

Employer Branding: a importância de reter colaboradores nas organizações portuguesas

Inês Diaz Calisto, Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão, Politécnico do Porto

Susana Silva, Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Politécnico do Porto

Employer Branding é uma prática recente usada na Gestão de Recursos Humanos que desenvolve a marca corporativa assim como, cria uma relação ativa entre a organização e os colaboradores. Este conceito surge na década de 90 (Mosley, 2007) e pode funcionar como um importante instrumento para que as organizações se possam posicionar no mercado como um empregador fiável e convidativo e um local desejável para se trabalhar à visão dos colaboradores. (Ambler & Barrow, 1996).

Nos dias de hoje, cada vez mais, as organizações devem ter uma especial atenção 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. A retenção é uma prática de gestão estratégica que promove a fidelização e lealdade dos colaboradores para com a organização que representam. Trata-se de um conjunto de práticas e ferramentas, planeado e pensado, de forma a acompanhar a estratégia de cada organização (Chaminade, 2006; Gurumani, 2010; Fitz-enz, 1990).

A presente investigação teve como objetivo conhecer os métodos e ferramentas utilizados na retenção de colaboradores e compreender a visão das organizações acerca do processo de *Employer Branding*.

Para a realização deste estudo foram analisadas onze empresas com presença em Portugal, com áreas de negócio distintas, diferentes localizações e dimensão, utilizando uma metodologia qualitativa. Assim utilizou-se uma entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação e os princípios do *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967) para análise e tratamento da informação recolhida. 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. A amostra deste estudo, ao nível dos participantes entrevistados, 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, estas são maioritariamente da zona Norte de Portugal, com mais de 35 colaboradores e de áreas de atuação completamente distintas entre si.

Os resultados da análise das entrevistas organizaram-se em três dimensões centrais: *Employer Branding*, retenção e atratividade dos empregadores. Cada uma destas dimensões emergiu de um conjunto de subcategorias que ajudaram a perceber e a alargar a definição de cada uma das categorias, dando uma visão sobre aquilo que são as opiniões dos entrevistados.

De uma forma sucinta, podemos afirmar que o *Employer Branding* embora seja um processo em voga, são lhe atribuídas mais vantagens que desvantagens (Backaus & Tikoo, 2004) e, quando implementado tem sucesso e garante o aumento da satisfação dos colaboradores. Maioritariamente este processo está ligado à criação de uma imagem e marca à volta das organizações (Ambler & Barrow, 1996; Backaus & Tikoo, 2004).

Relativamente à retenção, constata-se que os colaboradores já não são vistos como um número, havendo uma maior preocupação para reter. O processo de retenção tem sofrido alterações ao longo do tempo e as organizações tiveram de se adaptar, adequando as práticas utilizadas com base na análise das necessidades dos colaboradores e *feedback* e sugestões dos mesmos (Chiavenato, 1999; Moscovici, 1995). Os maiores problemas no que toca à retenção são o

crescimento abrupto das organizações e problemas ligados à liderança (Singh & Rokade, 2014) e, o maior desafio é manter a satisfação dos colaboradores (Fitz-enz, 1990; Osteraker, 1999). As organizações usam uma panóplia de ferramentas para reter, sendo as mais usuais a oferta de comida/bebida; fomento da comunicação ativa; seguro de saúde; atividades; prémios; gestão e progressão de carreiras; flexibilidade de horários e formação contínua (Chiavenato, 1999; Kaliprasad, 2006; Hytter, 2007).

A atratividade dos empregadores é analisada segundo as características que os sujeitos apontam às empresas para que estas sejam um “*best place to work*” (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004).

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.