

(C): Não podemos dizer por exemplo que hoje não vou trabalhar, trabalho amanhã, não quero trabalhar, em vez das cinco trabalho às três, isso é impossível nós trabalhamos com pessoas com turnos não é, é impossível mudarmos o horário de um dia para o outro não funciona isso, não funciona, em termos de férias é a mesma coisa nós só podemos tirar de

férias naqueles períodos decretados pelo governo e acabou e não podemos tirar mais férias mas é muito bom ter parte do dia livre.

(E): Ou seja, considera suficientes?

(C): É assim é o que está na lei eles estão a cumprir a lei eles fazem é que tem que fazer, mas não dão nada a ninguém.

(E): Considera que a sua função que se encontra a exercer atualmente é mais adequada ao seu perfil?

(C): Sim sim sim eu já tive outros trabalhos já já trabalhei em lojas quando tirei o curso eu não queria ser professora, comecei a procurar a trabalhos em lojas eu queria ser tradutora é extremamente difícil ser tradutora, então depois o tempo foi passando e eu precisava de dinheiro extra e comecei a dar aulas à noite explicações e comecei a gostar e a partir daí fiz um curso específico para ser professora em institutos de línguas e fiquei e gosto muito do que faço.

(E): Que práticas de retenção de talento sugeria aos gestores?

(C): Tem a ver com remuneração se me oferecerem numa escola com um salário mais alto eu nem penso duas vezes, porque o trabalho vai ser o mesmo amigos companheiros fazemos nos dois sítios e portanto isso tem a ver com a remuneração e também com a o facto de ser mais perto ou mais longe de, eu neste momento tenho que viajar quarenta quilómetros, vinte para lá e vinte para cá para ir trabalhar se tivesse uma escola que me pagasse nem que fosse o mesmo aqui em Ermesinde eu aceitava.

(E): Ou seja, é então o salário e a distância também de da casa de trabalho?

(C): Sim sim, mas isso porque eu já tenho a idade que tenho eu já estou quase com 50 anos, portanto aquilo de quando nós quando nós começamos a trabalhar e fazemos muito bons amigos num sítio e depois não queremos sair desse sítio por causa desses amigos para mim isso já não já não é um fator que pese assim tanto.

(E): Conhece o termo neurociência?

(C): Sim.

(E): E considera que as neurociências podem estar relacionadas com a Gestão dos Recursos Humanos?

(C): Hmm, espera aí deixa-me pensar a neurociência tem a ver com a programação Neurolinguística, não é?

(E): Sim, também.

(C): Ou seja, isso tem a ver com a forma como nós nos expressamos e como nos percebemos os outros, não é?

(E): Sim basicamente a neurociência dedica-se ao estudo do sistema nervoso e do funcionamento do cérebro, ou seja, por exemplo a ele debruça-se sobre as emoções sobre a memória.

(C): Ok.

(E): O que pensa dessa temática? Considera que será uma mais valia para a Gestão dos recursos Humanos?

(C): Claro que sim, claro que sim, claro que sim, tudo o que nos faça compreender melhor os outros obviamente que ajuda e se um gestor de recursos humanos se tiver algum problema com os seus colaboradores e conseguir perceber porque é que é que eles estão a fazer aquilo qual é a motivação que traz aquele comportamento poderá ter uma conversa e melhorar aquela situação, quanto mais houver conhecimento sobre o comportamento humano melhor nunca será uma desvantagem acho eu.

9.3.2.1. Entrevistado M

1. Género

F (X) M ()

2. Idade

Inferior a 25 anos ()

Entre 25 a 35 anos (X)

Entre 35 a 45 anos ()

Entre 45 a 55 anos ()

Entre 55 a 65 anos ()

Mais de 65 anos ()

3. Escolaridade

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior (X)

Outro ()

4. Profissão: Administrativa (Colaboradora)

(E): Quais são os aspetos que mais valoriza na vida profissional?

(C): Os aspetos que mais valorizo é sem dúvida um bom ambiente na empresa porque acho que estando num mau ambiente ou não se dá com uns ou há muitas intrigas por muito que tu faças o que gostas não estás ali bem por isso acho que é sem dúvida o primeiro, depois é o espaço em si tem que ser um espaço agradável, o quente ou frio tem que haver condições, e depois lá está é gostar do que tu fazes acho que é o que vale a pena.

(E): Considera que esses mesmos aspetos que referiu anteriormente estão a ser cumpridos pela empresa onde trabalha?

(C): Na empresa onde estou neste momento sim, é assim nós também somos uma empresa pequena, mas damo-nos todos bem e a empresa remodelou-se recentemente até no ar-condicionado para a parte de escritórios e está agora a fazer obras para a parte da empresa mesmo para remodelar aquilo tudo por isso neste momento acho que sim neste momento está tudo bem.

(E): Quais são as regalias e benefícios oferecidos pela empresa?

(C): Um dos grandes benefícios que a empresa tem é que o meu patrão importa-se que o trabalho esteja feito por exemplo eu tenho um bebé pequenino eu ultimamente tive que faltar alguns dias porque ele estava malzito e eu até lhe disse que se ele quisesse eu até ia trabalhar no sábado de manhã para compor as horas e a resposta dele foi que não era preciso porque dado que o trabalho estava feito não precisava de estar ali a dar aquelas horas, e acho que isso é uma regalia fenomenal não é, sim acho que é uma boa forma de pensar e se o trabalho tiver feito independentemente da hora que tu estás a fazê-lo estás bem depois, desvantagem por acaso acho que não há porque estou bem neste momento não há assim nada não não há assim nada porque eu estou a fazer nesta área do trabalho eu faço um bocado de tudo é um bocado de compras faço um bocado assistente administrativa faço um bocado de tudo e neste momento está tudo a correr bem não tenho assim nada a apontar

(E): Então os benefícios e as regalias da empresa são suficientes?

(C): Sim neste momento está bem equilibrado.

(E): Considera que a função que se encontra a exercer atualmente é a mais adequada ao seu perfil?

(C): Eu acho que sim, porque eu neste momento estou lá está a fazer as compras da parte da confeção lido com alguns fornecedores porque eu falo bem com as pessoas mas não não gostava de ter uma profissão em que se tivesse que lidar com pessoas sempre e percebes, ou seja eu falo com os fornecedores falo por e-mail falo por telefone eles às vezes vão à empresa e às vezes vou eu confeccionadores que nos fazem trabalho e falo com eles não tenho problemas nenhum por isso eu acho que no trabalho em que eu estou é 60% é está à frente de um computador mas acho que acho que se adequa bem às minhas capacidades e aquilo que gosto de fazer.

(E): Ou seja, não queria nem é uma coisa que fosse 100% só de lidar com pessoas não é não mas também não queria que fosse completamente administrativo, certo?

(C): Exato acho que está perfeito porque eu consigo estar ali estou sempre em conexão com o meu patrão com os meus colegas da produção, tem que estar sempre a falar com eles para que o meu trabalho seja feito para ver o que é que é preciso, falo com os confeccionadores para as peças andar para a frente na produção, falo com os nossos fornecedores para ter as coisas a horas mas, também tenho meu espacinho ali tenho os meus espacinho assim todo direitinho com as minhas coisinhas todas organizadas que para mim é muito importante porque eu quando começo a ver a minha mesa toda desorganizada começo a funcionar mal, por isso tá um bom equilíbrio entre ter que lidar com outras pessoas e ter meu espaço para se eu tiver que me focar numa certa coisa foco e consigo trabalhar.

(E): Ou seja, dentro da empresa e de todos os departamentos que existem onde está neste momento acha que é o mais indicado para si?

(C): Sim, sem dúvida alguma.

(E): Que práticas de retenção de talento sugeria aos gestores?

(C): Trabalhar no mundo da confecção é um mundo muito cão, confecção é muito complicado, na empresa onde estou neste como são pouquinhas elas até têm muita liberdade, quando é preciso quando é preciso dar horas extras elas é que escolhem se querem vir mais cedo ou mais tarde percebes, eu acho que isso para elas é uma mais valia excelente porque elas conseguem regular o horário delas mas eu acho que fazer isso dar essa liberdade às pessoas ajudam muito que as pessoas sintam-se bem no trabalho porque se ele chegasse lá e

dissesse olha amanhã têm que fazer mais de três horas as pessoas diziam não faço pois ele chega lá e diz nesta sexta-feira nós temos que ver isto isto e isto se vocês preferem vir às seis em vez de vir às sete ou então ficar aqui até às oito é com elas, e elas regulam, e às vezes até dividem mesmo, umas vem mais cedo e depois outras vem à hora normal ou seja elas lá dentro é que se ajustam de forma a que o trabalho na sexta-feira tenha que ser enviado ao cliente, e eu acho que isso é uma vantagem enorme para com que faça com que as pessoas queiram ficar ali não é, ó pá e depois tem sempre o ordenado se as pessoas estão felizes com o que recebem se as pessoas se sentirem que estão a receber o que merecem se estão a trabalhar mas estão a receber suficiente e justo, acho que o patrão está sempre atento a isto e no meu caso eu recebo duodécimos mas por exemplo tanto no Natal como nas férias ele dá sempre um bónus às pessoas, mesmo que seja tipo cem ou duzentos euros já é uma gracinha não é, e depois tem é por exemplo aquilo das horas que se o trabalho estiver feito não precisas de dar, ou seja há flexibilidade de horários e depois por exemplo quando o salário mínimo aumenta ele aumenta a toda a gente aumenta o equivalente ao que o ordenado mínimo subiu, ou seja naquela empresa ele sente que dentro das capacidades da empresa claro, ele se o ordenado mínimo subiu ele aumenta a toda a gente eu acho que isso também é uma mais-valia para segurar as pessoas por isso neste momento é só mesmo lá está ele vai investir agora, já está a trabalhar nisso, mas papelada da câmara é assim é sempre um caos mas ele vai investir muito no espaço e eu acho que as pessoas vão gostar muito.

(E): Vão se sentir mais confortáveis, não é?

(C): Sim sem dúvida alguma, porque acho que a relação entre patrões e pessoal da produção está muito boa neste momento elas sentem-se à vontade para falar com eles.

(E): Ou seja, há aquela abertura para comunicar não é?

(C): Claro que há sempre aquela coisa de continua a ser patrão para fazer continuar a produção não é, mas eu vejo que elas sentem-se à vontade para chegar à beira deles e dizer que isto isto e isto tem que mudar por causa disso e eu acho que elas sentem-se à vontade para isso.

(E): Conhece o termo neurociência?

(C): Posso agora estar a dizer asneiras, mas para mim neurociência neuro vem tipo de conhecimento e essas coisas não é seja, é a neurociência é a ciência ligada à parte do funcionamento do cérebro.

(E): Acha que isso pode ter alguma coisa a ver com a gestão dos recursos humanos pode ter alguma ligação?

(C): Eu acho que sim, porque para mim a pessoa de recursos humanos por exemplo nesta empresa lá está como a empresa era muito pequenina não temos o departamento de recursos humanos mas a empresa onde eu estava antes que era uma empresa com seiscentas pessoas tinha duas pessoas só de recursos humanos e primeiro eu acho que as próprias pessoas que trabalham neste departamento tem que ter uma aptidão para lidar pessoas e depois tem que se saber lidar com todo tipo de pessoas não é, e se calhar neurociência está aí está saber olhar para uma pessoa saber ver o que é que aquela pessoa é em termos de de maneira de ser e personalidade e saber lidar com ela se calhar de uma forma completamente diferente da que vai lidar com a pessoa que venha a seguir porque já era uma personalidade completamente diferente.

(E): Ou seja, olhar para cada colaborador de forma individual e não como um todo?

(C): Exato, se tu vais ao apartamento de recursos humanos e ela dá-te respostas completamente genéricas e que às vezes nem é adequado ao teu caso específico vais sair dali a dizer zero não é, desmotivada completamente e nem quer estar mais ali se tu fores aquele gabinete ela e ela olhar para ti falar contigo sobre o teu problema falar contigo de uma forma que tu consegues perceber eu acho que vais sair dali toda mais motivada para trabalhar para continuar na empresa para para tudo não é, por isso eu acho que sim se acho que estou a pensar que a neurociência se adequa a isso ou seja saber lidar com cada pessoa saber estudar cada pessoa eu acho que é muito importante conseguir sentir motivada e lá está e ganhar aquela confiança para empresas grandes quando tens um problema na produção porque não vai aos chefe tu vais aos recursos humanos e se tu te sentires bem com aquela pessoa tu tens mais liberdade para dizer olha eu acho que isto devia mudar não me sinto confiante aqui não me sinto à vontade aqui, e se souberes que aquela pessoa vai-te perceber e vai falar contigo de uma forma que tu percebes e vai falar contigo de uma forma que te interessa acho que é maravilhoso.

(E): Então achas que é esta área vai ser sempre uma mais-valia e uma tendência daqui para a frente?

(C): Sim sim sim cada vez mais cada vez mais porque as pessoas, pode ser uma coisa negativa, mas cada vez mais as pessoas estão centradas em si e eu estou mal aquela pessoa ali pode estar super feliz da vida mas eu estou mal por isso tenho que mudar e se tu fores falar com uma pessoa numa empresa que te percebe porque se tu chegares lá e dizer olha eu e aquela minha colega fazemos exatamente a mesma coisa, ela está super feliz e eu não, e a pessoa dos recursos humanos diz olha então o que é que queres que eu faça se ela está feliz que o problema é teu, se a pessoa dos recursos humanos se realmente te entender e se quer que tu estejas bem na tua empresa e se for muito focada na maneira como tu és vai ter que lidar contigo de uma maneira diferente é obvio que não é fazer-te as vontadinhas todas não é.

(E): Mas em princípio nesse caso até se tiver maior conhecimento nessa área até consegue se calhar mais facilmente colocar aquela pessoa numa área que seja mais indicada perfil dela, não é?

(C): Exatamente, ela até consegue dar sugestões para dizer por exemplo em vez de estares a fazer isto podes fazer antes isto, porque é que não tentas naquela área ali, se calhar és muito mais feliz e até a pessoa que estava noutra função se calhar trocam e até resulta muito melhor.