

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Inês Diaz Calisto

Employer Branding: a importância de reter colaboradores

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Inês Diaz Calisto

Employer Branding: a importância de reter colaboradores

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Professora Doutora Susana Silva

Vila do Conde, Outubro de 2016

Inês Diaz Calisto

Employer Branding: a importância de reter colaboradores

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Susana Sofia Silva
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor Pedro Ferreira
Universidade Portucalense

Vila do Conde, Outubro de 2016

Egocentrismo? Talvez! Mas dedico este trabalho a mim mesma. Por ter sido capaz de não desistir e terminar.

Também a todos aqueles, que de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, fazendo a vida valer a pena, e fazendo de mim a pessoa que eu sou hoje!

“Happiness is only real when shared”

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Professora Susana Silva por ter aceitado a árdua e difícil tarefa de orientar uma aluna tão complicada como eu durante esta viagem repleta de peripécias. Por todos os conselhos, ajuda, incentivo, tempo despendido e todos os ensinamentos e conhecimento que me proporcionou. Peço desculpa por não ter sido exemplar e não conseguir retribuir tudo o que fez por mim, mas o meu mais sincero obrigada, sem si não teria sido possível.

Quero também agradecer a todos os participantes desta investigação e, respetivas empresas, pois só assim foi possível ter os dados e informações que me permitiram concluir este trabalho.

Teresa, a minha irmã, o meu porto de abrigo. Obrigada por toda a ajuda, por seres quem és, o meu exemplo para a vida. *Infinity times infinity!*

À minha Mami e Papá, por fazerem parte da minha vida e estarem do meu lado em todos os momentos. Por me apoiarem incondicionalmente e me incentivarem a não desistir.

Às minhas amigas Pina, Rita e Ritinha, que permitiram que eu não enlouquecesse durante todo o processo e me deram forças para continuar até ao fim. Obrigada também por manterem viva a minha vida social! Sem a vossa loucura, alegria, companhia e carinho não teria sido fácil. Ao Marcos, por mais uma vez, me acompanhar em mais uma etapa da minha vida, pela companhia durante as viagens, pela ajuda e gargalhadas. À Olívia pelo apoio, conhecimento e mestria, e todas as palavras de incentivo nesta fase. À Mafalda, obrigada por todas as dicas e ajuda.

Muito Obrigada.

RESUMO ANALÍTICO

Employer Branding é uma recente ferramenta usada na Gestão de Recursos Humanos que desenvolve a marca corporativa assim como, cria uma relação ativa entre a organização e os candidatos qualificados a recrutar e a reter. Nos dias de hoje, cada vez mais, as organizações têm que ter um cuidado especial na retenção dos seus colaboradores. A retenção de colaboradores numa organização é prioritária para a Gestão de Recursos Humanos, pois leva a que as empresas atinjam altos níveis de lucratividade e sucesso.

O objetivo central desta investigação é perceber de que forma as organizações em Portugal retêm os seus colaboradores e que práticas utilizam para tal. Importa também perceber como as organizações pensam a retenção de colaboradores, ou seja, qual a visão que têm sobre a temática e, se utilizam o processo de *Employer Branding* para aumentar o grau de retenção e satisfação de colaboradores.

Para a realização deste estudo foram analisadas onze empresas em Portugal, com áreas de negócio distintas e de diferentes localizações a nível nacional. Foi utilizada a metodologia qualitativa, recorrendo à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação. No total, foram realizadas onze entrevistas aos responsáveis de Recursos Humanos de cada uma das organizações, ou a um dos colaboradores do departamento que estivesse ligado à gestão de pessoas.

Os resultados finais desta investigação sugerem, que cada vez mais o processo de *Employer Branding* começa a ganhar terreno na gestão de recursos humanos e, que as empresas em Portugal se preocupam com a retenção dos seus colaboradores, utilizando práticas diversas e, muitas vezes criativas para o conseguir.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Retenção; Gestão de Recursos Humanos; Retenção de colaboradores; Práticas de retenção; Empresas em Portugal; Cultura organizacional.

ABSTRACT

Employer Branding is a new tool used in Human Resources Management which develops a corporate branding as well as creates an active relationship between the organization and the qualified candidates to recruit and retain. Nowadays, the organizations have to take special care in the retention of its employees. The retention of employees is a priority for the Human Resources Management, as it leads the businesses to achieve high levels of profitability and success.

The main goal of this research is to understand how the organizations settled in Portugal retain their employees and what practices are used to do so. It is also important to realize if the organizations think that the retention of employees is indeed important, and if so, what is their vision on the subject and, if it is through the Employer Branding process that they can achieve higher rates of retention and satisfaction of their employees.

For this study were analyzed eleven companies in Portugal, from distinct business areas and different locations. The qualitative methodology was used and the main technique of data collection was the semi-structured interviews. Altogether, eleven interviews were held to the responsible for Human Resources of each organization, or one of the department's employees who were linked to people management.

The final results of this investigation suggest that the process of Employer Branding begins to gain ground in human resource management and that the companies in Portugal are concerned with the retention of its employees, using different practices and sometimes, creative strategies to achieve it.

Keywords: Employer Branding; Retention; Human Resources Management; Employee retaining; Retaining strategies; Company's in Portugal; Organizational culture.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO ANALÍTICO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE TABELAS	VIII
INTRODUÇÃO	1
Capítulo Um - Revisão de Literatura	3
1. Employer Branding	3
2. Retenção de Colaboradores	10
2.1. Estratégias e práticas para reter colaboradores	14
Capítulo Dois – Metodologia	19
3. Opção metodológica	19
4. Técnica de recolha da informação	23
5. Procedimento de tratamento da informação	26
6. Participantes do estudo - caracterização	29
Capítulo Três – Apresentação dos resultados	32
Capítulo Quatro – Discussão dos resultados	45
Conclusão	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	67
Anexo A – Inquérito por questionário	68
Anexo B – Guião de entrevista	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização das organizações da amostra	30
Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados	31
Tabela 3 - Categorias e subcategorias da análise de resultados	32

INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas enfrentam cada vez mais problemas ligados à atração e retenção de colaboradores, devido à escassez de competências chave nos indivíduos. *Employer Branding* é um conceito relativamente novo que pode funcionar como um importante instrumento para que as organizações se possam posicionar no mercado como um empregador fiável e convidativo, e assim conseguir atrair e reter colaboradores.

Além de todos os bens, produtos e capitais, não há dúvida nenhuma que são os recursos humanos os que detêm o papel principal no seio de uma empresa. São eles os responsáveis pela criação de produtos e serviços capazes de atrair clientes e de fazer com que a organização esteja em constante crescimento.

Esta importância é ainda mais visível quando se analisa o panorama financeiro e dos negócios onde há cada vez mais uma procura de mão-de-obra especializada e com competências e conhecimentos específicos.

Assim, devido às mudanças que se vão fazendo sentir no mercado de trabalho tornou-se imprescindível e desafiante recrutar colaboradores com competências chave e reter os já existentes na empresa.

O *Employer Branding* pode ser utilizado tanto externamente para atrair potenciais colaboradores, e internamente para aumentar o compromisso e lealdade entre os colaboradores atuais. No contexto da retenção, que é o foco desta investigação, este processo torna o empregador como uma marca confiável e bem-sucedida, onde existe uma simbiose entre os valores internos e a imagem externa (Minchington & Estis, 2009).

Desta forma, o objetivo primordial do *Employer Branding* é o de diferenciar as empresas no mercado de trabalho e apoiá-las verdadeiramente na sua abordagem para adquirir e reter os colaboradores mais talentosos. O *Employer Branding*, por um lado, desenvolve a marca corporativa assim como, a coloca num patamar onde é vista como uma empresa confiável e atraente no mercado. Por outro lado, cria uma relação ativa entre a organização e os candidatos qualificados a recrutar e a reter (Sullivan, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004).

Torna-se assim pertinente um estudo mais exaustivo sobre este novo processo nos Recursos Humanos, que pode ser a chave para o término de muitos

problemas que assolam as organizações, por exemplo quando interligado com as práticas de retenção.

O objetivo é perceber a perspetiva das empresas, e de que forma elas implementam e trabalham com o processo de *Employer Branding* e gerem a retenção de colaboradores. Importa aqui recolher dados que estejam o mais próximo possível da realidade das organizações em Portugal, e para tal uma abordagem qualitativa assume-se como mais adequada, pois possibilita uma compreensão mais aprofundada do processo em estudo.

A ideia central é perceber a visão empresarial, ou seja, analisar de que forma as empresas utilizam o processo de *Employer Branding* na gestão de recursos humanos, mais propriamente no processo de retenção.

É também primordial compreender o processo de retenção de colaboradores e quais as práticas que as empresas usam para reter os seus colaboradores e, se é de facto um aspeto importante na gestão de recursos humanos.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos distintos mas que se interligam entre si mantendo a coesão e a ligação entre as informações apresentadas, com o objetivo de clarificação das questões de investigação, que são o fio condutor em toda a investigação.

No primeiro capítulo – revisão de literatura – é dada uma visão sobre a temática do *Employer Branding* e da retenção segundo a literatura existente, para que se possa perceber na plenitude a origem destes conceitos e a sua explicação. Inicia-se com toda a explicação do conceito de *Employer Branding* fazendo menção a autores que foram pioneiros nesta temática e as suas contribuições empíricas. Segue-se com a análise da retenção de colaboradores, explicando a sua conceção e analisando todas as práticas existentes para reter colaboradores.

No Capítulo Dois é justificada a escolha da metodologia, os procedimentos metodológicos, os processos de recolha e tratamento da informação, assim como a amostra usada nesta investigação, elaborando uma breve caracterização dos indivíduos entrevistados e das empresas que eles representam.

No Capítulo Três são apresentados os resultados obtidos através da análise e codificação das entrevistas, seguindo-se no Capítulo Quatro a discussão desses mesmos resultados.

Finalmente são apresentadas as principais conclusões da investigação, bem como as principais limitações e as recomendações para investigações futuras.

Capítulo Um - Revisão de Literatura

1. Employer Branding

Employer Branding diz respeito a questões relacionadas com o potencial de atrair e reter colaboradores. Este processo, além de criar uma “imagem de marca” ao empregador, está também relacionado com as políticas, os procedimentos e as ações das empresas (Mandhanya & Maitri, 2010).

Como marca do empregador (*Employer Branding*), os autores referem-se à marca já existente para outros *stakeholders*, bem como, diferentes formas de comunicação quando se veem os colaboradores como potenciais colaboradores.

O conceito de *Employer Branding* surge pela primeira vez na literatura na década de 90, em consequência da “*war for talent*” (Mosley, 2007). No início do século XXI, devido às dificuldades que se faziam sentir no mercado de trabalho e ao elevado número de desempregados, as empresas começaram a enfrentar a escassez que se sentia no que toca às aptidões, conhecimentos e competências dos colaboradores provocando uma necessidade na atração dos melhores talentos para poderem sobreviver nos mercados (Mosley, 2007).

Na literatura, existe um acordo que o gradual interesse no *Employer Branding* surgiu com as alterações que aconteciam na sociedade, quer a nível económico, quer a nível demográfico (Moroko & Uncles, 2008). Isto levou a que as empresas cada vez mais compreendessem o quão importante era atrair e reter os maiores talentos, entendendo assim o valor do *Employer Branding* e da máxima de tornar uma organização desejável para se trabalhar (Lloyd, 2002; Mosley, 2007).

Employer Branding tem como grande objetivo promover, interna e externamente, os aspetos desejáveis de trabalhar para uma empresa, conseguindo assim atrair e envolver os colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, esta prática faz com que uma empresa se torne a empresa em que todos querem trabalhar e todos querem fazer parte, devido à sua organização, procedimentos, formas de trabalho, comunicação, etc. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Uma das primeiras definições de *Employer Branding* foi proposta por Ambler e Barrow (1996) descrevendo esta prática como sendo o pacote de benefícios funcionais e económicos da entidade empregadora, onde esta tem como papel

principal fornecer um quadro coerente que simplifique a gestão e se centre nas prioridades da gestão, como por exemplo: aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, retenção e compromisso de todos os colaboradores.

Alguns autores (Minchington & Estis, 2009; Ewing, Pitt, De Bussy, & Berthon, 2002) centram-se na visão de que o *Employer Branding* é a soma dos esforços de uma organização para dar continuidade à sua existência e promover a imagem de um empregador de eleição ou um lugar onde é desejável trabalhar (Lloyd, 2002; Moroko & Uncles, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004).

Davies (2008) define esta prática como uma estratégia a longo prazo, direcionada para organizar o conhecimento e as perceções dos atuais e futuros colaboradores, e dos demais *stakeholders*.

Diversos autores (Minchington & Estis, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2009), definem a marca de empregador como a imagem que uma organização tem como sendo um ótimo lugar para trabalhar à visão dos colaboradores e do mercado externo à organização, ou seja, como é cotada pelos seus competidores, onde há uma visão clara de que se trata de uma empresa diferente e desejável quando comparada com outras.

A difusão desta imagem corporativa é, na maioria das vezes, demonstrada para o exterior da empresa por intermédio dos próprios colaboradores (Miles & Mangold, 2007).

Na realidade, a maioria das empresas apostam muito na ideia de *branding* como forma de desenvolver a imagem e marca corporativa e também propagação e desenvolvimento dos seus produtos e serviços. No entanto, Ariffin (2008), defende que o *branding* pode e deve ser utilizado na gestão de recursos humanos.

Os resultados de uma marca corporativa são muitas vezes referidos como sendo o próprio capital de uma organização. O conceito de *Employer Branding* está continuamente ligado ao *marketing*, pois este último centra-se no conjunto de práticas usadas para acrescentar valor a um produto e/ou serviço complementando o ideal máximo de *Employer Branding* na gestão de recursos humanos, que é o mesmo, mas para uma organização e a sua imagem enquanto empregadora (Thomas, 2008).

Moroko e Uncles (2008) levaram a cabo estudos sobre as características de sucesso da marca de empregador e os resultados foram consistentes com a

literatura existente sobre *branding*. Assim, para que este procedimento seja vitorioso e notável tem de ser conhecido/público, ressonante e distinto.

Desta forma, e de acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o processo de *Employer Branding* divide-se em três fases. Primeiro, a empresa deve desenvolver um conceito envolto no valor que tem para oferecer aos seus colaboradores e potenciais novos colaboradores – a imagem de ser uma ótima empresa para se trabalhar. A fase seguinte será exteriorizar esta imagem, para que haja atração pela organização e, por último, a execução do que foi desenvolvido nas fases anteriores, ou seja, incorporar a cultura organizacional no recrutamento de novos colaboradores e na retenção dos existentes.

Além disso, Sullivan (2004) explica que o *Employer Branding* para ser bem-sucedido deve ter algumas componentes, sendo elas: ser uma cultura de partilha e melhoria constante; ter reconhecimento externo à organização; tornar a organização numa organização de referência; existir um equilíbrio entre produtividade e boas práticas de gestão; tornar os colaboradores conscientes da cultura organizacional e com elevados níveis de proatividade e tornar uma empresa altamente reconhecida.

Employer Branding consiste assim nas associações que um empregador/organização reproduz nos colaboradores atuais e potenciais novos colaboradores, sendo essas associações muitas das vezes simbólicas e que afetam a própria imagem corporativa da empresa enquanto um bom ou mau empregador. (Backhaus & Tikoo, 2004).

A literatura e os estudos à volta do conceito *Employer Branding* não são ainda muito vastos, mas quando este conceito surgiu pelos autores Ambler e Barrow (1996), estes associaram-no a três dimensões distintas para a sua análise. Essas dimensões são a dimensão funcional, a psicológica e a económica. Segundo os autores (Ambler & Barrow, 1996) a dimensão funcional diz respeito à existência de formação contínua e de atividades de desenvolvimento para todos os colaboradores; a psicológica está ligada ao sentimento de pertença que os colaboradores têm face à instituição, ao reconhecimento e à própria cultura organizacional e, finalmente a dimensão económica que se representa pelas recompensas, prémios e remunerações.

Surge mais tarde uma nova perspetiva sobre as dimensões de análise do *Employer Branding*, onde Berthon, Ewing e Hah (2005), com base no conceito de

atratividade do empregador, apresentam cinco dimensões de análise desta prática de gestão de recursos humanos.

Nesta abordagem, muito menos dedutiva que a primeira, os autores (Berthon *et al.*, 2005) descrevem as cinco dimensões de análise como sendo cinco valores máximos: o valor social, o económico, o de desenvolvimento, o de aplicação e o de interesse. Berthon *et al.* (2005) descrevem o valor social como sendo aquele em que um trabalhador se sente atraído em trabalhar numa determinada empresa devido à sua cultura organizacional, ao seu ambiente de trabalho e aos seus valores. O valor económico é descrito como sendo o pacote de benefícios que a empresa tem para oferecer, como remunerações acima da média, progressão de carreira, compensações entre outros. Na dimensão ligada ao valor do desenvolvimento, Berthon *et al.* (2005) descrevem como os colaboradores vêm numa determinada empresa a possibilidade de desenvolver as suas competências e a confiança e reconhecimento que mostram face às suas qualidades enquanto colaboradores. No valor da aplicação, esta dimensão é descrita como a oportunidade que a organização dá ao empregado de aplicar todos os seus conhecimentos em prática quando desenvolve as suas funções e dar também oportunidade que haja uma partilha de conhecimentos entre colaboradores. Por fim, o último valor do interesse é narrado como estando muito ligado à inovação e à criatividade, onde a empresa permite e, deseja, que os colaboradores explorem estas competências, fazendo com que empresas com estes ideais sejam desejadas por colaboradores que procuram desafios e empresas estimulantes.

De uma forma geral, podemos comparar ambas as perspetivas e emparelhar as dimensões de análise de *Employer Branding* de Ambler e Barrow (1996) com as de Berthon *et al.* (2005), onde na dimensão funcional dos primeiros se inserem os valores de desenvolvimento e aplicação, na dimensão psicológica se encontram os valores social e de interesse e a dimensão económica é comparada ao valor económico.

A investigação recente tem mostrado que o capital humano se está a tornar um ativo cada vez mais importante e que cria vantagens competitivas para as empresas (Barney, 1991; Mosley, 2007). Lievens e Highhouse (2003) defendem que a escassez no mercado de trabalho aumenta a importância para as empresas em atrair, recrutar e reter os colaboradores adequados.

O *Employer Branding* pode ser utilizado como um instrumento para posicionar a organização como um bom empregador. Ao criar uma marca de empregador, as organizações estão a utilizar formas de comunicar as características do local de trabalho e, por sua vez, estão também a informar como a empresa se diferencia enquanto empregador de outras organizações e, portanto, apresentam vantagem competitiva em comparação às demais organizações.

A marca de empregador é utilizada tanto para atrair os potenciais colaboradores como para assegurar que os atuais colaboradores estão comprometidos com a organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* produz conexões e fidelidade à marca. Ao classificá-lo desta forma, estes autores criaram um modelo, que mostra que a imagem de marca de uma empresa é construída sobre associações de marca, e que a imagem terá impacto sobre a própria atratividade da empresa. As empresas precisam de desenvolver conexões ligadas ao *Employer Branding* para poderem criar uma imagem de marca. Imagem essa que será apresentada pela organização e que terá um grande impacto sobre a atração requerente no processo de recrutamento (Belt & Paolillo, 1982; Greening & Turban, 2000).

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004) um indivíduo que se identifica com a imagem da empresa é mais propenso a candidatar-se a uma posição. Portanto, é importante para as empresas comunicar a sua marca a fim de atrair candidatos que são considerados apropriados para a empresa e para a posição específica em causa. É também através da estratégia de *Employer Branding* que a organização consegue estabelecer uma identidade organizacional e a sua própria cultura organizacional, que poderá afetar ou não a lealdade dos colaboradores.

Os mesmos autores (Backhaus & Tikoo, 2004) sugerem ainda que um elevado grau de fidelidade, leva à produtividade dentro da empresa. Colaboradores que estão comprometidos com a organização tendem a ficar mais tempo, já que se sentem ligados e se identificam com a organização e a sua cultura.

Segundo Taylor (2010), existem três grandes vantagens no *Employer Branding* e estão relacionadas com o recrutamento, a retenção e o desempenho dos colaboradores. O benefício para o recrutamento é, naturalmente, o de ser capaz de atrair os talentos que a empresa está à procura. Uma marca de empregador forte ajuda a anunciar as oportunidades de trabalho e a transmitir mensagens que

consistem na possibilidade de alcançar os melhores talentos. No seguimento do pensamento de Taylor (2010), da mesma forma que as campanhas de marketing de consumo, que visam atingir apenas alguns consumidores, o *Employer Branding* ajuda a empresa a alcançar os talentos mais adequados para as suas necessidades.

Portanto, o objetivo não é necessariamente atrair tantos candidatos quanto possível, mas sim os que são mais promissores. Se uma empresa tem um forte *Employer Branding*, pode tornar-se tão atraente como um empregador, que não teria de procurar mais pelos seus talentos, pois os mesmos queriam escolhê-la para ser o seu empregador. Isto significa que a marca seria utilizada para o empregador se tornar uma escolha no mercado de trabalho (Barrow & Mosley, 2006; Taylor, 2010). O sucesso desta prática é visível aquando do aumento da quantidade e qualidade dos candidatos que procuram uma organização em momentos de recrutamento (Collins & Han, 2004) da mesma forma que contribui para a linha orientadora de gestão de uma empresa (Fulmer, Barry & Kimberly, 2003).

Especificamente, o *Employer Branding* reduz os custos de recrutamento através de uma melhor comunicação com potenciais colaboradores, isto porque o processo de recrutamento pode ser muito caro, e possuir uma marca forte de empregador pode contribuir para reduzir os custos. Uma empresa com marca forte de empregador tem de anunciar menos e os anúncios não têm que ser tão tentadores para atrair os candidatos. Além disso, as organizações com um forte *Employer Branding* têm tantas candidaturas que conseguem criar uma base de dados sólida no que concerne a candidatos, fazendo com que, muitas das vezes, não precisam nem de anunciar, nem de publicidade para recrutar candidatos (Moroko & Uncles, 2008; Taylor, 2010; Ambler & Barrow, 1996).

A retenção de colaboradores também é um dos mais importantes benefícios que o *Employer Branding* pode trazer. Obviamente, se uma empresa tem uma marca de empregador forte e é vista como um empregador atrativo e desejável por parte dos colaboradores, estes por sua vez consideram desnecessário procurar outras empresas para trabalhar. Assim, a tarefa do *Employer Branding*, no âmbito da retenção, é afetar a forma como os colaboradores se sentem face ao empregador, criando sentimentos de pertença e orgulho (Dibble, 1999; Backhaus & Tikoo, 2004; Taylor, 2010). O orgulho pela empresa empregadora aumenta a autoconfiança dos colaboradores e a sua estima pela empresa.

Outro dos benefícios que pode ser adquirido através do *Employer Branding* está presente na possibilidade dos colaboradores terem um elevado grau de desempenho. Trata-se de reduzir o absentismo e melhorar o desempenho no trabalho (Barrow & Mosley, 2006; Ambler & Barrow, 1996). Os colaboradores que sentem orgulho nos seus empregos, é porque provavelmente gostam do seu trabalho e, portanto, têm menos razões para negligenciar as suas obrigações. O prazer pelo trabalho que se desenvolve ajuda na melhoria do desempenho e, na sua maioria os indivíduos que gostam dos seus empregos, são bons profissionais.

Um papel importante do *Employer Branding* é diferenciar um empregador de todos os outros, através da combinação de várias particularidades e atributos que o vão fazer sobressair dos demais empregadores (Hatch & Schultz, 1997; Keller, 2003).

No entanto, para que o *Employer Branding* funcione como um benefício competitivo precisa de se reger por alguns critérios.

Entre o empregador e o colaborador existe um contrato psicológico, e as expectativas em relação às obrigações para ambas as partes são resolvidos durante o processo de recrutamento (Backhaus & Tikoo, 2004). O empregador deve oferecer e fornecer ao colaborador formação para que haja uma constante evolução, em troca de um bom desempenho por parte do colaborador. Se este contrato psicológico for cumprido é mais provável que exista um alto grau de lealdade e envolvimento do colaborador para com a empresa (Morocco & Uncles, 2008) e de acordo com Backhaus e Tikoo (2004) lealdade e compromisso trazem o aumento de produtividade na empresa.

O emprego em si é uma categoria que afeta fortemente a atratividade percebida pelos colaboradores e aqui inclui-se questões ligadas ao ambiente de trabalho, às relações existentes entre os diferentes colaboradores, o estilo de gestão existente, as recompensas, tipo de trabalho e a força de trabalho (Maxwell & Knox, 2009).

2. Retenção de Colaboradores

Employer Branding desempenha não só um papel fundamental na atração de candidatos de alta qualidade (Wilden, Gudergan & Lings, 2010), mas também no sentido de tornar os colaboradores conhecedores das vantagens em trabalhar para a organização, e no desenvolvimento do orgulho organizacional, apoiando assim na retenção de talentos (Judson, Gorchels & Aurand 2006).

A retenção de talentos pode ser definida como o conjunto de esforços sistemáticos que são realizados pelas entidades empregadoras para construir e promoverem um bom ambiente de trabalho, de modo a reter os colaboradores e a conseguir que eles trabalhem para a organização por mais tempo (Chaminade, 2006). Uma definição mais detalhada e recente do conceito de retenção defende que se trata de um processo que serve para evitar a perda de colaboradores competentes de colocarem de parte a sua produtividade e a sua rentabilidade (Chiboiwa, Samuel & Chipunza, 2010).

Uma gestão eficaz de retenção requer um diagnóstico sobre a natureza e causas de *turnover* e uma abordagem estratégica para determinar quais os fatores que têm impacto no sucesso organizacional (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

A retenção é um processo em que os colaboradores são incentivados a permanecer com a organização durante um período máximo de tempo. A retenção é benéfica para a organização, bem como para o colaborador. Atualmente, os colaboradores são diferentes, pensam de forma diferente e, quando pensam que o melhor é mudar porque se sentem insatisfeitos no atual local de trabalho, mudam, pois esta alteração é mais simples. Assim, é da responsabilidade das empresas reter os seus melhores colaboradores para que desta forma não perca os seus talentos (Gurumani, 2010).

Durante os anos 90, o que mais importava às empresas era atrair e reter colaboradores com competências necessárias para realizarem o trabalho (Jo, 2008). Mas esta situação alterou-se no início do novo milénio com a crise económica que assolou todo o mundo, bem como as organizações que se viram forçadas a fazer cortes de pessoal (Lyons, Alarcon & Nelson 2010). Tudo isto levou a uma panóplia de ocorrências no seio do mundo organizacional e da gestão. Por exemplo, os níveis de confiança entre trabalhador e empregador diminuíram, o absentismo aumentou,

bem como o volume de negócios; ou seja, esta crise levou a que houvesse um clima negativo tanto com as empresas como com os colaboradores (Lyons, Alarcon & Nelson, 2010). Assim, foi necessário iniciar uma nova linha de pensamento, para que o clima organizacional começasse a voltar à normalidade, o volume de negócio aumentasse também, iniciando assim uma maior preocupação pelos colaboradores considerados talentos (Jo, 2008; Min, 2007; Sullivan, 2009). De certa forma, a função dos gestores das empresas é melhorar e promover o desempenho dos colaboradores, com vista aos objetivos da organização.

O que enfrentamos nos dias de hoje é um ambiente de trabalho extremamente dinâmico e volátil, marcado pela turbulência contínua da economia mundial. Os gestores das organizações têm a difícil tarefa de motivar os seus colaboradores e de retê-los num ambiente que é de incerteza constante (Mitchell, 2002). Todas as empresas, de uma forma ou outra, todas as profissões e cargos tiveram de sofrer reestruturações e ajustamentos.

Ao desenvolver o conceito de retenção de colaboradores teremos sempre de o associar com o conceito de *turnover*. Diversos estudos investigam a relação entre satisfação no trabalho e *turnover* e, concluem que esta relação é claramente negativa (Cotton & Tuttle, 1986; Muchinsky & Morrow, 1980; Tett & Meyer, 1993; Trevor, 2001), ou seja, quando os colaboradores não se sentem satisfeitos com o seu trabalho, o *turnover* é elevado, estando mais suscetíveis de deixar a empresa.

O *turnover* pode ser definido como a rotação de colaboradores no mercado de trabalho, isto é, rotação entre empresas, empregos e entre o estado de emprego e desemprego (Abassi & Hollman, 2000). Este termo é definido por Price (1977) como a relação entre o número de membros da uma dada organização que saíram durante um período considerado, dividido pelo número médio de pessoas dessa mesma organização durante o mesmo período. Geralmente, os gestores referem-se ao *turnover* como um processo cíclico de preenchimento de vagas disponíveis numa organização, isto é, sempre que há uma vaga, um novo colaborador deve ser recrutado e formado para ocupar a vaga (Price, 1997; Mobley, 1992).

O *turnover* é um fenómeno dispendioso sob o ponto de vista da organização. Estas saídas voluntárias de pessoal representam uma saída/perda de investimentos feitos em capital humano. Com a saída de colaboradores fica implícito que terá de haver um processo de substituição, e este processo também tem custos para as empresas, tanto ao nível monetário como de tempo, pois terá de haver processos de

recrutamento e formação, até que o novo colaborador esteja a um nível equivalente de *performance* do que saiu (John, 2000).

A razão pela qual tanta atenção tem sido dada à questão do *turnover* é porque este tem alguns efeitos significativos sobre as organizações (DeMicco & Giridharan, 1987; Dyke & Strick, 1990; Cantrell & Sarabakhsh, 1991; Denvir & McMahon, 1992). Alguns autores (Wasmuth & Davis, 1983; Barrows, 1990) alegam que as altas taxas de rotatividade de colaboradores, se não forem geridas de forma adequada e eficaz, podem ter efeitos nefastos na rentabilidade das organizações.

Portanto, se o *turnover* não for controlado corretamente afetará a organização negativamente no que se refere aos custos como também, a longo prazo, pode afetar a sua posição no mercado. No que reporta aos custos, estes podem ser diretos (substituições, pagamento de horas extra, recrutamento, problemas de gestão) ou indiretos (pressão acrescida nos restantes colaboradores, despesas com formação, perda na qualidade do serviço prestado) havendo sempre perda de capital social (Dess & Shaw, 2001).

A retenção é o resultado da implementação de diversas políticas e processos que ajudam os colaboradores a permanecerem na empresa, por serem capazes de providenciar um ambiente de trabalho que atenda às necessidades dos colaboradores (Baer, Fagin & Gordon, 1996).

Literatura acerca da retenção de colaboradores sugere que a retenção é influenciada por múltiplos fatores no seio das organizações e que por parte da gestão das empresas deve haver especial atenção a fatores como recompensas e remunerações, formação e progressão de carreira, troca de *feedback*, cultura organizacional, segurança e higiene no trabalho, ambiente de trabalho e comunicação, entre outros. Assim, a retenção e a satisfação dos colaboradores é vista como o elemento primordial e diferenciador para o sucesso de uma organização (Osteraker, 1999; Fitz-enz, 1990; Hytter, 2007; Clarke, 2001; Stein, 2000).

Para Osteraker (1999) os fatores que influenciam a retenção podem ser divididos e agrupados em três grandes categorias: fatores sociais, físicos e mentais. Os fatores sociais estão relacionados com as interações que existem nos colaboradores, sejam elas internas ou externas da instituição; na dimensão que agrupa fatores físicos, estes referem-se à própria natureza do trabalho, às condições em que é realizado e às remunerações e recompensas; por fim, a dimensão mental

diz respeito às características do trabalho/função, à flexibilidade e possibilidade que existe em que os colaboradores apliquem os seus conhecimentos e vejam o resultado do seu trabalho.

Clarke (2001), Parker e Wright (2001) e Stein (2000) afirmam, após estudos realizados, que as empresas devem utilizar todas as ferramentas e técnicas de gestão de recursos humanos que têm ao seu alcance para que se possa assim influenciar o sentido de compromisso nos colaboradores e, por fim, promover a retenção dos mesmos.

Walker (2001) apresentou sete motivos que podem melhorar as taxas de retenção de colaboradores, sendo eles: remuneração e valorização; possibilidade de progressão e aposta na formação, equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; bom nível de comunicação entre as partes integrantes da organização; boa relação entre colegas de trabalho; sentimento de que as tarefas desenvolvidas e o trabalho são desafiantes e a cultura e ambiente organizacional. Juntos, estes motivos sugerem um conjunto de procedimentos e modelos de trabalho que funcionam quase na perfeição para tornarem os colaboradores altamente comprometidos com uma organização e diminuïrem a taxa de *turnover* da organização, fazendo assim com que a organização seja uma boa empresa para se trabalhar (*Employer Branding*).

Nos anos seguintes, vários autores (Steel, Griffeth & Hom, 2002; Kehr, 2004; Kaliprasad, 2006; Hytter, 2007; Pritchard, 2007; Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009) apresentaram as suas teorias sobre a retenção de colaboradores no seio das organizações. Todos apresentam o seu modelo e fazem referência aos fatores que consideram ser os responsáveis pela retenção. Em todos estes modelos são referidos os fatores chave como as remunerações e compensações; confiança e sentido de pertença, oportunidades de progressão e formação; condições de trabalho e natureza do trabalho (Steel, Griffeth & Hom 2002; Kehr, 2004; Kaliprasad, 2006; Hytter, 2007; Pritchard, 2007; Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009).

Kyndt, *et al.* (2009), apresentaram nos seus estudos, outros fatores impulsionadores e de relevância para a retenção, os fatores pessoais. Estes fatores reportam-se ao nível de educação e cultura dos colaboradores, a sua experiência, capacidade de liderança e aprendizagem e, finalmente, a habilidade de lidar com pressão e incitações.

2.1. Estratégias e práticas para reter colaboradores

Os colaboradores deixam as organizações por diversas razões, muitas vezes estas razões são desconhecidas para os empregadores. Os empregadores precisam de estar atentos às necessidades dos colaboradores e implementar estratégias de retenção para fazer com que os colaboradores se sintam valorizados e envolvidos na organização, se o seu objetivo é mantê-los. As ferramentas e técnicas utilizadas para reter colaboradores podem ter um impacto muito significativo no que concerne ao volume de negócios de uma organização, bem como a sua taxa de *turnover*.

Baer, Fagin e Gordon (1996) veem a retenção como resultado da implementação de diversas políticas e processos que ajudam os colaboradores a permanecerem na empresa por estes serem capazes de providenciar um ambiente de trabalho que atenda às necessidades dos colaboradores.

Cada vez mais se torna complicada a Gestão de Recursos Humanos, pois os colaboradores têm mais opções para que possam trocar entre empresas, quando se sentem insatisfeitos com a entidade patronal (Singh & Rokade, 2014). Desta forma, as organizações têm que pensar e criar um conjunto de estratégias para a retenção dos bons colaboradores, como: remuneração competitiva e pacote de benefícios; fornecer conveniências no local de trabalho; equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores; criar um bom ambiente de trabalho; gerar oportunidades de progressão de carreira e fazer com que haja um bom relacionamento empregador-empregado (Singh & Rokade, 2014).

Para prosperar e se desenvolver, uma organização deve criar um ambiente que não só atraia pessoas, mas que também se esforça para manter os recursos humanos existentes. A retenção de colaboradores experientes, produtivos e talentosos pode ser uma das origens na criação de vantagem competitiva para as empresas (King, 1997; Cheng & Brown, 1998). Esta retenção proporciona estabilidade pessoal que contribui para um incremento no sentimento de pertença. O conhecimento organizacional (Cappelli, 2000) faz com que haja um crescimento dos padrões de qualidade e das práticas de melhoria contínua (Motwani, Frahm & Kathawala, 1994) facilitando os canais de comunicação (Rowley & Purcell, 2001). É importante que os empregadores identifiquem e compreendam os pontos de vista dos seus colaboradores e do que estes consideram ser os aspetos mais importantes

do seu trabalho – natureza e tarefas desempenhadas – havendo *feedback* se o trabalho desenvolvido é ou não uma mais-valia para o desenvolvimento da organização (Ventakesh, 1999; Mulder, 2001).

As organizações devem construir um conjunto de políticas e processos de recursos humanos que visem a mudança e/ou melhoria das já existentes. Esta mudança deve ser transversal a toda a organização e à sua gestão nomeadamente, nos processos de recrutamento e seleção; integração de novos colaboradores; formação inicial e contínua; formatos de trabalho e salários e outras remunerações (Kaliprasad, 2006; Hytter, 2007; Messmer, 2000). São estas estratégias que vão levar à diminuição da rotatividade de colaboradores e à sua retenção.

Para que tal aconteça deve existir uma fase de diagnóstico, para perceber na plenitude qual o problema que leva à saída dos colaboradores. Depois de percebida esta questão, a política de retenção deve ser selecionada de acordo com o problema existente, ou seja, na maiorias das vezes, o que leva um colaborador a deixar a empresa não é o mesmo problema que leva um outro colaborador a fazer o mesmo. Desta forma, o departamento de recursos humanos deve tentar perceber qual o problema de forma a aplicar medidas que se adequem com cada um dos colaboradores (Steel, Griffeth & Hom, 2002).

Se o processo for realizado de acordo com este procedimento, é aumentado o grau de eficácia das estratégias que são aplicadas para a gestão do capital humano e há uma melhoria no desempenho geral da empresa. Existindo compromisso e apoio por parte das chefias aos empregados e comunicação, vai fazer com que haja motivação e um sentimento de permanência na organização, havendo uma forte cultura corporativa (Meaghan & Nick, 2002).

A comunicação e a partilha de informação são dos principais fatores que levam à retenção, pois os colaboradores sentem-se parte da organização e que o seu esforço e trabalho são apreciados. Quando há um envolvimento entre os processos da organização e os colaboradores, a probabilidade dos últimos deixarem as organizações é minimizada. A otimização de uma organização e o desempenho dos colaboradores deve ser realizada através do estabelecimento de processos no início do trabalho e, o problema aqui centra-se no facto de as organizações não pensarem no problema da retenção desde o início e o verem, como é, um problema futuro, mas que ser for pensado e organizado com antecipação, pode permitir

poupar à empresa tempo e custos futuros (Wasmuth & Davies, 1983; Badawy, 1988; Sherman, 1986).

Para que as empresas se mantenham competitivas devem existir mudanças ao nível do seu relacionamento com todas as partes envolvidas, incluindo os seus colaboradores. Assim, um dos primeiros desafios deverá ser envolver e ajustar os colaboradores para as funções, para que sejam aproveitadas ao máximo as suas competências e as suas forças enquanto profissionais (Kanungo, 1982).

Em segundo lugar, as empresas devem ter atenção aos objetivos dos colaboradores e enquadrá-los com os objetivos da empresa, havendo assim harmonia pois caminham em conjunto para o sucesso da empresa. Denota-se com esta estratégia que a empresa tenta criar um ambiente em que se importa com a permanência dos colaboradores. Importa referir que as empresas não devem ter cuidados acrescidos apenas com os colaboradores que consideram ser talentos, mas com todos os colaboradores. Isto cria compromisso e confiança na organização (Blau & Boal, 1989; Bluedorn, 1982; Chiavenato, 1999).

Assim, criar um ambiente de trabalho excelente onde há uma boa atmosfera entre todos os colaboradores é um grande passo para a retenção. Tem que haver um ajustamento entre a cultura da empresa e os colaboradores (Chiavenato, 1999; Mobley, 1992). Cappeli (1999) afirma que os colaboradores têm uma ligação muito forte com as suas vidas sociais e, são criados muitos vínculos no seio das organizações, e se houver a preocupação por parte da empresa de ter atenção a estes aspetos, os colaboradores ficam muito mais reticentes em deixar a empresa, pois é também uma forma de deixar para trás uma parte das suas vidas sociais. Exemplo disto são as atividades realizadas fora do ambiente de trabalho.

Outra estratégia útil para a retenção de colaboradores é a promoção e o desenvolvimento da autonomia, isto é, permitir que os colaboradores sejam autónomos, independentes e ousados. Chiavenato (1999) confirma que ao permitir que os colaboradores sejam autónomos está a ser promovida uma sensação de desafio relativamente ao seu trabalho e que há confiança por parte das chefias quanto ao trabalho e funções que desempenha.

Hoje em dia, e com a busca incessante por colaboradores especializados e multifacetados os pormenores tornam-se a chave para a retenção de colaboradores e a flexibilidade é uma estratégia corporativa muito importante e bem pensada por parte das organizações para agarrarem os seus colaboradores. É sabido que os

colaboradores gostam de sentir que há um balanço positivo entre as suas vidas profissionais e pessoais e, medidas como: sair mais cedo do trabalho para tratar de um assunto pessoal ou flexibilidade de horários por causa de filhos e/ou família são pequenos gestos que as empresas podem ter e que para os colaboradores fazem toda a diferença (Cappeli, 1999; Burke, 2009; Mayo, 2003).

Outra das ferramentas utilizadas com vista à promoção da retenção é o relacionamento entre colaboradores e chefia e o *feedback* que daí advém. Pequenas conversas com os colaboradores, além das avaliações de desempenho, para se perceber se o trabalho está a ir ao encontro do esperado, se os seus objetivos pessoais estão a ser cumpridos, sobre novas ideias que os colaboradores têm pode ser um fio condutor para que os colaboradores se sintam incluídos na organização (Cappeli, 1999; Moscovici, 1995; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

É óbvio que a questão das remunerações competitivas é um dos aspetos mais importantes que há na retenção de colaboradores (Rynes, Gerhardt & Minette, 2004; Herrera, 2001; Wood & Picarelli, 1996) e, quando se fazem escolhas relativamente à carreira este é um aspeto que pesa muito na decisão de um indivíduo. Trate-se de colaboradores de alta *performance* ou colaboradores de importância dita normal, deverá existir, por parte da gestão das empresas, uma atenção no pagamento de remunerações e realização de contratos. As remunerações devem ser justas e adequadas e para isso deve haver uma pesquisa sobre as remunerações pagas naquela determinada função externamente à empresa e comparação com remunerações pagas internamente na empresa com funções similares (Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997; Milkovich & Newman, 2004).

De acordo com a literatura (Chiavenato, 1999; Cunha *et al.*, 2004; Dessler, 2003; Mayo, 2003) oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira são outras práticas a ter em conta quando se aborda a retenção, juntamente com a formação. Ao longo dos tempos as mentalidades foram sofrendo alterações e uma vida profissional parada e estagnada já não é do agrado da maioria dos indivíduos. Os colaboradores anseiam por crescer profissionalmente e ter uma carreira que vá ao encontro das suas expectativas e objetivos bem como estar em constante aprendizagem e melhoria de competências.

Por vezes, os colaboradores sentem-se sobrecarregados pela quantidade de trabalho e tarefas que têm de realizar, sem que haja organização, e isto faz com que estes se sintam *stressados* e desmotivados, levando a um elevado grau de

absentismo, que no futuro pode conduzir a situações de saída/mudança. Por isso é tão importante que haja um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, para que não haja uma transmissão dos problemas da organização para a vida pessoal dos colaboradores (Mayo, 2003; Chiavenato, 1999; Mobley, 1992).

Apesar de todos os esforços em colocar em prática estas ferramentas/estratégias, é impossível para as organizações terem níveis de retenção de colaboradores de 100% e eliminarem de vez o *turnover*, pois vão haver sempre oportunidades e mercados atraentes, ou mais atraentes que o atual empregador de um colaborador. Mas sem dúvida que ao implementar estas estratégias, a diminuição da rotatividade vai estar assegurada e com ela, menos preocupações e menos gastos em tempo e dinheiro para as empresas.

Capítulo Dois – Metodologia

3. Opção metodológica

Atualmente, as empresas enfrentam cada vez mais problemas ligados à retenção de colaboradores, devido à escassez de competências chave nos indivíduos e também de outros fatores ligados à própria estrutura e cultura das organizações (Moroko & Uncles, 2008). *Employer Branding* é um conceito relativamente novo que se assumiu como um importante instrumento para que as organizações se possam posicionar no mercado como um empregador fiável e convidativo, e assim conseguir atrair e reter colaboradores (Mandhanya & Maitri, 2010).

Torna-se assim pertinente um estudo mais exaustivo sobre este novo processo nos Recursos Humanos, que pode contribuir para minimizar muitos problemas que assolam as organizações.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho pretende compreender os motivos para as empresas utilizarem o processo de *Employer Branding* na gestão de recursos humanos, mais propriamente na retenção dos seus colaboradores. Mais especificamente pretende-se conhecer os métodos e ferramentas utilizados pelas organizações na retenção de colaboradores/talentos; caracterizar a forma como as organizações estruturam a retenção de colaboradores; compreender a visão que as empresas têm sobre o processo de *Employer Branding* e, identificar a utilização do *Employer Branding* por parte das empresas nos seus processos de retenção de colaboradores.

Para melhorar a perceção desta realidade complexa, a utilização da metodologia qualitativa é a mais indicada, uma vez que este tipo de metodologia tem como objetivo a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações num dado contexto. Nesta abordagem, o desejado é interpretar em vez de medir e procura-se alcançar a realidade tal como ela é (Cassell & Symon, 1994).

Dado que a escolha da metodologia deve ser realizada segundo a própria essência do problema a estudar (Serrano, 2004) considerou-se pertinente seguir uma metodologia de investigação qualitativa, pois esta é a que mais se ajusta

quando queremos perceber os processos e os fenómenos pertencentes à problemática desta investigação.

Os estudos com base na metodologia qualitativa favorecem a compreensão dos problemas a partir da perspectiva dos sujeitos que participam da investigação. Neste contexto, Bogdan e Biklen (2010) consideram que esta abordagem possibilita a narração de um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados dos sujeitos pois, neste tipo de estudos, está sempre inerente um esforço em compreender as perspectivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. De uma forma geral, podemos afirmar que o objetivo principal não é generalizar, mas sim, particularizar os fenómenos em análise na sua plenitude.

Assim, não interessa explicar fenómenos, provar hipóteses ou estabelecer leis mas sim, proporcionar a permutação do que se descobriu a outras situações e/ou sujeitos. Esta visão faz parte integrante das abordagens qualitativas. As pesquisas qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos resultados (Bogdan & Biklen, 2010; André, 1991) e preocupam-se mais com a compreensão e a interpretação dos fenómenos (Serrano, 2004).

Deste modo, entre as técnicas de pesquisa qualitativa, a entrevista é a que melhor responde às características referidas anteriormente (Serrano, 2004). A entrevista coloca o investigador em contacto direto com os indivíduos e permite compreender com minúcia o que eles pensam sobre determinado assunto ou como agem em determinados contextos. Assim, em investigação qualitativa a teoria surge a partir da recolha, análise, descrição e interpretação dos dados (Glaser & Strauss, 1967).

Nesta busca incessante pela compreensão da realidade, todas as particularidades são relevantes (Ludke & André, 1986), desta forma, nesta tipologia de investigação, a maioria dos dados recolhidos são descritivos (Serrano, 2004). Como referido anteriormente, o objetivo primordial da investigação qualitativa é compreender as situações, as vivências e os significados das ações e das percepções dos sujeitos através da descrição que fazem sobre as mesmas (Bogdan & Biklen, 2010).

Segundo Denzin e Lincoln (2000) e Strauss e Corbin (1998) a investigação qualitativa centra-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, percepções, emoções e sentimentos sobre um determinado fenómeno ou problema encontrado e pressupõe uma análise em profundidade. Isto

significa que se estudam os fenómenos fazendo uma interpretação segundo os significados que eles assumem para os sujeitos estudados. Para Snape e Spencer (2003), as características metodológicas da investigação qualitativa incluem a possibilidade de compreensão em profundidade e interpretativa do mundo social dos participantes do estudo, pela aprendizagem das suas circunstâncias materiais e sociais, as suas experiências, perspetivas e histórias.

Resultante dessas características, Snape e Spencer (2003) sublinham, como principais benefícios da escolha da metodologia qualitativa, a riqueza e detalhe da informação nos dados recolhidos; uma análise que permanece aberta a conceitos e ideias emergentes e que pode produzir descrição e classificação detalhada de informação; identificação de padrões de associação nos dados ou o desenvolvimento de tipologias e explicações e, por fim, resultados de investigação que se focalizem na interpretação do significado social do objeto de estudo através de “representação” do mundo social dos participantes na investigação.

A metodologia qualitativa privilegia amostras de pequena dimensão que são deliberadamente escolhidas com base num conjunto de critérios específicos. A recolha de dados envolve um contacto direto entre o investigador e os participantes do estudo, com carácter interativo e permitindo que questões emergentes possam ser exploradas.

Uma vez que neste tipo de abordagem não importa o número mas sim uma compreensão exaustiva da realidade, a amostra deste estudo, foi pensada de forma a ser possível ter uma perceção autêntica e próxima da realidade. Assim, para formar a amostra deste estudo foi utilizada a técnica da amostragem teórica.

A amostragem teórica é definida por Glaser e Strauss, (1967) “como o processo de recolha de dados para gerar teoria. O investigador recolhe, codifica e analisa, conjuntamente, os seus dados e decide que dados recolher a seguir de modo a desenvolver a teoria à medida que ela vai emergindo. É a teoria emergente, seja substantiva ou formal, que controla este processo de recolha de dados” (1967, p. 45).

Com efeito, Strauss e Corbin (1998) afirmam que na amostragem teórica o investigador, embora conhecedor do objeto e dos conceitos em estudo, deve estar permeável às novas informações que irá receber.

A ideia é que o investigador recolha dados de qualquer indivíduo, ou grupo, para que estes possam fornecer os dados apropriados e relevantes para a geração de sua teoria.

As amostras para estudos qualitativos são geralmente muito menores do que as utilizadas em estudos quantitativos. Ritchie, Lewis e Elam (2003) fornecem razões para explicar esta afirmação. Existe um ponto de retorno e demasia numa amostra de investigação qualitativa, onde no estudo, existirem mais dados não conduz necessariamente a ter mais informações. Isto porque uma ocorrência ou um código é tudo o que é necessário para assegurar o conteúdo do quadro de análise. Isto ocorre porque a pesquisa qualitativa preocupa-se com o significado e não com hipóteses generalizadas.

Dentro de qualquer área de investigação, vários participantes podem ter opiniões diversas. Amostras em estudos qualitativos devem ser suficientemente significativas para assegurar que a maior parte, ou a totalidade, das perceções que podem ser importantes para o estudo, são achados mas, ao mesmo tempo, se a amostra é demasiado grande os dados tornam-se repetitivos e supérfluos (Crouch & McKenzie, 2006). Se um pesquisador descuidar destes princípios e, utilizar uma amostra muito vasta e ampla, geralmente o estudo torna-se saturado (Glaser & Strauss, 1967), isto é, a recolha de novos dados não acrescenta qualquer proveito sobre a investigação, porque existe uma repetição nas informações recolhidas. Embora existam outros fatores que afetam o tamanho da amostra em estudos qualitativos, os pesquisadores geralmente utilizam saturação como um princípio orientador durante a recolha de dados.

Uma categoria é considerada saturada quando parece não surgir nenhuma nova informação durante a codificação, ou seja, quando não se veem novas propriedades, dimensões, condições, ações/interações ou consequências nos dados. A saturação é mais uma questão de encontrar um ponto na pesquisa no qual recolher dados adicionais parece ser contra produtivo (Morse, 1995).

4. Técnica de recolha da informação

Neste estudo, como técnica principal de recolha de informação, utilizamos a entrevista individual semiestruturada. Este é um método de recolha de informação privilegiado de acesso aprofundado às atitudes e opiniões dos entrevistados (Bernard, 2000). A entrevista é importante quando se trata de recolher dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos sujeitos observados (Bryman, 2004).

Entrevistas deste tipo são adequadas para trabalhar com amostras pequenas e são úteis para estudar situações específicas ou completar e validar as informações derivadas de outras fontes utilizadas para fazer diagnósticos. Além disso, uma vez que proporcionam acesso a percepções e opiniões, elas são eficazes para ganhar a introspeção em problemas que não são imediatamente perceptíveis, mas que, no entanto, causam preocupação em certas partes da população em análise (Becker, 1994; Triviños, 1987; Manzini, 2003).

Entrevistas semiestruturadas envolvem uma série de perguntas abertas com base nas áreas de tópico que o pesquisador quer cobrir. A natureza aberta da questão define o tema sob investigação, mas oferece oportunidades tanto para o entrevistador como para o entrevistado para discutir alguns tópicos mais detalhadamente (Triviños, 1987). Se o entrevistado tem dificuldade em responder a uma pergunta ou fornece apenas uma breve resposta, o entrevistador pode usar pistas ou instruções para incentivar o entrevistado a examinar mais profundamente a questão. Numa entrevista semiestruturada, o entrevistador também tem a liberdade para sondar o entrevistado para a reflexão sobre a resposta original ou seguir uma linha de investigação introduzida pelo entrevistado (Manzini, 2003).

Um ponto semelhante, para ambos os autores (Triviños, 1987; Manzini, 2003), refere-se à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planeamento da recolha de informações por meio da elaboração de um guião com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O guião serve para recolher as informações básicas, mas também como um meio para o investigador organizar o processo de interação com o informante.

Segundo Bogdan e Biklen (2010), uma entrevista é utilizada para recolher dados dos sujeitos, através da própria linguagem, da forma mais fidedigna possível.

Assim, é permitido ao investigador que desenvolva de forma intuitiva uma ideia à volta da perceção dos sujeitos entrevistados sobre os aspetos em análise. Anderson e Kanuka (2003) consideram a entrevista com um procedimento singular na recolha de dados, onde o investigador liga os dados através da comunicação entre indivíduos.

Na aplicação deste instrumento de recolha de dados existem diferentes características que o investigador deve obter, assim como, ser capaz de fazer boas perguntas, ser capaz de ser adaptável e flexível, ter noção das questões que estão a ser estudadas e ser imparcial em relação às noções pré-concebidas (Bernard, 2000).

A entrevista é, sem dúvida, uma das mais importantes técnicas de recolha de informação numa investigação e tem a vantagem de ser direcionada e focar diretamente o tópico em estudo, e por serem percetivas, fornecem inferências casuais percetivas (Streubert & Carpenter, 2002; Bernard, 2000). Por isso, é fundamental consolidar as informações obtidas através das entrevistas com outras fontes de informação, nomeadamente a pesquisa bibliográfica.

As entrevistas foram conduzidas com a ajuda de um guião de entrevista previamente estruturado (Anexo 2), que inclui questões cujos temas foram selecionados tendo por base a revisão da literatura e os objetivos de pesquisa. Embora não haja uma divisão visível entre temas no guião, este foi pensado de forma a introduzir as duas grandes temáticas do estudo – *Employer Branding* e retenção – ao longo da conversa com os entrevistados sobre as práticas, estrutura e organização das empresas em análise.

O guião de entrevista desta investigação é constituído por 15 questões, onde foram revistos assuntos como *Employer Branding*, retenção de colaboradores, empregadores atrativos, visão dos colaboradores sobre a organização e características que as empresas devem ter para serem consideradas boas empresas para se trabalhar. Como dito anteriormente, embora não haja uma divisão taxativa entre as temáticas abordadas no decorrer das entrevistas, houve uma ordem sequencial para abordar os assuntos com os entrevistados.

A entrevista inicia com questões ligadas às funções do departamento de recursos humanos da empresa e às funções do entrevistado. Depois inicia a parte sobre a retenção de colaboradores e as práticas utilizadas na organização para reter os colaboradores, havendo uma preocupação em saber de que forma surgiram, ou

não, mudanças na empresa ao nível da retenção e se a empresa é capaz de avaliar o sucesso ou insucesso das práticas implementadas.

De seguida, o guião segue a mesma lógica apresentada anteriormente, mas agora para a temática do *Employer Branding*, questionando sobre o conhecimento desta nova prática de gestão de recursos humanos, as suas vantagens e desvantagens, e tentar perceber se é aplicada nas organizações estudadas e se tem ou não sucesso na sua implementação.

O guião termina com três questões ligadas à atratividade dos empregadores, quais as características que uma empresa deve ter para ser considerada uma boa empresa para se trabalhar e qual a visão que os colaboradores têm sobre a empresa em que trabalham, havendo aqui um espaço para que o entrevistado possa mostrar a sua opinião pessoal sobre estes assuntos.

Antes de iniciar as entrevistas, foi dado um pequeno inquérito por questionário (Anexo 1) a cada um dos participantes, de forma a ter informações mais sociodemográficas sobre os mesmos e também alguns dados sobre as instituições que cada um deles representava.

Neste pequeno inquérito, com 10 questões, também de cariz anónimo e confidencial, a primeira parte (primeiras 7 questões) tinha como objetivo ter mais informações sobre os participantes e as questões eram sobre idade, género, estado civil, nível de qualificações e área de formação. Depois, ainda dentro desta primeira secção, havia questões ligadas na mesma aos participantes, mas com uma ligação à organização, onde era questionada a função que desempenhava na empresa e à quanto tempo a desempenhava. Finalmente, as últimas questões, direcionadas para a empresa, interrogavam sobre quantos colaboradores constituíam a empresa, a área de atuação e uma estimativa sobre a taxa de *turnover* existente na organização.

Assim, foram realizadas entrevistas semi-diretivas aos gestores de recursos humanos de diferentes empresas (ou colaboradores do Departamento de Recursos Humanos), para tentar perceber do lado da retenção de que forma a fazem e, da parte do *Employer Branding*, se têm conhecimento sobre a temática e, como implementam este sistema e analisar de que forma veem resultados desta implementação.

5. Procedimento de tratamento da informação

Para responder aos objetivos do estudo, o adotado na recolha de dados e elaboração da amostra foi feita em duas fases: contactos com empresas via *e-mail* e posteriormente via *Linkedin*. No início do mês de Março foram contactadas por *e-mail* mais de 70 empresas em território nacional a solicitar a sua colaboração no estudo. Estes *e-mails* possuíam informações sobre os objetivos do estudo, o tema do estudo e a garantia de confidencialidade e anonimato no tratamento da informação. Foram ainda informados da total disponibilidade para efetuar deslocações às organizações para a realização das entrevistas presenciais nas próprias instalações ou, em alternativa, a possibilidade de realizar a entrevista via *Skype*.

Uma vez que, no início do mês de Abril, o número da amostra ainda não era suficiente, foi feito o contacto, da mesma forma, mas agora numa plataforma diferente – *Linkedin*, onde foram contactadas diretamente pessoas dos Recursos Humanos das empresas.

Durante o mês de Abril iniciou-se a realização das entrevistas. Em cada uma das organizações foi entrevistado um colaborador do departamento de Recursos Humanos, com a exceção da Empresa 5, dado não haver Departamento de Recursos Humanos em Portugal, onde o entrevistado foi o Gerente, uma vez que o mesmo estava ligado à parte dos recursos humanos existentes na empresa. No total foram realizadas 11 entrevistas, ou seja, 1 entrevista em cada empresa estudada/abordada.

Assim, os participantes deste estudo foram colaboradores das empresas em análise, havendo apenas um participante por cada empresa. A participação no estudo foi voluntária e, embora havendo total anonimato dos dados fornecidos, todas as participações foram autorizadas e consentidas pelos quadros superiores de cada organização. Todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização e consentimento dos entrevistados.

De notar que as entrevistas após serem realizadas e gravadas, foram transcritas *verbatim* pela investigadora de forma a retirar o máximo proveito da memória vivida da situação da entrevista. A transcrição *verbatim* é a mais utilizada nas áreas que requerem maior pormenorização, tal como a investigação. Segundo

Halcomb & Davidson (2006), este tipo de transcrições permanecem completamente fiéis ao discurso oral, incluindo todas as interjeições, sinais emocionais (suspiros, risos, *etc.*), falsos inícios de discurso e mudanças de pensamento. Desta forma, a fidelidade diz sobretudo respeito ao conteúdo da frase e, mais concretamente, aos significados e percepções do discurso oral. O facto de a transcrição ser feita de forma tão precisa permite que seja reproduzida qualquer marca de oralidade suscetível de ser revelante para o discurso e investigação.

Após finalizadas as transcrições, as entrevistas foram analisadas de acordo com os princípios do *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967). Para tal, foi utilizada uma tabela de análise estruturada e realizada com apoio na ferramenta *Excel*, onde foram analisadas todas as entrevistas e sua transcrição, havendo uma análise exaustiva de cada questão respondida pelos participantes. A análise das entrevistas iniciou-se com a identificação dos conceitos principais derivados da literatura e respetivas categorias temáticas que compunham cada conceito.

Na análise das entrevistas, o discurso dos entrevistados é o modo que o investigador obtém para identificar e catalogar as unidades de texto, através de palavras, frases e/ou expressões (Bauer & Gaskell, 2002). Logo, o *grounded theory* é uma técnica de investigação que trabalha com o discurso e a palavra, permitindo de forma prática e objetiva, criar ilações do conteúdo de um texto que são refutáveis ao seu contexto social.

Strauss e Corbin (1998) descrevem a análise de dados como um processo de desmistificação, organização, e ordenação de dados para desenvolver uma compreensão diferente dos fenómenos.

De acordo com os procedimentos descritos por Strauss e Corbin (1998) em relação à análise de dados para o *grounded theory*, os seguintes procedimentos de codificação foram implementados neste projeto: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva.

A codificação de entrevistas é utilizada para capturar a informação que decorre das próprias entrevistas, para apreender como os indivíduos dão sentido às suas experiências e como agem (Glaser & Strauss, 1967). Codificação é o primeiro passo da análise das entrevistas, uma vez que ajuda a que haja um afastamento sobre os testemunhos e afirmações dos entrevistados (Charmaz, 2006). A metodologia de *grounded theory* defende (Strauss & Corbin, 1998; Locke, 2001,

Glaser & Strauss, 1967) o uso de várias práticas de codificação para examinar o discurso dos entrevistados em diferentes níveis.

A codificação aberta, também conhecida como codificação linha-a-linha, fornece um bom ponto de partida para identificar fenômenos iniciais e produzir uma lista de temas de importância para o entrevistado (Charmaz, 2006). Etiquetas são incorporadas a quase todas as linhas na transcrição da entrevista para captar o que é dito. Os códigos são atribuídos às palavras e declarações dos participantes para desenvolver conceitos, constituindo o início do processo analítico (Strauss & Corbin, 1998). O processo detalhado e meticuloso de codificar linha-a-linha ajuda a expandir o texto e interpretar a transcrição de maneiras novas e desconhecidas e, também ajuda a testar suposições que o pesquisador possa ter.

A fase de codificação seguinte é mais abstrata do que a codificação aberta e conhecida como codificação axial (Bryant, 2002). Códigos axiais são aplicados a várias linhas ou parágrafos numa transcrição e é exigido ao investigador que escolha códigos mais reveladores para representar a voz do entrevistado. Usando códigos abertos como ponto de partida, o processo de codificação axial ajuda a verificar a adequação dos conceitos desenvolvidos inicialmente (Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2006).

A subsequente do processo de codificação e a fase final de codificação de entrevistas desta investigação é a codificação seletiva, definido por Strauss e Corbin (1998) como o ato de relacionar e diferenciar as categorias de subcategorias ao longo das linhas e entender as suas propriedades e dimensões. O objetivo da codificação seletiva é adicionar profundidade e estrutura às categorias existentes. Charmaz (2006) explica que a codificação axial reagrupa os dados que foram divididos em códigos separados na codificação aberta. Strauss e Corbin (1998) usam a codificação axial para investigar as condições das situações descritas nas entrevistas e suas consequências.

6. Participantes do estudo - caracterização

Esta investigação integra um total de 11 empresas. De referir que esta amostra de empresas foi delimitado, por alguns critérios de inclusão, tais como:

- 1) Terem presença em Portugal, não sendo obrigatoriamente empresas nacionais;
- 2) Serem médias ou grandes empresas, de forma a terem um Departamento de Recursos Humanos organizado e criado a pensar nos colaboradores da mesma;
- 3) Terem um Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, ou um outro colaborador que estivesse responsável por esta área.

Os participantes deste estudo foram selecionados de acordo com os princípios da amostragem teórica, e os aspetos acima mencionados foram pensados e analisados na altura de as considerar. Para a sua seleção foram consideradas listas disponíveis na *internet* de empresas em território nacional.

Às empresas do estudo foi garantido o anonimato e a confidencialidade de dados, pelo que foram utilizadas para identificação das organizações as designações Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, e assim sucessivamente até à Empresa 11.

Trata-se de uma amostra pequena, mas onde foi possível chegar a dados muito importantes e concisos sobre a temática em estudo. A amostra deste estudo, ao nível dos participantes entrevistados (ver Tabela 2), é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino, com idade média de 30 anos e com qualificações ao nível do ensino superior. Relativamente às organizações (ver Tabela 1), estas são maioritariamente da zona Norte de Portugal, com mais de 35 colaboradores e de áreas de atuação completamente distintas entre si.

De forma a ter mais dados e detalhes sobre a amostra segue-se uma breve caracterização (Tabela 1) de cada uma das onze organizações integrantes deste estudo, bem como a caracterização do colaborador entrevistado (Tabela 2) em cada uma das organizações.

Designação	Área geográfica	Data de criação	Área de atuação	Número de colaboradores	Taxa de turnover (estimativa)
Empresa 1	Aveiro	1982	Automação Industrial	44	0.2 %
Empresa 2	Porto	2011	Hotelaria	87	--
Empresa 3	Oeiras	1996	Consultoria SAP	726	0.72 %
Empresa 4	Trofa	1924	Indústria Farmacêutica	920	6 %
Empresa 5	Lisboa	2008	Financeira	37	2 %
Empresa 6	Porto	1923	Nutrição, saúde e Bem-estar	1650	1.5 %
Empresa 7	Porto	1960	Profissionais da Indústria da Construção Civil	100	3 %
Empresa 8	Porto	2009	Tecnologias	230	1 %
Empresa 9	Maia	1987	Indústria Agroalimentar	300	--
Empresa 10	Lisboa	1980	Segurança Privada	6860	12,6%
Empresa 11	Guimarães	1996	Retalho	400	32%

Tabela 1 - Caracterização das organizações da amostra

Empresa	Codificação	Idade	Sexo	Estado Civil	Habilitações	Função na empresa	Tempo na função atual
1	CB	27	F	Solteira	Mestrado	Gestora de RH	2 Anos
2	FS	31	F	Solteira	Licenciatura	Coordenadora de RH	8 Meses
3	FP	25	F	Solteira	Mestrado	Técnica de RH	2 Anos
4	RV	36	F	União de Facto	Licenciatura	Gestora de RH	1 Ano
5	VF	36	M	Solteiro	Licenciatura	Marketing e Direção Comercial	8 Anos
6	JG	33	F	Casada	Pós-Graduação	Responsável de Relações Laborais e RH	7 Anos
7	CV	53	F	Casada	Bacharelato	Responsável de RH	26 Anos
8	MJL	36	F	Solteira	Licenciatura	Senior HR Generalist	7 Meses
9	AS	27	M	Solteiro	Licenciatura	Técnico de RH	1 Ano 7 Meses
10	SS	--	F	Casada	Licenciatura	Diretora Departamento de R&S e Formação	18 Anos
11	BS	25	M	Solteiro	Licenciatura	Gestor de RH	1 Ano 3 Meses

Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados

Capítulo Três – Apresentação dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados provenientes da análise das entrevistas. De forma a facilitar e ajudar na compreensão dos resultados alcançados, segue-se uma tabela (Tabela 3) que resume as categorias e subcategorias que surgiram da análise qualitativa das entrevistas realizadas à amostra desta investigação. Assim, conseguimos de antemão perceber quais as categorias e as subcategorias que emergiram com o estudo exaustivo das entrevistas semiestruturadas, desta forma a Tabela 3 resume as principais categorias e subcategorias alcançadas.

Categorias	Subcategorias				
Retenção	Problemas na retenção	Desafios na retenção	Práticas de retenção	Mudanças nos processos de retenção	
<i>Employer Branding</i>	Processo de <i>Employer Branding</i>	Vantagens do <i>Employer Branding</i>	Desvantagens do <i>Employer Branding</i>	Sucesso na implementação do <i>Employer Branding</i>	Insucesso na implementação do <i>Employer Branding</i>
Atratividade dos Empregadores	Definição de empregador atrativo	Características da melhor empresa para se trabalhar	Opinião sobre a empresa analisada		

Tabela 3 - Categorias e subcategorias da análise de resultados

Os resultados da análise das entrevistas organizam-se em três dimensões centrais: retenção, *Employer Branding* e atratividade dos empregadores (cf. Tabela 3). Cada uma destas dimensões emerge de um conjunto de subcategorias que

ajudam a perceber e alargar a definição de cada uma das categorias, dando uma visão sobre aquilo que são as opiniões dos entrevistados.

A dimensão retenção caracteriza-se por tudo aquilo que as organizações fazem e pensam acerca da permanência dos colaboradores. A retenção caracteriza-se como os esforços que as empresas fazem para manter os seus colaboradores. Depreende-se que, embora haja dificuldades associadas à retenção, esta é uma questão de importância para as empresas e, que estas se preocupam em mudar processos na sua gestão de recursos humanos e implementar algumas práticas, para que as dificuldades sejam diminuídas.

A categoria retenção foi alcançada através da categorização e identificação de quatro subcategorias que são: problemas na retenção de colaboradores, desafios na retenção de colaboradores, práticas para reter colaboradores e, por fim, a última subcategoria, as mudanças nos processos de retenção ao longo dos tempos.

A primeira subcategoria – problemas na retenção de colaboradores, caracteriza-se como uma determinada questão ou um determinado assunto que requer uma solução. A nível organizacional, trata-se de um assunto particular que, uma vez resolvido, se torna benéfico para a organização, ou seja, foi analisado o termo problema como algo que pode ser modificado a curto prazo e em que há conhecimento sobre ele e sobre a sua mudança. Assim, falamos dos problemas sentidos pelas organizações no que toca à retenção dos seus colaboradores.

Os maiores problemas levantados pelos entrevistados, relativamente à retenção dos seus colaboradores foram o crescimento abrupto da organização, problemas relacionados com liderança e com a própria estratégia organizacional. Outros problemas foram levantados aquando da análise da dimensão retenção. Falamos por exemplo de problemas relacionados com a idade dos colaboradores; assédio por parte de outras empresas concorrentes; problemas ligados às expectativas salariais; balanço entre a vida profissional e pessoal; problemas ligados à adequação dos colaboradores face à cultura organizacional; falta de um sistema de avaliação; altos padrões de competitividade; falta de progressão de carreira e, até mesmo a localização da própria empresa.

As Empresas 3 e 5 são um exemplo ilustrativo quando falamos do crescimento das organizações como um problema relativamente à retenção.

É assim, o problema essencial, eu acho que é quando as empresas crescem...[...] Esta empresa começou por ser uma empresa pequena e hoje em dia é das maiores empresas que há para trabalhar em Portugal, [...] eu acho que o grande problema que se vem vendo ao longo dos anos é o crescimento e saber lidar com este crescimento porque não é fácil. Nós passamos de uma empresa familiar para uma empresa que tem à volta de setecentos empregados [...] e no fundo lidar com este crescimento nem sempre é fácil e tratar toda a gente da mesma forma e conseguir chegar a toda a gente nem sempre é um processo fácil e eu acho que essa é a parte mais difícil para uma empresa. (FP – Empresa 3)

Nós estamos numa fase de crescimento muito acentuado, e isto provoca um desgaste na equipa, porque existe mais trabalho para todos. A única forma que nós temos para compensar isso é tentando premiar e tentar compensar as pessoas, até mesmo durante o próprio tempo de trabalho. (VF - Empresa 5)

A segunda subcategoria diz respeito aos desafios na retenção. Desafio caracteriza-se como algo que se deve superar e onde há conhecimento sobre o mesmo mas ainda não foi pensada e/ou analisada a forma de o solucionar.

O desafio mais apontado está relacionado com a satisfação dos colaboradores e, o quanto é desafiante manter os altos níveis de satisfação. Foram identificados outros desafios inerentes à retenção, como as exigências por parte dos colaboradores; a confiança na empresa; a árdua tarefa no balanço entre a vida pessoal e a vida profissional; plano de carreiras e pacote de benefícios; falta de aprovação das chefias em determinados assuntos; a falta de criação de estímulos e impulsos aos colaboradores; tratamento individualizado a alguns colaboradores e desafios ligados ao desenvolvimento dos colaboradores.

Outro desafio mencionado e, que não pode ser generalizado à maioria das empresas, por outros fatores completamente externos à retenção, é o facto de estas não serem conhecidas no mercado externo, ou seja, as pessoas não conhecerem dada empresa o que pode levar a algum desconforto e insegurança nos colaboradores. A Empresa 7 sente que este é um dos grandes desafios relativamente à retenção dos seus colaboradores.

Eu diria o seguinte, a [Empresa 7] no mundo lá fora, no mundo de trabalho não é uma empresa muito conhecida... [...] Não é...pronto! Se falarmos...sei lá, da empresa X todas as pessoas conhecem ou sabem o que é a Empresa X. A [Empresa 7] também é um grande grupo mas com sede no Liechtenstein. No Liechtenstein toda a gente conhece a [Empresa 7], basicamente todas as famílias têm alguém que trabalha na [Empresa 7]. [...] Portanto, começamos por aí, a ter que lidar com esta situação. (CV - Empresa 7)

As práticas são outra subcategoria da dimensão retenção, sendo estas caracterizadas pelos esforços que as empresas usam para reter os seus colaboradores. Desta forma, tem de haver por parte das organizações um conhecimento pleno sobre os seus colaboradores para que possam implementar práticas que se adaptem à realidade que têm.

As práticas mais referidas pelos participantes são a oferta de comida, fruta e bebidas aos colaboradores; a aposta na comunicação ativa entre todos os colaboradores da empresa, incluindo chefias; seguro de saúde e/ou vida; medicina no trabalho; atividades, festas, atividades físicas e *team buildings*; prémios; gestão de carreiras e possibilidades de progressão de carreira; flexibilidade de horários; formação contínua e fomentação do trabalho em equipa.

Foram também apresentadas outras práticas pelos entrevistados, algumas mais usuais outras mais inesperadas, como o *Pet Day* (Empresa 6), um dia onde os colaboradores podem levar os seus animais de estimação para o trabalho, consultas com um nutricionista; ginásio e, momentos dedicados a massagens de relaxamento. Quando falamos em práticas mais usuais para reter colaboradores, falamos por exemplo de conceder mais autonomia e liberdade aos colaboradores; apoio na educação dos colaboradores e dos seus filhos; fundo de pensões; fomentar a proximidade entre hierarquias; aumento salarial; *coaching*; dar feedback constante aos colaboradores e reconhecimento sobre o trabalho desenvolvido; implementação de um sistema de *KPI's*; *workshops*; dia da empresa; protocolos com entidades externas que trazem benefícios e descontos para os colaboradores e venda de produtos e serviços da empresa a preços mais acessíveis.

Temos muitas e penso que somos uma empresa conhecida por isso. Tentamos ao máximo que os nossos colaboradores se sintam em casa, há sempre presente a ideia de ser a segunda casa. Temos sempre comida disponível [...] O chão é todo alcatifado, as pessoas se quiserem andar descalços como em casa podem andar, temos imensos sofás por aqui espalhados para as pessoas terem o seu momento de pausa, para recuperar energias... No nosso *site* tem algumas referências e dá logo para se ter uma ideia, como as aulas de *surf* e *yoga*, a sala de jogos e a *nap room*. [...] Temos um espírito muito aberto, quando andas por aqui não consegues perceber muito bem quem são os managers ou não, apesar de haver uma hierarquia e tudo mais [...] há uma grande proximidade entre nós. [...] Temos Médico de Medicina do Trabalho que vem cá. Temos seguro de saúde quer para trabalhadores como para as famílias. Quando um colaborador tem um filho nós abrimos uma conta com um valor para que possam usar da maneira que acharem melhor. (MJL – Empresa 8)

Na última subcategoria, são analisadas as mudanças efetuadas pelas organizações nos processos de retenção ao longo dos anos que se caracteriza pela explicação de tudo aquilo que as empresas da amostra analisada fizeram na gestão de recursos humanos, mais propriamente na retenção de colaboradores, ou seja, tudo o que implementaram de novo, para se adaptarem à realidade e conseguirem assim manter os seus colaboradores.

As mudanças mais referidas pelos participantes no estudo são a implementação de um sistema de avaliação; a realização de um inquérito de satisfação; análise da concorrência; melhoria no tratamento que é dado aos colaboradores; pacote de benefícios adaptado a cada colaborador e, acima de tudo, criar mudanças sempre que a necessidade o exige. Foram apresentadas outras mudanças, como a criação de um programa de horas de trabalho e horas extra; gestão de talento; recrutamento interno; melhoria das condições de trabalho; realização de entrevistas de saída; elaboração de planos de comunicação interna; investimento na gestão e coordenação de equipas e, mostrar que também as chefias têm normas e regras e, que também são avaliadas. Segundo a análise dos resultados, a maioria das mudanças que ocorreram nos processos de retenção de colaboradores devem-se à opinião dos colaboradores, seja através dos resultados dos inquéritos de satisfação, caixa de sugestões, reuniões e mesmo entre conversas informais entre colaboradores e chefias. O importante aqui é haver um alinhamento entre a estratégia de gestão de recursos humanos com a estratégia empresarial. A título ilustrativo podemos referir as Empresas 6 e 11.

Foram surgindo... e é uma coisa que vai mudando sempre. Nós temos uma pessoa que trabalha apenas com relações e benefícios e que está constantemente a tentar perceber como é que podemos flexibilizar ou quais são os tipos de benefícios que as pessoas mais precisam na nossa organização e vão precisando, isto porque as coisas vão mudando. Por exemplo, há uns tempos fizemos um estudo interno e percebemos que tínhamos algumas pessoas insatisfeitas com os benefícios, porque estavam muito virados para pessoas que têm famílias e por exemplo os mais jovens que por acaso ainda estão solteiros não podem usufruir de muitos benefícios logo tem menos benefícios que os outros. Logo nós fomos tentando criar um pacote de benefícios que fosse transversal a todos e que seja adaptado a todos. (JG – Empresa 6)

Nos últimos tempos, e tendo como principal objetivo o acompanhamento das práticas do mercado laboral, a nossa organização tem-se adaptado e alterado na forma de pensar na retenção dos melhores colaboradores. Já não basta pensar só que para os manter necessitamos apenas de pagar o salário a tempo e a horas. O mercado está cada vez mais competitivo e se queremos reter e manter aqueles que mais contribuem para o nosso

sucesso, temos que definir estratégias que requerem um investimento cada vez mais superior. (BS – Empresa 11)

Temos algumas empresas que tiveram mudanças muito específicas no que toca á retenção, onde foram criados internamente mecanismos de apoio e acompanhamento dos colaboradores, como é o caso da Empresa 10, que criou um Gabinete de Apoio ao Colaborador, pensado exclusivamente nos seus colaboradores e o seu bem-estar.

A criação do Gabinete de Apoio ao Colaborador (GAC), linha telefónica de atendimento personalizado, cujo objetivo é o de esclarecer, ajudar e resolver problemas de quem está mais distante, procurando a proximidade dos colaboradores à organização que tanto os valoriza. Através do GAC cada colaborador sabe que tem uma voz disponível para o ouvir e ajudar no que quer que seja do ponto de vista profissional. (SS – Empresa 10)

No que se reporta à dimensão *Employer Branding* este caracteriza-se sendo um processo estruturado alinhado com os valores organizacionais e com os objetivos de negócio, e onde há comunicação interna e externa das configurações mais importantes sobre a identidade de uma empresa. O objetivo é criar uma imagem diferenciadora junto das demais empresas e torná-la um empregador de eleição. O *Employer Branding* faz com que uma empresa se torne a empresa em que todos querem trabalhar e fazer parte, devido à sua organização, práticas, formas de trabalho, comunicação, etc. Cada empresa tem uma imagem como empregador entre colaboradores atuais e potenciais novos colaboradores. Para gerir esta imagem, é necessário criar uma impressão positiva da empresa enquanto empregador e transmitir a mensagem de que é um ótimo lugar para se trabalhar. Esta é a ideia central do conceito junto dos entrevistados, a questão da imagem corporativa e do reconhecimento externo.

A categoria *Employer Branding* emergiu de cinco subcategorias distintas, sendo elas: processo/conhecimento; vantagens; desvantagens; sucesso na implementação de práticas de *Employer Branding* e, por fim, a quinta subcategoria, insucesso na implementação de práticas de *Employer Branding*.

Numa visão geral da análise das entrevistas, foi possível perceber que a maioria das empresas tem noção sobre o conceito e máxima desta prática de gestão de recursos humanos mas, que na verdade a ideia não é usada na sua plenitude. Isto é, a maioria dos entrevistados conhece a prática e/ou o conceito de *Employer Branding*, mas na gestão das suas equipas e na gestão de recursos humanos das

empresas que representam, está prática não é conhecida, não havendo um uso total dos benefícios que esta prática pode trazer a uma instituição. Temos o exemplo da Empresa 5, que tem sido premiada como uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal e que quando questionado sobre o conceito de *Employer Branding*, o responsável da empresa não conhecia, mas que ao alargar a ideia do conceito teve noção de que é uma prática que usam e que tiram proveito disso. Mas na maioria, toda a amostra estava familiarizada com o conceito e a sua definição.

Como referido anteriormente, a ideia principal dos entrevistados sobre *Employer Branding*, está relacionado com a imagem corporativa e o reconhecimento e prestígio externo, mas também existe a ideia que está prática deve ser transversal a todas as áreas e pessoas das empresas, assim como é uma excelente ferramenta de comunicação e de retenção de colaboradores e, onde se consegue perceber o orgulho dos colaboradores por fazerem parte da empresa e onde estes vão ser os próprios embaixadores da marca. Desta forma fica identificada a primeira subcategoria, que diz respeito ao processo de *Employer Branding*, e ao conhecimento desta prática.

É a imagem de marca da empresa, ou seja, a maneira que me vêm enquanto empregador. Aquilo que eu transmito enquanto empregador, enquanto empresa que pode ser atraente ou não. Criar esta imagem é muito importante. Nós aqui tentamos usar esta prática e criar uma imagem corporativa forte da nossa empresa, tentamos transmitir a realidade da nossa empresa para fora, atrair os melhores talentos, queremos as pessoas ideais para cada função. (JG – Empresa 6)

Eu na minha opinião acho que é um processo transversal a todos, não só aos recursos humanos e à comunicação. Por exemplo, no momento da atração a opinião dos que cá estão é muito importante. Por muitos eventos que estejamos presentes, por muita publicidade, o passa a palavra acabar por ser a publicidade mais importante que existe. A marca empresa enquanto empregador parte muito daquilo que os colaboradores dizem. É um conjunto de ferramentas, onde há uma revisão da performance com a satisfação dos colaboradores, e que depende muito dos momentos apesar de ser constante. O processo de *Employer Branding* deve estar presente nos recursos humanos sim, mas não só; também nos processos de comunicação interna. (RV – Empresa 4)

Na subcategoria das vantagens do processo de *Employer Branding* são analisados todos os benefícios que esta prática pode trazer para uma empresa e para a sua gestão de recursos humanos, ou seja, todos os proveitos e aspetos positivos que se podem conseguir com o uso deste processo. As vantagens mais referenciadas foram a existência de reconhecimento por parte dos colaboradores e o

reconhecimento externo e, também, a existência de uma imagem de marca bastante forte associada à empresa, o que leva a outra vantagem que é a atratividade que a empresa ganha. Foram também mencionadas vantagens ligadas à produtividade e *performance* dos colaboradores e de ser possível denotar o gosto dos colaboradores face à organização e à própria função. Apenas dois entrevistados referiram a retenção de colaboradores como uma das vantagens do *Employer Branding*, denotando aqui maior importância dada à atratividade de potenciais novos colaboradores e facilidades no recrutamento do que na questão da retenção e manutenção dos colaboradores atuais.

O entrevistado da Empresa 9, por exemplo, apenas referiu questões ligadas à atração e recrutamento de novos colaboradores, quando questionado pelas vantagens do *Employer Branding*.

Atrair os melhores, criar curiosidade e vontade de trabalhar com a empresa. Penso que esta é a grande vantagem. (AS – Empresa 9)

As empresas que referiram a retenção (Empresa 4 e Empresa 8) mencionaram a importância do recrutamento, mas também do quão importante é manter e reter os colaboradores atuais da empresa.

Ajuda do ponto de vista do recrutamento e depois ajuda do ponto de vista da retenção. Porque quando há uma maior pertença, ou seja, para além de todos os benefícios e salários, se uma pessoa sente uma maior pertença e que tudo está bem, é mais difícil sair, logo torna-se muito mais fácil reter. (RV – Empresa 4)

Quanto à subcategoria das desvantagens esta caracteriza-se por todos os aspetos negativos que a amostra apontou ao processo, isto é, os inconvenientes e prejuízos que podem acontecer a uma organização com a implementação desta prática. Mais de metade dos entrevistados não apontou nenhuma desvantagem no processo de *Employer Branding*, afirmando que não viam qualquer desvantagem no método. No entanto algumas desvantagens foram identificadas como por exemplo, o facto de ser um processo contínuo e moroso e onde pode haver uma má interpretação do conceito e prática. Foram também identificadas desvantagens ligadas à competição e concorrência de outras empresas do ramo. Por fim, as últimas desvantagens apontadas – Empresa 11- ao processo de *Employer Branding* foram a ambição desmedida e o conformismo.

Uma das principais desvantagens é a ambição desmedida. Como é óbvio quando algo se torna bastante apetecível, maior será a agressividade para o conquistar e poder usufruir. Desta forma, quando a conquista não é saudável poderá cair-se no erro de forjar as políticas e boas práticas da empresa. Outra desvantagem poderá passar pelos conformistas, que quando atingem um patamar que consideram razoável não irão trabalhar para uma melhoria contínua, ou até mesmo, um crescimento próspero. (BS – Empresa 11)

A subcategoria da medição do sucesso refere-se à forma como as empresas obtêm *feedback* das práticas implementadas no que concerne ao *Employer Branding*, ou seja, se é posta em prática uma ferramenta nova, as organizações precisam perceber se estão a ter retorno e, para tal devem medir o sucesso da prática implementada. Para a medição do sucesso foram identificados os inquéritos de satisfação e opinião e as sugestões dos colaboradores como técnicas predominantes de *feedback* dos colaboradores quanto à gestão da empresa.

É maioritariamente através destas duas técnicas, que as organizações conseguem perceber e entender o lado dos colaboradores quanto às suas práticas de retenção e *Employer Branding*. Algumas das ferramentas usadas pelas empresas para medir o sucesso do processo de *Employer Branding* são por exemplo a taxa de *turnover*, a análise da antiguidade dos colaboradores e da própria empresa; os prémios e reconhecimento externo que a empresa adquire; *feedback* das entrevistas de saída; campanhas publicitárias; estudos realizados a nível interno e através de conversas informais entre colaboradores e chefias.

Nós temos questionários, também duas vezes por ano, estamos até agora na fase de entrega de um, onde nós avaliamos quem trabalha connosco e se acham que é um bom sitio para trabalhar, se recomendaria o local de trabalho aos amigos, se se imagina lá nos próximos dois anos, questões deste género, digamos assim....pronto, nesse sentido através desse questionário o *engagement* é medido. (FS – Empresa 2)

Quanto à subcategoria da medição do insucesso esta caracteriza-se pela análise da forma e método que as empresas usam para calcular o insucesso de práticas implementadas face ao *Employer Branding*, ou seja, se as ferramentas que utilizam trazem retorno à organização. O *feedback* dos entrevistados é semelhante à subcategoria apresentada anteriormente, onde as técnicas utilizadas pelas organizações são os inquéritos de satisfação e opinião e as sugestões dos

colaboradores. É desta forma que as organizações analisam o insucesso da implementação de práticas ligadas ao *Employer Branding*.

É também através da análise da taxa de *turnover*, percebendo a rotatividade dos colaboradores; na criação de métricas junto de cada prática implementada (Empresa 11); através de reuniões de equipa e também através do cruzamento de informações com empresas externas do mesmo setor, de forma a haver uma comparação. Algumas das empresas analisadas mencionaram que não havia processos para medir este sucesso ou insucesso, como por exemplo as Empresas 9 e 10.

O insucesso é mais fácil de medir. Quando se define os objetivos de cada prática implementada, torna-se ainda mais fácil identificar o insucesso. Por exemplo, se se pretende diminuir a *turnover* e durante esse ano existe imensa rotatividade de colaboradores, verifica-se que a prática não é a mais acertada. Em suma, cada política definida tem que se traduzir num resultado, sempre que esse resultado não é atingido, é esse o insucesso, que poderá ser a desmotivação dos colaboradores, que irá influenciar diretamente todos os outros indicadores, como, desempenho, produtividade, vendas, retenção, entre outros. (BS – Empresa 11)

Entramos assim na análise da última categoria, a atratividade das empresas, que se caracteriza como todos os fatores interligados a uma empresa que fazem com que esta seja agradável e chame a atenção, isto é todos os aspetos que fazem uma organização de qualidade e desejável. Com atratividade das empresas falamos da capacidade de atrair, selecionar, contratar e reter pessoas, mantendo bons níveis de satisfação dos colaboradores e os excelentes padrões de serviços da empresa.

Esta dimensão surgiu da categorização de três subcategorias: a opinião sobre o que torna um empregador atrativo, as características que uma empresa deve ter para ser considerada a melhor empresa para se trabalhar e, finalmente, a opinião sobre a visão dos colaboradores sobre a empresa em que trabalham.

Nesta última subcategoria – opinião dos colaboradores sobre a empresa - é dada a opinião dos entrevistados sobre a visão geral dos colaboradores da empresa e, em todas as entrevistas a resposta foi idêntica, isto é, todos os entrevistados afirmaram que a visão geral dos colaboradores sobre a empresa era bastante positiva e que consideram a empresa onde trabalhavam, uma boa empresa. As Empresas 1, 5 e 8 são bons exemplos ilustrativos.

Que é uma empresa boa para se trabalhar. Felizmente nós sentimos isto, sim! (CB – Empresa 1)

O que eu sinto é que existe um *engagement* muito forte, que as pessoas estão comprometidas com a empresa, com o projeto e com o negócio. Eu penso que essa também é a razão pela qual nós também não temos grande rotatividade de pessoas. As pessoas sentem que é uma boa empresa, que a [Empresa 5] dá boas condições. Por isso, eu acho que a opinião geral é bastante positiva, obviamente que há sempre coisas a melhorar, mas acho que a opinião é positiva. (VF – Empresa 5)

Ainda que haja uma margem de questões a mudar e melhorar e ainda bem que assim o é a opinião é mesmo muito boa, muito positiva. O nosso turnover é muito baixo. Diria que a opinião generalizada é muito positiva, que há um grande orgulho por parte dos colaboradores da [Empresa 8] em fazer parte desta instituição. (MJL – Empresa 8)

A subcategoria empregador atrativo caracteriza-se pela opinião pessoal dos entrevistados sobre aquilo que torna uma empresa como um empregador atrativo, isto é aquilo que cativa numa empresa, seja na sua gestão ou mesmo face aos serviços que prestam e/ou cultura organizacional.

Nesta subcategoria foi identificado o bom ambiente de trabalho e a progressão de carreira como os fatores mais relevantes e aqueles que realmente tornam um empregador atrativo. A permanência na função foi também um dos fatores de referência, havendo aqui uma preocupação por parte dos colaboradores com a sua própria retenção, pois é importante saberem que existe alguma segurança e duração nas suas funções. Outros fatores de relevância foram a identificação com a cultura e valores da organização; a importância que as empresas dão à satisfação dos colaboradores; a existência de *feedback* constante; a aposta na formação dos colaboradores; o pacote salarial e de benefícios; a autonomia e liberdade dada aos colaboradores assim como a difusão de uma gestão assente na comunicação ativa.

Um empregador atrativo é aquele que cuida dos seus colaboradores, com projetos aliciantes, com uma estrutura em que o colaborador tenha uma participação ativa, com um plano de carreiras para esse colaborador. Com um bom plano de benefícios, que inclua um sistema de avaliação de desempenho, seguro de saúde, entre outros. (AS – Empresa 9)

Para mim um empregador atrativo oferece oportunidades de crescimento, bom ambiente de trabalho, incentivos, digamos assim, não necessariamente apenas financeiros, e fundamentalmente sentimento de pertença. Isso para mim é proposta de valor ideal. (FS – Empresa 2)

A última subcategoria analisada da dimensão atratividade dos empregadores é características da melhor empresa para se trabalhar que se caracteriza como os

atributos que as empresas devem ter para serem consideradas como *great place to work* e serem bem-sucedidas. Falamos aqui das características mais importantes e essenciais que as organizações devem possuir para terem elevados padrões de excelência. As características mais apresentadas foram a existência de um bom ambiente de trabalho entre todos os colaboradores, incluindo chefias, haver autonomia e possibilidade de tomada de decisão e haver um comprometimento entre a organização e a tarefa desempenhada. Foram também apresentadas como características de importância a possibilidade de haver um balanço entre a vida pessoal e profissional, questões ligadas à liderança das empresas, as condições de trabalho, a possibilidade de progressão na carreira, a troca de *feedback* entre colaboradores e chefias e a aposta na formação dos colaboradores.

Na análise desta subcategoria é notável as variações entre as opiniões dos entrevistados, uma vez que se tratava da análise da opinião pessoal de cada um dos entrevistados é possível identificar uma panóplia de características diferentes, ou seja, é uma categoria onde não pode haver uma grande generalização pois cada um tem a sua ideia sobre o que torna uma empresa a melhor empresa para se poder trabalhar.

Eu sinceramente não sei quais são as melhores características, porque depende de empresa para empresa, e de sector e dependendo dos próprios colaboradores e todas as empresas funcionam de maneira diferente [...] Aqui, aquilo que são características boas, são exatamente essa flexibilidade que existe, essa autonomia, essa liberdade que há dos colaboradores poderem dizer aquilo que sentem, aquilo que concordam aquilo que não concordam... (FP – Empresa 3)

Resumindo, através da análise das onze entrevistas realizadas para esta investigação, foi possível identificar três categorias que dizem respeito à retenção de colaboradores, ao processo de *Employer Branding* e à atratividade dos empregadores. Estas três categorias emergiram através da análise de cada uma das subcategorias que lhe estavam associadas, sendo elas distintas entre si. A primeira categoria – retenção de colaboradores – surge após a categorização de quatro subcategorias: os problemas sentidos pela gestão de recursos humanos para reter colaboradores, seguindo-se os desafios depois, as práticas utilizadas pelas empresas para reter e, as mudanças que efetuaram nos seus processos internos relativamente à retenção de colaboradores.

A categoria *Employer Branding* advém da análise e qualificação de cinco subcategorias. Na primeira, sobre o processo de *Employer Branding* perceber o conhecimento que os entrevistados têm sobre a temática e a ideia que têm sobre a mesma. As seguintes subcategorias dizem respeito às vantagens e desvantagens encontradas para o processo e também como é medido o sucesso e insucesso de implementação de práticas de *Employer Branding* ligadas à retenção no seio das empresas.

A última categoria - atratividade dos empregadores - surge da opinião dos entrevistados e advém de três subcategorias: o que torna um empregador atrativo, as características que uma empresa deve ter para ser considerada *best place to work* e a visão geral dos colaboradores sobre as empresas em análise.

Capítulo Quatro – Discussão dos resultados

Este capítulo pretende fornecer uma visão sobre os resultados obtidos à luz da revisão da literatura realizada. Os resultados são discutidos em relação com os dados obtidos da análise das entrevistas e com as contribuições empíricas existentes sobre as grandes temáticas em análise: processo de *Employer Branding* e retenção de colaboradores.

Através da análise das entrevistas realizadas foi possível alcançar três dimensões/categorias, sendo elas a retenção, o *Employer Branding* e a atratividade dos empregadores. Podemos verificar que há uma ligação entre estas dimensões, na medida em que a retenção muitas vezes é conseguida através da criação de uma imagem de empregador forte ligada às organizações, tornando-as empregadores desejados e de confiança (Backhaus & Tikoo, 2004).

A retenção é definida como os esforços sistemáticos que são feitos pelas entidades empregadoras para construírem e promoverem um bom ambiente de trabalho, de modo a reter os colaboradores e a conseguir que eles trabalhem para a organização por mais tempo (Chaminade, 2006).

Cada vez mais existe uma maior preocupação por parte das organizações em reter os seus colaboradores (Chiboiwa, Samuel & Chipunza, 2010) e as empresas, começam a ter noção que são os colaboradores a parte mais importante para o seu crescimento e sucesso e, esta ideia esta bem patente nas informações retiradas das entrevistas, onde foi possível verificar que as organizações estudadas se preocupam em reter os seus colaboradores e dão grande importância à permanência dos seus colaboradores. Os colaboradores já não são vistos apenas como um número, mas sim como o veículo condutor para o êxito de uma empresa.

Quando uma empresa tem uma taxa de *turnover*/rotatividade (Price, 1977) elevada, normalmente, também apresenta um custo extra. Estas saídas voluntárias de pessoal representam uma perda de investimentos feitos em capital humano (John, 2000). Embora as organizações da amostra desta investigação tenham baixas taxas de *turnover*, não é por este motivo que descuram desta questão, havendo uma preocupação contínua e progressiva na manutenção da retenção.

Encontrar colaboradores excepcionais é uma coisa, mantê-los é outra. Hoje, os colaboradores são móveis, em parte devido à existência de oportunidades de

emprego apelativas em outros locais/empresas. A existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal também contribui para a mobilidade profissional. No entanto, a identificação, contratação e formação de colaboradores é um processo caro. Como resultado, é importante que as empresas forneçam razões plausíveis aos seus colaboradores para que estes declinem outras oportunidades (Chaminade, 2006). Por vezes, a implementação de pequenas mudanças pode garantir que os colaboradores permaneçam no local em vez de procurar pacotes salariais e de benefícios mais competitivos, menos insatisfação no trabalho ou maiores oportunidades de reconhecimento e autodesenvolvimento.

Desta forma, todas as organizações apresentam certos problemas e desafios quando analisamos a retenção. Estes diferem de organização para organização e estão sujeitos a diversos fatores como: cultura organizacional; área de atuação da própria organização e ambiente organizacional. Quando falamos de problemas na retenção de colaboradores falamos de uma determinada questão/assunto que requer uma solução e, que depois de resolvido, se torna benéfico para a organização. Já o desafio caracteriza-se como algo que se deve superar e onde há conhecimento sobre o mesmo mas ainda não foi pensada e/ou analisada a forma de o solucionar.

No que concerne aos problemas e desafios apontados na análise das entrevistas realizadas, podemos fazer uma interligação com a ideia de Osteraker (1999) quando este agrupa os fatores que influenciam a retenção em três grandes categorias: fatores sociais, físicos e mentais.

Os primeiros estão relacionados com as interações que existem nos colaboradores, ou seja, quando falamos da estratégia organizacional, do crescimento da empresa, liderança; na segunda dimensão falamos sobre a própria natureza do trabalho e as condições, assim como a satisfação dos colaboradores; a dimensão mental diz respeito à flexibilidade e desenvolvimento fornecido aos colaboradores.

A grande luta das empresas nos dias de hoje é reter os seus colaboradores. Cada organização tenta o seu melhor para dar as melhores condições de trabalho. Satisfazer todos os colaboradores e compreendê-los é uma das tarefas mais difíceis no que toca à gestão de recursos humanos (Steel, Griffeth & Hom, 2002). Além disso, existem tantas oportunidades disponíveis para colaboradores qualificados, que se torna árdua a tarefa de satisfazer e reter todos. Não existe uma única

estratégia ou plano de retenção que pode satisfazer todos, tanto colaboradores como organização. Muitos pesquisadores (Gurumani, 2010; Min, 2007; Sullivan, 2009) concluíram que a idade, a satisfação no trabalho, a gestão da empresa, imagem corporativa, as expectativas salariais, comprometimento organizacional são fatores relacionados com intenções de permanecer numa empresa. Resultados da investigação de Jewell e Segall (1990) e Locke (1976) asseguram claramente que as pessoas satisfeitas com os seus empregos tendem a permanecer neles por mais tempo.

Para que possam reter os colaboradores as organizações utilizam um conjunto de esforços e práticas. A retenção é encarada como resultado da implementação de várias políticas e práticas que fazem com que os colaboradores permaneçam mais tempo na empresa, uma vez que esta é capaz de providenciar um ambiente de trabalho que atende às necessidades dos colaboradores (Baer, Fagin & Gordon, 1996).

Havendo aqui uma conjugação entre conceitos, é importante que as empresas percebam os problemas e os desafios que têm em mãos para que possam adequar as práticas e as ferramentas que devem utilizar para reter os seus colaboradores (Steel, Griffeth & Hom, 2002).

Cada organização pensa a retenção de forma diferente havendo sempre pontos e práticas comuns entre empresas, cada uma delas tem o seu próprio plano relativamente à retenção. Vimos que as empresas apostam maioritariamente em práticas ligadas à implementação de estratégias de comunicação (Badawy, 1988; Sherman, 1986), aposta nas atividades e *team buildings*, oferta de comida/alimentos/bebidas e seguros de saúde e vida (Herrera, 2001; Wood & Picarelli, 1996).

Segundo Singh e Rokade (2014) uma vez que é mais fácil a troca entre empresas e postos de trabalho torna-se imprescindível para as empresas adotarem um plano estratégico no que toca às práticas de retenção. Assim, denota-se a existência de concordância entre os resultados obtidos desta investigação com as contribuições empíricas existentes. As práticas mais utilizadas pela amostra são: pacotes de remuneração competitiva e de benefícios; melhorias nas condições e no local de trabalho; equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores; criação de um bom ambiente de trabalho; gerar oportunidades de

progressão de carreira e de formação, que são também as práticas de eleição elencadas por Singh e Rokade (2014).

Podemos assim agrupar as práticas de retenção mais enunciadas pela amostra com as contribuições empíricas existentes na bibliografia. Assim temos compensações através de Trevor, Gerhart e Boudreau (1997), Milkovich e Newman (2004); práticas relacionadas com recompensas e reconhecimento com Walker (2001) e Silbert (2005); progressão e oportunidades de crescimento com Prince (2005) e Meyer, John, Topolnytsky, Krajewski e Gellatly (2003); participação ativa na tomada de decisão e autonomia dada aos colaboradores com Hewitt (2002) e Noah (2008); balanço entre vida pessoal e profissional com Hyman e Summers (2004); melhorias no ambiente de trabalho através das contribuições de Miller, Erickson e Yust (2001); formação e desenvolvimento com Messmer (2000) e Handy (2008); práticas ligadas à liderança com Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990) e, finalmente ferramentas ligadas à segurança no emprego e função com Ashford, Lee e Bobko (1989) e Rosenblatt e Ruvio (1996).

Para Meaghan e Nick (2002) se as empresas adotarem um bom plano de retenção, com ferramentas adequadas a todos os colaboradores, estas irão ter sucesso e eficácia na implementação destas práticas.

É possível verificar que as empresas da amostra em estudo têm taxas de *turnover* realmente baixas, depreendendo desta forma que o plano de retenção que têm é eficaz e que há compromisso por parte dos seus colaboradores (Clarke, 2001; Parker & Wright, 2001; Stein, 2000).

A segunda dimensão em análise nesta investigação é o *Employer Branding*. A principal finalidade deste processo é promover, interna e externamente, os aspetos mais desejáveis de trabalhar para uma empresa, para que se consiga atrair e reter os colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Relativamente ao processo de *Employer Branding* os resultados obtidos mostram que existe a ideia de que este processo está ligado à criação de uma imagem corporativa muito forte e estável (Sullivan, 2009), e ao reconhecimento tanto interno como externo (Miles & Mangold, 2007; Minchington & Estis, 2009). É também uma excelente ferramenta de comunicação (Osteraker 1999; Fitz-enz 1990; Hytter, 2007), uma vez mais a nível interno e dos colaboradores da empresa assim como externo, estando ligado à parte do reconhecimento.

O *Employer Branding* enquanto processo apresenta um vasto leque de vantagens para a gestão de recursos humanos, entre elas, o reconhecimento externo da empresa, seja dos clientes, fornecedores, concorrência e até potenciais novos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996) e também a imagem de marca da empresa e a sua atratividade (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Também o *Employer Branding* pode melhorar o compromisso dos colaboradores para com a organização e contribuir para a minimização da perda de colaboradores, bem como melhorar as relações internas (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

O *Employer Branding* apresenta também algumas desvantagens, sendo estas uma minoria. São apresentadas nas entrevistas desvantagens ligadas à má interpretação do conceito assim como o conformismo e a ambição desmedida. Alguns críticos (Mosley, 2007; Martin, Beaumont, Doig & Pate, 2005) têm afirmado que o *Employer Branding* é apenas uma moda passageira mas que não tem substância, alegando que as empresas usam este conceito apenas para ter o reconhecimento, mas que na verdade, na gestão dos seus recursos humanos a máxima desta prática é esquecida, funcionando como uma fachada para a criação de uma imagem corporativa forte.

Após implementado este processo de gestão de recursos humanos é possível a medição do sucesso e insucesso desta prática nas empresas, e na sua gestão e, de que forma esta é feita (Moroko & Uncles, 2008), ou seja, se é posta em prática uma ferramenta nova as organizações precisam perceber se estão ou não a ter retorno e, para tal devem medir o sucesso e/ou insucesso da prática implementada. Conseguimos perceber, que tanto para a medição do sucesso como do insucesso a prática mais comum é a análise e averiguação do *feedback* dos colaboradores (Fitz-enz 1990; Mulder, 2001; Moscovici, 1995; Clarke, 2001; Cappeli, 1999; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004; Stein, 2000) seja através de inquéritos de satisfação e opinião, de sugestões ou mesmo de conversas informais entre colaboradores e chefias. Mesmo esta sendo a técnica mais prática e direta, como é óbvio, ao criar métricas aquando da implementação das estratégias torna-se possível perceber se a implementação teve ou não sucesso.

A atratividade de empregador está estritamente conectada à dimensão do *Employer Branding*, uma vez que este último se trata exatamente disso, de uma ferramenta para tornar uma organização atrativa.

Para investigar a atratividade de empregador foram analisadas as opiniões da amostra sobre o que é um empregador atrativo assim como as características que tornam uma empresa na melhor empresa para se trabalhar. Através dos resultados obtidos, podemos fazer uma ligação e perceber que existe concordância com o estudo dos autores Berthon, Ewing & Hah (2005), onde apresentam cinco dimensões de análise da prática de *Employer Branding* com o conceito de atratividade de empregador.

Nesta contribuição empírica, os autores (Berthon, Ewing & Hah, 2005) descrevem cinco dimensões de análise para a atratividade dos empregadores: o valor social, o económico, o de desenvolvimento, o de aplicação e o de interesse. Estas foram também as dimensões apontadas pela amostra para descrever um empregador atrativo quando confrontados com as questões que levaram as subcategorias mencionadas anteriormente (o que é um empregador atrativo e quais as características que tornam uma empresa como *best place to work*). No valor social temos características ligadas à cultura e aos valores organizacionais, e o bom ambiente de trabalho. No valor económico temos o pacote salarial e de benefícios que a empresa tem para oferecer aos colaboradores e a aposta na sua progressão. Na dimensão ligada ao valor do desenvolvimento, temos o reconhecimento e a formação contínua dos colaboradores. No valor da aplicação, temos a autonomia, a voz ativa dos colaboradores bem como a sua flexibilidade. Por fim, o valor do interesse tem alocado o facto de os colaboradores se sentirem desafiados pelas suas chefias e a possibilidade de existir tomada de decisão.

Desta forma, encontramos uma ligação entre as três categorias em análise – retenção, *Employer Branding* e atratividade de empregador, isto porque, segundo os autores Backhaus e Tikoo (2004) o *Employer Branding* cria ligações e lealdade dos colaboradores para com a marca da empresa. Esta imagem tem um impacto positivo sobre a própria atratividade da empresa, ou seja, ao usar a prática de *Employer Branding*, uma organização aumenta e melhora a sua atratividade enquanto empregador o que leva a que haja um grande impacto na retenção dos seus colaboradores, havendo taxas de *turnover* muito baixas e grande satisfação por parte dos colaboradores.

Conclusão

Com este estudo pretendíamos compreender os motivos para as empresas utilizarem o processo de *Employer Branding*, e se o utilizam na gestão de recursos humanos, mais propriamente na retenção dos seus colaboradores, percebendo quais as práticas que usam para reter. Assim, esta investigação de cariz qualitativo incidiu sobre o panorama de onze empresas em Portugal e os seus contributos no que refere ao processo de *Employer Branding* e retenção de colaboradores.

É possível concluir que, embora o *Employer Branding* (Mosley, 2007) seja um processo relativamente recente na gestão de recursos humanos em Portugal, este já começa a ganhar terreno e a estar assente no plano estratégico de muitas empresas. As organizações cada vez mais dão importância ao reconhecimento externo que têm e à imagem que a empresa tem junto da sociedade e dos seus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Lloyd, 2002).

Desta forma, mesmo havendo algumas desvantagens associadas a este processo, na maioria só lhe são atribuídas vantagens por parte dos gestores de recursos humanos. Quando implementados processos de *Employer Branding* na gestão de recursos humanos, estes têm sucesso e garantem um melhor desempenho e sentimento de pertença junto dos colaboradores.

É também possível concluir que a retenção de colaboradores é cada vez mais importante para as organizações, não só pelas despesas extra que o *turnover* acarreta mas também, muito ligado à máxima do *Employer Branding*, o reconhecimento, tanto interno como externo, é muito importante para a longevidade e êxito de uma organização. Os colaboradores já não são vistos como um número, mas sim como o veículo condutor para o sucesso de uma empresa, a nível estrutural, organizacional e de negócio.

A gestão de recursos (e os gestores) têm cada vez mais presente nas suas tarefas o bem-estar dos colaboradores e, por sua vez, a idealização e organização de um plano de retenção que seja adequado e adaptado a todos os colaboradores. Para tal, usam uma panóplia de ferramentas e práticas de retenção, que vai desde um pacote salarial e de benefícios atrativos à consciencialização para uma política de comunicação aberta e ativa entre todos.

Dentro das três grandes dimensões em análise nesta investigação, retenção de colaboradores, *Employer Branding* e atratividade de empregadores, foi possível

perceber que as empresas começam a dar cada vez mais importância aos colaboradores e a gestão de recursos humanos começa a fazer progressos no que toca à preocupação existente para com os colaboradores.

De uma forma geral podemos afirmar que, embora seja um processo complexo, a retenção (Chaminade, 2006) é uma questão de importância para as empresas e, que estas se preocupam em mudar processos na sua gestão de recursos humanos e executar algumas práticas, para que as dificuldades sejam reduzidas. Os maiores problemas, relativamente à retenção dos colaboradores foram o crescimento abrupto da organização, problemas relacionados com liderança e com a própria estratégia organizacional (Singh & Rokade, 2014; Kyndt, *et al.*, 2009) e o grande desafio no que concerne à retenção está relacionado com a satisfação dos colaboradores e a dificuldade em manter os altos níveis de satisfação junto de todos os colaboradores (Osteraker, 1999; Fitz-enz, 1990; Hytter, 2007; Clarke, 2001).

De forma a manter os colaboradores, as organizações utilizam um conjunto de práticas e procedimentos que funcionam na perfeição como estratégias para retenção. Foram imensas as práticas descritas pela amostra desta investigação no que toca à retenção de colaboradores. As mais comuns são a oferta de comida e bebidas aos colaboradores; a aposta na comunicação ativa entre todos os colaboradores da empresa, incluindo chefias; seguro de saúde e/ou vida; medicina no trabalho; atividades, festas, atividades físicas e *team buildings*; prémios; gestão de carreiras e possibilidades de progressão de carreira; flexibilidade de horários; formação contínua e fomentação do trabalho em equipa (Kaliprasad, 2006; Hytter, 2007; Messmer, 2000; Meaghan & Nick, 2002; Chiavenato, 1999; Mobley, 1992).

Importa perceber que a retenção não teve sempre o mesmo impacto nas organizações e que nem sempre houve preocupação por parte das empresas em reter os seus colaboradores. Assim, este é um processo que foi sofrendo alterações e se foi adaptando à realidade das próprias organizações, havendo uma adequação das práticas de retenção com as necessidades sentidas. Relativamente às mudanças nos processos de retenção as mais relevantes são a implementação de um sistema de avaliação; a realização de um inquérito de satisfação; análise da concorrência; melhoria no tratamento que é dado aos colaboradores e a existência de um pacote de benefícios adaptado a cada colaborador (Cappeli, 1999; Moscovici,

1995; Rynes, Gerhardt & Minette, 2004; Herrera, 2001; Wood & Picarelli, 1996; Chiavenato, 1999).

Relativamente à temática do *Employer Branding*, foi possível perceber que a maioria das empresas tem noção sobre o conceito e máxima deste processo. Embora esteja patente a ideia de ser um processo que está na moda é perceptível a existência de que o *Employer Branding* pode ser uma forte arma para a gestão de recursos humanos. A ideia central existente sobre *Employer Branding* está relacionada com a imagem corporativa e o reconhecimento e prestígio externo (Backaus & Tikoo, 2004), assim de como se trata de uma excelente ferramenta de comunicação (Osteraker 1999; Fitz-enz 1990; Hytter, 2007).

Como todos os processos, também o *Employer Branding* apresenta vantagens e desvantagens junto dos seus utilizadores e impulsionadores. Junto das informações retiradas das entrevistas, as vantagens do *Employer Branding* são a existência de reconhecimento por parte dos colaboradores e o reconhecimento externo e, também, a existência de uma imagem de marca bastante forte associada à empresa - atratividade da empresa enquanto empregador (Sullivan, 2009; Backaus & Tikoo, 2004). Na sua maioria não são apresentadas desvantagens ao processo de *Employer Branding*, mas as que são apresentadas estão ligadas há má interpretação do conceito ou então ligadas à competição e concorrência de outras empresas do ramo.

Relativamente à opinião dos entrevistados sobre a visão geral dos colaboradores da empresa, talvez um pouco ligado ao conceito de desejabilidade social (Oliveira, 2004), todas as respostas foram positivas, mostrando a ideia que todas as empresas analisadas são boas empresas para se trabalhar. A amostra identificou o bom ambiente de trabalho (Chaminade, 2006; Singh & Rokade, 2014) e a progressão de carreira (Singh & Rokade, 2014; Prince, 2005; Berthon *et al.*, 2005) como os fatores mais relevantes e aqueles que realmente tornam um empregador atrativo (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Quanto às características que uma empresa deve ter para ser considerada a melhor empresa para se trabalhar, as mais apresentadas foram a existência de um bom ambiente de trabalho, a existência de autonomia, flexibilidade e possibilidade de tomada de decisão e, haver um comprometimento entre a organização e a tarefa desempenhada (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004).

Como qualquer estudo de investigação científica, o nosso trabalho apresenta algumas limitações que passaremos a explicar. O fenómeno do *Employer Branding* no mundo empresarial é relativamente recente, daí a dificuldade em obter mais informações e dados com maior profundidade junto dos entrevistados, o que deu para perceber a falta de conhecimento sobre este processo. Também a temática da retenção traz algumas limitações a esta investigação, pois acaba por ser um tema delicado, onde nenhum dos representantes das empresas que integraram este estudo tinha interesse em passar uma imagem negativa acerca das empresas que representavam, havendo sempre respostas neutras. Isto fez com que os resultados acabassem por ser bastante positivos, ou seja, nunca foi feita menção a algo menos positivo que fosse feito nas empresas ao nível da retenção.

A desejabilidade social (Oliveira, 2004) é um problema que surge sempre que se quer investigar algo utilizando a opinião e discurso das pessoas, uma vez que há a tendência para estes responderem de forma que consideram ser a mais aceitável em termos sociais. Tal acontece, porque os sujeitos sociais entrevistados querem transmitir uma imagem positiva e dão respostas socialmente aceitáveis ou que consideram ser corretas. Note-se que a desejabilidade social depende muito da situação, temática e das questões que são apresentadas. Este facto aconteceu apesar de garantida a confidencialidade e anonimato de todas as informações fornecidas. Quando fazemos uma investigação que envolve pessoas e os seus pareceres e apreciações é importante não esquecer o lado social e a tendência que existe em responder em conformidade com aquilo que pensam ser o correto e, neste caso o facto de falarem sobre questões ligadas aos seus empregos coloca ainda mais entraves e receios.

Desta forma, o presente estudo levanta algumas novas questões. Assim, em estudos futuros e, para dar continuidade a esta temática, será conveniente abordar esta temática através de estudos quantitativos para que possam ser analisadas várias perspetivas, assim como diferentes tipos de empresas, ou seja, desde pequenas empresas e empresas mais familiares a multinacionais, para que possa haver um espectro maior de análise.

É importante também, em futuras investigações replicar este tipo de abordagem a pequenas empresas, de forma a perceber se existe a preocupação em reter colaboradores e em criar uma imagem de marca à volta da organização, ou

seja, entender se também as pequenas empresas se preocupam com a imagem externa que possuem e, se pensam que é algo que deve ser mudado e adaptado.

Estes são alguns fundamentos, que podem incentivar a sucessão de novas investigações no futuro, uma vez que a retenção de colaboradores vai continuar a ser um tema muito importante no que toca à gestão de recursos humanos e o *Employer Branding*, mesmo sendo um conceito relativamente novo, já começa a ganhar terreno tornando-se imprescindível a sua análise.

Estas são também temáticas que proporcionam diversos contributos para a prática profissional de recursos humanos. Em primeiro lugar, começamos a pensar no trabalho de um profissional de recursos humanos que não está ligado apenas a questões burocráticas, mas sim o papel fundamental que estes profissionais têm na criação de uma marca de empregador forte junto das empresas e na criação de uma imagem externa vigorosa.

Importa também perceber que estes profissionais estão dotados de *skills* e fundamentos que levam a altos níveis de retenção de colaboradores e, por sua vez, a altos padrões de rentabilidade e lucratividade das organizações, tornando-se desta forma fulcrais para as empresas, terem profissionais de recursos humanos com habilidade e conhecimento sobre temáticas como o *Employer Branding* e retenção.

O objetivo principal da prática de recursos humanos é manter uma organização estável e lucrativa, através da satisfação e bem-estar dos seus colaboradores que são os maiores condicionadores do sucesso das organizações. Através da prática de *Employer Branding* é possível dar outro significado ao trabalho dentro de cada organização e torná-la um lugar de escolha pelos colaboradores, e desta forma simplificar o trabalho dos profissionais de recursos humanos.

O *Employer Branding* é uma forte ferramenta para o plano estratégico de recursos humanos, por isso é tão importante que as empresas comecem a utilizar este processo, passando pelo conhecimento exaustivo do processo por parte dos gestores de recursos humanos. Assim, através do conhecimento profundo desta prática, além de diminuir a rotatividade dos colaboradores, os gestores de recursos humanos vão ser capazes de trabalhar eficazmente no sucesso das organizações.

Esta investigação permitiu, enquanto profissional de recursos humanos, alargar os conhecimentos sobre a temática do *Employer Branding* bem como perceber na sua plenitude o objetivo central deste processo, além de dotar e alertar de forma exaustiva para a problemática da retenção de colaboradores.

Foi também muito importante conhecer de perto a realidade de algumas organizações portuguesas e perceber os seus métodos de gestão organizacional e as metodologias utilizadas. Embora o *Employer Branding* e a preocupação para a retenção de colaboradores sejam processos morosos e contínuos é importante e prazeroso observar que as organizações começam a entender a importância que os colaboradores têm para o sucesso e rentabilidade de uma organização.

O processo de mudança na gestão de recursos humanos está alocado a cada profissional desta área. São os profissionais de recursos humanos, dotados de conhecimento e técnicas de gestão de pessoas, que podem fazer a diferença, tornando-os, profissionais completos e exímios, capazes de sustentar a satisfação dos colaboradores assim como o sucesso e crescimento das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi S. & Hollman K. (2000). *Turnover: The Real Bottom Line*. Public Personnel Management, 29(3), 333-342.
- Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J. (2010). *Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence-based Strategies*. Academy of Management Perspectives. 24(2), 48-63.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The Employer Brand*. Journal of Brand Management. 4(3), 185-206;
- Anderson, T. & Kanuka, H. (2003). *E-research*. Boston: Allyn and Bacon.
- André, M. (1991). *Técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa: oposição ou convergência?* Cadernos CERU, (3),161-65.
- Ariffin, H.F. (2008). *A study of relationship between employer branding, employer attraction and employee productivity in the Malaysian hotel industry*. International Colloquium on Asian Business (ICAB). Bangkok, Thailand
- Ashford, S.; Lee, C. & Bobko, P. (1989). *Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test*. Academy of Management. Journal. 32(4), 803-829.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Badawy MK (1988). *What we've learned about managing human resources in R&D in the last fifty years*. Research Technology Manage. 31 (5), 19-35.
- Baer, E., Fagin, C. & Gordon, S. (1996). *Abandonment of the patient*. New York: Springer Publication Company.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Barrow, S. & Mosley R. (2006) *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Barrow, S. (2008). "A Brand New View", People Management, February;

- Bauer, M. & Gaskell, G. (2002) *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático*. Petrópolis: Vozes. 17-36.
- Becker, H. (1994). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. (3.^a ed.) São Paulo: Editora Hucitec.
- Belt, J. & Paolillo J. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*. 8(1), 105-112.
- Bernard, H. (2000). *Social research methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Berthon, P., Ewing M.J. & Hah L.L. (2005). *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Blau G. & Boal, K. (1989). *Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover*. *J. Manage.* 15(1), 115-127.
- Bluedorn, A.C. (1982). *A unified model of turnover from organisations*. *Human Relations*. 35, 135-153.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bryant, A. (2002). *Re-grounding grounded theory*. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 4(1), 25–42.
- Bryman, Alan. (2004). *Interviewing in qualitative research*. (2.^aed.) 15
- Burke, R. (2009). *Working to live or living to work: should individuals and organizations care?* *Journal of Business Ethics*, 84(2), 167-172.
- Cantrell, N. & Sarabakhsh, M. (1991). *Correlates of non-institutional food service turnover*. *FIU Hosp. Rev.* 52-9.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2000). *Managing Without Commitment*. *Organizational Dynamics* 28(4), 11-24.

- Cassell, C. & Symon, G. (1994). *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Chaminade, B. (2006). *A retention checklist: How do you rate?* HR Leader. Human Resources Magazine.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Cheng, A. & Brown, A. (1998). *HRM Strategies and labour turnover in the hotel industry: a comparative study of Australia and Singapore*. International Journal of Human Resource Management, 9: 136-154.
- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiboiwa, M., Samuel, M., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4(10);
- Clarke, K.F. (2001). *What businesses are doing to attract and retain employee-becoming an employer of choice*. Employee Benefits Journal. 34-37.
- Collins C.J. & Han J., (2004). *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: the Effects of Early Recruitment Practices, Corporate Advertising, and Firm Reputation*. Personnel Psychology, 57, 685-717.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). *Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research*. Academy of Management Review, 11(1), 55–70.
- Crouch, M. & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483-499.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Davies G, (2008). *Employer branding and its influence on managers*, Journal of Marketing, 42 (5/6): 667-681.
- DeMicco, F. & Giridharan, J. (1987). *Managing employee turnover in the hospitality industry*. FIU Hosp. Rev. 26-32.

- Denvir, A. & McMahon, F. (1992). *Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures*. *Int. J. Hosp. Manage.* 11 (2), 143-54.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research* (2.^a ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Dess, G. & Shaw, J. (2001). *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*, *Acad. Manage. Rev.* 26 (3), 446-56.
- Dessler, G. (2003) *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Dibble, S. (1999) *Keeping your valuable employees, Retention strategies for your organization's most important resource*. New York: John Wiley & Sons Inc., 219.
- Dyke, T. & Strick, S. (1990). *Recruitment, selection and retention of managers in the hotel and restaurant industry*, *FIU Hosp. Rev.* 1-9.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Ewing, M.J.; Pitt, L.F.; de Bussy, N.M. & Berthon, P. (2002). *Employment Branding in the Knowledge Economy*. *International Journal of Advertising*, 21(1). 3-22;
- Fitz-enz, J. (1990). *Getting and keeping good employees*. In *personnel*. 67(8): 25-29.
- Fulmer, I.; Gerhart, B. & Scott, K. (2003). *Are the 100 best better? An Empirical investigation of the relationship between being a "Great place to Work" and Firm Performance*. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, Aldine Transaction.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*. *Business & Society*, 39(3).
- Gurumani, V.S. (2010): *Invaluable Tools for Talent Retention*. *Human Capital*. 54-55.
- Halcomb, E., & Davidson, P. (2006). *Is verbatim transcription of interview data always necessary?* *Applied Nursing Research*, 38-42.

- Handy, L.W. (2008). *The importance of the work environment variables on the transfer of training*. Unpublished PhD Thesis, Department of Education, University of North Carolina State University, Carolina, USA.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997) *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 357.
- Herrera, F. (2001) *Demystifying hiring and retention*. *Employment Relations Today*; 28(2).
- Hewitt, P. (2002). *High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy*
- Hyman, J. & Summers, J. (2004). *Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy*. *Personnel Review*, 33, 418-29.
- Hytter, A. (2007). *Retention strategies in France and Sweden*. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79.
- Jewell, L. & Segall, M. (1990). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. West Publishing Company, St. Paul.
- Jo, V.H. (2008). *Voluntary turnover and women administrators in higher education*. *Higher Educational Journal*, 56, 565-582.
- John, S. (2000). *Job-to-job turnover and job to-non- employment movement*. *Personnel Rev.* 31(6), 710-721.
- Judson, K.; Gorchels, L. & Aurand, T. (2006). *Building a University Brand from Within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding*. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114;
- Kaliprasad, M. (2006). *The human factor I: attracting, retaining, and motivating capable people*. *Cost Engineering*, 48(6), 20–26.
- Kanungo, R. (1982). *Measurement of job and work involvement*. *J. Appl. Psychol.* 67: 341-349.
- Kehr, H. M. (2004). *Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities. The compensatory model of work motivation and volition*. *Academy of management review*.

- Keller, K. L. (2003) *Strategic brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education Inc., 3.
- King, A. S. (1997). *The crescendo effect in career motivation*. *Career Development International* 2, 293-301.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. and Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56;
- Lloyd, S. (2002). *Branding from the inside out*. *BRW*, 24 (10), 64-66.
- Locke, E. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Rand McNally, Chicago, 1300.
- Locke, K. (2001). *Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years?* *Journal of Management Inquiry*, 5(1), 239–245.
- Ludke, M. and Andre, M. (1986). *Pesquisa em educação abordagens qualitativas*. São Paulo: Epu.
- Lyons, J.B.; Alarcon, G.M., & Nelson, A.D. (2010). *Employee Retention: A business Case for Engagement*. Frank Tartaglia Air Force Research.
- Mandhanya, Y. & Maitri, S. (2010). *Employer branding: A tool for talent management*. *Global Management Review*, 4(2), 43-48
- Manzini, E. (2003). *A entrevista na pesquisa social*. *Didática*, São Paulo, (26/27) 149-158.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). *Branding: a new performance discourse for HR?* *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). *Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*. *Journal of marketing management*, 25(9-10).

- Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Meaghan, S. & Nick, B. (2002). *Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe?* J. intellect. 3 (3): 303-322.
- Messmer, M. (2000). *Orientations programs can be key to employee retention*. In Strategic Finance. 81 (8), 12-15.
- Meyer, J.; Topolnytsky, L.; Krajewski, H. & Gellatly, I. (2003). *Best Practices: Employee Retention*. Toronto: Tomson-Carswell.
- Miles, S.J. & Mangold, W.G. (2007). *Growing the employee brand at ASI*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 14(1), 77-85.
- Milkovich, G. & Newman, J. (2004). *Compensation*. Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.
- Miller, N.; Erickson, A., & Yust, B. (2001). *Sense of place in the workplace: The relationship between personal objects and job satisfaction and motivation*. Journal of Interior Design, 27(1), 35-4
- Min, H. (2007). *Examining sources of warehouse employee turnover*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37 (5), 375-388.
- Minchington, B. & Estis, R. (2009). *6 Steps to an employer brand strategy*.
- Mitchell, L. (2002). *Corporate irresponsibility—America's newest export*. New Haven & London: Yale University Press.
- Mobley, W. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz.
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008). *Successful Employer Brands*, Brand Management, 16(3).
- Morse, J. (1995). *The significance of saturation*. Qualitative Health Research, 5(3), 147-149.
- Moscovici, F. (1995). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Mosley, R. (2007). *Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand*. Journal of Brand Management, 15(2).

- Motwani, J. G.; Frahm, M. L. & Kathawala, Y. (1994). *Quality Training: The Key to Quality Improvement*. *Training for Quality* 2(2): 7-12.
- Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). *A multidisciplinary model of voluntary employee turnover*. *Journal of Vocational Behaviour*, 17(3), 263–290.
- Mulder, M. (2001). *Customer satisfaction with training programs*. *Journal of European Industrial Training* 25(6), 321-331.
- Noah, Y. (2008). *A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria*. *Journal of Social Science*, 17 (1), 31-39.
- Oliveira, J. B. (2004). *Desejabilidade Social: Um constructo de difícil avaliação*, *Psycologica*. 35, 333-247
- Osteraker, M.C. (1999). *Measuring motivation in a learning organization*. *Journal of Work Place Learning*.
- Parker, O. & Wright, L. (2001). *Pay and employee commitment: the missing link*. In *Ivey Business Journal*.65 (3), 70-79.
- Price, J.L (1977). *The study of turnover*. (1.^a ed) Iowa State University Press, IA. 10-25.
- Prince, B.J. (2005). *Career-focused employee transfer processes*. *Career Development International*, 10(4), 293-309.
- Pritchard, C. (2007). *101 Strategies for recruiting success: where, when, and how to find the right people every time*. New York: AMACOM.
- Ritchie, J.; Lewis, J. & Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. In Jane Ritchie & Jane Lewis (Eds.), *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers* (77-108) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosenblatt, Z. & Ruvio, A. (1996). *A test of a multidimensional model of job insecurity*. The case of Israeli teachers. *Journal of Organisational Behaviour*. 17: 587- 605.
- Rowley, G. & Purcell, K. (2001). *As cooks go, she went: is labour churn inevitable?* *International Journal of Hospitality Management* 20(2001): 163-185.

- Rynes, S. L.; Gerhardt, B. & Minette, K. A. (2004). *The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do*. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes – Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla
- Sherman, J. (1986). *The relationship between factors in the work environment and turnover propensities among engineering and technical support personnel*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33: 72-78.
- Silbert, L.T. (2005). *The effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. *Management Sciences*.
- Singh M. & Rokade V. (2014). Employer Branding: A Strategic Dimension for Employee Retention. *Journal of Marketing and Consumer Research* (5) ISSN 2422-8451;
- Snape, D. & Spencer, L. (2003). *The foundations of qualitative research. In Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers*, (ed. J. Ritchie and J. Lewis), 1-23. Sage Publications, London.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2002). *Practical retention policy for the practical manager*. *Academy of Management Executive*, 16, 149-162.
- Stein, N. (2000). *Winning the war to keep top talent: yes you can make your workplace invincible*. In *fortune*. 141(11), 132-38.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. (2.^aed). Newbury Park, CA: Sage.
- Streubert, H. & Carpenter, D. (2002) *Investigação Qualitativa em Enfermagem. Avançando o Imperativo Humanista*. Loures: Lusociência.
- Sullivan, J. (2009). *Understanding Available Retention Strategies: Are You Prepared for Turnover Rates to Double? (Part I of 2 Part series)*.
- Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*. (5.^aed). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Thomas, R. (2008). *Employer branding for consultancies*. University of Halmstad School of Business and Engineering, Dissertation in International Marketing.
- Trevor, C.; Gerhart, B. & Boudreau, J. (1997). *Voluntary turnover and job performance: curvilinear and the moderating influences of salary growth and promotions*. *Journal of Applied Psychology*. 82(1), 44-61.
- Trevor, C. (2001). *Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover*. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–639.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Ventakesh, V. (1999). *Creation of Favourable User Perceptions: Exploring the Role of Intrinsic Motivation*. *MIS Quarterly* 23(2), 239-260.
- Walker, J.W. (2001). *Perspectives*. *Human resource planning*. 24(1), 6-10.
- Wasmuth, W. & Davis, S. (1983). *Managing employee turnover: why employees leave*. *The Cornell HRA Quarterly*, 11-18.
- Wilden, R.; Gudergan, S. & Lings, I. (2010). *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

ANEXOS



Inquérito por questionário

Inquérito – “Employer Branding - a importância de reter colaboradores”

O *employer branding* é o processo de promoção de uma organização, de forma a torna-la um empregador de escolha para os indivíduos. A retenção refere-se às várias políticas e práticas que permitem que os colaboradores se mantenham numa organização por um longo período de tempo.

O presente inquérito encontra-se inserido no âmbito de um estudo realizado para a conclusão do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do P.Porto. Desta forma, peço a sua colaboração para o seu preenchimento.

Agradeço desde já a disponibilidade e asseguro a confidencialidade de todas as respostas dadas.

Obrigada!

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade: _____

3. Estado Civil:

3.1 - Solteiro

3.2 - Casado

3.3 - União de Facto

3.4 - Divorciado

3.5 - Viúvo

4. Nível de qualificações:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 4.1 - Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 - Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 - Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| 4.4 - Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| 4.5 - Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
| 4.6 - Outro | <input type="checkbox"/> |

5. Qual a sua área de formação: _____

6. Qual a sua função na empresa: _____

7. Há quanto tempo trabalha na empresa: _____

8. Quantos colaboradores tem a empresa: _____

9. Qual é a área de atuação da empresa: _____

10. Qual a taxa de turnover na empresa: _____

Muito obrigada pela colaboração!

Anexo B – Guião de entrevista

Guião da entrevista

N.º da entrevista:

Data:

Organização:

Identificação do Entrevistado (opcional):

Nota: Identificar o estudo, âmbito e objetivo; Informar sobre confidencialidade e anonimato de todos os dados e informações fornecidas. Entrevista a ser realizada a Gestores de Recursos Humanos de organizações com presença em Portugal. Uma vez que se trata de uma entrevista semiestruturada, no decorrer da mesma, podem haver pequenas alterações ao guião.

1. Quais as tarefas do Departamento de RH?
2. Quais as suas principais funções?
3. Quais os desafios do departamento de RH na retenção de colaboradores?
4. Quais os problemas do departamento de RH na retenção de colaboradores?
5. Quais as ferramentas que utilizam para a retenção dos colaboradores?
6. Quais as principais mudanças efetuadas pela vossa organização nos processos de retenção, ao longo dos anos?
7. De que forma surgiram essas mudanças?
8. Como é que descreve o processo de Employer Branding?
9. Quais as vantagens do Employer Branding?
10. Quais as desvantagens do Employer Branding?
11. Como mede o sucesso da implementação deste sistema nos processos de retenção de colaboradores?
12. Como medem o insucesso?
13. Descreva o que é para si um empregador atrativo?
14. Quais considera serem as características mais importantes que uma empresa deve ter para que seja vista como “a melhor empresa para se trabalhar”?
15. Na sua opinião, qual a visão que a maioria dos colaboradores tem sobre a empresa?

Agradecer a participação e cooperação do entrevistado, dando abertura a dar o feedback final do estudo. Frisar novamente o anonimato dos dados fornecidos.