

Estratégias de Retenção de Funcionários de Alto Desempenho da Sociedade Mineira de Catoca.

High-Performance Employee Retention Strategies at the Catoca Mining Company

Sony Jacinto Fundulo Armando ^{1*}

¹ Lic. Sociedade Mineira de Catoca. sony.armando@catoca.com; sonyarmando4@gmail.com.
Código ORCID: 0009-0008-8589-204x

*Autor para correspondência: sony.armando@catoca.com

RESUMO

O setor mineiro angolano, representado pela Sociedade Mineira de Catoca (SMC), figura como motor essencial da economia nacional, respondendo por ~75% da produção de diamantes. Diante da crescente competitividade global por talentos especializados, bem como avanços tecnológicos e novos paradigmas de gestão, observa-se intensificação das demandas por melhores condições de trabalho, crescimento profissional e qualidade de vida, o que agrava o desafio de retenção de funcionários de alto desempenho na SMC. Por tanto o objetivo deste trabalho foi analisar estratégias eficazes de retenção de colaboradores de alto desempenho na SMC, considerando seu contexto organizacional e socioeconômico local. Adotou-se abordagem descritiva com metodologia mista (quantitativa/qualitativa). A fase quantitativa envolveu análise de dados organizacionais estruturados com Excel, aplicados a uma amostra representativa (n=330, de N=2350). Na fase qualitativa, realizaram-se revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação direta. Os métodos analíticos integraram análise-síntese, histórico-lógico, revisão bibliográfica, indução-dedução e estatística descritiva comparativa. Evidenciaram-se lacunas nos sistemas internos de recompensa, reconhecimento, recrutamento, seleção e comunicação organizacional. Os indicadores sinalizaram necessidade de melhorias estruturadas na gestão de pessoas. Com base na fundamentação teórica e nos achados empíricos, propõem-se estratégias adaptadas: programas de reconhecimento, revisão de estrutura remuneratória, comunicação corporativa eficiente, capacitação contínua e refinamento dos processos seletivos. A pesquisa amplia a aplicabilidade de modelos internacionais de retenção ao contexto africano e fornece subsídios práticos para a SMC reduzir rotatividade, preservar capital humano crítico e fortalecer sua competitividade institucional em Angola.

Palavras chave: estratégias de retenção, funcionários de alto desempenho, Sociedade Mineira de Catoca, gestão de pessoas.

ABSTRACT

The Angolan mining sector, embodied by Sociedade Mineira de Catoca (SMC), stands as a vital engine of the national economy, accounting for approximately 75% of diamond production. Amid

intensifying global competition for specialized talent, alongside technological advances and emerging management paradigms, there is a heightened demand for improved working conditions, professional development, and quality of life—thereby exacerbating the challenge of retaining high performance employees at SMC. Consequently, this study aimed to analyze effective retention strategies for high performance staff within SMC, taking into account its organizational and local socio-economic context. A descriptive approach with a mixed methods design (quantitative/qualitative) was adopted. The quantitative phase involved analysis of organizational data structured in Excel, applied to a representative sample ($n = 330$, out of $N = 2,350$). In the qualitative phase, a bibliographic review, semi structured interviews, and direct observation were performed. Analytical methods included synthesis analysis, historical logical method, bibliographic review, induction deduction, and comparative descriptive statistics. Significant gaps were revealed in internal systems of rewards, recognition, recruitment, selection, and organizational communication. Indicators pointed to the need for structured improvements in human resource management. Based on the theoretical framework and empirical findings, adapted strategies are proposed: recognition programs, a review of remuneration structures, efficient corporate communication, continuous training, and refinement of selection processes. This research extends the applicability of international retention models to the African context and provides practical recommendations for SMC to reduce turnover, preserve critical human capital, and strengthen its institutional competitiveness in Angola.

Keywords: Retention strategies, High performance employees, Catoca Mining Society, Human resources management.

INTRODUÇÃO

Contexto Geral

O setor mineiro constitui um dos pilares da economia angolana, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB), para as exportações nacionais e para a geração de empregos diretos e indiretos. Entre as principais empresas do setor, destaca-se a Sociedade Mineira de Catoca, Lda., situada na província da Lunda Sul. A Catoca é responsável por cerca de 75% da produção de diamantes do país e desempenha um papel estratégico no desenvolvimento da indústria extrativa e na estabilidade socioeconômica da região (ANGOP, 2022).

Dada a natureza altamente técnica e especializada das atividades desenvolvidas pela Catoca, a empresa depende fortemente de profissionais com elevado desempenho, competência técnica, liderança operacional e experiência consolidada. Esses funcionários são considerados ativos organizacionais essenciais, uma vez que sua atuação influencia diretamente a produtividade, a segurança operacional, a gestão de processos e a inovação tecnológica na empresa (Shahzad et al., 2024).

Contudo, observa-se, em organizações deste porte e complexidade, um crescente desafio relacionado à retenção de talentos estratégicos. A competição global por mão de obra qualificada, os

avanços tecnológicos e a emergência de novos paradigmas de gestão aumentam as exigências por parte dos profissionais, tornando-os mais seletivos quanto às condições de trabalho, oportunidades de crescimento e qualidade de vida (Bakker & Demerouti, 2017).

Nesse cenário, torna-se imperativo analisar, de forma científica, os fatores que favorecem ou dificultam a retenção de funcionários de alto desempenho na Catoca. Tal análise permitirá à empresa formular políticas e estratégias adequadas à sua realidade organizacional e ao contexto socioeconômico angolano, contribuindo para a estabilidade do capital humano, a continuidade das operações e a competitividade da organização no mercado internacional

Revisão Breve dos Estudos sobre Retenção de Funcionários de Alto Desempenho

A retenção de funcionários de alto desempenho tem sido um dos focos centrais da gestão estratégica de recursos humanos nas últimas décadas, especialmente em setores intensivos em conhecimento e técnica, como a indústria mineira. Segundo Shahzad et al. (2024), práticas eficazes de retenção estão diretamente associadas ao grau de satisfação no trabalho, ao engajamento dos funcionários e ao empoderamento psicológico promovido pela organização.

Schleicher et al. (2022) reforçam que a liderança situacional, quando combinada com teorias de troca social, proporciona um ambiente mais propício à permanência dos colaboradores, pois promove relações de confiança e valorização mútua. Nesse sentido, a liderança transformacional destaca-se como uma abordagem eficaz, por ser capaz de motivar e inspirar funcionários por meio de uma visão clara, apoio individualizado e estímulo intelectual (Bass & Riggio, 2006).

Outro fator recorrente na literatura diz respeito ao alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Quando os profissionais percebem oportunidades de crescimento, reconhecimento justo e políticas transparentes de promoção, há maior propensão à permanência (Beer & Eisenstat, 2009). Além disso, ambientes de trabalho saudáveis, com equilíbrio entre demandas e recursos, também contribuem para a retenção, conforme sugerido pelo modelo Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2017).

No entanto, a maior parte dos estudos sobre retenção tem sido conduzida em contextos ocidentais ou em empresas multinacionais, o que limita a generalização de seus resultados para realidades organizacionais africanas, como a da Sociedade Mineira de Catoca. Essa lacuna reforça a necessidade de pesquisas aplicadas que contemplem as especificidades socioculturais, estruturais e econômicas do contexto angolano.

Lacuna:

Na Sociedade Mineira de Catoca, há uma contradição inquietante: a retenção de funcionários de alto desempenho é insuficiente. Com o avanço tecnológico e o desenvolvimento do mundo organizacional, a SMC continua a perder talentos em liderança, conhecimento e experiência, enquanto esses profissionais celebram novos contratos com outras empresas. Essa situação tem desgastado a

Direção da empresa da SMC, que apela por uma intervenção científica para mitigar essa problemática.

Justificativa

A retenção de funcionários de alto desempenho tornou-se um desafio estratégico para organizações que operam em ambientes de alta complexidade técnica, como é o caso da Sociedade Mineira de Catoca, Lda. Estes profissionais, por sua elevada competência, capacidade de liderança e domínio técnico-operacional, representam um diferencial competitivo que impacta diretamente a produtividade, a inovação e a sustentabilidade institucional. No entanto, tem-se observado, nos últimos anos, uma tendência crescente de evasão desses quadros, mesmo em empresas de referência no setor mineiro.

Essa situação é particularmente preocupante em Catoca, onde a saída de colaboradores altamente capacitados tem causado desgaste, comprometendo a estabilidade das equipas, a continuidade dos projetos e a manutenção do know-how organizacional. Ao mesmo tempo, verifica-se uma escassez de estudos científicos direcionados à realidade angolana que investiguem os fatores específicos que afetam a permanência desses profissionais em empresas de grande porte e de capital misto.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender, de forma científica, os elementos que influenciam a permanência ou a evasão de talentos na Sociedade Mineira de Catoca, contribuindo com propostas estratégicas alinhadas ao contexto local. Além de preencher uma lacuna na literatura nacional sobre gestão de pessoas no setor mineiro, o estudo poderá subsidiar decisões gerenciais e políticas internas voltadas à valorização do capital humano, com benefícios diretos para a eficiência organizacional e o desenvolvimento sustentável da empresa.

Em Angola, o setor mineiro destaca-se como motor econômico e social, com a Sociedade Mineira de Catoca (SMC) ocupando posição de relevância como a quarta maior produtora mundial de diamantes, empregando mais de 3 300 pessoas e contribuindo substancialmente para o emprego formal na Lunda Sul (ANGOP, 2022). Embora a empresa tenha investido em tecnologia de controle de produção e programas de responsabilidade social corporativa (ANGOP, 2022; RNA, 2023), observa-se uma crescente preocupação com a retenção de funcionários de alto desempenho.

A perda de profissionais com elevado nível de conhecimento, liderança e experiência técnica representa um risco direto à competitividade da SMC, uma vez que tais colaboradores firmam contratos com outras empresas após desenvolverem competências críticas em ambientes de alta complexidade técnica. Em consequência, a Sociedade Mineira de Catoca tem enfrentado desgaste e dificuldades operacionais decorrentes desse déficit de capital humano, suscitando a necessidade de uma intervenção científica estruturada.

A literatura especializada destaca diversos fatores associados à permanência de funcionários talentosos: práticas de desenvolvimento profissional, reconhecimento, liderança transformacional e políticas de empoderamento organizacional são apontadas como condicionantes positivos para retenção (Shahzad et al., 2024; Schleicher et al., 2022; Beer & Eisenstat, 2009). Contudo, existem lacunas em estudos que contextualizem essas estratégias em organizações angolanas com características de alta tecnicidade, como as minas de Catoca, especialmente no que se refere à articulação entre tecnologia organizacional e retenção de capital humano.

Problema de investigação: Que estratégias devem ser aplicadas para promover a retenção dos funcionários de alto desempenho na Sociedade Mineira de Catoca, Lda.?

Objetivo geral: Analisar estratégias para a retenção dos funcionários de alto desempenho na Sociedade Mineira de Catoca, Lda.

Objetivos específicos:

1. Descrever os referentes teóricos relativos à retenção de funcionários de alto desempenho em contextos empresariais;
2. Diagnosticar o estado atual do processo de retenção de funcionários de alto desempenho na Sociedade Mineira de Catoca;
3. Elaborar estratégias aplicáveis à realidade da Catoca para promover a retenção desses profissionais.

DESENVOLVIMENTO

Metodologia e Métodos.

O presente estudo caracteriza-se como **descritivo**, uma vez que se apoia em antecedentes teóricos consolidados por diversos autores e tem como finalidade propor soluções práticas que valorizem a funcionalidade no processo de retenção de funcionários de alto desempenho. A pesquisa é desenvolvida sob uma abordagem mista, o que permite articular instrumentos de natureza quantitativa aplicáveis ao diagnóstico estatístico da realidade organizacional com técnicas qualitativas voltadas à análise interpretativa dos dados e à fundamentação teórica da proposta.

Métodos Teóricos.

Foram utilizados os seguintes métodos teóricos:

- **Análise-síntese:** empregada na avaliação e integração das ideias centrais dos autores estudados, no que se refere aos fatores que influenciam a retenção de funcionários de alto desempenho em organizações complexas;

- **Histórico-lógico:** utilizado para rastrear a evolução da percepção dos teóricos sobre as práticas de retenção, considerando as mudanças nas exigências do mundo organizacional e os desafios contemporâneos da gestão de pessoas;
- **Revisão bibliográfica:** aplicada na consulta de obras e artigos científicos indexados em bases como Scielo, ResearchGate, SAGE Journals e SpringerLink, permitindo o embasamento científico da análise;
- **Indução-dedução:** fundamental para formular inferências teóricas a partir dos dados empíricos recolhidos, bem como para validar as estratégias propostas com base nas evidências encontradas.

Métodos Empíricos.

Complementando os métodos teóricos, recorreu-se aos seguintes métodos empíricos:

- **Observação direta:** permitiu compreender o comportamento e as práticas dos gestores no processo de retenção dos funcionários de alto desempenho no contexto real da Sociedade Mineira de Catoca.
- **Questionário:** aplicado com o intuito de diagnosticar a percepção dos gestores sobre os fatores que influenciam a permanência ou evasão dos colaboradores de alto rendimento.
- **Estatístico:** utilizado para o tratamento dos dados quantitativos recolhidos, possibilitando a organização, análise e interpretação dos resultados obtidos por meio do inquérito.

População e Amostra.

A população-alvo da investigação corresponde ao conjunto de 2.350 funcionários da Sociedade Mineira de Catoca. A amostra definida foi composta por 330 colaboradores, representando 14,04% da população total. O critério de seleção utilizado foi o **procedimento aleatório simples**, justificado pela uniformidade das características demográficas e profissionais dos elementos da população, o que assegura maior representatividade e neutralidade na constituição da amostra.

Significação Teórica.

A pesquisa fundamenta-se nos referentes teóricos mais relevantes da área de gestão de recursos humanos, com destaque para os estudos sobre estratégias de retenção de talentos, motivação, engajamento, organizacional e liderança transformacional. Esta fundamentação visa consolidar a proposta com base em evidências científicas atualizadas e verificáveis.

Significação Prática

Como contribuição prática, o estudo propõe um conjunto de estratégias aplicáveis à realidade da Sociedade Mineira de Catoca, voltadas à retenção dos seus quadros de alto desempenho. Estas estratégias derivam tanto da fundamentação teórica quanto da análise factual realizada na Catoca,

podendo servir como subsídio à tomada de decisão e ao desenvolvimento de políticas internas mais eficazes e sustentáveis.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise e Discussão dos Indicadores de Retenção de Funcionários de Alto Desempenho na Sociedade Mineira de Catoca.

Para a coleta de dados primeiramente realizou-se uma visita na empresa Sociedade Mineira de Catoca onde foi realizado uma coleta documental, o tratamento dos dados realizou-se através da tabulação deles em planilhas no Excel, calculando os indicadores, com exposição de tabelas e Gráficos.

Foi realizada uma análise quantitativa dos dados, a fim de alcançar o objetivo do trabalho. Com intuito de realizar um diagnóstico mais detalhado acerca das movimentações dentro da empresa nos anos de estudo, identificando decisões tomadas pela alta gestão da Sociedade que acarretaram variações dentro de suas demonstrações financeiras. Para tal, foi realizada uma entrevista oral com o seu Diretor Financeiro, nomeado pela própria empresa para responder os questionamentos acerca temática em abordagem.

Indicadores do processo de retenção de funcionários de alto desempenho.

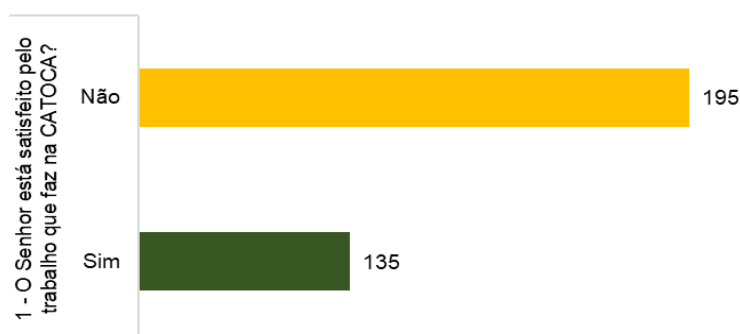
1. Satisfação dos funcionários.

Perguntado, o Senhor está satisfeito pelo trabalho que faz na CATOCA, 72% da amostra respondeu “não” e 28% respondeu “sim”, tal como se pode constatar no gráfico 1 neste trabalho.

Assim, chega-se ao entendimento de que os funcionários de alto desempenho naquela empresa, não se sentem retidos pela empresa, e isto, viabiliza o processo de sua saída para empregos onde se sintam retidos.

Figura 1

Satisfação dos funcionários/Sexo

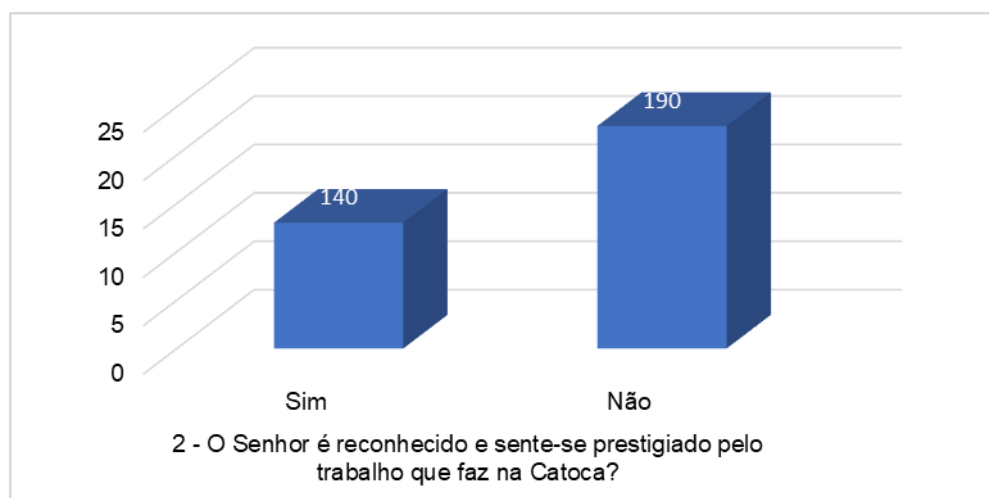


2. Reconhecimento e prestígio social de funcionários de alto desempenho.

Perguntado, O Senhor é reconhecido e sente-se prestigiado pelo trabalho que faz na Catoca, tal como espelha no gráfico 75% da amostra deste trabalho, respondeu “não” e 25% respondeu “sim”. Assim, mais uma vez, percebe-se que o reconhecimento dos trabalhadores de alto desempenho na sociedade Mineira de Catoca, é insuficiente e abre precedentes para a perda de funcionários de alto desempenho naquela empresa. E, graficamente tem-se:

Figura 2

Reconhecimento e prestígio social dos funcionários de alto desempenho

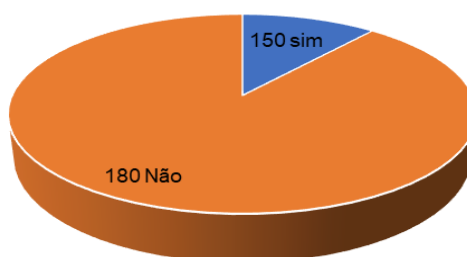


3. Retenção dos funcionários pelo índice de salários.

Perguntado se o índice de salário praticado pela Catoca, permite reter funcionários de alto desempenho, 89% da amostra, isto é, 180 de 330 funcionários de alto desempenho inqueridos, responderam “não”, e a penas, 150 de 330 funcionários que compõem a amostra desta pesquisa, responderam “sim”, o índice de salário praticado pela Catoca lhes satisfaz. Parecia necessário perceber as razões da insatisfação pelo índice salarial, e a tendência de satisfação pelo actual índice por sexo, porém protelou-se este quesito para próximos estudos do ramo. Assim, graficamente tem-se:

Figura 3.

Retenção dos funcionários pelo Índice de salário praticado.

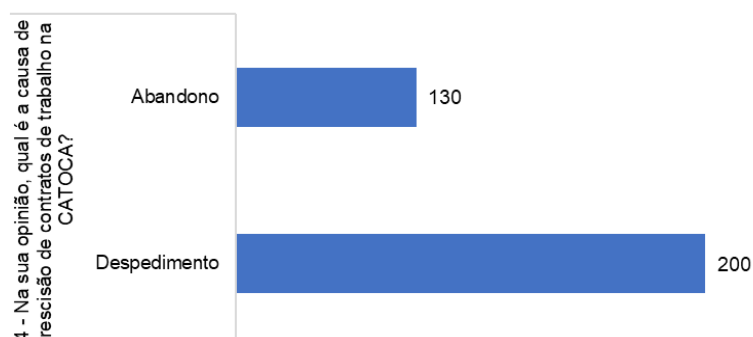


4. Causas de rescisões de contratos de trabalho.

Questionada a opinião dos inqueridos, sobre a causa de rescisão de contratos de trabalho na CATOCA, tal como se vê no gráfico 4, em anexo, 200 de 330 trabalhadores inqueridos, responderam “despedimento” 130 de 330, responderam “abandono”. O que leva a aferir que a pesar da insatisfação apresentada anteriormente, poucos trabalhadores assumem a corajosa decisão de abandonar a empresa para procurarem melhores contratos de trabalho, a maioria prefere sofrer estando empregado na sociedade mineira de Catoca, tal como se pode constatar na figura que se segue:

Figura 4.

Causas de rescisões de contratos de trabalho.

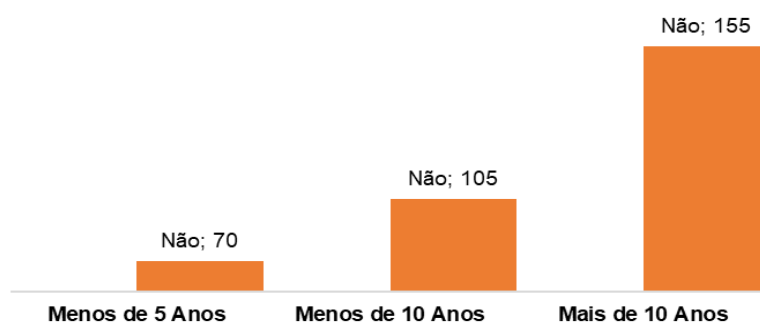


5. Mecanismo de retenção de funcionários de alto desempenho.

Perguntado se a empresa tem algum mecanismo de retenção de funcionários de alto desempenho, ao que unanimemente todos os 330 funcionários de alto desempenho na empresa, inqueridos responderam que “não”, a empresa não possui qualquer mecanismo de retenção de funcionários de alto desempenho, por tempo de serviço, se destaca os funcionários com mais de 10 anos na empresa, tal como se pode constatar no gráfico nº 5.

Figura 5

Mecanismo de retenção de funcionários de alto desempenho.



Estratégias para a retenção dos funcionários de alto desempenho, elaboradas com base nos referentes teóricos e no diagnóstico efetuado na Sociedade Mineira de Catoca.

Dificuldades diagnosticadas.

1. Insuficiente retenção de funcionários de alto desempenho. A empresa perde funcionários de alto desempenho em liderança, conhecimento e experiência para outras empresas, causando desgaste à direção.
2. Adequação dos processos de recrutamento e selecção. A falta de processos adequados de recrutamento, selecção e treinamento limita a capacidade da empresa de reter talentos.
3. Falta de comunicação eficaz e programas de desenvolvimento. A comunicação ineficaz e a ausência de programas de desenvolvimento e treinamento adequados dificultam a retenção de funcionários.

Recomendações propostas.

1. Melhoria no sistema de recompensas e reconhecimento: Implementar programas de recompensas e reconhecimento que valorizem os funcionários de alto desempenho, incentivando-os a permanecer na empresa. (Genari & Macke, 2018 citado por Pioner e Eckert, 2023).
2. Melhoria na comunicação e programas de desenvolvimento: Implementar estratégias de comunicação eficaz e oferecer programas de desenvolvimento e treinamento contínuo para os colaboradores. (Cloutier et al., 2015 citado por Pioner e Eckert, 2023) (Ma, Mayfield & Mayfield, 2018 citado por Pioner e Eckert, 2023).
3. Melhoria na comunicação e programas de desenvolvimento: Implementar estratégias de comunicação eficaz e oferecer programas de desenvolvimento e treinamento contínuo para os colaboradores. (Cloutier et al., 2015 citado por Pioner e Eckert, 2023).

CONCLUSÕES

Após a revisão bibliográfica sobre o processo de retenção dos funcionários de alto desempenho, conclui-se que existe teorias e perspectivas de estratégias genéricas que se revelam importantes e úteis para a situação problemática que tem lugar na Catoca. A análise dos dados indica que a sociedade Mineira de Catoca enfrenta deficiências significativas no que tange à retenção de funcionários de alto desempenho, evidenciadas pela perda de capital humano estratégico (liderança, conhecimento e experiência), processos de recrutamento e seleção inadequados, e comunicação ineficaz. A presente pesquisa confirmou que essas carências demandam intervenção estruturada e embasada cientificamente.

Ao comparar as dificuldades diagnosticadas com as estratégias recomendadas, observa-se que estas se fundamentam em diretrizes teoricamente validadas: a melhoria do sistema de recompensas e reconhecimento (Genari & Macke, 2018, citados por Pioner & Eckert, 2023), o fortalecimento dos

processos de seleção e oferta de benefícios competitivos (Ma, Mayfield & Mayfield, 2018, citados por Pioner & Eckert, 2023) e o aprimoramento da comunicação e dos programas de desenvolvimento contínuo (Cloutier et al., 2015, citados por Pioner & Eckert, 2023). Esse alinhamento entre diagnóstico e teoria reforça a consistência das estratégias formuladas.

A literatura reforça que as práticas de retenção como recompensa por performance, liderança transformacional e suporte organizacional estimulam a permanência de talentos, melhoram o engajamento e reduzem a rotatividade voluntária. Desta forma, a intervenção proposta não só responde à lacuna prática observada em Catoca, como também se insere em um arcabouço teórico robusto e empiricamente respaldado. Recomenda-se conduzir estudos adicionais que explorem perspectivas alternativas e inovadoras sobre retenção de alto desempenho em contextos mineiros, considerando variáveis culturais, setoriais ou intergeracionais que possam influenciar o processo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGOP. (2022, 28 de fevereiro). *Catoca obteve lucros líquidos de mais de USD 200 milhões em 2021*. Agência Angola Press (ANGOP). pt.wikipedia.org+3angop.ao+3pt.wikipedia.org+3
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources model: State of the art. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 25–53). sciencedirect.com+13annualreviews.org+13link.springer.com+13
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2009). *Título do artigo – alinhar objetivos organizacionais e individuais*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cloutier, O., Feltham, T., Gibbons, R., ... (2015). *Título do estudo sobre programas de desenvolvimento e comunicação*. In Pioner, A., & Eckert, B. (2023). *Título do trabalho onde foi citado*.
- Ma, H., Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Título do estudo sobre recrutamento e benefícios competitivos*. In Pioner, A., & Eckert, B. (2023). *Título do trabalho onde foi citado*.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2022). *Título do artigo sobre liderança situacional e retenção*.
- Shahzad, A. (2024). *Título do estudo sobre retenção e alto desempenho*.

Síntese curricular dos autores

Sony Jacinto Fundulo Armando: É Licenciado em Administração e Gestão pelo instituto superior de Saurimo da Universidade Lueji An`Konde, trabalha as linhas de pesquisa relacionadas a gestão de pessoas.