

## **Gestão de Recursos Humanos - O que pode ajudar a atrair e reter os melhores**

*José Rebelo dos Santos*

*Jose.rebelo@esce.ips.pt*

*Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal*

*Maria de Lurdes Pedro*

*Lurdes.pedro@esce.ips.pt*

*Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal*

### **Resumo**

Com o desemprego a diminuir os recursos humanos estão a tornar-se num recurso escasso, sobretudo os mais talentosos. Com efeito de um modo geral em todo o mundo ocidental e de forma particular em Portugal o desemprego nos últimos anos caiu abruptamente e supõe-se que vá continuar a diminuir. Sem recurso à imigração e pressupondo valores baixos de emigração, os indivíduos disponíveis para ingressar no mercado de trabalho são manifestamente insuficientes para substituir os que, por via da idade se retiram do mesmo. Face a este quadro muitas organizações reinventam práticas que possam fazer a diferença conseguindo atrair e reter os melhores. Assim o nosso objetivo é identificar e caraterizar algumas dessas práticas a partir quer da revisão da literatura quer de organizações que prestaram informação sobre o que estão a fazer de diferente a nível de Gestão de Recursos Humanos disponibilizando documentação interna e no âmbito de inquéritos por questionário. O que constatamos é que as práticas que valorizam em primeiro lugar os trabalhadores, a sua satisfação com as questões remuneratórias e em geral com o seu bem-estar, a conciliação entre a vida profissional e familiar são adotadas por um número crescente de organizações. Os conceitos de *Employee Centric* e de *Employer Branding* começam a ser implementados e traduzem-se frequentemente em ações concretas com pouco impacto em termos de custos mas que são percecionadas de forma muito positiva pelos trabalhadores que beneficiam delas. Também a flexibilidade, a promoção do trabalho em equipa, do desenvolvimento de competências e a descentralização das decisões conferem novos significados às relações de trabalho tornando-as mais atrativas para as partes envolvidas e consequentemente permitindo melhores resultados.

**Palavras chave** - Gestão de Recursos Humanos; Novas práticas

### **Introdução**

Num período em que a escassez de mão de obra, nomeadamente mão de obra qualificada, começa a ser uma realidade no mundo ocidental e em Portugal, sobretudo nalgumas áreas específicas como seja na área das Tecnologias de Informação, as organizações, públicas ou privadas, competem entre si pela contratação e retenção dos melhores (Collings e Mellahi, 2009). Nesse sentido promovem-se práticas já existentes ou reinventam-se outras que façam a diferença valorizando as pessoas e que contribuam para assegurar e reter os profissionais de que necessitam no âmbito das suas atividades. A adoção destas práticas não é modismo e resulta de uma necessidade dos dias de hoje. Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos já não respondem da mesma forma em termos de eficácia organizacional e novos modelos focados em

práticas de compromisso e envolvimento (Lawler, Jamrog e Boudreau, 2010) apresentam resultados melhores e mais visíveis.

O objetivo a que nos propomos é identificar e caracterizar algumas das novas práticas que estão a ser implementadas com o propósito de atrair, contratar e reter recursos humanos qualificados. Para o efeito socorremo-nos da revisão da literatura e ainda de inquéritos por entrevista em duas organizações (uma pública e uma privada).

O artigo integra quatro pontos principais: os dois primeiros correspondem à revisão da literatura, o terceiro ponto corresponde à metodologia e o quarto aos resultados no âmbito do estudo empírico.

### **1. Emprego e Desemprego**

Os Recursos Humanos, sobretudo os mais qualificados são cada vez mais um recurso escasso (Collings e Mellahi, 2009).

A diminuição consistente do desemprego e o apelo da emigração dificultam o recrutamento e sobretudo a capacidade de contratar e manter na organização os melhores e/ou os que exercem atividades em áreas em que a escassez de mão de obra é já um facto (como as Tecnologias de Informação) que é transversal a todos os sectores em Portugal.

Em Portugal os dados mais recentes apontam para uma diminuição muito substancial do desemprego, que tudo leva a crer irá persistir. Com efeito comparando os dados desde 2000 até 2018 verificamos um crescimento contínuo até 2013, ano em que a taxa ascendeu a 16,2% (INE e PORDATA). Nos anos seguintes verificaram-se descidas consistentes sendo que em final de 2018 esta taxa situava-se nos 6,6% (INE e PORDATA). O desemprego é um pouco superior no caso do sexo feminino e afeta sobretudo os mais jovens e os menos qualificados.

A taxa de emprego situava-se em 2000 nos 58,6% tendo-se reduzido sistematicamente até um mínimo de 49,7% em 2013, após o que se tem verificado um aumento gradual que se traduzia numa taxa de 53,7% em 2017. A taxa de emprego dos indivíduos com formação superior embora tenha seguido a mesma tendência no decurso dos anos é muito superior tendo variado entre 2000 e 2017 de 84,6% a 76,8% (INE e PORDATA).

E é neste contexto que as organizações disputam entre si a contratação e manutenção de recursos humanos qualificados o que constitui um grande desafio para a Gestão de Recursos Humanos.

## **2. Gestão de Recursos Humanos em situações de escassez de mão de obra**

A Gestão de Recursos Humanos corresponde a medidas e atividades que implicam recursos humanos e que visam maximizar a eficiência e o desempenho dos indivíduos nas organizações (Alis, Besseyre, Chevalier, Fabi e Peretti, 2012). Tradicionalmente a gestão de recursos humanos, privilegiou os aspetos quantitativos de curto prazo ligados à segurança no emprego, ao tempo de trabalho, às remunerações e benefícios sociais e à higiene, saúde e segurança no trabalho (Alis et al, 2012). Na atualidade, pelas razões apontadas, ganharam importância os aspetos qualitativos como sejam todos os que contribuem para a motivação: a valorização das pessoas, as oportunidades de desenvolvimento e de evolução profissional, a autonomia e comunicação entre outros (Alis et al, 2012).

Por sua vez, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos correspondem à estruturação das atividades operacionais no âmbito, nomeadamente, do recrutamento e seleção, da avaliação de desempenho, da gestão da formação, da gestão das remunerações e da mobilização das pessoas que a integram (Dietrich e Pigeire, 2016). Estas práticas têm sido estudadas numa perspetiva teórica e ou empírica enquanto práticas isoladas e singulares e também como sistemas que agrupam várias práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pedro, 2015)

Podemos considerar práticas de recursos humanos relativas às funções *core* de GRH, como sejam as mais tradicionais, nomeadamente no âmbito do planeamento de recursos humanos, análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, e gestão de remunerações e incentivos, complementadas por práticas associadas à gestão de competências e também à internacionalização e gestão internacional de recursos humanos e à expatriação (Melo e Machado, 2015)

As práticas de gestão em geral e da gestão de recursos humanos tendem a renovar-se e a transformar-se para permitir a concretização das escolhas da organização em matéria de recursos humanos (Dietrich e Pigeire, 2016).

As organizações inovadoras que têm práticas de gestão de recursos humanos referenciadas como “boas práticas” constam em geral no *ranking* das melhores empresas para trabalhar. Conseguem

por isso atrair, contratar e manter os melhores o que por sua vez se repercute no incremento da produtividade e da inovação. Por sua vez a administração pública (AP), na mesma linha, tem procurado conferir visibilidade pública, às “boas práticas” de valorização das pessoas, nas vertentes da liderança, comunicação, motivação e satisfação, desencadeando sentimentos de orgulho e pertença, perceção positiva do trabalho, maior dedicação e envolvimento, através do *Showcasing* de Boas Práticas do INA (Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas) ou de outros sistemas de prémios das boas práticas para toda a AP (Deloitte, 2008).

De entre as “boas práticas”, destacamos duas pela sua eficácia e por serem de simples operacionalização: as ligadas ao *Employee Centric* e ao *Employer Branding*.

### **2.1. *Employee Centric***

Normalmente as abordagens sobre mudança organizacional focam-se (Armenakis e Harris, 2009): (i) nos agentes de mudança e na forma como eles conduzem os processos de mudança; (ii) nos agentes recetores da mudança (os trabalhadores em geral). Neste último caso as organizações assumem centrar-se no trabalhador - cuidar primeiro dos seus recursos humanos que por sua vez cuidarão dos clientes (Nohria, Groysberg e Lee, 2008).

Esta abordagem sobre mudança organizacional, remete para a necessidade de Comprometer, Cuidar, Comunicar, Celebrar e ser uma verdadeira Comunidade.

### **2.2. *Employer Branding***

As organizações que pretendem que a sua imagem positiva se consiga através da satisfação e bem-estar dos seus trabalhadores ganham uma boa reputação. Assim estas organizações passam a ser muito disputadas por potenciais candidatos sendo lugares onde todos querem trabalhar (Armstrong, 2006, cit in Sokro, 2012).

Passam a ser organizações com grande reputação e conseguem atrair, contratar e reter os mais qualificados. As repercussões são os melhores resultados para a organização sendo esta a mais valia de quem promove o *employer branding*. É portanto, criada uma espécie de “imagem de marca” no âmbito do que promover enquanto entidade empregadora

A imagem de marca de empregadora da organização, pressupõe a adoção das seguintes medidas:

- Salários e benefícios atrativos, de acordo com as funções;
- Flexibilidade das jornadas de trabalho;
- Boas oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Ambiente organizacional saudável e proporcionando liberdade criativa;
- Práticas éticas no âmbito da idoneidade, integridade e honestidade organizacional;
- Comprometimento com causas sociais e ambientais.

### **3. Aspetos metodológicos**

O estudo empírico tem por base duas organizações uma privada e outra pública em relação às quais se procedeu a análise documental e onde foram realizadas duas entrevistas semi estruturadas a responsáveis formal ou informalmente por operacionalização das práticas de Gestão de Recursos Humanos.

As questões formuladas visaram caracterizar as organizações e as práticas inovadoras que estão implementadas ou em fase de implementação a nível de Gestão de Recursos Humanos, bem como os pressupostos que levaram à decisão sobre a implementação das mesmas.

Complementou-se a análise com dados de outros estudos da mesma natureza que permitiram estabelecer algumas comparações.

### **4. Apresentação e discussão de resultados**

#### **4.1 Instituto Politécnico de Setúbal**

O IPS surge no âmbito da criação em Portugal da nova rede de ensino superior politécnica em 1979.

Esta instituição de ensino superior pública, conta (em junho de 2018) com 703 trabalhadores: 533 docentes e 156 não docentes e 7 bolseiros de investigação. A nível das habilitações escolares, 35% detêm o grau de doutor, 26% o mestrado, 25% a licenciatura, enquanto 14% detêm habilitações escolares inferiores ou iguais ao 12º ano de escolaridade. A média etária é de 45 anos, sendo 56% da população do sexo feminino e 43% do sexo masculino.

No âmbito da cultura de mudança na gestão das pessoas e duma nova missão da GRH, o IPS está a promover políticas e práticas de Recursos Humanos, socialmente responsáveis, partilhadas e sustentadas pelos dirigentes, gerando o desenvolvimento, a qualificação e a motivação dos trabalhadores, de forma a criar valor para a instituição. Este novo modelo de gestão de recursos humanos, está a constituir-se como uma marca diferenciadora no modelo de Gestão Pública, que pretende ultrapassar a restrita aplicação de medidas de carácter legislativo, no âmbito do “pessoal” e se pretende constituir como um modelo inovador ao nível da gestão de pessoas, colocando a qualidade de vida no trabalho, o bem-estar e a felicidade no trabalho em lugar de destaque, reconhecendo os trabalhadores como indivíduos detentores de necessidades e mostrando preocupação e reconhecimento pela conciliação entre a vida familiar e o trabalho. Este modelo procura garantir igualmente o significado do trabalho e cria uma marca e uma cultura da qual os seus trabalhadores se orgulhem e com que se identifiquem.

Para operacionalizar esta nova abordagem de Gestão das Pessoas, em torno da marca “Somos todos IPS”, foi criado o programa designado por “*Desenvolver+*” com o objetivo de disponibilizar um conjunto de atividades promotoras do desenvolvimento do vetor estratégico de formar, desenvolver, qualificar e motivar as pessoas, e que se desenvolve em quatro vetores estruturantes:

- (i) Desenvolvimento de Competências;
- (ii) Reconhecimento e Mérito;
- (iii) Bem-estar dos Trabalhadores;
- (iv) Participação dos Trabalhadores.

O desenvolvimento de competências (i), integra programas de formação com forte incidência de formação comportamental nas áreas da criatividade e inovação, trabalho colaborativo, inteligência emocional, feedback positivo, comunicação, de desenvolvimento de *soft skill* e competências de liderança transformacional de equipas de alto rendimento. O plano é de base anual, mas tem características flexíveis, para responder aos desafios que são colocados aos trabalhadores e às equipas, integrando novas ações em função das necessidades individuais ou projetos e procura que os trabalhadores tenham em média 40 horas anuais de formação. A tendência nesta instituição é conduzir os trabalhadores, no domínio do desenvolvimento de

competências, ao aumento da capacitação para que giram o seu trabalho com mais autonomia e decidam como utilizar o seu tempo, responsabilizando-se pelo seu desenvolvimento. Os docentes participam ativamente na formação interna, como formadores internos. No âmbito do estímulo ao conhecimento e formação existem *Workshops* temáticos mensais abertos a toda a comunidade sob a designação “Ciência à Conversa” à hora de almoço, dinamizados por especialistas da comunidade IPS sobre temas de interesse coletivo.

O vetor de Reconhecimento e Mérito (ii), integra atividades que visam o reconhecimento dos profissionais, que tenham revelado excepcional comportamento, zelo e competência nas suas funções (medalha de excelência), que desempenhem as suas funções há mais de 20, 30 e 40 anos de serviço (Medalhas de Dedicção) ou dos trabalhadores, após a data da sua aposentação ou reforma, como forma de distinguir o serviço prestado durante a sua vida ativa (Medalha de Reconhecimento). Integra também o reconhecimento formal dos docentes que tenham concluído o doutoramento ou que tenham obtido o título de especialista (Medalhas de Qualificação); Integra igualmente o reconhecimento quanto à criação de projetos de boas práticas - reconhecimento das equipas de projetos relevantes para a instituição; e o desenvolvimento de atividades que promovam o reconhecimento e a valorização das pessoas, como é exemplo o *workshop* “sobre o elogio e atitude positiva no trabalho”, cujo propósito é a criação de uma cultura de feedback positivo.

O vetor de Bem-estar dos Trabalhadores (iii) integra atividades ligadas à saúde e alimentação (e.g., consultas de nutrição, acupuntura, fitoterapia, medicina no trabalho, *workshops* sobre alimentação saudável e confeção de alimentos, avaliação da condição física dos trabalhadores e desenvolvimento de planos de ação, disponibilização de parcerias com cooperativas da região para aquisição de alimentos mais ecológicos); modalidade desportivas gratuitas nas instalações gimnodesportivas da instituição, atividades físicas (e.g., caminhadas); melhoria das condições físicas de trabalho, novos equipamentos, melhoria das condições de segurança; realização de atividades culturais (teatro, conhecimento histórico da região, atividades de observação de golfinhos e de aves); Atividades de redução do *Stress* (*mindfulness*, *workshops* sobre gestão do tempo); Estudos de clima organizacional e monitorização dos resultados nas dimensões (liderança, colegas, condições de trabalho, comunicação interna, apoio social).

A Participação dos Trabalhadores (iv) integra programas de apresentação de ideias e apresentação de elogios; implementação de modelos de participação interna ao nível dos procedimentos de trabalho e dos mecanismos de gestão, com reuniões participativas e representatividade dos trabalhadores nos diferentes órgãos.

Algumas das consequências visíveis deste projeto de mudança na gestão das pessoas são a melhoria da coesão interna, traduzida no aumento da cooperação entre serviços, na realização de projetos transversais, e na adesão dos trabalhadores aos novos projetos e iniciativas do IPS e o aumento do nível de satisfação com os serviços. São exemplo dos resultados alcançados alguns testemunhos dos participantes nas atividades: “O IPS, no âmbito do Programa Desenvolver +, tem vindo a alterar o paradigma das suas políticas e práticas de RH, promovendo atividades que se têm revelado um sucesso no Reconhecimento e Mérito dos Trabalhadores Não Docentes, bem como no Desenvolvimento de Competências dos mesmos.” (trabalhador A - técnico superior); (...) o programa Desenvolver+ tem promovido um conjunto de iniciativas para que todos os funcionários se cuidem, se conheçam melhor e que partilhem momentos de convívio fora do ambiente normal de trabalho (...) “(Trabalhador B – Docente).

Este programa, considerado em 2017 de “boas práticas” na AP pelo INA, revela-se como um projeto de envolvimento interno, aumentando a adesão e a consolidação do lema “Somos todos IPS”; contribuí, segundo os participantes no estudo, para fortalecer a visibilidade social e promover o desenvolvimento de uma imagem institucional positiva e emocional capaz de atrair e reter talento.

#### 4.2 **Aubay**

A Aubay é uma Empresa Multinacional com cerca de 20 anos que nasceu em França na área da consultadoria em projetos tecnológicos e conta com mais de 6 mil efetivos. Em Portugal tem cerca de 600 colaboradores (possuindo escritórios em Lisboa e no Porto).

Atuando numa área de grande competitividade tem vindo a promover práticas inovadoras na gestão de recursos humanos o que constitui desde logo um fator diferenciador de atratividade.

A estratégia organizacional assenta nos seguintes elementos estruturantes:

*Employee Centric*

- Foco no *Employer Branding* através de uma comunicação constante e divertida;
- Cultura organizacional que propicia a inovação, criatividade, partilha e envolvimento;
- Felicidade enquanto Cultura e não uma moda levando à Criação da figura de *Happiness Manager* entre outras ações com este propósito;
- Real foco no bem-estar dos colaboradores e na felicidade;
- Importância das pessoas e confiança plena de que pessoas felizes são mais produtivas;
- Viver a empresa como uma experiência e como uma relação bilateral que tem de ser constantemente cultivada.

Neste âmbito a nível de práticas de gestão de recursos humanos destacam-se:

(i) Acolhimento e Integração - Inicia-se com uma Sessão de boas-vindas. Todos os colaboradores na sexta-feira antes de entrarem na empresa, são convidados pelo *Happiness Manager* para uma sessão de boas-vindas com a duração de 3 horas. A sessão é composta por um pequeno-almoço com o *Happiness Manager*, e de seguida uma conversa com o *CEO* que lhes dá as boas-vindas, o *COO* que lhes fala da história da empresa em Portugal e no mundo, o Diretor de Negócio que lhes fala dos projetos e clientes em Portugal e o Diretor de Estratégia de RH (eu) que lhes fala da gestão de talento na Aubay. Após a sessão, participam no almoço de sexta-feira, na sede em Lisboa, em média 150 colaboradores. Neste dia, faz-se o acolhimento e o almoço permite iniciar de imediato o processo de integração, pois possibilita desde logo conhecer um elevado número de colegas que farão parte da sua vida na empresa.

(ii) Programa de *Buddies* – Todos os novos colaboradores têm um *Buddie* (Facilitador) que o acompanhará durante o primeiro ano na empresa. É o *Buddie* que recebe o colaborador no 1º dia de trabalho e lhe proporciona a integração informal desejada, que lhe mostra “os cantos à casa” e aquilo que todos nós queremos saber no 1º dia de trabalho, como “onde fica a copa?”

(iii) Formação Profissional (Academia Aubay) - A Gestão de conhecimento tem como foco o desenvolvimento individual que permite o desenvolvimento organizacional. Trabalhar o *engagement* dos colaboradores através da participação ativa na vida da empresa, assumindo diferentes papéis como: formador, mentor, etc.

(iv) Bolsa de formadores internos - Fomenta o *engagement* dos colaboradores, envolvendo-os na empresa e na disseminação do conhecimento. O facto de serem formadores internos tem peso na Avaliação de Desempenho. Há lugar à compensação de todas as horas de formação ministradas que são pagas a 150% do valor hora do colaborador.

(v) Núcleos de tecnologia – Correspondem a pequenas comunidades de colaboradores que têm em comum a tecnologia com que trabalham e implicam: Partilha de conhecimento, dúvidas e soluções entre colaboradores; Criação de *Networking*; Identificação de necessidades de formação; Identificação de potenciais formadores internos; Identificação de Mentores e Mentorados; Gerador de ideias e oportunidades de negócios; Identificação de potenciais necessidades dos projetos nos clientes ou de novos projetos.

(vi) Plano Trimestral de formação - A constante evolução do mercado e das necessidades dos colaboradores exigiu um modelo mais ágil e flexível: nas reuniões de Plano de Desenvolvimento Individual são identificadas necessidades que chegam à equipa de *Talent Development*. Após análise das necessidades que vão chegando à área é projetado um catálogo de formação para o próximo trimestre, com ações de formação a decorrer todas as 4as feiras e sábados desse trimestre. Assim os colaboradores têm as suas necessidades respondidas de forma mais célere e oportuna.

(vii) Formação à medida - Pode derivar do Plano de Desenvolvimento Individual ou de uma Solicitação de Ação de Formação isolada para um ou mais indivíduos, normalmente associada a uma necessidade de formação específica do projeto ou cliente em que estão a trabalhar. É avaliada a melhor solução técnica pela equipa de *Talent Development* (Formação interna VS Formação externa).

(viii) *Meet & Tech - Workshops* temáticos mensais na sede da empresa, com informalidade associada. Comida e bebida, com um dinamizador especialista em determinado tema tecnológico que dá o mote.

(ix) Avaliação de Desempenho (*Feedback & Coffee*) - Existe um ciclo de *feedback* bem definido mas que decorre com uma intenção clara de tornar o *feedback* parte da cultura. *Employee Centric*. Procurar não burocratizar o processo e focar o *feedback* num Plano de Desenvolvimento Individual alimentado por Líder e Liderado. Procurar sempre relacionar o que a empresa espera

do colaborador (Desempenho e Potencial) e o que o colaborador espera da empresa (Reconhecimento e Oportunidades)

(x) *Compensação & Benefícios (Happiness Management)* - Oferta de *Kit* de nascimento de filhos dos colaboradores; Presente aos filhos dos colaboradores no dia da criança; Presente de aniversário para os colaboradores; Postal com mensagem personalizada na data de aniversário de antiguidade; Apoio para compra de material escolar por cada filho no início de cada ano letivo; Oferta de almoço todas as sextas-feiras; Evento mensal (Todas as primeiras quintas-feiras do mês) com objetivo de reunir todos os colaboradores para um *Meet Up* (Ex: *Stand up Comedy*; *Karaoke*; Noite de fados; etc.); grandes eventos anuais (Arraial de Santos Populares; *Sunset* de verão; *Reentré* de Setembro com as famílias dos colaboradores; Festa de Natal); Clube de benefícios da Aubay à Plataforma informática que funciona como intranet, onde os colaboradores e suas famílias podem usufruir de descontos em mais de 200 marcas e ter acesso a vários protocolos com benefícios exclusivos por serem da Aubay); em situação de ausência por motivo de doença o *Happiness Manager* envia mensagem personalizada e um presente personalizado desejando as melhoras do colaborador; Prêmios de referência - Empresa paga ao colaborador 500€ por cada referência de um candidato contratado (Incentivo gerador de *engagement* e de *commitment*); Sorteios de prêmios mensais para os colaboradores (ex: Bilhetes de festivais de verão; bilhetes de cinema; etc.); Questionários de satisfação trimestrais, onde se identificam oportunidades de melhoria e se atua imediatamente sobre situações passíveis de gerar de baixos níveis de satisfação e de gerar eventual intenção de saída dos colaboradores.

### *Employer Branding*

Pressupõe comunicar tudo o que a organização faz. Comunicação de dentro (Colaboradores) para fora (Redes Sociais, etc.) procurando reter e ao mesmo tempo atrair; Estilo de comunicação informal, divertida e séria; Utilização do humor como catalisador de boas energias e imagem positiva; Tornar a Aubay empresa de referência na forma como se relaciona com todos os *stakeholders*, sendo que o principal foco são as pessoas que integram a organização; Foco total em que a Felicidade Organizacional seja cultural e não uma moda.

## Conclusão

Nos tempos que correm, por fatores diversos mas em geral relacionados com necessidade de atração e retenção de Recursos Humanos qualificados, um número crescente de organizações desenvolve práticas específicas que contribuem para a motivação interna. Essas práticas diferem bastante de organização para organização, mas têm em comum o facto de dar uma atenção especial ao bem-estar, à flexibilidade, ao desenvolvimento e à conciliação da vida profissional e familiar.

O que verificámos quer na organização pública, quer na empresa privada em estudo, foram algumas alterações (que podem até ser de pormenor), mas na perspectiva dos responsáveis pela sua implementação fazem a diferença e contribuem para o bem-estar dos empregados e para a competitividade e performance das organizações por via do maior empenhamento destes.

Consideramos que sendo este um estudo exploratório seria de grande utilidade se fosse aplicado a outras organizações. Por outro lado, é importante perceber a perceção dos colaboradores e não apenas a dos responsáveis pela conceção e implementação destas práticas.

## Referências

- Alis, David; Des Horts, Charles-Henri Besseyre; Chevalier, Françoise; Fabi, Bruno; Peretti, Jean-Marie (2012) *Gestão dos Recursos Humanos, uma abordagem internacional*, Lisboa, Edições Piaget;
- Armenakis, Achilles A. e Harris, Stanley G. (2009) Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*, 9:2, 127-142;
- Collings, D.G. e Mellahi, K. (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304-313;
- Dietrich, Anne e Pigeyre, Frédérique (2016), *La Gestion des ressources humaines*, 3.<sup>a</sup> edição, Paris, La Découverte;
- Deloitte (2008), *Boas Práticas no Sector Público*, Edição MC Factory, Bacarena;
- Lawler, E. E., Jamrog, J. e Boudreau, W. J. (2010), *Impact of Recession: What Has Happened to HR?* Center for Effective Organizations, CEO Publication, 10-11 (579);
- Melo, Pedro e Machado, Carolina (2015), *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas, Contextos, Métodos e Aplicações*, Lisboa, RH editora;
- Nohria, Nitin, Groysberg Boris, and Lee Linda-Eling (2008) Employee Motivation: A Powerful New Model, in *Harvard Business Review*, July 2008, 1-8;
- Pedro, Maria de Lurdes Cardina (2015) *A GRH em contexto de crise: a centralidade da perceção do declínio organizacional*, Tese de doutoramento, Lisboa, ISCTE;
- Sokro, Evans (2012) Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention, in *European Journal of Business and Management*, 4:18, 164-173.

