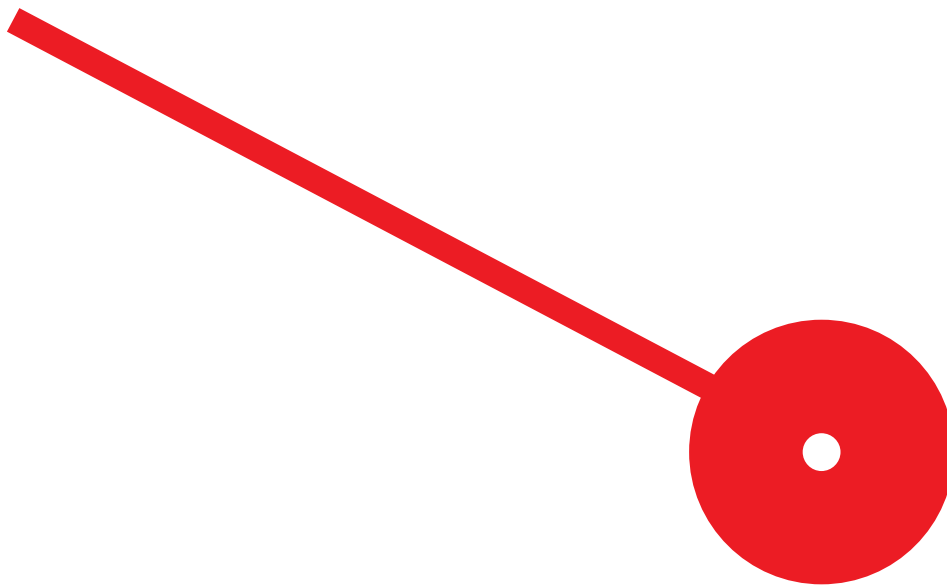




A importância do *Employer Branding* na retenção de profissionais de Recursos Humanos

Ana Vanessa Moutinho Peixoto

2019/2020



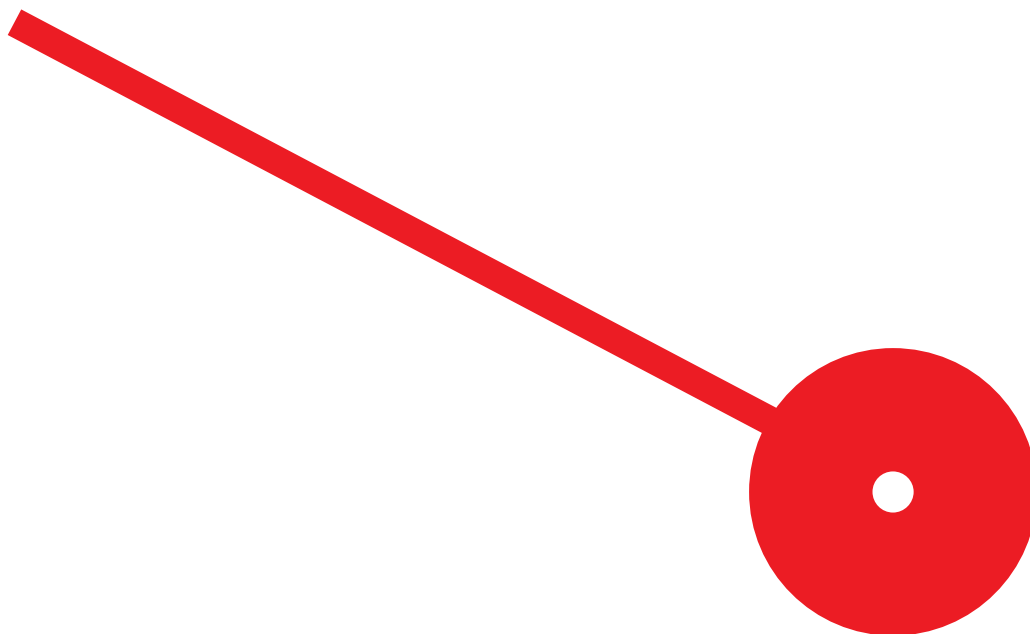
M

MESTRADO
EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

A importância do *Employer Branding* na retenção de profissionais de Recursos Humanos

Ana Vanessa Moutinho Peixoto

Disertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Susana Silva e da Professora Doutora Viviana Meirinhos



Dedicatória

A ti, Mãe, que até mesmo das tempestades fizeste dias de sol. A ti, Mãe, que me geraste, criaste, educaste, que sempre te esforçaste por me transmitir os melhores valores possíveis. A ti, Mãe, que foste Mãe e Pai.

A ti, Ana, que ao longo da vida sempre tiveste um dom da palavra e das pacíficas atitudes. Madrinha, ensinaste-me que ser resiliente me podia permitir ser quem eu quisesse.

Agradecimentos

*“Amo como ama o amor.
Não conheço nenhuma outra razão para amar se
não amar.
Que queres que te diga, além de que te amo, se o
que quero dizer-te é que te amo?”*

Fernando Pessoa

Engane-se quem pensa que esta é uma caminhada fácil. Foi uma caminhada repleta de dor, insegurança, lágrimas e solidão. Uma caminhada que demonstrou cada vez ter mais obstáculos para contornar. Estou feliz e grata por toda esta resiliência que revelei ter. Sonho concretizado!

Inicialmente, gostaria de direcionar os meus agradecimentos às minhas orientadoras Professora Doutora Susana Silva e à Professora Doutora Viviana Meirinhos.

Às duas, que são tão particulares e únicas e que, marcaram o meu percurso académico, tendo-as como o expoente máximo da minha vida académica.

Obrigada por aceitarem ajudar-me a completar este caminho que sempre foi tão, mas tão desejado! Grata por estes dois anos académicos; por todo o tempo dispensado para comigo quer para a construção desta dissertação quer pelo tempo em apaziguar as minhas incertezas e me continuarem a incentivar neste caminho.

Agradeço também à minha mãe e à minha madrinha por ambicionarem que eu ambicionasse cada vez mais. Por me darem palavras incentivadoras e sempre de sorriso na cara.

A vocês, o meu muito obrigada!

Índice

Dedicatória	3
Agradecimentos	4
Resumo	6
Abstract	8
Índice de Tabelas	10
Lista de Abreviaturas	11
Capítulo – Introdução.....	12
Capítulo I – Revisão da literatura	15
1) Employer Branding (EB)	16
1.2) Estratégias de <i>Employer Branding</i>	20
2) Comunicação organizacional	23
3) Retenção de Talentos	25
4) As práticas da GRH e os profissionais de RH	27
Capítulo II – Metodologia.....	30
2.1) Objetivos e opção metodológica	31
2.2) Técnica da Recolha de Dados	32
2.3) Tratamento e Análise dos Dados	33
2.4) Caracterização dos participantes do estudo	35
Capítulo III – Apresentação de Resultados	36
Capítulo IV – Discussão de Resultados	52
Capítulo V – Conclusão	62
Referências bibliográficas	67
Anexos.....	79

Resumo

O *Employer Branding* é uma ferramenta recente, considerada uma estratégia e uma vantagem acentuada para atrair e reter colaboradores nas organizações. Por isso, procuramos perceber se as organizações já têm incorporado no seu estilo laboral algumas estratégias de *EB*, de modo a proporcionar uma maior atração e retenção dos colaboradores.

A retenção de colaboradores nas organizações é entendida como benéfica para os Recursos Humanos, impulsionando níveis de produtividades mais altos, baixa rotatividade, poucos gastos com saídas e maiores níveis de sucesso organizacional.

Os profissionais de RH costumam ser responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias de *EB* e de retenção para os colaboradores das suas empresas. Contudo, é importante compreender como as próprias medidas de *EB* são importantes e influenciam a sua retenção.

O objetivo geral deste estudo é: compreender qual a importância do *Employer Branding* na retenção dos profissionais de RH. É necessário também perceber quais as estratégias de *Employer Branding* adotadas pelas Empresas, perceber a importância do *Employer Branding* para os Profissionais de Recursos Humanos e perceber a importância da Comunicação Organizacional para o *Employer Branding*.

Para a realização do presente estudo, foram realizadas 12 entrevistas, a profissionais de RH distintos, que exercem funções em empresas distintas. Foi utilizada a metodologia qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como recolha de informação para o estudo, de acordo com os princípios da *Grounded Theory*.

Os resultados da investigação sugerem que as práticas de GRH, bem como os profissionais de RH, evoluíram com o decorrer do tempo.

Os resultados sugerem também que os profissionais de RH continuam retidos nas suas organizações graças às estratégias de *EB* realizadas pelas suas organizações e às estratégias de comunicação das mesmas.

Por fim, são discutidas as principais implicações e algumas limitações do estudo, bem como são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-Chave: *Employer Branding, Profissionais de Recursos Humanos, Retenção, Estratégias, Organizações*

Abstract

Employer Branding is a recent tool, considered a strategy and a strong advantage for attracting and retaining employees in organizations. Therefore, we try to understand if organizations have already incorporated some EB strategies in their work style, in order to provide greater attraction and retention of employees.

Employee retention in organizations is seen as beneficial to Human Resources, driving higher levels of productivity, low turnover, low spending on exits and higher levels of organizational success.

HR professionals are usually responsible for developing EB and retention strategies for employees of their companies. However, it is important to understand how the EB measures themselves are important and influence their retention.

The general objective of this study is: to understand the importance of Employer Branding in retaining HR professionals. It is also necessary to understand the Employer Branding strategies adopted by the Companies, to understand the importance of Employer Branding for Human Resources Professionals and to understand the importance of Organizational Communication for Employer Branding.

In order to carry out this study, 12 interviews were carried out with different HR professionals, who work in different companies. The qualitative methodology was used, using the semi-structured interview as a collection of information for the study, according to the principles of Grounded Theory.

The results of the investigation suggest that HRM practices, as well as HR professionals, have evolved over time.

The results also suggest that HR professionals remain retained in their organizations thanks to the EB strategies carried out by their organizations and their communication strategies.

Finally, the main implications and some limitations of the study are discussed, as well as suggestions for future research are presented.

Keywords: *Employer Branding, Human Resources Professionals, Retention, Strategies, Organizations*

Índice de Tabelas

Tabela 1 –	37
-------------------------	-----------

Lista de Abreviaturas

EB – *Employer Branding*;

RH – Recursos Humanos;

GRH – Gestão dos Recursos Humanos

Atualmente, as organizações enfrentam cada vez mais dificuldades no que concerne à atração e, principalmente, à retenção de talentos. Os motivos são vários, entre dos quais a elevada concorrência, a remuneração e os benefícios extrassalariais.

O *Employer Branding* é um conceito recente, mas cada vez mais estudado; esta é uma ferramenta atual e relevante para as empresas que se pretendam posicionar e obter nome e relevo no mercado. O *Employer Branding* beneficia as organizações, tornando-as atraentes, fiáveis e fidedignas e, posteriormente, contribuí para a atração e a retenção de talentos.

Embora toda a gestão, negociações, produtividades seja relevante para o negócio é importante assimilar que os recursos humanos são fundamentais numa empresa, contribuindo também assim para o seu negócio. Os Recursos Humanos são, muitas das vezes, os responsáveis pelas relações organizacionais, pela procura constante de novos talentos e também responsáveis por estratégias que sejam benéficas ao crescimento e desenvolvimento do negócio.

Então, dada a conjuntura atual do mundo organizacional, torna-se cada vez mais importante e benéfico apostar em novos recrutamentos bem como na retenção de colaboradores conhecedores da cultura das empresas e produtivos no seu trabalho.

O *Employer Branding* surge assim para impulsionar o mercado e distinguir as organizações, tendo impacto em dois aspetos principais: na atração, ou seja, conseguir com que profissionais de excelência tenham interesse e ingressem em organizações onde podem desenvolver projetos de melhoria contínua ao longo do tempo. Por outro lado, também tem impacto na retenção de profissionais, aumentando o seu nível de compromisso e interesse pelo trabalho que é desenvolvido ao longo do tempo e com ambições de melhoria.

Então, como existe cada vez mais competitividade no mercado, as empresas procuram cada vez mais encontrar novos talentos e manterem o talento já existente, e que contribuí para os seus negócios, torna-se pertinente a realização de mais estudos acerca desta temática de modo a compreender em que medida o *Employer Branding* pode beneficiar a retenção de profissionais. Nesta investigação procura-se compreender objetivamente a importância do *EB* na retenção de profissionais de RH.

Como objetivo principal deste estudo, pretendemos compreender qual a importância do *Employer Branding* na retenção de profissionais de recursos humanos. Aqui, é necessário compreender o que o *Employer Branding* traz aos profissionais de Recursos Humanos, para que eles estejam felizes, com um propósito organizacional e

alinhados com a cultura da empresa. No que diz respeito aos objetivos específicos, procuramos saber 1) as estratégias de *Employer Branding* adotadas pelas empresas; 2) perceber a importância do *Employer Branding* para os profissionais de recursos humanos; 3) perceber a importância da comunicação organizacional para o *Employer Branding*. O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, que apesar de distintos, encontram-se relacionados entre eles apresentando um fio condutor em todo o estudo.

No que concerne ao primeiro capítulo – Revisão da Literatura – são demonstradas as visões, estudos/investigações e os conceitos mais relevantes que se encontram na literatura existente acerca da comunicação organizacional, do *EB*, da retenção e dos profissionais de recursos humanos. Quanto a este capítulo, é importante dizer que se procurou dar as definições e conceitos de autores de renome e também de literatura bastante atual, quer no tópico de *Employer Branding*, quer na parte da retenção, bem como dos profissionais de recursos humanos.

No segundo capítulo é demonstrada a metodologia mais adequada e, posteriormente, a escolhida para este estudo. Aqui também se encontra a técnica de recolha de dados, os procedimentos de tratamento de dados e a caracterização dos participantes do estudo.

No capítulo três são apresentados os dados provenientes desta investigação, nomeadamente da análise e codificação das entrevistas. De seguida, no capítulo quatro, segue-se a discussão dos resultados obtidos.

De modo a finalizar este estudo, são apresentadas as conclusões fundamentais da investigação, as principais limitações sentidas no decorrer da investigação, bem como, algumas ideias e conselhos para estudos futuros dentro desta relevante temática.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1) *Employer Branding* (EB)

Devido à mudança de ideologias e paradigmas deu-se origem a uma dilatação de países emergentes na economia universal, provocando processos rápidos de internacionalização das organizações oriundas desses países. É indicado, através da literatura que as novas empresas multinacionais necessitam de apresentar novas estratégias para se vincarem sob as outras (Silveira et al., 2012).

Para dar respostas a estas internacionalizações, as organizações começaram a apostar mais na construção e promoção da sua própria marca (*branding*) (Silveira et al., 2012).

A marca é usualmente utilizada para diferenciar e destacar organizações e os respetivos produtos, originando lucros para a organização e para o cliente. Então, o *Employer Branding* é considerado uma nova metodologia que beneficia o recrutamento e retenção bem como os talentos possíveis que se encontram num ambiente de recrutamento cada vez mais competitivos. (Mosley, 2007).

Introduzindo o termo EB como conceito compreende-se que é uma ampliação de alguns princípios de *marketing* (Kotter, 1992) que reconhecem a necessidade de conceber estratégias de aquisição e retenção em algumas áreas consideradas críticas. O EB é proveniente da área do Marketing e a sua abordagem incide no posicionamento da imagem da empresa como atraente, no mercado de trabalho (Kuchеров & Zamulin, 2016).

Os autores Ambler & Barrow (1996) foram os pioneiros na investigação e na atribuição da nomenclatura *Employer Branding*. A mesma é caracterizada pelos investigadores como “*o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo trabalho, e identificado com a organização empregadora*” (p.193). Estes autores sugerem que a marca empregadora deve destacar-se por ser diferenciadora, mutável e inovadora.

Segundo Maruszczak (2014); Lievens e Slaughter (2016) o EB divide-se em duas partes: a marca empregadora interna e a marca empregadora externa; a marca empregadora interna caracteriza-se por ser a identidade da organização. Por outro lado, a marca empregadora externa, caracteriza-se por ser a imagem do empregador de uma empresa.

O EB caracteriza-se como uma estratégia de extenso prazo, iniciado para gerir as percepções e conceções de colaboradores, possíveis colaboradores e outros coletivos atraídos comparativamente à natureza de uma organização enquanto entidade empregadora (Sullivan, 2004).

Assim como a marca organizacional faz um pacto com os seus compradores sobre os seus serviços ou produtos, o EB constrói um compromisso para com os seus colaboradores mais antigos e os mais recentes acerca da experiência que eles terão na empresa. Todas as empresas possuem uma marca, mas nem todas se comprometem em políticas de EB para se distinguirem claramente como entidade empregadora apetecível (Backhaus, 2016).

De acordo com Kucherov & Zamulin (2016) o EB tornou-se cada vez mais relevante a nível organizacional como uma das formas de intensificar as equipas altamente competentes. O EB de uma organização varia de acordo com o setor e dos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento da empresa. O EB surge para atrair e reter os colaboradores mais habilitados e com melhor desempenho, criando-se assim uma “guerra de talentos” (Kucherov & Zamulin, 2016).

Num estudo realizado por Mölk & Auer, (2018) os autores chegaram à conclusão que existem dificuldades na criação de uma marca do empregador. No mesmo seguimento, concluíram que existem três etapas importantes para a construção do EB; (1) definição e limitação da marca do empregador, (2) evolução e administração da colaboração na criação da marca do empregador e (3) corroboração e contestação de ideias de administração e estruturas além da marca do empregador. De acordo com investigações acerca do EB concluiu-se que existem duas vertentes, na literatura, para estes investigadores: os que defendem que a estratégia de EB existe desde o momento em que é feito um recrutamento para uma organização e os que defendem que a estratégia de EB se inicia quando os colaboradores entram numa organização (Sullivan, 2004). Segundo Backhaus & Tikoo (2004), o processo de *Employer Branding* abrange três etapas. Primeiro, a organização deve criar um conceito envolvido no valor que tem para conceder aos seus colaboradores atuais e também aos seus potenciais novos colaboradores – a transparência de uma ótima imagem organizacional para se trabalhar; de seguida, como segunda etapa consiste em exteriorizar esta imagem, de modo a que exista atração pela organização e, por fim, a concretização do que foi expandido nas etapas anteriores. Então, é importante incorporar a cultura organizacional no

recrutamento de novos colaboradores e na retenção daqueles que já fazem parte da organização.

Nesse seguimento, Cable & Turban (2001) acreditam que o EB é o efeito final de um sistema de aprendizagem que, conseqüentemente, influencia os propósitos e decisões de aplicação, bem como a retenção e a motivação laboral. Sustentam ainda que o conhecimento da marca empregadora compreende a familiaridade do empregador, estima do empregador e, posteriormente, a imagem da marca do empregador. Seguindo esse raciocínio, Backhaus & Tikoo (2004) caracterizam o EB como a capacidade desenvolvida por uma organização que visa *“promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes”*.

Segundo os mesmos autores (2004) estes sustentam que o processo de construção de uma entidade empregadora com identidade vincada e facilmente identificável pelos outros, produzindo uma representação única e cativante é chamado de EB. Através da conceção de uma importante marca empregadora, a entidade patronal pode obter superioridade competitiva organizacional. Para criar esta marca, uma organização deve trabalhar de dentro para fora, com uma sólida natureza, voz e legitimidade em toda a relação laboral.

Giliver, 2009; Sengupta, Bamel, & Singh, 2015; Vatsa, (2016) realçam nas suas pesquisas que o EB foi ganhando relevo e tornou-se num dos fatores principais para o sucesso organizacional, dominando a atenção nos últimos anos e, posteriormente, atraindo e retendo colaboradores das organizações. O EB fornece assim um melhor encontro de prioridades, ampliando a produtividade, aperfeiçoando o recrutamento, retenção e comprometimento organizacional (Keefe, 2007; Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

Até há algum tempo, a principal função do EB consistia em criar e fortalecer uma estima organizacional externa que demonstrava os valores internos, de modo a solidificar a cultura positiva e a ligação dos colaboradores às empresas. Atualmente, o objetivo principal de várias empresas consiste em alinhar o recrutamento externo ao empregado interno (Gilani & Cunningham, 2017).

Aleksandrovna & Aleksandrovna (2018) sustentam que o EB é influenciado por características como a cultura organizacional, política de pessoal e estilo de gestão de uma

organização. Contudo, o estilo de liderança da gestão de topo é o mais forte no processo de EB (Biswas & Suar, 2016).

Segundo os autores Berthon, Ewing, & Hah (2005); Bock & Uncles (2002) consideraram existir cinco fatores preponderantes para a atratividade da marca do empregador: o valor social, o valor financeiro, o valor do interesse, o valor do desenvolvimento e, por fim, o valor da sua aplicação. Srivastava & Bhatnagar (2010) contrariamente, defendem não cinco, mas oito fatores considerados importantes para a atração organizacional: 1) reputação e justiça; 2) flexibilidade e deontologia; 3) imagem de marca do cliente; 4) conceção interna positiva dos funcionários; 5) oportunidades globais; 6) progressão e desenvolvimento profissional; 7) formação e desenvolvimento de colaboradores; 8) valorização laboral.

Através de Mohamed (2019), Love & Singh (2011) o autores concluíram que o EB é a proposta de valor dos seus colaboradores e como a organização se relaciona com esta asserção aos seus candidatos, que atuam na atração de talentos e sucesso organizacional visando a melhoria contínua da empresa em várias vertentes, nomeadamente nos processos de integração, satisfação dos empregados, retenção dos mesmos e vantagem competitiva.

Segundo Biswas & Suar (2016) os autores concluíram que o *Employer Branding* caracteriza-se por ser a marca da experimentação no emprego. O primeiro objetivo de um gestor, no que concerne ao EB é sustentar a transparência, solidez e seguimento da marca. O segundo objetivo é inserir modificações ténues que irão favorecer o progresso e expansão da mesma (Barrow & Mosley, 2005).

Uma estratégia proativa em relação ao EB diz respeito ao interesse de uma organização em manter os seus talentos, além de atrair clientes do mercado de trabalho para obter vantagem competitiva. Os autores Backhaus & Tikoo (2004) desenvolveram um protótipo dos resultados do EB de modo a demonstrar como o EB afeta a estrutura da organização. As melhores organizações empregadoras geram uma cultura que aprovisiona uma experiência memorável laboral para os seus colaboradores, garantindo a contratação correta de colaboradores que evidenciem características ao seu "ajuste cultural" (Love & Singh, 2011).

1.2) Estratégias de *Employer Branding*

Até há uns tempos, as organizações sobressaíam-se em relação aos profissionais. Atualmente, essa concepção tem vindo a sofrer grandes alterações. As empresas para se manterem competitivas no mercado devem procurar constantemente os melhores talentos para que o negócio tenha crescimento e seja competitivo no mercado (Figurska & Matuska, 2013). Segundo Mölk (2018) os responsáveis pelo EB nas organizações são ativos responsáveis pela evolução das estratégias da marca do empregador. O autor refere que existem poucos estudos, no que concerne ao desenvolvimento de estratégias de EB, mas que o tema tem despertado cada vez mais curiosidade.

Maruszczak (2014); Lievens & Slaughter (2016) defendem que o EB se divide em duas partes: marca empregadora interna e a marca empregadora externa; a marca empregadora interna apresenta a identidade da organização. Por outro lado, a marca empregadora externa, caracteriza-se por ser a imagem do empregador de uma empresa. No mesmo sentido, Backhous & Tikoo, (2004), Tuzuner & Yuksel (2009) o desenvolvimento do EB é um processo de três etapas:

- 1) a criação do EVP;
- 2) marca externa do empregador, que é definida por constituintes como - o ciclo de vida da empresa, número de clientes, a competitividade dos artigos e da indústria como um todo, a gestão da organização e, conseqüentemente, a nitidez dos processos de negócios;
- 3) marca interna de um empregador para que sejam desenvolvidos recursos humanos que correspondam aos valores de uma empresa bem como às suas metas estabelecidas, o nível de vencimento, a suavidade dos processos de seleção de pessoal e oportunidades pessoais e profissionais.

De modo a ir de encontro a isso, as entidades empregadoras recorreram a algumas técnicas de pesquisa que permitem uma maior precisão: a) Mapeamento do mercado de trabalho – em que organização pode encontrar potenciais colaboradores; b) Análise da atração - o que potenciais colaboradores buscam de potenciais empregadores; c) Pesquisa externa de imagens – compreender como as pessoas concetualizam a organização em relação a outros empregadores; d) Procura de colaboradores - quais são as expectativas dos novos colaboradores e qual é a ligação entre eles; e) Pesquisas de engajamento de empregados – compreender o nível de engajamento dos colaboradores atuais da organização. f) Análise do *driver* de engajamento – perceber o que estimula o

engajamento dos colaboradores na organização; g) Segmentação - quando as necessidades e aspirações dos funcionários alteram de grupo para grupo; h) Pesquisa apreciativa - o que determina a melhor organização e o que faz com que a organização se distinga das demais; i) Comparação de melhores práticas - como as práticas atuais de RH da empresa se equiparam com diferentes empresas de destaque.

Acompanhando a evolução organizacional para que os melhores talentos permaneçam nas organizações foram concebidas várias estratégias para que os funcionários se sintam realizados no local onde estão (Figurska & Matuska, 2013). As políticas de reconhecimento têm ganho cada vez mais relevância. (Tessema et al., 2013). Estas podem ser cartões de agradecimento (a agradecer o trabalho desempenhado), objetos memoráveis que se perpetuam no tempo, recompensas não monetárias, sala ou local com o nome do funcionário, participação em eventos ou mesmo até almoços ou jantares com superiores hierárquicos (Darling et al., 1997).

Brinkley et al. (2017) realizou um estudo de 12 semanas, onde investigava o impacto do desporto em equipa no local de trabalho, na vertente pessoal e também social. Os resultados sugeriam que a atividade desportiva beneficiava a comunicação, promovia a saúde e também as equipas.

De acordo com os autores Moroko & Uncles, (2009) existem duas dimensões consideradas importantes para compreender o sucesso do EB:

- 1) a atratividade;
- 2) exatidão;

Então, a atratividade consiste no grau de notoriedade e o respetivo reconhecimento. Por outro lado, a exatidão encontra-se relacionada entre a promessa e a experiência, especificamente na sua sincronia com a cultura organizacional e os seus respetivos valores organizacionais.

Através de um estudo que pretendia comparar a importância da atratividade na Turquia e na Letónia, chegou-se à conclusão de que os turcos atribuíam uma maior importância a esta temática. Comparativamente aos dois países, um salário bem remunerado e perspectivas de progressão de carreira têm níveis semelhantes de importância para os entrevistados turcos e letónios (Alniaçık et al., 2014).

Atualmente, os colaboradores deixam as organizações por vários motivos e muitas das vezes não são realizadas entrevistas de saída que permitam compreender o porquê do abandono organizacional. É necessário estar alinhado com os colaboradores e atentos às suas ambições e preocupações de modo que exista um baixo *turnover*.

Providenciar estratégias que agradem os colaboradores é uma meta para muitas organizações. Fornecer benefícios e remunerações atrativas começa a ser cada vez mais pouco como um meio de atrair e reter (Benest, 2008). Então, como as organizações ambicionam os melhores colaboradores, necessitam de investir mais financeiramente para poderem ter retorno financeiro; mão de obra pouco qualificada, crescimento económico e a saída de colaboradores exige que sejam criadas novas medidas de retenção laboral (Haider et al., 2015).

Através de estudos realizados a colaboradores que abandonam as suas empresas, compreendeu-se que o salário é um dos principais motivos das suas saídas, estando, geralmente, nos principais motivos para o elevado *turnover* organizacional (Bryant & Allen, 2013).

Relativamente aos benefícios desenvolvidos pelas organizações, chegou-se à conclusão de que os benefícios mais oferecidos aos colaboradores são relativos à saúde, aos transportes, às rendas de casa, às refeições alimentares e à formação. (Luiz Bernardim & Antunes Araújo, 2016).

De acordo com um estudo de Theron, Barkhuizen, & Du Plessis (2014) os fatores mais importantes para a retenção dos colaboradores mais talentosos são a identificação com as políticas de gestão, o reconhecimento emocional, o feedback constante para melhoria contínua, os vencimentos, bónus de produtividades e de reconhecimento profissional, formação, oportunidades de crescimento na carreira e, conseqüentemente, novos desafios profissionais. No mesmo sentido, e acrescentando mais informação, Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Salau, & Falola (2016) ressaltam que a retenção de talentos contribui para a sustentabilidade das organizações e assume que os fatores importantes para reter colaboradores de elevado desempenho passam pela remuneração, relação entre colegas de equipa e os seus superiores hierárquicos, oportunidades de crescimento na carreira, condições do local de trabalho, e reconhecimento. Relativamente à retenção de funcionários talentosos, os colaboradores acreditam que as práticas eficientes de RH contribuem muito para a sua permanência na empresa (Haider et al., 2015).

De acordo com um estudo de Zaharee et al., (2018) chegaram à conclusão de que existem seis fatores importantes na hora dos *millenals* escolherem um empregador. Esses fatores incidem na 1) ética organizacional, 2) remuneração, 3) benefícios, 4)

oportunidades de progressão de carreira, 5) flexibilidade laboral, 6) identificação e realização com a função.

Considerando a preocupação das organizações em reter os seus talentos, as organizações devem promover uma boa comunicação organizacional dirigida aos colaboradores. Transmitir a informação através de vários canais de comunicação, compreender que a melhor maneira e a mais apreciada pelos funcionários é a comunicação “*face to face*” pois resulta na receção real da mensagem.

É necessário que as organizações compreendam que o facto de não existir qualquer tipo de comunicação gera resultados negativos em vez de neutros. Para que isto seja possível, o autor demonstrou existirem algumas práticas que fomentam a retenção laboral. Essas práticas incidem na evolução profissional – demonstrando que a organização valoriza o seu colaborador; entrevistas frequentes com os colaboradores – que faz com que o colaborador se sinta como parte importante da sua empresa e que podem responder aos seus objetivos individuais; *feedback* constante – de modo a compreenderem o colaborador bem como os seus feitos e evoluções e formação contínua – para desenvolverem as suas aptidões (Erickson, 2015).

Através de uma investigação realizada por Alameddine et al., (2017) verificou-se que os colaboradores inquiridos demonstram que a retenção é uma combinação entre recompensas intrínsecas – como o desenvolvimento profissional, acompanhamento médico, oportunidades na educação - e extrínsecas – subsídios de viagens, disponibilidade para alojamentos e bónus – são estratégias de RH que visam aumentar a retenção.

2) Comunicação organizacional

A cultura das organizações tem importante relevo para a gestão das empresas. As medidas e os objetivos adotados por parte das empresas encontram-se interligadas com o comportamento dos seus colaboradores que são incutidos pelos elementos culturais (Meira & Oliveira, 2016). Deal & Kennedy (1986) demonstram que a cultura organizacional se caracteriza pela maneira como são feitas as coisas dentro de uma organização. Estar comprometido com a gestão cultural da organização é fundamental

para o sucesso organizacional, gerando maior produtividade e garante o reconhecimento (Chen et al., 2006).

Um dos principais focos dos RH é a comunicação – sendo considerado um pilar fundamental nas organizações. A comunicação desempenha um papel importante para os colaboradores, promovendo o seu bem-estar e a sua saúde (Newnam & Goode, 2019).

Durante muitos anos, os colaboradores possuíam um vínculo muito duradouro com as suas organizações, coisa que tem vindo a sofrer alterações nestes últimos anos. Quando os colaboradores compreendem que a figura e/ou estilo de liderança – abrangendo a coesão, participação, motivação e comunicação - não vai de encontro às suas expetativas isso coloca em risco a organização (Popescu & Iacob, 2017).

Segundo um estudo de Newnam & Goode (2019) existem tipos de comunicação organizacional, entre dos quais a comunicação ligada à tarefa, comunicação ligada à segurança e a comunicação relacionada com os relacionamentos. Os autores concluíram através da sua investigação que a prática mais usada é a comunicação relacionada com a tarefa. De acordo com estudos acerca da comunicação esta é composta em três vertentes: Comunicação interna - compreendida como a mais facilitadora de processos, entendendo objetivos e desafios organizacionais. A aposta nas novas tecnologias é uma constante pois permite que a informação esteja mais facilmente ao alcance de todos;

Comunicação externa – caracteriza-se pela sua rapidez e é direcionada ao público maior. Origina diálogos com a comunidade, governo e a imprensa tendo como finalidade a conexão comunicacional;

Através das novas ideologias e práticas de gestão observa-se que um dos elementos mais consideráveis atualmente é o clima organizacional. Compreende-se que este é relevante quer para os processos, quer para os resultados, afetando a qualidade do seu próprio sistema (Segredo Pérez et al., 2017).

O estudo do clima organizacional compreende algumas dimensões tradicionais, das quais fazem parte a liderança, motivação, remuneração, participação. Atualmente, a comunicação é compreendida como parte integrante do clima organizacional. Abdullah & Antony (2012) defendem que a comunicação origina uma ligação entre os colaboradores de uma empresa, desde a equipa superior à equipa mais operacional. A criação de canais, métodos e conteúdos internos origina mais conexão entre os funcionários e também com as empresas. Nesse seguimento, os autores determinaram que

a capacidade de comunicação e a capacidade da sua exibição contribuí para a construção de relações sociais, liderança e capacidade de negociação.

A Gestão de Recursos Humanos e a comunicação interna encontram-se inevitavelmente relacionados numa perspetiva voltada para a evolução, estilo de mudança e perspetiva de estímulo. A comunicação interna e gestão organizacional são compreendidos como parte integrante e como uma fonte de saber submetendo consideráveis publicações que chamam à atenção dos colaboradores (Popescu & Iacob, 2017).

3) Retenção de Talentos

As organizações têm por base as pessoas, que são compreendidas como uma peça fundamental das mesmas (Duquesne et al., 2015).

Segundo Sharma (2019) a retenção de talentos caracteriza-se pela aptidão que as organizações possuem em manter os seus funcionários, através de esforços constantes que visam a melhoria organizacional, de modo a que os seus funcionários não tenham interesse em abandonar a sua organização. O comprometimento organizacional e a retenção dos colaboradores é compreendida como um aspeto estratégico que beneficia as empresas (Bindu, 2017).

Berthon et al., (2005) defende que a ideologia de *marketing* interno refere que os colaboradores de uma organização são considerados o seu primeiro mercado. Atualmente, a retenção de recursos humanos produtivos é tão essencial quanto recrutá-los; contudo, num mercado competitivo, a retenção do capital humano é ainda mais essencial (Kalali, 2015). A saída de colaboradores de uma organização é compreendida como custosa e tendenciosa a alterações no trabalho. Então, reter o talento é essencial para todos os tipos de empresas (Bryant & Allen, 2013).

Em 1997 deu-se origem ao termo “Gestão de Talento” pela McKinsey onde o termo 'Gestão de Talentos' foi cunhado em 1997 pela Companhia McKinsey (Scullion, Collings, & Vaiman, 2016).

Recentemente foi realizada uma investigação por *CEOs*, nos Estados Unidos da América, compreendendo a área de gestão de talentos como uma área estratégica crítica de RH. Estes *CEOs* defendem que as organizações acreditam que a implementação de

talentos são estratégias difíceis de implementar, mesmo a nível global (Groysberg & Connolly, 2015).

Por exemplo, o *Employer Branding* estimula os colaboradores a permanecerem nas empresas, funcionando como uma estratégia de retenção organizacional (Sokro, 2012). Segundo Qureshi (2019) para os investigadores acerca do comportamento organizacional e os especialistas de gestão de recursos humanos, o compromisso dos colaboradores e a sua retenção, são temáticas cada vez mais relevantes. Os talentos são entendidos como pessoas com capacidades normais. Contudo, devido às suas competências específicas, ambições e prazer na realização de determinadas tarefas têm uma enorme capacidade de desenvolvimento de novas capacidades (Cardoso, 2016).

De acordo com Uren (2011) foi feita uma investigação em quarenta e quatro empresas sediadas na UK aos responsáveis de RH das organizações foram reconhecidas treze práticas necessárias para uma boa gestão do talento:

- 1) Identificar a fonte de vantagem competitiva e aspirar ser a melhor do mercado;
- 2) Conhecer bem o mercado em que a organização, sendo importante para o reconhecimento do talento;
- 3) Descrever e demonstrar a vantagem competitiva para o talento que acrescenta valor;
- 4) Criar significados do talento, gerando maior valor, fomentando o desenvolvimento;
- 5) Modernizar e fortalecer as ferramentas dos processos de identificação de talento;
- 6) Desenvolver os métodos de reconhecimento de talento, integrando um conjunto de processos e ferramentas de identificação de talento na organização;
- 7) Tratar de maneira cuidadosa os indivíduos considerados talentosos e compreender as suas aspirações;
- 8) Não se distrair com a demografia: compreender e aceitar a idade, o género e não criar distinção entre grupos;
- 9) Compreender os estímulos enfrentados pelos funcionários, tendo isso uma repercussão organizacional;
- 10) Elucidar os colaboradores acerca da experiência que a organização pretende oferecer aos mesmos;
- 11) Atender às necessidades do colaborador no que concerne às compensações, benefícios, progressão laboral e ambiente de trabalho;
- 12) Criar desafios estimulantes - colaboradores considerados talentosos buscam e necessitam de novos desafios e novas aprendizagens laborais;

13) Contornar barreiras: é basilar que exista uma prevenção de conflitos com colegas, chefias e até mesmo em aspetos culturais da organização para que estes não interfiram no seu rendimento, aproveitamento e comprometimento organizacional.

Existem três grandes grupos que influenciam a retenção: 1) fatores mentais; 2) fatores físicos; 3) fatores sociais. No que diz respeito ao fator mental, o mesmo abarca as características da função, à flexibilidade e à liberdade para exercerem o seu trabalho. No grupo dos fatores físicos, estes centram-se na própria natureza do trabalho, às condições dadas para a realização do mesmo e também às remunerações e benefícios. Já os fatores sociais dizem respeito às interações existentes nos colaboradores, sejam elas internas ou externas da instituição (Osteraker, 1999).

Devido às alterações económicas e ao crescente interesse das organizações na busca pelos melhores colaboradores, a relação entre a entidade empregadora e os seus colaboradores deve ser repensada. Verificar continuamente e modificar as estratégias de retenção é de extrema importância para corresponder às ambições individuais dos seus colaboradores (Bryant & Allen, 2013).

As estratégias organizacionais trabalham com questões como as estratégias de recrutamento, avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento e retenção. As estratégias de retenção organizacional estão entre os tópicos mais importantes para um produtivo funcionamento organizacional nas indústrias de topo. Assim, a retenção de profissionais talentosos é uma das essenciais funções dos departamentos de recursos humanos nas organizações (Kalali, 2015). Seguindo essa ideologia, uma prática eficaz de gestão de recursos humanos, relativamente à formação dos colaboradores, compensações e avaliação de desempenho são os principais fatores no que concerne à retenção de pessoas (Hong et al., 2012).

4) As práticas da GRH e os profissionais de RH

A GRH tornou-se fundamental para o desempenho das organizações e para o contributo de destaque no mercado e conseguir assim, obter uma vantagem positiva em relação a outras empresas (Al-Tarawneh, 2020; Angonga & Florah, 2019; Selmer & Chiu, 2004). No mesmo sentido, Ceitil (2013) defende que a função dos RH encontra-se em alterações profundas, com grande desenvolvimento e vai de encontro ao processo de

globalização. Então, os profissionais de RH são os principais responsáveis pelas mudanças das culturas organizacionais, aumentando a inovação e novas estratégias para melhorar a cultura e o clima organizacional.

Tem vindo a ser atribuído um peso muito importante à GRH e aos seus profissionais para que sejam responsáveis pelo recrutamento e seleção de colaboradores e que desenvolvam estratégias de retenção para os colaboradores considerados fundamentais para o negócio. (Angonga & Florah, 2019). Nesse seguimento, estes profissionais devem ser capazes de recrutar, atrair talento, desenvolvê-los e pela comunicação organizacional. (Ulrich et al., 2011).

As funções da GRH abrangem níveis mais administrativos e técnicos e também níveis mais estratégicos influenciados pela psicologia social, sociologia ou até mesmo pela gestão estratégica (Angonga & Florah, 2019).

Segundo Ulrich & Brockbank (2005) os profissionais de RH desempenham as mais variadas funções. São advogados, parceiros estratégicos, líderes e potenciadores do capital humano. Estes também devem ser responsáveis por desenvolver estratégias para que os colaboradores tenham uma postura irrepreensível tanto a nível individual como em equipa para que a atração de futuros clientes seja uma constante (Angonga & Florah, 2019). Arulrajah et al., (2016) mencionam que o papel da função dos RH tem vindo a ser sofrer alterações e que, na generalidade, as funções dos profissionais de RH são maioritariamente voltadas para o recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, avaliações de desempenho, gestão de recompensas, *job desing*, *job analysis*, planificação de RH, gestão da segurança e medicina no trabalho, gestão de conflitos e relações laborais.

Os profissionais de RH desempenham funções muito importantes para o bom desempenho das organizações. São responsáveis pelas prevenções dos conflitos internos, atuam como agentes de mudança, mantendo a ordem social e reforçam através de um modelo de regulações a ideologia da equipa de gestão, dominando o negócio (Almeida, 2009). Contrariamente a isso, dez anos antes, Almeida (1999) defendia a ideologia de que o perfil indicado para um profissional de RH caracterizava-se por possuir habilitações superiores nas áreas das ciências sociais, idade compreendida entre os 25 e os 30 anos de idade. Além disto, exigências do foro informático na ótica do utilizador e domínio de línguas, nomeadamente a língua inglesa e a capacidade de analisar dados estatísticos eram obrigatórias (Almeida, 1999).

Atualmente, de acordo com uma perspectiva voltada para o ambiente, os profissionais de RH têm como funções o recrutamento de indivíduos envolvidos com o ambiente, formar, desenvolver e fazer uma avaliação de desempenho desses indivíduos. Parte das suas tarefas também fazer uma gestão dos benefícios, da remuneração e promover a ligação de pessoas e equipas (Jabbour & Santos, 2008).

2.1) Objetivos e opção metodológica

A atualidade de ambas as problemáticas – *Employer Branding* e Retenção de Talentos – fundamenta a pertinência do estudo realizado no âmbito desta dissertação. Com este trabalho procurou-se compreender a importância que os profissionais de RH atribuem ao EB para continuarem retidos organizacionalmente.

A pergunta de investigação num estudo visa mostrar o projeto de investigação, na forma de pergunta de partida, onde o investigador demonstra qual o seu objetivo principal na investigação (Quivy & Campenhoudt (1998).

Neste sentido, a pergunta de investigação que norteou este trabalho foi:

➤ **Qual a importância do *Employer Branding* na retenção dos profissionais de RH?**

Mais especificamente, pretende-se perceber quais as estratégias de EB adotadas pelas empresas, perceber a importância do EB para os profissionais de RH e, por fim, perceber a importância da comunicação organizacional para o EB.

Segundo Godoy (1995) as ciências sociais caracterizam-se por abranger as áreas do saber que se encontram relacionadas com os fenómenos sociais, educacionais, culturais, políticos, psicológicos e económico. Nesse sentido, e de acordo com Denzin & Lincoln (2006), a investigação qualitativa circunda uma abordagem explicativa do mundo, o que exprime que seus investigadores estudam as coisas de forma natural, tentando entender os fenómenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem chegando o mais próximo possível da realidade-

A metodologia qualitativa não procura medir resultados, nem utiliza métodos estatísticos para a análise dos seus dados; a pesquisa qualitativa nasce de questões ou de interesses que se vão construindo à medida que o estudo se vai desenvolvendo; abrange dados explicativos sobre indivíduos, locais e processos que envolvem o contacto direto com o investigador e com a situação que se pretende estudar, baseando-se em entrevistas e na sua observação (Godoy, 1995, Morgan, 2018).

Esta metodologia beneficia as amostras de pequena dimensão e que são propositadamente selecionadas com base num conjunto de critérios exclusivos. A recolha dos dados caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os participantes do estudo, possibilitando que as questões previamente feitas possam ser exploradas. Não

importa o número de participantes na investigação, mas sim procurar a qualidade das suas respostas, de modo a chegar o mais perto possível da realidade (Morgan, 2018).

2.2) Técnica da Recolha de Dados

Para esta investigação utilizaram-se como instrumentos de recolha de dados um questionário sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada, para a recolha de dados qualitativos.

Considerando os objetivos do estudo concluiu-se que a entrevista semiestruturada era o melhor instrumento para a recolha dos dados.

As entrevistas foram realizadas com recurso a um guião (Anexo 2), antecipadamente elaborado, que incluía questões cujas temáticas foram escolhidas tendo em consideração os objetivos do estudo e a revisão de literatura. Então, este guião da entrevista continha 12 questões onde se abordavam temas relacionados com a comunicação organizacional, o EB e a retenção de profissionais.

O guião da entrevista deste estudo inicia com perguntas relacionadas com as funções e tarefas desenvolvidas pelos inquiridos. Depois são realizadas perguntas relacionadas com a retenção e as práticas utilizadas pelas organizações para que os colaboradores não queiram sair. As perguntas também se direcionam para a temática EB, mais concretamente perguntas direcionadas ao processo de EB e também das estratégias realizadas pelas organizações onde trabalham. Através deste guião também é procurado saber como é que a comunicação organizacional contribuiu para a construção do EB das empresas dos entrevistados.

Por fim, o guião da entrevista termina com uma questão relacionada com a visão que os colaboradores - que exercem funções nas empresas onde os entrevistados trabalham - têm acerca da mesma. Aqui, permitiu aos entrevistados demonstrar a sua perceção e opinião pessoal acerca destes assuntos.

As entrevistas foram realizadas através do *Skype*. O *Skype* é uma ferramenta que permite a conexão de voz e vídeo, através da internet. Visto que foi benéfico para ambas as partes realizar as entrevistas *online*, esta foi a maneira mais benéfica para o prosseguimento do estudo.

Paralelamente, foi aplicado um questionário sociodemográfico, com um total de 9 questões, divididas em duas partes. A primeira parte diz respeito aos dados dos

participantes do estudo, incluindo o sexo, a idade, a zona habitacional, estado civil e habilitações académicas. Quanto à segunda parte, esta diz respeito à formação e dados relativos ao seu trabalho onde está incluído a formação, a área de formação, a profissão, o tempo em que se encontra na função e o seu vínculo profissional.

2.3) Tratamento e Análise dos Dados

De forma a responder aos objetivos do presente estudo, criou-se uma amostra de profissionais de RH a partir da plataforma *LinkedIn* e através de um grupo de Profissionais de Recursos Humanos, no *Facebook*. No início do mês de Março e até inícios de Julho foram enviadas mensagens a mais de 40 profissionais de Recursos Humanos. Estas mensagens explicavam os objetivos do estudo bem como o que se encontrava inerente ao mesmo como o consentimento informado - que garante a total confidencialidade dos dados obtidos.

No total, foram realizadas 12 entrevistas a diferentes profissionais de Recursos Humanos, que exerciam funções em diferentes organizações. A entrevista mais curta teve uma durabilidade de 14 minutos e a mais longa de 58 minutos.

Em meados de Março foi realizada uma entrevista-teste para que o guião da entrevista fosse devidamente testado. O objetivo partia por compreender se os dados obtidos no decorrer da entrevista seriam relevantes e fidedignos, com vista a serem codificados futuramente. A participação dos intervenientes no estudo foi voluntária.

No início de cada entrevista, os entrevistados foram informados que a informação obtida na mesma, seria confidencial e foi perguntado se poderíamos proceder à gravação audiófónica da entrevista. Após a concordância, foi assinado um consentimento informado pelos entrevistados.

Após a assinatura do consentimento informado, foi aplicado um questionário sociodemográfico, com 9 questões fechadas, aos entrevistados, de modo que fosse caracterizada a amostra do estudo.

Após a realização e, posterior, gravação das entrevistas, as mesmas foram devidamente transcritas pela investigadora de forma a que toda a informação fosse inequivocamente realista e muito detalhada. Então, as entrevistas foram devidamente transcritas *verbatim* pelas investigadoras. Estas transcrições *verbatim* têm como objetivo

compor e padronizar os dados de forma a simplificar o manuseio da informação. Embora se perca muito tempo com a tarefa da transcrição e seja maçudo para o investigador, contrapesa pela simplicidade com que o mesmo vai de encontro aos dados. Finalizadas as transcrições das entrevistas, procedemos à análise dos dados.

Neste seguimento, chegou-se à conclusão de que a determinado momento não existiam novas informações para a investigação, originando saturação teórica.

O termo “Saturação” nasceu em 1967 através dos investigadores Glaser e Strauss (1967) e caracteriza-se pelo momento na investigação em que a obtenção de dados não traz mais novidades para a investigação (Minayo, 2017).

Fontanella et al., (2008); Saunders et al., (2018) salientam que a amostragem por saturação teórica é um instrumento frequentemente utilizado em investigações nas mais diversas áreas. É empregue para instituir ou encerrar a dimensão final de uma amostra em estudo, suspendendo assim novas informações. A saturação teórica deve estar diretamente relacionada com a pergunta de investigação, a revisão bibliográfica e o quadro analítico escolhido (Saunders et al., 2018).

Aí, utilizamos a *Grounded Theory*, caracterizado por um conjunto de processos exigentes de análise de dados que possibilitam o desenvolvimento de uma teoria (Strauss & Corbin, 1998). Na *Grounded Theory* existem três etapas de codificação dos dados analisados, nomeadamente a codificação aberta, a codificação axial e, por fim, a codificação seletiva.

No que diz respeito à codificação aberta, os dados são distribuídos em categorias semânticas, dando um código a cada unidade de análise. Então, pretende-se rotular às várias partes do discurso dos participantes. (Sandu, 2018).

O próximo passo consiste na codificação axial onde os códigos conseguidos na codificação aberta começam a dar origem a uma categoria principal, sendo assim o alicerce para a compreensão dos dados obtidos (Sandu, 2018). De acordo com Urquhart (2013), nesta etapa devem-se reconhecer as categorias mais pertinentes e também conceber um processo de comparação e de ligação entre essas mesmas categorias.

De modo a finalizar, surge a codificação seletiva, que é a categoria central, originada pela relação entre as outras categorias. (Sandu, 2018). Portanto, a codificação seletiva compreende na atribuição de uma categoria principal, pela relação aproximada entre os códigos axiais já reconhecidos (Urquhart, 2013).

Para que fosse possível analisar e codificar os dados recorreremos ao programa *Excel*, que serviu de suporte à codificação das entrevistas com os três tipos de códigos mencionados anteriormente.

2.4 Caracterização dos participantes do estudo

A amostra deste estudo é constituída por profissionais que se encontram a trabalhar numa área de recursos humanos e que assim, exerçam funções relevantes em recursos humanos.

Este estudo integra um total de 12 participantes. Importa dizer que os critérios de inclusão foram:

- a) trabalhar em Portugal;
- b) exercer funções de RH;

Os intervenientes nesta investigação foram selecionados de acordo com os princípios da amostragem teórica, e os aspetos acima referidos foram pensados e analisados na altura de as considerar.

Aos participantes, foi garantido a confidencialidade e o anonimato e, por isso, a cada participante foi atribuído um número que serve de identificação a cada profissional de RH.

A amostra é composta por 12 participantes, contudo foi possível chegar à saturação teórica e a dados relevantes acerca da temática investigada. Neste seguimento, a amostra é, maioritariamente, composta por profissionais do sexo feminino, com idades compreendidas dos 24 anos aos 61 anos. A média de idades é de 33,58 e o desvio padrão é de 9,94.

Todos os participantes têm qualificações ao nível do ensino superior e pertencem, maioritariamente, à zona Norte de Portugal.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são demonstrados os dados provenientes das entrevistas semiestruturadas que foram tratadas em concordância com os princípios da *Grounded Theory*. As citações exibidas, no decorrer do capítulo, são revelações diretas dos participantes no estudo.

De modo a facilitar a interpretação e a compreensão dos resultados, apresenta-se a Tabela 1 (categorias e subcategorias da análise de resultados) que resume as categorias e Subcategorias conseguidas através da análise qualitativa realizada às entrevistas.

4.1)

Categorias	Subcategorias			
Função dos RH	Práticas de GRH	Atividade Profissional		
Desafios da Função dos RH	Dimensão Externa	Remuneração Salarial	Evolução Organizacional	Realidade Organizacional
<i>Employer Branding</i>	Ação Organizacional	Dimensão Pessoal		

Categorias e subcategorias da análise dos resultados (Tabela 1)

Os resultados da análise das entrevistas realizadas encontram-se divididos em três grandes dimensões principais:

1) Função dos Recursos Humanos;

2) Desafios da Função dos Recursos Humanos;

3) *Employer Branding*

Cada um destes grupos é proveniente de um conjunto de subcategorias que auxiliam para a definição de cada uma das categorias, demonstrando assim a opinião e a visão dos entrevistados para este estudo.

4.2)

A dimensão **Função dos Recursos Humanos** caracteriza-se pelo papel e atividades desenvolvidas, a nível laboral, pelos profissionais de recursos humanos, de modo a ajudar a organização a atingir os seus objetivos e auxiliar todos os envolvidos na organização. Compreende-se que as funções desempenhadas pelos profissionais de RH têm muita importância, abrangendo papéis estratégicos, implementação de práticas, formação e desenvolvimento, recrutamento, que beneficiam a atração e a retenção de talentos bem como o destaque organizacional.

A dimensão **Função dos Recursos Humanos** foi obtida através de duas subcategorias, sendo elas:

- 1) **Práticas de Gestão de Recursos Humanos;**
- 2) **Atividade Profissional.**

4.2.1)

A primeira subcategoria – **Práticas de GRH** – caracteriza-se como sendo as principais atividades e/ou tarefas laborais desenvolvidas pelos profissionais de RH. A nível organizacional, são as atividades desenvolvidas pelos profissionais que são consideradas relevantes para a organização; se são detetadas necessidades como as de recrutamento, por exemplo, o profissional de RH irá de encontro a essa necessidade, desenvolvendo recrutamentos para a empresa.

As **Práticas de GRH** mais referidas pelos entrevistados são:

○ **Recrutamento**

“Eu sou a responsável por determinados departamentos dentro da Continental. Naquilo que... para além disto, naquilo em que eu efetivamente faço: faço todo o recrutamento e seleção dos meus clientes internos, quer de assessments a entrevistas, e assessments... falo... de provas de grupo e apresentações individuais..., faço todo o processo de onboarding, e onboarding desde que o colaborador recebe o sim, que foi o que... o colaborador... o candidato selecionado para entrar na Continental, até ao primeiro dia em que ele entra, todo o processo, ahm, até à entrada dele.” (Profissional de RH N°6)

- **Administração de RH**

“Atualmente, maior parte das tarefas que eu desempenho estão associadas à parte administrativa de RH... ou de payroll. faço desde admissões, tudo o que tenha a ver com a segurança social, fundos de compensação, contratos e higiene no trabalho. a criação da ficha do colaborador e quando há entidades que, por exemplo, têm uma ficha de cliente também faço porque tenho descontos inerentes ao colaborador. Depois, também... infelizmente também trato de demissões ou de cessões contratuais, tudo o que tenha a ver com documentos legais, recibos de quitação, recibos finais de vencimento, transferências bancárias... chega a uma altura do mês em que fazemos o processamento e está tudo inerente, desde bónus, vencimentos, subsídio de alimentação, tudo o que sejam retribuições... ou seja, remunerações e benefícios ao colaborador, ou seja, é tudo processado utilizando o software digital.” (Profissional de RH N° 11)

- **Gestão de RH**

“E eu estou na gestão operacional de recursos humanos, dou apoio à gestão da cultura organizacional... Na gestão operacional de relações humanas, nós somos o parceiro do nosso cliente interno... a primeira pessoa a que eles recorrem é a mim, em qualquer área da DRH, seja processamento, seja formação, seja recrutamento...” (Profissional de RH N°6).

Foram ainda apresentadas outras Práticas de GRH pelos participantes. Umas mais habituais, outras nem tanto. Dentro destas práticas de GRH temos:

- **Formação**

“Quando falo em gestão da formação falo em todos os processos: levantamento das necessidades de formação, contatos com empresas e entidades formadoras. Dou também alguma formação. A formação inicial é dada por mim e outras que vão surgindo relativas a assuntos dos quais eu tenho conhecimento e mais dirigidas para chefes de sector e encarregados.” (Profissional de RH N°7)

- **Legislação Laboral**

“Depois também há uma altura depois do processamento em que fazemos os impostos, aquilo que é legal... desde a segurança social aos impostos que temos que fazer para a segurança social e para as finanças.... Aquilo que chamamos de DRM - declaração mensal de remunerações. Depois ainda temos os fundos de compensações em que todos os meses também trato das guias e, e verifico e valido se está tudo ok nos fundos de compensação para depois a empresa pagar essa benesse”
(Profissional de RH N° 11)

- **Payroll**

“O meu trabalho incide muito também em assuntos relacionados com segurança social, AT, seguradoras. Faço processamento salarial e tudo aquilo que é relacionado com payroll” (Profissional de RH N°7)

4.2.3)

No que diz respeito à subcategoria **Atividade Profissional** esta caracteriza-se como sendo as funções desempenhadas nas organizações pelos profissionais de RH. As funções estão relacionadas com o papel que o profissional tem na empresa e, pelo qual, é reconhecido na mesma.

As atividades profissionais mais apontadas pelos entrevistados são:

- **Gestor/a de RH**

"Portanto, um bocadinho no complemento disto, as minhas funções estão exatamente ligadas em transformar a estratégia definida pela administração para o grupo de empresas, ahm, que nós temos em políticas de RH barra pessoas barra comunicação, que as tornem.... No fundo... que as acionem. Portanto, nós temos aqui objetivos estratégicos definidos pela administração e cada departamento depois tem que os fazer acontecer. Pronto, é a definição dessa estratégia operacional que está nas minhas funções, com tudo o que isso implica. Que pode, que pode... que pode não, vai... desde lá está, ao EB a uma parte muito, muito, muito intensa de comunicação ou muito intensiva de comunicação...”
(Profissional de RH N°8)

- **Responsável de RH**

"Ora bem, eu sou a chamada responsável de RH, mas também, atualmente, os RH estão só sob a minha alçada (...) A minha principal função é conseguir chegar aos colaboradores e às suas necessidades. Como deve calcular é muito difícil chegar a toda a gente, mas lá vamos conseguindo... também há muito esforço da nossa parte... Eu como responsável de RH faço de tudo... dou suporte quando é necessário, trato de documentação importante, dou e acompanho formações (...)" (Profissional de RH N° 1)

- **Generalista de RH**

"Neste momento, a minha função... o que sou designada na empresa... comecei como analista, ou seja, estagiária... de estagiária passei a assistente e agora, recentemente, subi a assistente com experiência. Nas várias categorias tinha permissões e funções diferentes; na primeira, era muito mais formação, ou seja, perceber o que é que eu tinha que fazer e aprender com as pessoas mais velhas da empresa e dar apoio." (Profissional de RH N°11)

- **Administrativo/a de RH**

"Uma vez que sou a única pessoa que trabalha no departamento e respondo diretamente à administração. tudo o que é às vezes mais simples e mais básico acaba por ser as tarefas diárias, ou seja, ainda que o absentismo seja uma coisa básica e... é uma tarefa, lá está... não é uma principal função minha porque posso passar algum tempo sem o fazer. tudo o que é às vezes mais simples e mais básico acaba por ser as tarefas diárias, ou seja, ainda que o absentismo seja uma coisa básica e... é uma tarefa, lá está... não é uma principal função minha porque posso passar algum tempo sem o fazer." (Profissional de RH N°7)

Por sua vez, de acordo com a análise das entrevistas, embora não se repetissem tantas vezes, existem mais atividades profissionais referenciadas pelos entrevistados. Estas atividades são:

- **Consultor/a de RH**

“Eu trabalho como consultor de recursos humanos da Randstad... para um projeto em específico, nós temos vários perfis para recrutar... o nosso trabalho passa por fazer a prospecção de mercado.” (Profissional de RH N°4)

- **Embaixador/a**

“(...) Acumulando aqui uma área que se denomina por external affairs, que tem que ver com tudo o que são relações externas da empresa, portanto, em representar tudo o que diz respeito à empresa em contexto externo... articular a elaboração de comunicados de imprensa quando nós temos necessidade de comunicar algo para os media... só acrescentando aqui que dentro desta área que temos coisas mais específicas como comunicação interna e comunicação externa, portanto a delineação de todo o plano de comunicação interna e externa da empresa.” (Profissional de RH N°2)

- **Assistente de Marketing**

“(...) E também, lá está, pode-se considerar que também tenho uma função de assistente de marketing.” (Profissional de RH N°3)

4.3)

No que diz respeito à dimensão **Desafios da Função de RH** esta caracteriza-se como sendo tudo aquilo que os profissionais de RH consideram como dificuldade no decorrer das suas funções e que, em grande parte, prejudica a organização. Nesse seguimento, desafio caracteriza-se como sendo algo que carece de superação. Os desafios quando se tornam objetivos e concretos e estimulam na medida da melhoria. Os desafios vividos podem ser internos ou externos. Para que esses desafios não demonstrem problemas futuros, torna-se necessário identificá-los e agir imediatamente sob eles.

A dimensão **Desafios da Função de RH** originou quatro subcategorias:

- 1) Dimensão Externa;
- 2) Remuneração Salarial;
- 3) Evolução Organizacional;
- 4) Realidade Organizacional.

4.3.1)

Concretamente à subcategoria **Dimensão Externa**, esta refere-se aos condicionantes que as organizações têm e que são provenientes de fatores externos à (sua) organização. São considerados negativos para o bom desenvolvimento organizacional e para a retenção dos profissionais, num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Embora as empresas apostem cada vez mais em estratégias para manter os seus colaboradores, a verdade é que as outras organizações também apostam muito na atração de novos funcionários. Então, a concorrência é um grande desafio da função profissional dos entrevistados.

- **Concorrência**

“Ou seja, o nosso maior problema neste momento e em qualquer momento é competir com as empresas que produzem o mesmo que nós, não ao nível do nosso produto porque o nosso produto é para 100% exportação. Mas o nosso maior problema é competir ao nível salarial que as outras empresas fazem. Esta zona é uma zona que trabalha muito desta forma: eu dou-te... eu transfiro-te o salário mínimo, mas tu no fundo vais receber o dobro porque eu vou-te dar o dobro por fora, como se diz.” (Profissional de RH N°7)

“Pronto, o principal desafio é a concorrência.” (Profissional de RH N°2)

"Portanto o principal desafio tem que ver com o... e esta palavra tem que aparecer entre aspas [riso]... com o “assédio” que as empresas de IT, principalmente na área do grande Porto.” (Profissional de RH N°2)

4.3.2)

Remuneração Salarial

No que concerne a esta segunda subcategoria, referimo-nos a aspetos relacionados com os pagamentos que as empresas exercem aos profissionais pelas suas funções. Nota-se que este é um aspeto de importância, que é ressaltado inúmeras vezes

nas entrevistas. A remuneração é um aspeto relevante quando alguém decide pertencer a uma organização, ou até mesmo, continuar nela.

Desta subcategoria, surge o código aberto:

- **Pacote Salarial:**

“Depois não nos podemos esquecer também quando falamos de, de, de operadores, ahm, que as pessoas continuam a valorizar o seu pacote salarial. Não é que o nosso seja muito diferente dos nossos vizinhos, não o é, mas procuramos que a par deste pacote salarial as pessoas tenham algumas regalias por um lado e tenham um apoio na sua vida, para além da fábrica, do trabalho, da organização... que não está... não está escrito. Ou seja, as pessoas sabem que podem contar connosco em tempos de dificuldade.” (Profissional de RH N°8)

4.3.4)

A subcategoria **Evolução Organizacional** prende-se com as novas fases e o respetivo desenvolvimento que as organizações vêm a sofrer. Com a globalização e com um mercado cada vez mais competitivo, é necessário desenvolver novas metodologias organizacionais. Sendo que o objeto é o constante destaque no mercado de trabalho, as organizações devem estar sempre preparadas para a melhoria ou até mesmo para algumas mudanças que sejam necessárias.

- **Mudança**

“O EB contribuí de uma forma muito relevante para a minha motivação e permanência. Então, sabe... todos somos pessoas diferentes e com perspetivas diferentes... eu como já sou mais antiga, acho estas medidas completamente novas e espetaculares... porque antigamente... como já disse... então... era só o salário, não é?” (Profissional de RH N°10)

- **Melhoria**

“Embora precisemos de estudar melhor o próprio EB e as estratégias que devem ser adequadas às nossas pessoas, devemos... devemos pensar aqui que a comunicação é um alicerce para a construção do EB porque estão os dois dependentes.... Chegamos aos outros através da comunicação, não é?” (Profissional de RH N°7)

"Até há uns três anos nem tínhamos monitores de partilha de informações na fábrica... os monitores estão no refeitório." (Profissional de RH N°1)

4.3.5)

A outra subcategoria obtida é a **Realidade Organizacional**. Esta subcategoria está relacionada com as realidades que se vivem e encontram nas organizações. Estas realidades são defendidas nas entrevistas, defendendo os colaboradores que são as ações que acontecem na empresa constantemente.

- **Comunicação**

"No entanto, nós temos pequenos trechos de comunicação, comunicação que vamos lançando via emails ... e via circulares... circulares no sentido de tentarmos manter uma relação mais estreita com o colaborador para que o colaborador não entenda que é esquecido, ou seja, para que o colaborador sinta que o departamento de RH está junto com ele e está para o apoiar com tudo o que seja necessário (...) quer sejam atividades dentro da organização, quer seja fora da organização, como por exemplo a divulgação de uma agenda cultural, ou algumas ações de solidariedade, por exemplo... junto da comunidade... Ou seja, acho que os canais de comunicação têm que ser adaptados, no entanto acho que a comunicação se pode fazer muito na base das newsletters, por exemplo..." (Profissional de RH N°5)

- **Imagem**

"A empresa deve sempre trabalhar aqui, a imagem sempre através dos seus colaboradores, que é o que procuramos sempre fazer..." (Profissional de RH N°5)

"Eu penso que já respondi um bocadinho a isso, mas.... O que eu disse há pouco... claramente que se uma marca ou uma empresa, neste caso a empresa tem sempre uma marca associada, for, tiver uma boa visualização no mercado, ou seja, se for considerada... grandes empresas e boas para trabalhar claramente tem uma marca forte no mercado e isso vai chamar à atenção das pessoas que estão de fora, ou seja,

possíveis candidatos, mas também candidatos que estão dentro da empresa porque sentem diariamente que realmente é uma boa empresa para trabalhar ou é um great place to work ou qualquer coisa assim...” (Profissional de RH N° 11)

- **Sucesso**

“A marca do Grupo Crédito Agrícola existe há 110 e está presente em todo o país. Tem registado uma evolução natural, no processo de adaptação aos mercados, às economias e às sociedades... Em Portugal, fruto de um posicionamento económico assertivo, a marca definiu uma cultura empresarial própria e distinta de todas as outras marcas e constitui-se como um dos principais grupos financeiros, integrando as vertentes da banca e seguros... Ademais, em França, o modelo bancário similar, ali designado por “Credit Agricole” é tão somente o primeiro no ranking bancário daquele país. Daqui se depreende que uma marca com a reputação e o valor intangível do CA – com honorabilidade, confiança, credibilidade, estabilidade e notabilidade - exerce natural fascínio e sedução junto dos mercados, dos clientes e das populações e vem somar, de sobremaneira, a todos os aspirantes a colaboradores, desejo e vontade de trabalharem sob a batuta da marca. Por outro lado, hoje, esta notabilidade define o Grupo Crédito Agrícola como um dos mais apetecíveis e desejados empregadores.” (Profissional de RH N°12)

- **Valorização**

“As vantagens do EB... nós queremos sempre trabalhar numa empresa que seja... que reconheça os seus colaboradores e os seus... e as suas qualidades, não é?” (Profissional de RH N°3)

4.4)

A última dimensão designa-se de **Employer Branding**. Esta caracteriza-se por ser um conjunto de estratégias e ferramentas que pretende atrair os melhores talentos para o seu negócio e também reter aqueles que são imprescindíveis. O *Employer Branding* pretende também fortalecer a imagem das organizações, de modo a destacarem-se como empresas empregadoras excepcionais, no mercado organizacional. Algumas das

estratégias de *EB* assentam na valorização, no bem-estar, na responsabilidade social originando, posteriormente, comprometimento e retenção por parte dos colaboradores das empresas. Estas ideias foram obtidas através das entrevistas dos participantes envolvidos neste estudo.

Numa visão global dos entrevistados é salientado que o *EB* tem vindo cada vez a ser mais importante e benéfico para as organizações. Apesar dos participantes, na sua grande maioria, referirem que nas suas organizações existe um processo de *EB* e de estratégias, isso não é explorado a 100% e carece de algumas melhorias, como podemos ver na entrevista da *Profissional de RH N°3*:

“Bem, não há aqui um processo de employer branding efetivo na minha empresa, pelo simples motivo de não ser uma grande empresa.”

Contrariamente a essa opinião, um dos entrevistados refere que:

“Temos parcerias com algumas empresas que nos fornecem serviços, que nós pagamos... de forma a que nos tornemos mais competitivos. Ou seja, temos pagamento de dentista, pedologista. Temos um médico de medicina geral e familiar na empresa. Temos outro tipo de regalias em relação a creches, farmácias...” (*Profissional de RH N°7*).

A dimensão *EB* surgiu de duas importantes categorias distintas:

- 1) Ação organizacional;
- 2) Dimensão pessoal.

4.4.1)

A primeira subcategoria – **Ação Organizacional** – diz respeito aos processos e às estratégias que são construídas pelas empresas de cada um dos participantes. Cada empresa tem a sua própria cultura e área de negócios, originando as suas próprias estratégias, mas que, como se verificaram ao longo das entrevistas, acabam por ser transversais a diferentes organizações.

Esta subcategoria originou vários códigos abertos:

- **Benefícios**

“Então, Vanessa...nós temos vindo a apostar muitos em benefícios... oferecemos a cada colaborador um seguro de saúde, que possibilita aos colaboradores frequentarem clínicas ou hospitais particulares a preços reduzidos... considero isso muito positivo, então com isto do covid, não é... pode dar muito jeito. Depois também temos um kit de bebé para oferecer aos pais ou às mães, composto por fraldas de pano, biberão, muda fraldas e cremes para o bebé e para a mãe... também oferecemos cheques dentista aos filhos dos nossos colaboradores.” (Profissional de RH N°10)

- **Flexibilidade**

“Neste momento, implementamos uma politica que se chama o “Flex Go” que é... temos um dia por semana que podemos trabalhar a partir de casa, este dia é escolhido por nós mas em concordância com as nossas chefias e equipas... mas temos a oportunidade de fazer teletrabalho um dia por semana e isso é sempre vantajoso porque dá-me sempre jeito ter um dia em casa. E isto sei que é uma política que foi pensada e repensada e agora que foi implementada...” (Profissional de RH N°11)

- **Formação**

“Formação. É desencadeado o processo de formação obrigatório, em módulos sequenciais até à obtenção do aproveitamento mínimo definido, com vista a tornar o colaborador apto à comercialização dos diferentes produtos bancários. Esta formação é cíclica e acompanhará toda a sua vida profissional. Paralelamente, o trabalhador tem acesso ao contrato de trabalho, aos regulamentos internos e aos códigos de conduta que regem a atividade.” (Profissional de RH N°12)

- **Cultura Organizacional**

“Nas empresas podemos mudar o modelo de negócio, os processos e até a área de atividade, mas sem as pessoas certas nunca conseguiremos realizar o propósito e cumprir a missão de uma organização. E no caminho para encontrar

as pessoas certas está obrigatoriamente a criação de um bom Employer Branding, em que a promessa ou proposta de valor apresentada aos atuais e potenciais colaboradores é cumprida idealmente a 100%.” (Profissional de RH N°9)

- **Motivação**

“Uma organização é feita de pessoas e o que nós queremos é pessoas motivadas para aquilo que estão a fazer, independentemente daquilo que seja. tanto uma unidade em historial como escritório pretendem que os seus colaboradores estejam motivados, que produzam mais, que sejam melhor todos os dias...por isso acho que o EB é transversal a todas as organizações duma forma geral.” (Profissional de RH N° 5)

- **Responsabilidade Social**

“Ou seja, eu acho que no caso da minha organização em concreto as pessoas veem um pouco como uma missão... como um apoio a terceiros... mas acredito que seja em torno deste carater social, da missão, do apoio que nós prestamos às pessoas, que neste caso, com, com algumas limitações ao nível da saúde física e da saúde mental.” (Profissional de RH N°5)

- **Atividades**

“Na Fabamaq há futebol, voleibol, yoga, grupos de corrida e board games e a Fabamaq Start (comunidade de desenho). Estas comunidades surgiram organicamente e por iniciativa dos colaboradores, tendo a empresa apenas proporcionado as condições para que estas florescessem... no futebol e no voleibol custeando os pavilhões e nas sessões da Fabamaq Start oferecendo snacks e cerveja aos participantes... Estes fóruns acabam por incentivar a convivência informal e o estreitamento das relações entre Gamers.” (Profissional de RH N°9)

- **Proximidade**

“Ora bem, estratégias... uma estratégia que não é muito fácil, mas é sempre uma estratégia de proximidade e muito individualizada... Gostamos de conhecer os trabalhadores... A nossa estratégia é muito de proximidade, eles sentirem que nós estamos sempre próximos e conseguimos chegar às necessidades deles...”

“Não, não é reunir por reunir... não é reunir no sentido de reunião, mas no sentido de conversa para perceber quais são as necessidades e as reais necessidades de forma a que a nossa imagem lá fora seja uma imagem de proximidade.” (Profissional de RH N°7)

Relativamente à última subcategoria – **Dimensão Pessoal** – esta prende-se como o próprio nome indica, com a perceção sentida e individualizada por cada um dos participantes, face ao vivido nas suas empresas. Aqui, podemos falar das estratégias organizacionais voltadas para o colaborador, bem como as perceções individuais das tarefas realizadas e do que acham e sentem acerca das mesmas.

Esta subcategoria diz respeito a fatores internos e de perceção.

- **Bem-estar**

“E depois, na sexta-feira, uma parte mais de descontração, em que todas as semanas tem um convidado novo para falar um pouco mais da pessoa em si, ou seja, posso-te dizer que o meu chefe já foi lá e eu fiquei descobrir que ele é chefe de cozinha, chefe no sentido em que ele trabalha numa empresa e que se for preciso podes contratar o serviço e ele vai a tua casa e faz um jantar cinco estrelas, por exemplo... nós sentimo-nos bem com estas pequenas coisas que até levamos para fora do trabalho...” (Profissional de RH N°4)

- **Comprometimento**

“Cada vez mais acredito que as pessoas com quem trabalhamos... ahm... prezem a estabilidade... já viste o que nos aconteceu? O COVID veio assustar as pessoas, as empresas... mudou o rumo das coisas... as pessoas vão dar cada vez mais valor à estabilidade que lhes damos... são apoiados por nós, podem tirar dúvidas sempre que precisem...” (Profissional de RH N°7)

- **Positivismo**

“Esta é uma questão filosófica, transversal e já secular. O que é que eu penso que os outros pensam. A banca, sobretudo nos primeiros três quartos do século passado, era extraordinariamente apetecível como empregadora. Conferia, a quem lá trabalhava, entre outros valores, reputação, prestígio, poder e remunerações acima da média. Hoje todos sabemos que, resultante da otimização do modelo informático de

trabalho, levou a uma forte erosão dos fatores mais aliciantes para trabalhar neste sector. Contudo, fruto do cumprimento dos contractos verticais de trabalho, da estabilidade económica, das regalias sociais vigentes, da muita procura que se faz sentir e das nulas saídas para a concorrência, entendo que é aliciante, cativador e prestigiante, trabalhar na Instituição de Crédito, Caixa Agrícola dos Açores.” (Profissional de RH Nº12)

"Acredito que ainda fiquem cá muitos anos... é o que espero e quero... a vida em Portugal tende a ser difícil no que diz respeito ao mercado laboral... e aqui, os colaboradores têm tudo para conseguirem ter uma vida mais facilitada dentro do possível... uma boa empresa, com boas coisas... só espero que a opinião seja tão positiva como a minha!" (Profissional de RH Nº1)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos os resultados mais relevantes do capítulo anterior. Assim sendo, iremos apresentar uma discussão dos resultados onde é realizada a ligação entre os dados adquiridos através das entrevistas semiestruturadas e da revisão da literatura, mais propriamente acerca da importância do *EB* na retenção de profissionais de RH. É importante referir aqui que foram introduzidos novos autores que traziam ainda mais sustentabilidade ao estudo.

De acordo com a literatura, Cardoso (2004) refere que como as políticas de RH se encontram mais alinhadas ao negócio e menos à administração isso origina um ambiente onde os profissionais de RH possuem cada vez mais formação e são, maioritariamente, do sexo feminino, cabendo-lhes então os papéis mais importantes nas tomadas de decisão das definições e políticas de RH, tal como é verificado no decorrer das entrevistas, realizadas para este estudo, onde em 12 entrevistas realizadas 9 foram a mulheres com grau académico.

No mesmo seguimento lógico, verificou-se que em Portugal deu-se uma crescente feminização do grupo profissional de 44,8%, em 1995 para 59%, em 2004. (Almeida, 2010, p. 103).

Outro aspeto saliente, relativamente à caracterização sociodemográfica, é que todos os participantes possuem formação nível superior, e em grande parte, com área de qualificação em Gestão de Recursos Humanos. Neste seguimento e, segundo a literatura, com a globalização foi necessária uma reinvenção do mercado organizacional. Então, o nível de exigência começou a ser cada vez maior, o que se reflete no crescente aumento de candidaturas ao ensino superior, refletindo-se no aumento das habilitações académicas na população portuguesa. (Ramos et al., 2014).

Em 2011, 26,1% dos portugueses entre os 31 e 34 anos concluíram o ensino superior, valores superiores aos 19,8% assinalados em 2007. No que diz respeito ao género, é o sexo feminino que mais ingressa e termina o ensino superior: 30,5% de portuguesas entre os 30 e os 34 anos são formadas (EU-27: 38,5%), já os homens, são apenas 21,7% os que estão nessa disposição (EU-27: 30,8%) (Ramos et al., 2014).

Segundo o que foi apurado nas entrevistas, os profissionais de RH desenvolvem desde trabalhos mais administrativos, como por exemplo o tratamento de dados, a inserção de dados em bases específicas, tratar e verificar a taxa de absentismo, realizar o processamento salarial ou até mesmo verificar indicadores; tal é referido pelos autores Jabbour & Santos (2008) que salientam que o trabalho desenvolvido pelos profissionais de RH centra-se, sobretudo, em trabalho administrativo. Por outro lado, os entrevistados

também realizam trabalhos mais estratégicos, onde efetuam uma gestão da cultura organizacional, ou até mesmo a criação e desenvolvimento de novas estratégias de melhoria contínua dos processos de RH que devem de ir de encontro aos objetivos da organização, tal como corroboram os autores Jabbour & Santos (2008). Isto demonstra que os paradigmas das funções de RH têm vindo a sofrer transformações e, posteriormente, evoluções. Salientando isso, Lengnick-Hall & Moritz (2003) defende que os RH terão cada vez mais um papel orientado para a estratégia e que não se passará a despender tanto tempo com questões consideradas mais administrativas, o que é visível na perspetiva dos entrevistados que além de realizarem trabalho administrativo começam a exercer trabalho também voltado para a estratégia. Nesse sentido também, os autores defendem também que o papel dos profissionais de RH trará mais valor para as empresas e que assumirão novas funções, mais uma vez indo de encontro aos dados recolhidos nas entrevistas, onde os entrevistados são cada vez mais polivalentes nas suas tarefas profissionais.

Quando perguntadas as tarefas desenvolvidas pelos participantes deste estudo as respostas foram muito voltadas para o recrutamento, para a formação e para a realização de pagamentos (*payroll*). Naturalmente, nesse seguimento, e corroborando a perspetiva dos entrevistados, os autores Arulrajah et al., (2016); Ulrich et al., (2011) referem que o papel da função dos RH tem vindo a ser cada vez mais emergente e que, na generalidade, as funções dos profissionais de RH são maioritariamente voltadas para o recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, avaliações de desempenho, gestão de recompensas, *job design*, *job analysis*, planificação de RH, gestão da segurança e medicina no trabalho, gestão de conflitos e relações laborais.

Através dos resultados das entrevistas, também foi perceptível que, em alguns dos casos, os profissionais de RH definem e orientam as estratégias mais adequadas para o negócio e para o desenvolvimento da empresa no mercado. Indo de encontro ao defendido pelos autores Arulrajah et al., (2016) estes salientam que os profissionais de RH assumem uma posição relevante estrategicamente para o negócio das organizações.

Os autores Angonga & Florah, (2019); Lengnick-Hall & Moritz (2003) defendem que o trabalho dos profissionais de RH será cada vez mais estratégico, mas que na verdade ainda muito operacional e administrativo. Isto é corroborado pelos entrevistados que, na sua maioria, ainda se centram demasiado no trabalho operacional, como já foi referido anteriormente.

Desafios da Função de RH é segunda dimensão e daí emergem quatro categorias: dimensão externa (relacionada à concorrência e ao assédio exercido por outras empresas do setor, oferecendo mais visibilidade no mercado ou até mais benefícios que os que possuem atualmente); remuneração salarial (que diz respeito aos valores que as empresas estão dispostas a pagar pela prestação dos serviços dos indivíduos); evolução e realidade organizacional, que consiste na capacidade das organizações se reinventarem e serem fidedignas, onde torna-se necessário desenvolver estratégias que permitam que os colaboradores das empresas não sintam necessidade ou vontade de abandonar as mesmas.

Face às exigências globais do mercado, os próprios profissionais foram mudando os seus comportamentos e ideologias e, nesse seguimento, as organizações tiveram de se adaptar a essa nova realidade.

Segundo os dados obtidos nas entrevistas, os profissionais de RH salientam que acreditam que a retenção é benéfica tanto para eles como para as empresas onde exercem funções. Estas ideias, vão de encontro ao que diz Almeida, (2009), Tarique & Schuler (2010), que acreditam que é necessário reter os profissionais, apostar na sua motivação, diminuindo o *turnover* e aumentando o *engagement* (Tarique & Schuler, 2010). Ser capaz de explorar novas vertentes organizacionais é sinal de que o futuro será mais capaz. É benéfico reinventar os colaboradores para conseguirem ter um desempenho de alto rendimento (Gonçalves, 1997).

Relativamente ao que concerne à comunicação organizacional, de acordo com os entrevistados, todos defendem a necessidade de apostas constantes na comunicação organizacional pois mesma serve de veículo entre a organização e os colaboradores, resultando uma proximidade de ambas as partes. Tal facto já era defendido por Erickson (2015) que sustenta a importância da comunicação para o bom desenvolvimento das organizações e para as relações organizacionais.

Na maior parte das opiniões, é sustentado pelos participantes que a comunicação serve de pilar a novas estratégias futuras e é uma forte estratégia de EB. E nesse sentido, corroborando a ideia dos entrevistados, Cardoso (2006) refere que a comunicação serve de ponte ao estabelecimento de um vínculo de proximidade entre colaborador VS organização.

Na opinião dos entrevistados, as empresas que valorizam o capital humano demonstram que as pessoas são um bem fundamental para o desenvolvimento dos negócios. Isto demonstra que são realizadas medidas estratégicas implementadas nesse sentido e que, representam sucesso e beneficiam a atração e a retenção profissional. Estas

ideias encontram-se alinhadas com a literatura, que sugere que se as organizações compreendem as pessoas como importantes para o sucesso, o nível de *turnover* será cada vez menor (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

Para que as organizações continuem a crescer devem apostar numa imagem positiva tanto para os seus colaboradores como para o público externo; isto torna os colaboradores mais comprometidos face ao seu trabalho (Tanyıldız & Serin, 2019). A formação da imagem organizacional origina reconhecimento e deve ser vista como modelo (Younger, 2020). Seguindo essas linhas de pensamento apresentadas na literatura, os entrevistados indicam nas entrevistas, que a imagem das organizações deve ser transparente e corresponder à realidade que é vivida nas mesmas, originando perceções positivas que são demonstradas aos seus familiares e aos mais próximos. Então, a imagem organizacional e o reconhecimento externo são tidos como irrepreensíveis pelas organizações (Ambler & Barrow, 1996).

De acordo com a opinião de profissionais de RH, estes salientam que a motivação é algo que procuram dar e receber e que deve ser transversal a todas as organizações e que estas devem apostar em algumas estratégias, tais como o *feedback* constante, formação e desenvolvimento e até mesmo a progressão de carreira. Nessa lógica e, em sintonia com a literatura, o *feedback* contribuí para a motivação dos profissionais, demonstrando reconhecimento ao colaborador, o que melhora a motivação laboral. Isto contribuí eficazmente para a motivação para o alto desempenho no trabalho (Lubecka, 2013; Erickson, 2015).

Os entrevistados, salientam que enfrentam certos desafios, que acontecem diariamente, e estão ligados a alguns aspetos como a vertente salarial, a concorrência por parte de outras empresas e com a própria identificação com a cultura da empresa. Nesse sentido, a literatura refere que os ambientes envolvidos quer a nível interno e externo e a competitividade que se tem vindo a verificar num mercado cada vez mais atribulado origina a necessidade de estimar os colaboradores, oferecendo-lhes novos contextos que darão um *boom* à sua motivação laboral (Tamayo & Paschoal, 2003). Nos dias de hoje, a literatura demonstra que já são visíveis as novas práticas que assentam em estratégias motivacionais para os colaboradores. (Tamayo & Paschoal, 2003).

Os entrevistados realçam muitas vezes a importância da valorização profissional. Cada vez mais o sentimento de valorização é compreendido como relevante no seio laboral e visto também como um desafio. Então, comprovando a ideia dos

entrevistados, Theron, Barkhuizen, & Du Plessis (2014) defendem que os talentos procuram atender às suas necessidades fisiológicas e de segurança. Além destas necessidades é procurado também saciar a vertente social, a de autoestima e a de realização. Quando as pessoas são compreendidas como talentos organizacionais estes podem desenvolver novas aptidões, podendo mudar as suas funções para outras mais interessantes. Cada vez mais existem desafios aliados à função dos RH, como foram mencionadas acima, e para isso é necessário desenvolver estratégias nesse sentido (Ben Moussa & El Arbi, 2020), algo defendido em todas as entrevistas, na opinião dos entrevistados. Por isso, uma nova reestruturação e abandonar métodos antigos de trabalho, apostar em mais e melhor comunicação, valorizar continuamente os funcionários e envolvê-los mais na organização são algumas das respostas aos desafios da função dos RH (Ben Moussa & El Arbi, 2020).

A terceira dimensão é o *Employer Branding* e aqui emergem duas subcategorias: Ação organizacional, que diz respeito às estratégias realizadas pelas empresas para que os colaboradores que já se encontram nas empresas queiram continuar a pertencer à mesma e também a atração de potenciais colaboradores. A outra categoria: Dimensão Pessoal diz respeito à perspectiva individualizada dos profissionais de RH entrevistados.

Na ótica dos entrevistados, a cultura organizacional de uma empresa é tida como uma estratégia de EB e de retenção, contribuindo assim para a sua permanência nas organizações face às suas perceções. Nesse sentido lógico, a literatura sugere que em 1962 foram reconhecidos 164 conceitos de cultura; estes conceitos sugerem que a cultura das organizações influencia diretamente as perceções dos indivíduos, influenciando-os positivamente ou não (Pires & Macêdo, 2006).

No seguimento do tema “*Employer Branding*”, o objetivo parte por promover interna e externamente os aspetos considerados mais aliciantes para trabalhar numa organização, atraindo novos colaboradores e retendo os já existentes (Backhaus & Tikoo, 2004) e tal facto é comprovado nas entrevistas realizadas, considerando os profissionais de RH, que o EB é uma ferramenta cada vez mais valorizada e apresenta inúmeras vantagens para o desenvolvimento das organizações e para a GRH. Aqui, podemos incluir o reconhecimento dos outros, sejam fornecedores, parceiros, clientes e concorrentes. A possibilidade da vinda de novos colaboradores para uma empresa, através do EB, também é considerada uma vantagem por Ambler & Barrow (1996).

Visto que se torna um tema e uma ferramenta cada vez mais atual, a marca do empregador ganha relevância nas médias empresas e também nas multinacionais pois procuram criar uma reputação corporativa, reter os seus funcionários e fazer uma boa gestão de talentos (Martin et al., 2011). No decorrer das entrevistas, os profissionais de recursos humanos entrevistados demonstraram que as estratégias adotadas pelas suas organizações visam contribuir para a sua retenção na organização e que essas mesmas estratégias são positivas para ambas as partes. A estratégia referida pelos entrevistados passa pela proximidade entre a empresa e o colaborador, bem-estar, valorização. Indo de encontro a esta linha de pensamentos, Lubecka, (2013) refere que estratégias de proximidade e valorização são benéficas para a organização, retendo assim os colaboradores das empresas e tornando as empresas mais competitivas com o talento existente nas organizações.

Referido nas entrevistas pelos profissionais de RH, os benefícios extrassalariais são considerados como a melhor medida estratégica de EB. A literatura sugere que os benefícios extrassalariais não são uma “ideologia” assim tão recente, mas assegura um papel de importância em conjunto com o pagamento salarial, que continua como fator preponderante para os indivíduos (Luiz Bernardim & Antunes Araújo, 2016). Como referem os entrevistados, os benefícios oferecidos pelas suas empresas encontram-se muito relacionados à saúde; aí falamos de seguros de saúde, em ofertas de *vouchers* e de *kits* de maternidade/paternidade. Corroborando isso, Luiz Bernardim & Antunes Araújo, (2016) num estudo realizado numa empresa brasileira, chegaram à conclusão de que os benefícios mais oferecidos aos colaboradores são relativos à saúde, aos transportes, às rendas de casa, às refeições alimentares e à formação. Contrariamente à positividade dos benefícios defendida pelos participantes do estudo, a literatura também diz que a conceção que cada colaborador atribuí pode originar sentimentos de iniquidade ou de decepção face aos benefícios oferecidos pelas empresas (Luiz Bernardim & Antunes Araújo, 2016).

A importância da evolução dos indivíduos nas organizações começou a ganhar relevo nos inícios do século XX, por parte de Frederick Taylor; Taylor produziu o - Estudo de Tempos e Movimentos - com a finalidade de conseguir a racionalização e padronização das funções, através da repartição das tarefas, definição de funções e especialização dos indivíduos para ocupá-las (Chievanato, 1999). Através do mesmo autor (2002) foi considerado que a formação, antigamente era vista como um meio de

integração no que concerne aos cargos ocupados. Com o tempo, esse conceito foi caindo em desuso, passando a ser compreendido como um meio de desempenhar altos cargos e de desenvolver competências para novos objetivos profissionais. Indo de encontro ao que foi referido anteriormente, e segundo os entrevistados, a capacidade das empresas poderem oferecer uma formação contínua e que permita o crescimento dos profissionais das empresas é uma ideia bastante expetável. Estas formações voltadas para os colaboradores vão desde a legislação laboral, com a entrada de novas leis em vigor, ou até mesmo de diferentes metodologias de trabalho praticadas por outros profissionais da mesma empresa, mas em outras cidades. Isto permite-lhes um maior crescimento profissional tal como refere a literatura.

Tendo em conta a constante competitividade que se vive nas organizações, torna-se imprescindível que as organizações encontrem competências nos seus funcionários que sejam passíveis de desenvolvimento, contribuindo assim para uma melhor *performance* organizacional (Danvila-del-Valle et al., 2019).

Indo de encontro à melhoria de *performance organizacional*, outra estratégia de EB adotada pelas organizações incide na flexibilidade horária. Devido aos avanços das tecnologias originaram-se novas possibilidades de exercer as suas funções/tarefas. Este avanço permite trabalhar a partir de casa, através de *home-office*, divisão do trabalho entre escritório-casa ou o trabalho em regime de part-time. Apesar de ser benéfico e competitivo para a empresa adotar pela flexibilidade, torna-se importante também para os trabalhadores conseguindo assim ter mais *work life balance* (Ceribeli & Ferreira & Bajzikova et al., 2016). Corroborando a literatura, os entrevistados garantem que ter benesses no horário para tratar de assuntos pessoais é um compreendido como algo muito positivo, tornando mais conciliável a vida pessoal e laboral, conseguindo mais sintonia e mais liberdade.

Ainda relativamente à *performance organizacional*, os entrevistados demonstram atribuir muita importância à responsabilidade social, ao que é feito pelas empresas para ajudar os outros e que o facto de existir essa sensibilização pelas empresas, agrega-lhe mais valor e mais comprometimento para com a empresa. Posto isto, segundo a literatura, uma empresa que seja responsável socialmente acrescenta valor ao sentimento de pertença numa organização, o que os leva a continuar retidos (Burke & Logsdon, 1996). Nesse sentido, nos últimos tempos a competitividade do mercado fez com que fosse necessário o desenvolvimento de novas estratégias, nomeadamente as de

responsabilidade social. A responsabilidade social beneficia as empresas, os seus acionistas e a comunidade humana (Burke & Logsdon, 1996).

A retenção, através de estratégias de EB, como as atividades realizadas pelas organizações traz aspetos muito positivos para o exercício de funções (Fapohunda, 2013). Segundo os profissionais de RH entrevistados, as atividades desenvolvidas fomentam o trabalho de equipa, beneficiam a motivação e o sentimento de pertença. Dentro destas atividades temos os *teambuildings*, jantares festivos ou até mesmo encontros ocasionais de equipas. Indo de acordo com o que refere a literatura estas são atividades que servem para melhorar o envolvimento das equipas, o autoconhecimento e resolver problemas em equipa (Fapohunda, 2013). A reunião das equipas tornou-se normativa no seio organizacional e na vida profissional (Halvorsen & Sarangi, 2015).

Brinkley et al. (2017) realizou uma investigação de 12 semanas, onde procurava compreender o impacto do desporto em equipa no local de trabalho, na vertente pessoal e também social. Os resultados foram demonstrativos de que práticas desportivas beneficiam a comunicação, promove a saúde e também as equipas. Segundo os entrevistados, a empresa permite-lhes praticar futebol, voleibol, yoga, grupos de corrida e *board*. Segundo eles, estas atividades acabam por incentivar a convivência informal e o estreitamento das relações entre colegas de trabalho (Brinkley et al., (2017).

A conceção do perfil motivacional do trabalhador facilita a criação de novos projetos diferenciados de motivação na própria organização, procurando corresponder às metas de vários colaboradores. Se a organização, na sua totalidade, não estiver disponível em construir estratégias ligadas à motivação para as suas diversas áreas, isto permite que cada gestor desenvolva os programas motivacionais necessários para os seus trabalhadores diretos (Tamayo & Paschoal, 2003). Ainda relativamente a esta temática, os participantes desta investigação acrescentam que a motivação parte por ingressar em projetos satisfatórios, e que pertencer a uma empresa com boas práticas ajuda a desenvolver a motivação.

Então, dados estes resultados obtidos através das entrevistas e da revisão da literatura, referimo-nos ao último aspeto a destacar. Quando confrontados (profissionais de RH) como se sentem por pertencer às organizações onde estão e qual a opinião que os colaboradores devem ter acerca da mesma, as respostas foram evidentes:

bem-estar, comprometimento e positividade. Aristóteles foi o impulsionador de que um grande ser humano deve viver uma vida boa (Gavin & Mason, 2004). Tal facto é ressaltado na literatura, que refere que quando a

equipa de gestão pretende atribuir significado aos seus locais de trabalho, deve prender-se com um ambiente saudável, positivo e feliz, tornando os seus trabalhadores mais produtivos e envolvidos a longo prazo (Gavin & Mason, 2004).

Através da realização deste estudo, pretendíamos compreender em que medida é que o *Employer Branding* é relevante nas organizações e, mais concretamente, isso contribuía para a retenção de profissionais de Recursos Humanos nas suas organizações.

Os resultados obtidos permitiram responder ao objetivo principal desta investigação, uma vez que conseguimos compreender a importância que o EB tem na retenção dos profissionais de RH entrevistados.

Os resultados demonstram existir consenso, e sugerem que o EB é compreendido pelos entrevistados como uma valia, quer para as organizações e quer para a sua permanência nas organizações. Nesse sentido, a marca do empregador vem demonstrando cada vez mais relevância para os profissionais das organizações e para os investigadores (Sengupta et al., 2015). Podemos concluir que os profissionais de RH compreendem que as estratégias de EB recaem, sobretudo, em várias vertentes bem “exploradas”, tais como a cultura organizacional da empresa, os benefícios que oferecem, a flexibilidade laboral, a aposta na formação constante, as atividades desenvolvidas, a responsabilidade social e a motivação. Estas estratégias desenvolvidas dão origem ao positivismo, bem-estar e comprometimento, dando aos profissionais uma certa realização profissional, considerando estes estarem bem nas suas organizações e, conseqüentemente, o desejo de permanecerem nas empresas, graças às estratégias de EB das organizações.

É possível concluir que as vantagens do EB são inúmeras, face à opinião dos participantes do estudo, e que também contribuem para o sucesso das organizações Lubecka, (2013).

Mesmo existindo ainda alguns aspetos, acerca do EB, que necessitam de ainda mais investigação (Backhaus, 2016) – sendo isso também referido pelos participantes do estudo – apesar dos participantes assimilarem o EB e as respetivas estratégias desenvolvidas pelas empresas como muito positivas, alguns dos entrevistados consideram que se as estratégias não tiverem um fio condutor, o processo de EB não for transparente e não corresponder à realidade, isso prejudica o sentimento de pertença dos colaboradores e também os próprios processos de desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, os profissionais de RH entrevistados dizem sentirem-se motivados com a realidade da imagem das empresas. Aqui salienta-se a importância da transparência, como refere Biswas & Suar (2016).

Relativamente aos objetivos específicos deste estudo, as estratégias de EB mais ressaltadas pelos entrevistados incidem em: estratégias de proximidade, onde a empresa

tenta sempre manter o contato com os colaboradores através de canais de comunicação como as *newsletters* ou portais de informação *online*; os benefícios extrassalariais, que vão desde a ofertas de seguros de saúde bem como a oferta de *kits* de maternidade/paternidade ou até mesmo *kits* escolares; outra estratégia demonstrada pelos entrevistados é a flexibilidade, podendo assim usufruir de horários não convencionais; a aposta na formação de colaboradores é também uma das medidas demonstradas pelos entrevistados e que foi ganho cada vez mais relevo no decorrer das entrevistas; ainda neste sentido, a própria cultura organizacional das empresas é compreendida como uma estratégia de *EB* que beneficia a retenção. É descrito que as empresas quando possuem uma boa cultura organizacional, onde existem princípios de respeito e igualdade têm tendência a serem mais valorizadas pelos colaboradores; neste sentido, as políticas de responsabilidade social são defendidas como relevantes e com um impacto muito positivo na sua retenção; para finalizar, o aspecto mais importante saliente nas entrevistas e que, mais é tido em conta como uma estratégia de eficácia para a retenção e, posterior, permanência nas organizações são as atividades desenvolvidas pelas empresas. Dentro destas atividades estão incluídas as festas dadas pelas empresas, *team-buildings*, *mettings* ou até mesmo jantares, onde é saliente que é uma alavanca que possibilita a interação entre todos, fomentando o espírito de equipa. (Bussin & Mouton, 2019)

Quanto ao segundo objetivo específico do estudo, que incide em perceber a importância do *EB* para os profissionais de RH, os resultados foram claros: o *EB* bem como as estratégias adotadas pelas organizações onde desempenham funções contribuí claramente para a motivação e posterior retenção destes profissionais. Todos eles ressaltaram que o *EB* tem uma enorme importância quer para as organizações, quer para eles, enquanto pessoas e profissionais que os faz ter sentimentos positivos acerca das suas funções e empresas.

O terceiro objetivo incide em perceber a importância da comunicação organizacional para o *EB*. Os resultados das entrevistas sugerem que as empresas têm evoluído e mudando com o tempo as formas como comunicam com os colaboradores e procuram cada vez mais inovação. Os resultados também sugerem que a comunicação serve de alicerce entre a empresa/colaborador e que é um dos fatores de maior importância para a ligação com a empresa. Então, conclui-se assim que a comunicação é um veículo de ligação ao *EB*. Além de ser compreendida como uma estratégia de retenção, alguns dos participantes referem mesmo que a comunicação acaba por ser também uma estratégia de *EB*. Os resultados sugerem também que os entrevistados acreditam que o

valor que as organizações dão à comunicação deve ser real e fazer parte do quotidiano das mesmas. As vias de comunicação utilizadas e a própria comunicação que é aplicada/desenvolvida nas empresas é vista como primordial no que concerne à retenção dos profissionais de RH. A aposta na comunicação é um processo saudável e um grande estímulo para o sucesso. Nesse sentido, Newnam & Goode (2019) suportam a ideia de que a comunicação é fundamental nas empresas e que contribuí significativamente para o conforto e saúde dos seus colaboradores. Segundo Stuss et al., (2018) a criação de veículos de comunicação deve ser consistente com a imagem que a empresa pretende passar aos seus colaboradores. Estes veículos de comunicação podem ser através de páginas internas, periódicos informativos ou até mesmo as redes sociais (Vatsa, 2016).

A saída de um colaborador da sua organização pode ter custos financeiros elevados considerando tudo o que provém (futuramente) dessa saída: recrutamento, formações ou até o tempo de ajustamento de uma pessoa à função (Porter, 2011).

Então, torna-se necessário desenvolver estratégias de retenção para que o conhecimento não seja perdido, nem existam lapsos financeiros com saídas. Concluímos assim, que a retenção de talentos nas organizações tem vindo a ganhar demasiada relevância e que as empresas têm vindo a desenvolver estratégias nesse sentido. Esta perceção vai de encontro ao que diz Adeniji, Salau, & Falola (2016) que defendem que as permanências dos profissionais nas organizações contribuem para o negócio das empresas.

Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Esta investigação teve algumas limitações, o que é normal ocorrer na construção de investigações.

Primeiramente, foi perceptível que EB não é uma ferramenta explorada por todas as organizações onde trabalham os entrevistados – por ser algo ainda considerado “recente”; alguns dos entrevistados defendiam que não conheciam concretamente o processo de EB das empresas onde trabalhavam. Por outro lado, outros entrevistados não foram capazes de descrever o processo de EB ou até mesmo as estratégias das suas empresas, demonstrando aí algumas lacunas.

Outra limitação encontrada prende-se com o facto da saturação teórica ter sido atingida ao fim das 12 entrevistas realizadas e a metodologia qualitativa não possibilitar

a generalização dos resultados. Então, a opção do uso de uma metodologia quantitativa, num novo estudo, poderá trazer resultados mais precisos e consistentes.

Este estudo deve ser observado como um ponto de partida para futuros estudos e a limitações acima referidas acima sejam tomadas em conta. Acreditamos que de modo a prosseguir esta temática, a mesma poderá ser abordada através de uma metodologia quantitativa ou até realizadas entrevistas a profissionais de RH de diversos países da Europa ou do Mundo.

O EB é uma importante ferramenta de estratégia para os RH e para os profissionais de RH; cada vez mais, deixam de fazer tanto trabalho administrativo e passam a desenvolver trabalhos mais estratégicos, o que pode ser um enorme aliado para uma melhoria na marca do empregador e também para as empresas atingirem baixos níveis de *turnover*, sendo a retenção cada vez mais valorizada.

Este estudo permitiu desenvolver os conhecimentos relacionados com as temáticas abordadas nesta investigação, contribuindo para uma maior conceção e conhecimentos nestas temáticas. Foi importante e satisfatório conhecer de perto novas realidades e diferentes métodos de gestão desenvolvidos pelas empresas onde os profissionais de RH trabalham. Apesar de todos os profissionais de RH desempenharem funções em empresas portuguesas é satisfatório compreender o quão diferentes podem ser os seus poderes de atuação organizacional.

A realização desta investigação pretendeu acrescentar mais conhecimento à comunidade académica e à comunidade científica nacional sendo que, apesar de existirem cada vez mais estudos acerca do EB e da retenção, não existem estudos acerca do contributo do EB para os profissionais de RH. O presente estudo fornece também informações importantes para as organizações, informações essas que estão ligadas aos exemplos de estratégias de EB desenvolvidas e utilizadas pelas 12 empresas onde os 12 entrevistados exercem as suas funções. Esta conceção das estratégias demonstradas pelos entrevistados pode, em grande parte, beneficiar outras empresas que pretendam criar estratégias de EB nas suas empresas ou até mesmo melhorar aquelas que já possuem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, Z., & Antony, C. A. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), p17. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n2p17>
- Alameddine, M., Yassoub, R., Mourad, Y., & Khodr, H. (2017). Stakeholders' Perspectives on Strategies for the Recruitment and Retention of Primary Health Care Employees in Qatar: A Qualitative Approach. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54, 004695801772494. <https://doi.org/10.1177/0046958017724943>
- Aleksandrovna, T. N., & Aleksandrovna, L. L. (2018). Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools. *10*, 9.
- Almeida, A. (2010). Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal? Em E. Vaz, & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas - os artigos de investigação e intervenção*. Editorial Novembro.
- Almeida, A. J. (2009). *Human Resource Management: A professional field of "good people"*. 12.
- Almeida, A. J. (1999). Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos. *Dinamia Cet-IUL*. <https://doi.org/10.7749/dinamiacet-iul.wp.1999.15>
- Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 402–411. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11344>

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand. The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Angonga, M. C., & Florah, O. M. (2019). *A theoretical Account of Human Resource Management Practices, Ethical Work Climate and Employee Ethical Behavior: A Critical Literature Review*. 9.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Azevedo, V., Carvalho, M., Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Interview transcription: Conceptual issues, practical guidelines, and challenges. *Revista de Enfermagem Referência, IV Série(Nº14)*, 159–168. <https://doi.org/10.12707/RIV17018>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Ben Moussa, N., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.001>
- Benest, F. (2008). *Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational “Stickiness”*. 8.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bindu, H. (2017). Factores influencing employee retention. *A study in select service sector organizations*. 10, 7.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bock, T., & Uncles, M. (2002). A taxonomy of differences between consumers for market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 215–224. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00081-2)
- Brinkley, A., McDermott, H., Grenfell-Essam, R., & Munir, F. (2017). It's time to start changing the game: A 12 week workplace team sport intervention study. *Sports Medicine - Open*, 3(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s40798-017-0099-7>
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Cardoso, O. de O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: Novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>

- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Danvila-del-Valle, I., Estévez-Mendoza, C., & Lara, F. J. (2019). Human resources training: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 101, 627–636. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.026>
- Duquesne, M., Ceretta, G. F., Guarda Canterle, N. M., & Rocha, A. C. (2015). Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista. *Revista GESTO*, 3(1), 61. <https://doi.org/10.20912/2358-0216/2015.v3i1.1655>
- Erickson, R. A. (2015). Communication and Employee Retention. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (pp. 1–10). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic239>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding As A Strategy As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*, 17.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17–27. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>

- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Gonçalves, J. E. L. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 37(3), 10–19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000300003>
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S., & Tariq, F. (2015). *The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector*. 5, 7.
- Halvorsen, K., & Sarangi, S. (2015). Team decision-making in workplace meetings: The interplay of activity roles and discourse roles. *Journal of Pragmatics*, 76, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2014.11.002>
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). *An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis*. 20.
- Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O. P., & Falola, H. (2016). Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 1–13. <https://doi.org/10.3311/PPso.7958>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Junior, J. B. (2015). Aprendizagem e motivação organizacional: reflexões e desafios da gestão de pessoas. 13.

- Kalali, N. S. (2015). A Fuzzy Inference System for Supporting the Retention Strategies of Human Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 344–353. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.104>
- Khandelwal, A. & Shekhawat, N. (2018). Role of Talent Retention in Reducing Employee Turnover. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3186397.
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. Do:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Lubecka, A. (2013). Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer. *Journal of Intercultural Management*, 5(2), 5–16. <https://doi.org/10.2478/joim-2013-0007>
- Luiz Bernardim, M., & Antunes Araújo, J. (2016). Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: Um diagnóstico da prática empresarial em um município do

interior do estado do Paraná. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 79–92.
<https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p79-92.320>

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>

Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75–90.
https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5

Minayo, M. (2017). Amostragem e Saturação em Pesquisa Qualitativa: Consensos e Controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12

Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.10.003>

Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485–496. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196.
<https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>

Newnam, S., & Goode, N. (2019). Communication in the workplace: Defining the conversations of supervisors. *Journal of Safety Research*, 70, 19–23.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.04.009>

- Oltramari, A. P., Córdova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: A atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(spe), 750–764. <https://doi.org/10.1590/1679-395176652>
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73–77. <https://doi.org/10.1108/13665629910260798>
- Pires, J. C. de S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81–104. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>
- Popescu, C., & Iacob, S. (2017). *Improving Organizational Communication*. 8(3), 9.
- Qureshi, T. M. (2019). *Talent Retention Using High Performance Work Systems*. 12(2), 11.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M., Parente, C., & Santos, M. (2014). Os licenciados em Portugal: Uma tipificação de perfis de inserção profissional. *Educação e Pesquisa*, 40(2), 383–400. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022014005000001>
- Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer Attractiveness From a Generation Perspective: Implications for Employer Branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. doi:10.5700/rausp1226.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The Effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

- Sandu, A. (2018). Constructionist Grounded Theory - GT. Conceptual and Methodological Clarifications. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 10(1), 183–209.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *HORIZONTE SANITARIO*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Sharma, D. S. (2019). A Novel Route to Employee Retention and Competitive Advantage. *Employer Branding*, 19.
- Silveira, F. F., Armellini, F., Dantas de Aquino, L. N., & Giroletti, D. A. (2012). A Adoção da Inovação Aberta Dentro da Estratégia de Internacionalização de Empresas Multinacionais de Economias Emergentes. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(3), 251–276. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i3.126>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4, 10.
- Stuss, M. M., Stańczyk, I., & Wziątek-Staško, A. (2018). Processes Of Communication With Candidates In Employer Branding. *Modern Management Review*. <https://doi.org/10.7862/rz.2018.mmr.55>

- Tagliapietra, O. M. (2015). *A dinâmica das organizações modernas: flexibilidade, inovação e valorização dos talentos humanos*. 9.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Tanyıldız, H. B. A., & Serin, H. (2019). The Relationship between Organizational Image and Organizational Citizenship. *Perception of Academicians*. 10.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). *The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence*. 12.
- Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 14 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1117>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). *Competencies for HR Professionals Working Outside-In*. 8.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Uren, L. (2011). What talent wants: The journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31–37. <https://doi.org/10.1108/14754391111172805>
- Vatsa, M. (2016). *Leveraging Employer Branding for Organizational Success*. 6(1), 6.
- Younger, S. (2020). The exemplar enigma_ New venture image formation in an emergent organizational category. *Journal of Business Venturing*, 18.

Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (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>

Anexo A - Questionário Sociodemográfico

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: _____

3. Zona Habitacional:

Grande Porto

Grande Lisboa

Outro/a: Qual _____

4. Estado Civil:

Solteiro/a

Casado/a

União de facto

Separado/a

Divorciado/a

Viúvo/a

5. Habilitações Académicas

12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

6. Área de formação: _____

7. Profissão

Qual a sua profissão? _____

Qual a sua área de especialização laboral? _____

Há quantos anos trabalha nesta função? _____

Qual o setor de atividade onde exerce a função? _____

8. Tempo de Função

Há quantos anos trabalha na área dos Recursos Humanos? _____

9. Vínculo Profissional:

Full-time

Part-time

Consultor

TT

Anexo B - Guião da Entrevista:

De seguida, iremos colocar um conjunto de questões onde pretendemos abordar os objetivos deste estudo. As respostas às questões seguintes devem refletir de forma verdadeira as suas opiniões e as estratégias utilizadas na sua organização.

- 1) Quais as tarefas de RH se encontram inerentes ao seu quotidiano laboral?
- 2) Quais são as suas principais funções?
- 3) Quais os desafios do departamento de RH da sua empresa na retenção de colaboradores?
- 4) Quais as estratégias utilizadas pela sua organização para que os colaboradores se encontrem motivados e retidos na organização?
- 5) Como descreve o processo de *Employer Branding* da sua organização?
- 6) Quais as estratégias de *Employer Branding* adoptadas pela sua organização?
- 7) Quais considera serem as vantagens do *Employer Branding*?
- 8) O *Employer Branding* contribuí de que forma para a sua motivação e permanência na sua organização?
- 9) De que forma a exteriorização de uma boa imagem organizacional contribuí para a atração de novos talentos e a retenção dos já existentes?
- 10) Qual o papel do *Employer Branding* no sucesso organizacional?
- 11) Como é que a comunicação organizacional da sua empresa contribuiu para a construção do *Employer Branding*?
- 12) Na sua opinião, qual será a visão que maior parte dos colaboradores da sua organização têm acerca da empresa?

Pretende acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?

Agradeço mais uma vez a disponibilidade, simpatia e participação nesta investigação.

Muito Obrigada!

Anexo C - Consentimento Informado

Caro/a Participante,

No âmbito do segundo ano de mestrado de Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade do Porto – ISCAP e no desenvolvimento de uma dissertação de mestrado, encontramos-nos a fazer um estudo acerca d’A importância do *Employer Branding* na retenção de profissionais de Recursos Humanos.

A participação neste estudo implica a resposta de 12 questões. É essencial e solicitado, ao participante, que responda ao mais próximo da realidade possível.

A participações neste estudo são voluntárias sendo que toda a informação será tratada de forma anónima e confidencial e será apenas utilizada para fins académicos e de investigação.

Ao assinar este documento, estará a concordar com a participação nesta investigação.

_____, 2020

(Assinatura do Participante)

Nome da Discente investigadora: Ana Vanessa Moutinho

Nome da Docente investigadora: Susana Silva

Nome da Docente investigadora: Viviana Meirinhos

Email: 2180267@iscap.ipp.pt