

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE EMPLOYER  
BRANDING COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA A  
RETENÇÃO DE TALENTO**

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA OPENLINE

AUTORA: Maria Portela Dias Pereira

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Doutora Raquel Soares



# A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA A RETENÇÃO DE TALENTO

## ESTUDO DE CASO – EMPRESA OPENLINE

AUTOR(A): Maria Portela Dias Pereira

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Raquel Soares.

## AGRADECIMENTOS

A tese é um trabalho individual que exige muito esforço, mas ao mesmo tempo resulta da colaboração de várias pessoas, a quem tenho de agradecer.

Primeiramente aos meus pais e avós, Sameiro e Jorge, Eva e Clarinda por sempre acreditarem em mim, me motivarem a ir cada vez mais longe, pelo valor que sempre deram à educação e pelo incentivo em aprender mais e melhor. São aqueles com quem adoro discutir ideias e juntos celebramos pequenas e grandes vitórias.

Ao meu namorado Paulo, pela paciência, força, motivação e garra que sempre me transmitiu ao longo desta caminhada de investigação, por nunca me deixar desistir e por descomplicar cada obstáculo que partilhava com ele. Tem muita paciência para me aturar stressada!

Às minhas amigas de infância, Ana, Andreia, Inês e Maria, por todo o apoio, pelos lanchinhos e jantares saborosos e pelas caminhadas boas de final do dia.

Às minhas amigas do IPAM, que fizeram esta caminhada comigo, Amanda e Mariana, por me aturarem, por todos os momentos de gargalhada e de “revolta” juntas, mas acima de tudo por nos apoiarmos umas às outras e nunca desistirmos.

Aos meus animais, elementos fulcrais desta caminhada, Jack, Joy, Zizu e Spica, por terem mantido a minha sanidade mental durante esta caminhada.

A todos os professores do IPAM que participaram neste meu percurso académico e me desafiaram com cada trabalho a ser melhor e à professora Raquel Soares, por me ter guiado ao longo desta investigação, por me esclarecer todas as dúvidas e por me motivar a continuar em cada reunião que tivemos. Procurei absorver todas as suas leituras atentas e sugestões sábias.

À empresa Openline que permitiu-me desenvolver esta investigação e, principalmente, à administração e ao departamento de Marketing e de Recursos Humanos, Dr. Martins Oliveira, Dra. Rute Borges, Álvaro, Catarina, Vânia, por me terem integrado tão bem desde o início, por estarem

sempre abertos a novas ideias e por todos os conhecimentos que me passaram. Um agradecimento especial à minha diretora de estágio, Dra. Rute Borges, uma pessoa extraordinária, por todo o apoio, disponibilidade, acessibilidade e por me ter encorajado a seguir o caminho que eu pretendia para a minha tese e estar entusiasmada com toda esta investigação desenvolvida tanto quanto eu. Agradeço ainda aos colaboradores da Openline que mostraram disponibilidade desde logo para serem entrevistados e participarem neste estudo, sem eles este trabalho não seria possível.

## RESUMO

O mundo em que vivemos encontra-se em constante desenvolvimento, sendo que a alteração demográfica bem como as condições económicas, originaram mercados de trabalho altamente competitivos entre si, onde se verifica uma grande concorrência na captação e retenção dos melhores colaboradores. Desta forma, recomendam-se investimentos a nível estratégico com o intuito de atrair e reter colaboradores qualificados de modo adequado. Como parte integrante dessas estratégias, surge o Employer Branding, que é efetivamente o pacote de regalias psicológicas, económicas e funcionais, que os possíveis funcionários associam a uma organização em específico, e que ao serem notadas, podem auxiliar as organizações na criação de uma marca de empregador competitiva e atraente. Com a realização deste estudo, pretende-se analisar a influência das práticas de Employer Branding na retenção de colaboradores.

Para tal desenvolveu-se um estudo de caso, de carácter qualitativo, na empresa Openline, onde se aplicou entrevistas semiestruturadas aos seus colaboradores, tendo-se obtido uma amostra final de 7 colaboradores. Os resultados demonstram que as várias estratégias e atividades desenvolvidas no âmbito do Employer Branding, como é o caso das recompensas e remuneração, flexibilidade de horário, progressão de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional revelam-se essenciais para o desenvolvimento de um ambiente saudável e positivo de trabalho, contribuindo para a retenção de talentos.

Ficou também provado que a felicidade organizacional constitui-se como conceito estratégico na atualidade, sendo que colaboradores felizes se encontram mais satisfeitos e

apresentam níveis mais elevados de desempenho o que permite um maior sucesso para a organização.

**Palavras-chave:** *Employer Branding*; Felicidade Organizacional; Satisfação no Trabalho; Retenção de Talentos.

## **ABSTRACT**

The world we live in is constantly evolving, and demographic change and economic conditions have led to highly competitive labor markets where competition is fierce to attract and retain the best employees. Therefore, investments at the strategic level are recommended to attract and retain qualified employees in an adequate way. As an integral part of these strategies, there is Employer Branding, which is effectively the package of psychological, economic, and functional benefits that potential employees associate with a specific organization, and which, when noticed, can help organizations to create a competitive and attractive employer brand. The aim of this study is to analyze the influence of Employer Branding practices on employee retention. To this end, a qualitative case study was carried out at the company Openline, where semi-structured interviews were applied to its employees, and a final sample of 7 employees was obtained. The results show that the various strategies and activities developed under Employer Branding, such as rewards and remuneration, flexible working hours, career progression, balance between personal and professional life, are essential for the development of a healthy and positive environment to work in, contributing to talent retention. It was also proved that organizational happiness is a strategic concept nowadays, as happy employees are more satisfied and have higher levels of performance, which allows for greater success for the organization.

**Keywords:** Employer Branding; Organizational Happiness; Job Satisfaction; Talent Retention.

## ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	4
Abstract	6
Abreviaturas	11
1. Introdução	12
2. Revisão da Literatura	16
2.1. Employer Branding	16
2.1.1. Employer Branding e a Gestão de Talentos na Era Digital	18
2.1.2. O Employer Branding e o uso das redes sociais	20
2.2. Marketing Interno	23
2.2.1. Conceito de Marketing Interno	23
2.2.2. Elementos e Fases do Marketing Interno	24
2.2.3. Marketing Interno na Gestão de Recursos Humanos	30
2.3. A Retenção de Talentos	33
2.4. Felicidade Organizacional	37
2.4.1. Conceito de Felicidade Organizacional	38
2.4.2. Impacto da Felicidade Organizacional no Desempenho Organizacional	41
3. Metodologia	43
3.1. Contextualização da Pesquisa e Definição dos Objetivos	43
3.2. Abordagem Metodológica	44
3.3. Estudo do Caso	45
3.4. Técnicas de Recolha de Dados e Análise	46
3.4.1. Entrevistas semiestruturadas	48

4. Análise e Discussão de Dados	54
4.1. A Empresa	54
4.1.1. Missão, Visão e Valores	55
4.1.2. Modelo de Negócio	56
4.1.3. Recursos Humanos	57
4.2. Perceção dos Colaboradores enquanto Clientes Internos	57
4.2.1. Retenção, Satisfação e Bem-estar do Cliente Interno	57
4.2.2. Retenção de Talentos	73
4.2.3. Práticas de Employer Branding	78
4.2.4. A Felicidade Organizacional	80
5. Conclusão	83
5.1. Resposta ao Problema de Investigação	83
5.1.1. Perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos	84
5.1.2. Percecionar de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno	85
5.1.3. Compreender a relevância das práticas de EB para a organização	86
5.2. Contributos Teóricos e Práticos	87
5.3. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura	89
Referências Bibliográficas	91
Apêndices	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os 5 C's da estrutura da Felicidade no trabalho por Pryce-Jones (2010). .....	40
--	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Marketing-mix Interno. ....	28
Tabela 2: Tipos de Compromisso. ....	29
Tabela 3: Caracterização e justificação de inclusão dos entrevistados. ....	49
Tabela 4: Categorias e subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas. ....	52

## **ABREVIATURAS**

EB – Employer Branding

MI – Marketing Interno

## 1. INTRODUÇÃO

Com o galopante desenvolvimento da sociedade atual, cada vez mais determinada, objetiva e com uma maior facilidade no acesso à informação, é fundamental as organizações encontrarem novas estratégias de MI (Redação APD, 2022). Esta importância é crescentemente discutida e analisada pois, estando num mundo cada vez mais tecnológico e competitivo, onde constantemente se implementam novos modelos de trabalho, onde convivem várias gerações, onde os top performers são disputados, é necessário não só atrair, mas também reter os colaboradores (Cardoso, 2016).

Contudo, apenas nas últimas décadas, dada a crescente globalização, a digitalização, o crescente aumento da concorrência é que proporcionou uma crescente preocupação e procura por parte das organizações, em estudar e compreender melhor a importância da felicidade dos seus colaboradores dentro da organização que se introduz como parte do MI (Netgocio, 2019).

Até então, considerava-se que a felicidade não era relevante para o contexto organizacional, contudo, com toda esta evolução vivida e mesmo o aparecimento do vírus Covid-19, que marcou presença por todo o mundo nestes últimos anos, acabou por proporcionar o estudo deste aspeto (Brands' Eco, 2020). Neste sentido, a ciência tem vindo a comprovar a existência de uma relação clara e sustentada entre a felicidade dos colaboradores e as suas ações no seu local de trabalho (Dutschke, 2019).

Esta mudança de paradigma provocou várias mudanças no ambiente de trabalho, colocando a felicidade organizacional como um fator determinante de diferenciação e competitividade (Cardoso, 2016; Tranwar & Prasad, 2016). As organizações que evidenciam

níveis de felicidade mais elevados tendem a apresentar melhores resultados porque têm um índice de absentismo e de rotatividade menor e conseqüentemente, os colaboradores tendem a ser mais produtivos (Fisher, 2010; Observador Lab, 2017). Assim, a implementação de práticas de EB torna-se uma estratégia essencial na retenção de colaboradores.

A verificação de inconsistências entre aquilo que é a promessa da organização e a realidade, pode gerar desmotivação e eventual saída de colaboradores (Moroko & Uncles, 2008). Assim, o desenvolvimento de práticas de Employer Branding de uma empresa tem de ser autêntico e deve estar alinhado com a sua missão (Cardoso, 2016). Relativamente ao compromisso organizacional, este é definido como uma atitude de afeto para com a organização empregadora, ou seja, está relacionado com o sentimento de pertença que um colaborador tem com a própria instituição (Saks, 2006).

Marujo (2015) recomenda a realização de estudos que tenham como objetivo analisar a realidade portuguesa dentro deste tema uma vez que, o autor verificou a escassez de literatura sobre o MI, práticas de EB e a implementação destas práticas a nível nacional.

A proposta de valor assenta na operacionalização de práticas de EB, na medida que é composta pelos benefícios que o empregador tem para oferecer. No que diz respeito à atração e retenção de colaboradores, a proposta de valor deve ir de encontro à imagem que é transmitida para o exterior, tendo esta de ser coerente com a vivenciada no interior da organização. Através da comunicação da marca, enquanto entidade empregador, as organizações transmitem uma promessa, levando a que os potenciais colaboradores criem uma expectativa sobre como será trabalhar e quais os benefícios agregados na mesma. No entanto, essa imagem deve estar alinhada com o que se vivência na mesma para garantir conformidade e transparência (Moroko & Uncles, 2008).

Neste sentido, o objetivo geral desta investigação assenta em analisar a influência das práticas de Employer Branding (EB) na retenção de colaboradores. Por sua vez, definiram-se objetivos específicos para facilitar o direcionamento da investigação e escolheram-se especificamente os seguintes objetivos:

- Perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos;
- Percecionar de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno;
- Compreender a relevância das práticas de EB para a organização.

Para dar resposta a este objetivo geral e de modo a esta investigação ter um ponto de partida mais determinante e completo visando incorporar as práticas de EB e consequente a felicidade organizacional instalada, considerou-se pertinente adotar uma metodologia de estudo de caso. A empresa em estudo foi a Openline group, uma empresa sediada no Porto, que atua no ramo da construção e manutenção de edifícios na zona do Porto, Lisboa, Algarve e Região Autónoma da Madeira. Mais concretamente, este grupo desenvolve atividades nas áreas de construção e reabilitação de edifícios, manutenção de edifícios, projeto e instalação de sistemas AVAC, monitorização, energia e, ainda, serviços dentro deste ramo, sendo designada de uma forma mais comum por apenas Openline.

A presente investigação é composta por cinco capítulos sendo a presente introdução o primeiro, seguida da revisão da literatura onde são abordados os temas chave desta investigação, posteriormente, o terceiro capítulo, expõe a metodologia utilizada, nomeadamente o procedimento e recolha de dados bem como a apresentação do guião e respetiva escolha dos intervenientes, o quarto capítulo assenta na análise e discussão de

dados e, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões, contributos, possíveis limitações e sugestões para investigações futuras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

No sentido de dar seguimento aos objetivos anteriormente mencionados, este capítulo abordará os principais conceitos que delimitam este tema. Assim, realizar-se-á primeiramente uma abordagem ao EB e à sua prática, bem como, a adequação ao digital e a gestão de talentos a partir deste conceito teórico. Posteriormente caracteriza-se e enquadra-se este mesmo conceito no MI através de um levantamento teórico onde será explorado a genesis do conceito, bem como a sua importância, elementos e fases. Posto isto, finalizar-se-á abordando a Felicidade Organizacional enquanto conceito teórico, a sua importância e mensuração.

### 2.1. EMPLOYER BRANDING

O conceito de Employer Branding (EB) é apresentado por Barrow (1996, p.187) como um “pacote funcional, económico e de benefícios psicológicos, proporcionados ao colaborador pela organização empregadora”.

Berthon et al (2017), entendem que o Employer Branding pode ser entendido como os benefícios percebidos por um potencial colaborador ao escolher determinada organização e ao ocupar determinada função. O conceito surgiu como resultado da aplicação dos princípios de marketing à gestão de recursos humanos (por exemplo, o marketing interno).

Desta forma, entendemos que o conceito de EB visa criar uma “imagem de marca”, assumida e partilhada, que expressa o que a empresa valoriza enquanto entidade

empregadora e como promotora de boas práticas a nível da gestão de recursos humanos (Baid & Rao, 2006).

Lloyd (2002 cit in Berthon et al., 2017) considera que o EB é a soma de esforços que uma organização faz no sentido de dar perspetivas de futuro aos colaboradores, fazendo com que o local de trabalho se torne algo desejável e atrativo. Já, Aboul-Ela (2014) define o EB como um processo complexo criado por um empregador, no sentido de sensibilizar um individuo, através de um pacote de ofertas e impressões, a escolher determinada empresa.

Aboul-Ela (2016) apresenta quatro dimensões do EB, nomeadamente os fatores externos à organização; a envolvente onde o colaborador atua; a interação entre o colaborador e a organização e, por fim, os fatores de potencial desenvolvimento e progressão profissional dos colaboradores dentro da organização.

Desta forma, o conceito de EB assume cada vez maior importância, cerca de 80% dos líderes concordam que um forte EB tem um impacto significativo na sua capacidade de encontrar talento (Edwards, 2009).

Considerando o ambiente empresarial cada vez mais competitivo, o EB surge como uma ferramenta de diferenciação entre as empresas, visando essencialmente demonstrar aquilo que a empresa tem para oferecer, desde a formação, oportunidades de carreira e novos desafios, sendo assim uma ferramenta para atrair, recrutar, motivar e reter os melhores talentos (Tanwar & Prasad, 2016).

Assim, vemos que é o departamento de Recursos Humanos que desempenha um importante papel no desenvolvimento do EB uma vez que tem de conseguir demonstrar que a empresa é um bom local para trabalhar, aspeto que tem uma influência significativa a nível dos processos de recrutamento e retenção de talento.

### 2.1.1. Employer Branding e a Gestão de Talentos na Era Digital

O tema da gestão de talentos assumiu nos últimos anos enorme interesse no seio das organizações, pois é graças a ele que as organizações podem prosperar. Assim, a gestão de Talentos pode ser entendida como um conjunto de ações e práticas adotadas por uma organização no sentido de melhor gerir e valorizar o seu capital humano (Lewis & Heckman, 2006).

Tarique e Schuler (2010), por sua vez, entendem a Gestão de Talentos como um método sistemático usado na gestão de pessoas, com base no alinhamento com as estratégias da organização, e que visa também atrair e reter níveis de capital humano de elevada qualificação e valor.

A Era Digital veio alterar a forma como vivemos, e o mesmo aconteceu a nível das relações laborais. A forma como as empresas colocam os seus produtos e serviços no mercado alterou-se significativamente bem como, a forma como os processos de recrutamento e seleção são desenvolvidos, ou seja, a própria gestão de talentos foi alterada em função do incremento do digital (uQualify, 2021).

Assim, a gestão de talentos inclui uma série de atividades e ações que visam contratar, formar e reter os melhores talentos, visando sempre atingir o potencial máximo dos indivíduos permitindo o desenvolvimento profissional e possível progressão na carreira.

Na Era Digital, as novas gerações que se encontram a entrar no mercado de trabalho são denominados como “nativos digitais” por já terem nascido em pleno advento e implementação das tecnologias. Gerir talentos na Era Digital é um desafio para as empresas que se veem na necessidade de repensar as tradicionais formas de recrutamento, adaptando-as às características das gerações Millennials e Geração Z (uQualify, 2021).

Desta forma, algumas das ações passam por:

- **Digitalizar os processos de seleção:** a gestão dos talentos deve ser feita de forma digital, incorporando as tecnologias como mecanismo facilitador deste processo, quer para os recrutadores como para os candidatos. A par disto, as empresas devem apostar na comunicação da sua imagem online como forma de se tornar mais atrativa e captar a atenção dos melhores talentos;
- **Acompanhar as novas formas de trabalho:** temos assistido, principalmente nos últimos anos, ao crescimento do trabalho remoto, sendo por isso importante que tanto as empresas se adaptem a esta nova realidade, como devem ser capazes de analisar se o perfil dos candidatos se adequa a esta nova realidade;
- **Valorizar a comunicação interna:** é comunicação interna é fundamental para que tudo corra de forma fluida e coerente entre os departamentos e entre as chefias e colaboradores. O departamento de recursos humanos deve apostar na comunicação interna como forma de garantir que não existem erros de seleção e contratação;
- **Retenção dos talentos:** reter os profissionais com maior valor implica analisar todos os pormenores. Conseguir comunicar os valores e cultura da empresa, gerir as expetativas dos colaboradores em função dos seus objetivos e dos objetivos da empresa, é um equilíbrio que se deve conseguir, garantindo planos de carreira, bem como oportunidades de aprendizagem continua, flexibilidade de horários, dar espaço ao feedback, entre outras ações que podem garantir que a equipa se mantém motivada, uma vez que estes são aspetos muito valorizados na era digital (uQualify, 2021).

### 2.1.2. O Employer Branding e o uso das redes sociais

Como temos vindo a analisar, as empresas procuram nos últimos anos adotar novas estratégias de atração e retenção dos melhores talentos, como forma de responder aos novos desafios de um mercado de trabalho em constante mudança.

Assim, o conceito de EB surge cada vez mais como ferramenta a utilizar por parte das organizações no âmbito dos seus processos de recrutamento.

Desta forma, este conceito centra-se na necessidade de as organizações trabalharem a sua imagem junto dos potenciais colaboradores, sendo que para isso devem desenvolver uma série de benefícios quer materiais, quer monetários, como também a nível mais subjetivo relacionado com o desenvolvimento de sentimentos de pertença, construindo assim um perfil de empresa que atrai os melhores talentos.

A construção deste perfil / imagem organizacional deve ser tratado e gerido como uma marca, sendo necessário que as empresas apresentem uma proposta de valor (*employer value proposition*) coerente e capaz de chamar a atenção dos públicos / colaboradores que pretendem atrair (Cardoso, 2016).

Assim, a promoção da marca de empregador no mercado de trabalho deve recorrer a ferramentas do *recruitment* marketing, que passam por aplicar métodos de marketing e comunicação que divulguem a imagem da organização. Quinhones (2019), defendem assim que este processo de *recruitment* marketing visa fazer chegar a mensagem aos candidatos-alvo, no momento certo e levando-os a ir em busca das ofertas de trabalho da empresa.

Desta forma, o EB recorre a diversas ferramentas, sendo que num mundo onde as tecnologias dominam, cada vez mais o faz através das redes sociais, websites de carreiras, *job boards*, blogue da empresa, entre outros (Quinhones, 2019).

Quanto maior for a atratividade das ofertas de trabalho, mais facilmente os processos de recrutamento têm sucesso, sendo que esta atratividade advém das melhores condições de trabalho que as organizações oferecem, da forma transparente com que operam e da credibilidade que conseguem transmitir, contribuindo estes fatores para uma maior identificação organizacional e o ajustamento entre a pessoa e a organização (Gravili & Fait, 2016).

A construção da marca do empregador online desempenha atualmente um importante papel nos processos de atratividade e nos processos de recrutamento, sendo que não basta neste processo comunicar apenas informações básicas sobre a empresa ou publicar uma simples e tradicional oferta de trabalho. A empresa deve ser capaz de comunicar a sua identidade bem como, a oportunidade e benefícios que os potenciais colaboradores terão ao candidatarem-se e conseguirem aquela vaga de emprego (Gravili & Fait, 2016).

A Jobvite (2016) realizou um estudo nos EUA em 2016, que mostrou que 51% dos responsáveis pelos processos de recrutamento pretendiam investir em employer branding com o objetivo de alcançar mais talentos, sendo assim clara a importância que este tipo de ferramentas e técnicas têm vindo a ganhar no âmbito da gestão de recursos humanos e como forma de resposta à concorrência de mercado, procurando assim garantir que têm os melhores colaboradores.

No que diz respeito ao uso da internet e das redes sociais a nível da gestão de recursos humanos, vemos que estas plataformas passaram a ser usadas tanto pelas organizações para publicitarem as suas ofertas de emprego, como por parte dos candidatos, que recorrem cada vez mais a estes espaços virtuais para procurarem oportunidades (Zine et al, 2016).

Desta forma, é cada vez mais frequente nos depararmos com conceitos como recrutamento eletrónico, recrutamento online ou *e-recruitment*, que essencialmente são as

estratégias aos quais os departamentos de Gestão de Recursos Humanos têm vindo a recorrer para lançarem os seus processos de recrutamento externos, adaptados à nova realidade onde o digital assume uma enorme relevância (Kerrin & Kettley, 2003).

Cali et al., (2016) entendem que o recrutamento online é uma revolução na forma de encontrar as pessoas certas para o trabalho certo, uma vez que estas plataformas online são cada vez mais utilizadas, permitindo que tanto os perfis empresariais das organizações, como os perfis profissionais dos candidatos sejam cada vez mais otimizados, facilitando o acesso à informação para cada uma das partes.

Assim, recrutar recorrendo às plataformas online é cada vez mais uma ferramenta utilizada quer pelas pequenas empresas, como pelas de maior dimensão, apresentando vantagens tanto para as organizações, como para os candidatos que procuram oportunidades de emprego (Veger, 2006).

As Redes Sociais, surgem neste contexto como uma ferramenta útil, uma vez que permitem interagir e estabelecer contato, facilitando o encontro de futuros colaboradores. Estas plataformas permitem encontrar candidatos com o perfil e potencial que a empresa ambiciona (encontrar os chamados talentos), e que nem sempre estão em busca ativa de oportunidades de trabalho (Girard & Fallery, 2011).

Atualmente, o *Facebook* e *LinkedIn* são as redes sociais que maior relevância têm neste contexto, desde logo pelo elevado número de utilizadores que têm (Girard & Fallery, 2011).

## 2.2. MARKETING INTERNO

Ao longo dos últimos anos, a competitividade entre empresas originada pela globalização tem influenciado a mudança de ótica que se verifica nas organizações. Estas começaram-se a questionar sobre os modelos administrativos que utilizavam e houve assim, a necessidade de inovar e implementar novas estratégias de forma a garantir uma posição vantajosa perante os concorrentes.

Neste subcapítulo pretende-se fazer uma abordagem ao MI, partindo inicialmente do próprio conceito.

### 2.2.1. Conceito de Marketing Interno

O conceito de MI foi introduzido por Berry (1981), este entende que as organizações devem considerar os colaboradores internos como se fossem clientes, e as funções que estes desempenham, como produtos internos. Neste sentido, Bekin (2004) compreende que o MI é um mecanismo de gerar lealdade no comportamento do seu público interno, com base na partilha comum dos objetivos empresariais e sociais da organização. Por sua vez, Cowell (1984), alega que o MI é uma espécie de gestão que defende que cada funcionário deve fazer uma análise ao papel dele próprio dentro da organização, e, por conseguinte, adotar uma postura de cliente, focando-se, em simultâneo, na qualidade do serviço. Por outro lado, Lewis (1988) afirma que o MI não passa de uma ferramenta de auxílio aos programas de atendimento ao cliente na secção de serviços financeiros de uma organização.

Bailey (2016) faz referência ao facto de os estudos realizados ao longo dos anos, evidenciarem que as organizações que investem em estratégias de MI, conseguem ter

sucesso, uma vez que como sabemos, o sucesso de uma organização depende em grande medida dos recursos humanos que as constituem. Este autor refere estudos sobre o papel da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional relacionados com o MI que demonstram que, este contribui para a criação de relações positivas dentro da organização. Este ambiente positivo contribuí de forma muito significativa para o reforço da chamada marca interna, que assume também ela, um importante papel na retenção das pessoas já que estas se sentem identificadas com a organização e sentem orgulho em fazer parte dela.

Neste sentido, Naghi e Preda (2015) consideram que os bons resultados advêm da forma como a variável “pessoas” é trabalhada pelo MI, sendo que esta é uma área que visa desenvolver as capacidades dos colaboradores de forma estratégica, eliminando barreiras que possam existir à efetividade organizacional. Os mesmos autores, consideram ainda que o MI visa otimizar os recursos globais da organização, quer a nível das atitudes, como dos comportamentos, no sentido de ambas se enquadrarem nos valores organizacionais. Estes autores referem ainda que uma boa execução de uma estratégia de MI reflete-se no comportamento organizacional, bem como, na satisfação e comportamento dos colaboradores.

### 2.2.2. Elementos e Fases do Marketing Interno

Desta forma, considerando a relevância e importância que cada vez mais o MI tem para o bom ambiente e eficiência organizacional, importa entender quais os elementos que o constituem e fases em que se desenvolve.

Madruga (2010) considera que o MI é desenvolvido com base em cinco elementos básicos, sendo eles: colaboradores, empresa, comunicação interno, vendas e área comercial.

Destes elementos, entende-se que os colaboradores são os melhores relações-públicas de uma organização, uma vez que são eles a imagem da mesma, recebem o feedback direto do mercado, levando a que haja uma partilha da sua experiência pessoal com base no desempenho e feedback que têm da organização (Cerqueira, 1994; Madruga, 2010).

A forma como a empresa é vista, a formação da sua imagem, reflete-se nas condições de trabalho que oferece, bem como na forma como integra e motiva os seus colaboradores e, ainda, na forma como toma decisões. Estes fatores influenciam a rentabilidade e sucesso da organização, sendo que a comunicação interna funciona como o melhor mecanismo de alinhar as mensagens, permitindo que se crie uma consonância entre dos diferentes departamentos, o que permite que toda a ação da organização seja coerente e mais eficiente (Curvello, 2012). Assim, a comunicação interna e a aplicação de estratégias no âmbito do MI contribuem para uniformizar os comportamentos, transmitir valores organizacionais que passam a ser compartilhados por todos os membros da organização, contribuindo para a construção de uma imagem pública positiva e para uma maior eficiência organizacional (Curvello, 2012).

Relativamente às fases do MI, podemos identificar três momentos: 1) o desenvolvimento e construção da satisfação do colaborador; 2) a orientação para o cliente e 3) implementação de estratégias de gestão de mudança (Rafiq & Ahmed, 2000).

Assim, na primeira fase, que se centra na construção da satisfação do colaborador, defende-se o princípio de que todas as organizações têm interesse em manter os colaboradores envolvidos e satisfeitos com a organização, uma vez que a felicidade destes no local de trabalho é essencial, sendo por isso os principais “clientes-alvo”, uma vez que as necessidades dos clientes externos podem ser respondidas através dos clientes internos / colaboradores. Na fase seguinte, que se foca na orientação para o cliente, diz respeito à forma

como o cliente e fornecedor estabelecem a sua relação, dada a importância que esta tem na garantia de concretização da venda e numa perspetiva futura, de assegurar a existência de consistência quer na repetição da venda, como é uma forma de emitir para o mercado mensagens positivas, que irão influenciar os potenciais clientes (Grönroos, 1985). Por último, a implementação de estratégias que visam a gestão da mudança. Aqui o MI tem uma enorme relevância, principalmente na eficácia da implementação, através de mecanismos de comunicação internos melhorados, é uma boa forma de gerir atritos que possam ocorrer, contribuindo para uma mudança mais calma e progressiva e garantindo o alinhamento de toda a organização face a uma nova realidade.

Desta forma, reforçar que o processo de MI se inicia com a angariação e contratação de pessoas, onde também se deve considerar todo o processo de formação dos colaboradores que chegam e dos que já estão há mais tempo na empresa (Bohnenberger et al., 2018).

Assim, a nível das ferramentas ou instrumentos que podem ser usados pelo MI na empresa, estes podem passar pela criação de um manual técnico com toda a informação de produtos e serviços da empresa ou um vídeo institucional, para mostrar como a empresa trabalha. Podem também ser criados livros com imagens e histórias dos colaboradores, jornais internos físicos e/ou digitais, cartazes motivacionais, criar e participar em eventos comemorativos junto com os colaboradores, lembrar das datas especiais para cada colaborador através por exemplo, da oferta de pequenos presentes (Barth & Negri, 2015).

A relação interna entre colaboradores e os seus diretores pode também ser reforçada por exemplo através de reuniões rápidas com os colaboradores de forma a comunicar as informações fundamentais, exercer ações de partilha de liderança onde os chefes permitem que os colaboradores discutam ideias e contribuam ativamente nas decisões, são importantes ferramentas de MI (Barth & Negri, 2015).

Desta forma, vemos que é necessário fazer um diagnóstico da situação interna e depois, há que haver criatividade e vontade por parte da liderança, para criar ações que cativem e motivem os colaboradores e potenciais colaboradores, através da criação de um ambiente organizacional feliz.

A aplicação de ações de marketing na estratégia da organização permite assim um maior crescimento e sucesso desta, ao mesmo tempo que cria níveis de satisfação dos colaboradores mais elevados, sendo assim uma situação de *win-win*, ou seja, todos saem beneficiados (Pessanha et al 2019).

Vemos que o MI reforça os sentimentos de comprometimento e motivação, uma vez que os colaboradores sentem que a empresa reconhece e valoriza o seu trabalho, acabando por se refletir na melhoria da produtividade dos colaboradores e da qualidade dos negócios empresariais (Casagrande & Geraldi, 2018).

Sendo o marketing interno uma “variante” do marketing tradicional, Rafiq e Ahmed (1993), aquilo que é o marketing-mix do marketing interno, segue na tabela 1 posteriormente apresentada.

Neste sentido, num mundo empresarial cada vez mais competitivo e global, a aplicação eficaz de ações de marketing interno, contribui para facilitar o relacionamento com o público interno, ao mesmo tempo que fortalece as relações interpessoais e melhora a imagem da organização, aumentando a capacidade de atrair e reter colaboradores que, ao se sentirem felizes, contribuem positivamente para resultados positivos da organização (Casagrande & Geraldi, 2018).

**Tabela 1:** Marketing-mix Interno.

Produto	O produto no marketing interno é o trabalho, onde se incluem as estratégias, medidas de performance e de serviços e, ainda, ações de formação aplicadas pela Gestão de Recursos Humanos (GRH).
Preço	“Custo” psicológico dos métodos de trabalho adotados, bem como do abandono de determinados projetos e distribuição do investimento em determinados departamentos.
Comunicação	Comunicação por parte da GRH através de várias técnicas e formas de comunicar nos média, no sentido de motivar e influenciar positivamente os colaboradores;
Distribuição	Reuniões e conferências onde objetivos e caminhos são comunicados aos colaboradores.
Evidências Físicas	Ambiente no qual o produto interno é desenvolvido.
Processos	Forma como o colaborador “recebe o produto”, ou seja, como o trabalho lhe é explicado. A formação desempenha aqui um importante papel, bem como os suportes físicos de apoio como circulares, vídeos, entre outros.
Pessoas	Pessoas envolvidas na produção e entrega do “produto”, incluindo os “clientes” que o irão receber e influenciar a perceção dos clientes externos.

Fonte: Adaptado de Rafiq e Ahmed, 1993.

Berry (1995) alega ainda, que o aumento do elemento confiança desenvolve, por sua vez, um aumento da competitividade e das relações de segurança que por sua vez, originam um maior sucesso para a organização, o que leva a um aumento da satisfação do cliente.

### 2.2.2.1. Compromisso

Alguns autores como Kasper et al (2006) defendem que o compromisso é como um vínculo de um indivíduo à sua preferência de escolha e, por sua vez, isto leva a que um indivíduo se sinta comprometido após ter experienciado algo positivo com determinada organização. Estes autores destacam ainda três tipos de compromisso: o afetivo, o calculista e o normativo.

**Tabela 2:** Tipos de Compromisso.

Compromisso Afetivo	O cliente demonstra a vontade de continuar a relação e tem um impacto positivo na fidelidade.
Compromisso Calculista	O cliente prefere manter a relação se a mudança for mais dispendiosa do que a manutenção do relacionamento. Esta relação mantém-se acima de tudo, pelos custos apresentando assim um impacto negativo sobre a fidelidade.
Compromisso Normativo	Existe uma obrigação que obrigada a manutenção deste relacionamento. Tem um impacto positivo sobre a fidelidade.

Fonte: Elaboração própria, mas baseado em Kasper, Helsdingen e Gabbott, 2006.

Numa organização, os relacionamentos de longo-prazo são sempre os ideais para a empresa, assim, apenas se torna possível, através do compromisso criado entre clientes e a organização. Esta relação é de extrema relevância daí haver a necessidade de investir em medidas que os ajudem a mantê-la (Morgan & Hunt, 1994). Os autores anteriormente referidos alegam ainda que o sacrifício e a estabilidade são o foco do compromisso. Backer e Siguaw (1999) defendem ainda que, é através destes dois fatores, estabilidade e sacrifício,

que se torna possível desenvolver uma relação forte e estável pois só assim há disponibilidade para caso seja necessário fazerem sacrifícios.

Por outro lado, Marques (2014) afirma que não existe forma de tratar bem os clientes de uma organização sem, primeiramente, os colaboradores serem bem tratados. Isto deve-se ao facto de nos encontrarmos numa economia de excessos, e por isso, as emoções, a criatividade e as atitudes ganham relevância.

### 2.2.3. Marketing Interno na Gestão de Recursos Humanos

Os recursos humanos assumem cada vez mais um papel preponderante na dinâmica organizacional, constituindo como parte fundamental para a construção da competitividade e, também, da qualidade de serviço que as organizações ambicionam alcançar.

Considera-se, atualmente, as pessoas como recursos intangíveis das organizações, que se assumem como recursos diferenciadores, aumentando a competitividade e a produtividade de uma organização.

Nas palavras de Quinteiro e Romão (2011, p.23) *“A Gestão de Recursos Humanos, em Portugal e no Mundo, assume um papel cada vez mais central no que à tomada de decisão sobre as estratégias da organização diz respeito. O papel das pessoas começa, finalmente, a ter lugar de destaque e a ser tema central de muitas reflexões, debates e artigos sobre a Gestão dos tempos modernos”*.

Neste contexto o marketing interno deve ser visto pelas organizações como um elemento funcional que, aliado à gestão de recursos humanos, permite otimizar as funções, permitindo ações mais convergentes e envolventes junto do capital humano (Naghi & Preda, 2015).

O marketing interno aliado à gestão de recursos humanos deve ser usado pelas organizações como forma de otimizar o desempenho dos colaboradores internos, através do seu alinhamento com os objetivos e missão da empresa, como desenvolveremos nos tópicos seguintes.

#### 2.2.3.1. O Marketing Interno na Geração da Atratividade das Empresas

Num universo organizacional e empresarial cada vez mais competitivo, importa cada vez mais adotar ferramentas que permitam aumentar a motivação das pessoas dentro das organizações, sendo aqui que as políticas de gestão de recursos humanos ganham cada vez mais relevância (Sekiou et al, 2001).

Os responsáveis pelos recursos humanos percebem cada vez mais a importância e o valor que as relações interpessoais têm neste processo de motivação e satisfação dos trabalhadores. Um maior nível de satisfação ou insatisfação do colaborador dentro da empresa tem impacto tanto no seu desempenho pessoal, como no desempenho global da organização, portanto, um colaborador satisfeito será sempre uma mais-valia para todos (Locke, 1976).

Neste âmbito, as organizações procuram cada vez mais formas de combater a falta de produtividade, de motivação e absentismo, sendo claro que as ações de marketing externo não são suficientes para a produtividade das empresas, aposta-se cada vez mais em começar a trabalhar de dentro para fora, sendo aqui que o marketing interno aliado à gestão de recursos humanos, ganha relevo (Cobra & Ribeiro, 2000).

Com a difusão das tecnologias, a forma como as empresas comunicam com os seus públicos também se alterou. As tecnologias fazem parte do dia-a-dia das pessoas e das

empresas, deixando a publicidade convencional de ter tanto poder, quando comparada com áreas como as relações públicas ou marketing de eventos (Ries & Ries, 2002).

Assim, perante todas as mudanças que têm vindo a ocorrer, as empresas perceberam que o seu foco não podia ser apenas o produto, mas sim reforçar a necessidade de dar atenção aos seus públicos, tanto externo como interno, não sendo por isso exagero afirmar que, o crescimento da importância do marketing interno é uma das formas de resposta à globalização (Fernandes et al, 2015).

A globalização trouxe consigo uma nova realidade para as empresas, principalmente no que diz respeito aos níveis de competitividade, que passaram a ser muito mais elevados, sabendo-se que o sucesso das empresas neste mundo global, depende fortemente da forma como se posiciona, ou seja, dos seus valores éticos, da sua atitude e da forma como se envolve com os seus colaboradores (Benite, 2004).

Assim, vemos que as empresas passaram de estratégias focadas na redução de custos e aumento de margens, para uma posição em que competem por serem as melhores empregadoras, querem ser vistas como os melhores locais para trabalhar graças às boas condições que oferecem aos seus colaboradores (Benite, 2004).

Como já vimos e afirmamos anteriormente, empresas que acolhem de forma positiva os seus colaboradores e onde estes são felizes, conseguem obter melhores resultados operacionais, mas, para além disto, sabemos que empresas de excelências e com uma boa imagem, conseguem atrair os melhores profissionais, levando a que a longo prazo consigam melhorar os seus resultados.

Assim, vivemos numa era em que o sucesso das organizações não depende apenas dos processos administrativos, este depende de forma significativa de modelos organizacionais orientados para a valorização do capital humano como prioridade (Benite, 2004).

Considerando tudo isto, o marketing interno ganha uma enorme importância em qualquer organização, independentemente da sua área de negócio, sendo que este tipo de políticas deve considerar uma avaliação cuidadosa do ambiente interno, que permitirá criar um plano de marketing interno com êxito (Bekin, 2004).

A título de conclusão, pode-se destacar que dentro desta temática o marketing interno procura oferecer ao cliente interno aquilo que se pretende oferecer ao cliente externo, isto porque, acredita-se que a relação organização e cliente interno impacta a relação organização e cliente externo (Kotler & Keller, 2012).

### 2.3. A RETENÇÃO DE TALENTOS

As organizações são baseadas em pessoas, e as pessoas são entendidas como uma parte básica da organização. De acordo com Sharma (2019), a característica da retenção de talentos é a capacidade da organização de reter colaboradores por meio de esforços contínuos para melhorar a organização, de forma que os colaboradores não tenham interesse em deixar a organização. O comprometimento organizacional e a retenção de colaboradores são entendidos como aspetos estratégicos que beneficiam a organização (Bundu, 2019).

Berthon (2005), acredita que a ideologia do marketing interno significa que os colaboradores de uma organização são considerados como seu primeiro mercado. Hoje, reter recursos humanos produtivos é tão importante quanto recrutá-los, porém, num mercado altamente competitivo, reter capital humano é ainda mais importante (Kalali, 2015). Os colaboradores que deixam a organização são considerados caros e propensos a mudanças de cargo. Portanto, reter talentos é essencial para todos os tipos de organizações (Bryant & Allen, 2013).

Em 1997, o termo «gestão de talentos» foi criado pela McKinsey e o termo «gestão de talentos» foi criado pela McKinsey e Company em 1997 (Gallardo et al, 2016).

A marca empregadora incentiva os colaboradores a permanecerem na organização como estratégia de retenção organizacional (Sokro, 2012). De acordo com a pesquisa de Qureshi (2019), sobre comportamento organizacional e especialistas em gestão de recursos humanos, o comprometimento e a retenção de colaboradores são tópicos cada vez mais relevantes. Talentos são entendidos como pessoas com habilidades normais. No entanto, por possuírem habilidades especiais, ambições e diversão no desempenho de determinadas tarefas, possuem uma enorme capacidade de desenvolver novas habilidades (Cardoso, 2016).

De acordo com uma pesquisa realizada por Uren (2011), em 44 organizações no Reino Unido, os gestores de RH dessas organizações consideram ser necessárias treze práticas para uma boa gestão de talentos:

- 1) Identificar a fonte de vantagem competitiva e aspirar a ser líder de mercado;
- 2) É importante entender o mercado onde a organização está inserida e reconhecer talentos;
- 3) Descrever e demonstrar as vantagens competitivas dos talentos de valor agregado;
- 4) Criar significado para talentos, criar maior valor e promover o desenvolvimento;
- 5) Ferramentas para modernizar e fortalecer o processo de identificação de talentos;

- 6) Desenvolver métodos de identificação de talentos e integrar um conjunto de processos e ferramentas de identificação de talentos na organização;
- 7) Levar a sério as pessoas que são consideradas talentosas e entender suas ambições;
- 8) Não se distrair com dados demográficos: entender e aceitar idade e sexo, e não fazer distinção entre grupos;
- 9) Compreender os estímulos enfrentados pelos colaboradores que impactam a organização;
- 10) Educar os colaboradores sobre a experiência que a organização pretende lhes proporcionar;
- 11) Atender às necessidades dos colaboradores em termos de salários, benefícios, promoção profissional e ambiente de trabalho;
- 12) Criar desafios estimulantes - colaboradores considerados talentosos buscam e precisam de novos desafios e novos trabalhos e aprendizados;
- 13) Para contornar obstáculos: É importante prevenir conflitos com colegas, chefes e até mesmo com a cultura organizacional, para que não interfiram no seu desempenho, uso e compromissos organizacionais.

Existem três categorias principais que afetam a taxa de retenção:

- 1) Fatores psicológicos;
- 2) Fatores físicos;
- 3) Fatores sociais.

No que diz respeito aos fatores psicológicos, inclui as características de funcionalidade, flexibilidade e liberdade de trabalho. No grupo dos fatores físicos, incidem sobre a natureza do próprio trabalho, as condições que lhe são atribuídas e a remuneração e benefícios. Por outro lado, os fatores sociais estão relacionados às interações que existem entre os colaboradores, seja dentro ou fora da organização (Osteraker, 1999).

Devido às mudanças econômicas e ao crescente interesse das organizações em encontrar os melhores colaboradores, a relação entre empregadores e seus colaboradores deve ser reconsiderada. A revisão constante das políticas de retenção é essencial para corresponder às ambições pessoais dos colaboradores (Bryant & Allen, 2013).

A estratégia organizacional envolve questões como recrutamento, avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento e estratégias de retenção. A estratégia de retenção organizacional é um dos temas mais importantes na operação de organizações produtivas nas principais indústrias. Portanto, reter talentos é uma das funções básicas do departamento de recursos humanos de uma organização (Kalali, 2015).

Seguindo essa filosofia, práticas eficazes de gestão de recursos humanos, formação de colaboradores, salário e avaliação de desempenho são os principais fatores para a retenção de pessoal (Hong, 2012).

## 2.4. FELICIDADE ORGANIZACIONAL

O tema da felicidade organizacional tem ganho um maior interesse nos últimos anos. Cooper (2010) afirma que nos últimos 30 anos aumentaram o número de pesquisas sobre este tema.

Na verdade, este interesse é consequência de uma mudança de mentalidades, em que o foco deixou de ser apenas os clientes, e onde os trabalhadores ganharam também importância em todo o processo de gestão de uma organização.

Inicialmente, o tema foi do interesse dos investigadores da área de economia, que concluíram que o bem-estar e a felicidade estão relacionadas com o desempenho económico (Oswald, 2015).

Wright e Cropanzano (2004) consideram a felicidade um conceito “leigo”, isto é, consiste numa experiência subjetiva uma vez que o nível de felicidade é algo que varia de indivíduo para indivíduo e de situação para situação.

Fisher (2010) considera que identificar e perceber o que faz as pessoas felizes é fundamental, bem como perceber porque é que umas ficam felizes com determinadas coisas e outras não. Este autor considera que a resposta a esta questão passa pelo facto de cada ambiente e circunstância ser determinante do nível de felicidade. Outra justificação, passa pelo comportamento e perfil pessoal, ou seja, há pessoas mais predeterminadas a se sentirem felizes mais facilmente.

Assim, vemos que a felicidade sendo um elemento fundamental na vida pessoal e profissional das pessoas, é algo de difícil entendimento e, como tal, para os gestores de uma organização conseguir equilibrar todas as personalidades e vontades, criando um ambiente propício à felicidade organizacional, será sempre um enorme desafio, mas que, vale apenas abraçar pois as consequências são positivas para as pessoas e organizações.

### 2.4.1. Conceito de Felicidade Organizacional

O sucesso das organizações depende fortemente dos seus colaboradores e da forma como estes desempenham as suas funções e se integram na organização.

Fisher (2010) entende que a felicidade no trabalho está relacionada com o comportamento organizacional associados a experiências positivas no local de trabalho. Assim este autor considera ainda que a felicidade no trabalho inclui a satisfação profissional, bem como o envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional.

Arnett et al (2002), entendem que a satisfação no trabalho resulta da uma avaliação afetiva das pessoas com os seus empregos, isto é, quando o colaborador não interpreta o trabalho como uma obrigação, mas sim, como um local onde exerce a sua atividade e onde ao mesmo tempo, cria laços e sentimentos, relações com outras pessoas e com a organização em si.

Baker et al (2006), afirmam que uma organização feliz é aquela que apresenta uma série de aspetos que permitem às equipas trabalharem de forma feliz e harmoniosa no sentido de alcançar objetivos comuns.

Drucker (2009, p.29) afirma que “a essência da gestão é o ser humano. A sua função é tornar as pessoas capazes de funcionar em conjunto, tornar eficazes as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas”.

Desta forma, as organizações devem ser capazes de potenciar as aptidões e talentos dos colaboradores, permitindo que estes cresçam e progridam em vez de os limitar e impedindo essa progressão. O conceito de empresas felizes relaciona-se essencialmente com conceitos como criatividade, inteligência, empreendedorismo e mérito (Fisher, 2010).

Neste sentido a responsabilidade da organização a nível da felicidade e satisfação profissional, revela-se sempre que estes desenvolvem mecanismo de aproveitamento e capacitação dos seus recursos endógenos nomeadamente, conhecimentos profissionais,

competências e formas de cooperação, com objetivo de enfrentar os desafios e contextos da sua atividade. Denota-se que com frequência as empresas perdem o seu potencial de desenvolvimento por desvalorizarem a valorização do capital humano (Fisher, 2010).

A felicidade organizacional depende assim do nível de envolvimento da organização, das pessoas com as funções, da satisfação e compromisso no trabalho e do ambiente organizacional positivo (Fisher, 2010).

Recorrendo a Achor (2010 cit in Hallowell, 2011) que cita mais de duzentos estudos científicos sobre felicidade organizacional, é possível identificar que a felicidade leva ao sucesso nos diversos domínios da vida do indivíduo, desde saúde, amizade, criatividade, envolvimento da comunidade e em particular nos nossos trabalhos, carreiras e negócios.

Um estudo da empresa Chiumento (2007) realizado em empresas do Reino Unido, pretendem identificar os fatores que mais influenciam a felicidade organizacional, e chegou aos seguintes aspetos:

1. Bom ambiente de trabalho;
2. Identificação com o trabalho;
3. Chefia adequada;
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance);
5. Diversidade de tarefas;
6. Acreditar que o trabalho realizado tem interesse e significado;
7. Acreditar que o trabalho concretizado faz a diferença;
8. Fazer parte de uma equipa com sucesso;
9. Reconhecimento das realizações pessoais;
10. Salários competitivos.

Fisher (2010), entende que a Felicidade laboral é superior quando os colaboradores têm a possibilidade de satisfazer três necessidades básicas humanas, nomeadamente: a competência, a autonomia e as relações. A concretização destas necessidades acontece através de aspetos afetivos, cognitivos e instrumentais para um clima organizacional consistente e forte.

Pryce-Jones (2010) apresentam uma estruturação da Felicidade no trabalho com base em cinco fatores denominados de “5 C’s”, como: a contribuição; a convicção; a cultura; o comprometimento; e a confiança como podemos ver na figura seguinte:



**Figura 1:** Os 5 C's da estrutura da Felicidade no trabalho por Pryce-Jones (2010).

Fonte: Elaboração Própria, 2021.

A satisfação das necessidades dos trabalhadores, pode também transformar o colaborador como um *insider* ou *outsider* da organização onde atua. O primeiro caracteriza-se por ser aquele indivíduo que gera as atitudes e comportamentos com avaliações positivas, aceita e encara o trabalho com persistência e responsabilidade, motivando-se a desenvolver as tarefas

de forma satisfatório. Já o outsider, desenvolve um comportamento de não compreensão do seu trabalho e não se consegue motivar, não sendo por isso eficiente e produtivo no cumprimento das suas tarefas (Salas-Vallina et al, 2020).

#### 2.4.2. Impacto da Felicidade Organizacional no Desempenho Organizacional

Como já mencionado anteriormente, ter colaboradores felizes no local de trabalho é uma condição essencial para que uma organização possa ser eficaz e eficiente (Ferreira et al., 2011).

Chiavenato (2004, p. 288), afirma que “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente”. Com esta afirmação o autor pretende alertar para o facto de a parte pecuniária ser relevante para incentivar os colaboradores, mas a felicidade e satisfação profissional depende de fatores muitas vezes mais abstratos, relacionados com a parte mais emotiva dos indivíduos e que tem um enorme peso na sua satisfação e como tal, na forma como desenvolve a sua atividade e contribui para o sucesso da organização.

Desta forma, Hosie et al (2007) afirmam que o bom funcionamento empresarial depende de colaboradores satisfeitos e, para isto, será necessário motivá-los de forma constante, alimentado o ambiente positivo e de comprometimento que leva à felicidade organizacional.

Assim, vemos que as organizações cada vez mais, entendem que os seus colaboradores são fundamentais para atingir o sucesso, sendo para isso necessário compreender que um serviço de qualidade para o público externo, só acontece quando há uma preocupação interna

inicial com os públicos internos da organização ou seja, com os colaboradores (Kusluvan et al, 2010).

Desta forma, há diversos anos que o envolvimento das pessoas com a organização é um tema de elevado interesse, principalmente para aqueles empregadores que têm uma visão mais progressista e que atempadamente, perceberam que a satisfação e envolvimento, bem como a felicidade dos colaboradores são elementos que contribuem fortemente para o bom desempenho organizacional (Colleen, 2020).

Neste sentido, é fundamental cada vez mais compreender o papel da felicidade dos colaboradores para o desempenho organizacional uma vez que, maior parte do seu tempo é passado na organização, logo a qualidade deste tempo irá influenciar o seu nível de desempenho e o das organizações (Isa, 2019).

A Harvard Business Review (2018) num estudo com 537 líderes de negócios, conclui que estes entendiam que o desempenho da empresa depende cada vez mais da estratégia e tecnologia utilizada no local de trabalho.

Assim, espaços de trabalho que cultivem e estimulem a criatividade, bem-estar e consequente felicidade dos colaboradores, contribui para aumentar a sua produtividade (Elshafei, 2017).

A Gartner Research desenvolveu um estudo onde conclui que colaboradores satisfeitos com o ambiente de trabalho são 16% mais produtivos, 18% mais propensos a permanecer na empresa e 30% mais atraídos pela organização a que pertencem (Meister, 2019).

Desta forma, as empresas que têm uma visão centrada no bem-estar no local de trabalho dos seus colaboradores, conseguirão obter melhores resultados a nível da produtividade e capacidade de atrair e reter talento (Meister, 2019).

### 3. METODOLOGIA

Após identificada a problemática em estudo e respetivos objetivos da investigação e tendo já criado o enquadramento teórico adequado segue-se a definição dos métodos e técnicas de investigação a utilizar para o estudo desta dissertação. Este capítulo é um dos mais importantes desta investigação, uma vez que, permite perceber qual a orientação que a autora decidiu tomar. Em suma, este capítulo é dedicado à escolha da metodologia de investigação e das técnicas de recolha e análise de dados adequadas que permitirão a obtenção dos dados primários, e, por conseguinte, contribuem para as principais conclusões do estudo em si.

#### 3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Esta investigação surgiu da partilha de interesse sobre esta temática entre a autora e a empresa Openline, em estudo. Para além disso, a pertinência e o contexto da pesquisa foram a origem para todo este desenvolvimento, contudo, é necessário formular o problema de investigação de forma clara e objetiva para que a mesma tenha uma boa orientação e possa ser concretizada corretamente (Baptista & Sousa, 2011). Verificou-se através da revisão da literatura a limitação a ter em atenção que assenta no facto que, o que o entrevistado relata poderá não corresponder à sua realidade, mas sim, ao que ele entende por correto responder (Silva, 2015).

Deste modo, o presente estudo procura analisar a implementação de práticas de EB como estratégia fundamental para a retenção de talentos, sendo que, para tal, formulou-se um objetivo geral: analisar a influência das práticas de EB na retenção de colaboradores.

Para tal, são necessários objetivos específicos para facilitar o direcionamento da investigação. Escolheram-se especificamente os seguintes objetivos:

- Perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos;
- Percecionar de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno;
- Compreender a relevância das práticas de EB para a organização.

Este estudo não tem como objetivo formular uma teoria sobre o EB, no entanto, um dos principais objetivos desta investigação assenta na compreensão e exploração deste tema, sendo, portanto, um dos grandes objetivos desta investigação académica enriquecer o conhecimento existente sobre esta temática.

Após definidos os objetivos específicos torna-se necessário especificar quais as técnicas e práticas que vão ser adotadas na recolha e no processamento dos dados, isto é, o método de investigação a utilizar (Bowling, 1998).

### 3.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Os métodos de investigação podem ser quantitativos, qualitativos ou mistos sendo que, a escolha da metodologia a adotar influenciará por si só, a recolha de dados e, por isso, deve estar de acordo com o objetivo proposto (Creswell, 1994). Neste sentido, existem alguns fatores que caracterizam a pesquisa qualitativa. Relativamente à natureza da realidade, trata-se de uma realidade subjetiva e múltipla, o investigador interage com o objeto de investigação e é dependente de interpretações e juízos de valor. Este utiliza uma linguagem

informal, na primeira pessoa, utiliza vocabulário qualitativo como “compreender”, “descobrir”, “significado”, “evolução” e “contexto” sendo, o processo da investigação, um processo indutivo, multifacetado, onde as teorias pretendem levar à compreensão. É um processo preciso e fiável através da verificação. (Creswell, 2014; Tashakkori & Creswell, 2007).

Os métodos de investigação podem ser quantitativos, qualitativos ou mistos (Baptista & Sousa, 2011) como referido anteriormente, sendo que, nesta investigação a metodologia assentará num estudo exploratório qualitativo como método de pesquisa. Assim, como forma de concretizar melhor o objetivo a que esta investigação se propõe, “a implementação de práticas de EB como estratégia fundamental para a retenção de talentos”, será utilizada a metodologia qualitativa. Considera-se que esta é a metodologia que melhor se enquadra, uma vez que se trata de compreender e conhecer um comportamento de carácter social, subjetivo e indutivo dos colaboradores da empresa Openline tendo por base a realidade e o ambiente que se vive nesta organização em concreto, para assim analisar a influência das práticas de EB na retenção de colaboradores.

A utilização deste tipo de metodologia possibilita um melhor estudo de aprofundamento da questão de investigação, assim como de todos os objetivos inicialmente propostos (Gil, 1999) tendo por base o estudo de caso da empresa Openline, já anteriormente mencionada e apresentada.

### 3.3. ESTUDO DO CASO

Oliveira e Ferreira (2014) alegam que um estudo de caso assenta numa investigação específica, sobre uma situação particular, com o objetivo de perceber o que a caracteriza de

forma a compreender globalmente o fenómeno que está a ser estudado. Nesta sequência, Yin (2009) constata que este método deve ser utilizado para conhecer em profundidade o “como” e o “porquê”, perguntas de carácter explanatório, que darão origem à determinação das forças que justificam o caso e à evidência das causas que afetam o estudo. O mesmo autor refere ainda que os estudos de caso podem ser singulares ou múltiplos, isto é, comparativos.

Esta investigação pretende, então, responder às questões “como?” dado o objetivo específico a que se propõe - perceber de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional (numa ótica de retenção do cliente interno) -, e ainda, “porquê?” com o objetivo de descrever, analisar, explorar e explicar pormenorizadamente os acontecimentos tratados de uma situação concreta e real, dirigindo-se assim para o primeiro objetivo específico, perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos.

Assim sendo, a metodologia considerada mais adequada é o estudo do caso que nesta investigação em particular se foca numa empresa concreta, em que o investigador apresenta um pequeno controlo sobre a situação (Yin, 1984). Neste caso, o critério de comparação não será utilizado, apenas será estudada a empresa Openline de forma isolada.

Relativamente às técnicas de recolha de dados, a serem analisadas no subcapítulo 3.4, este processo pode ser feito de diversas formas desde que sejam adequadas e possibilitem a concretização dos objetivos.

### 3.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE

No início da investigação foi necessário justificar a pertinência do tema bem como fazer um enquadramento teórico adequado à investigação em questão, para tal recorreu-se ao

método de análise documental. Posto isso, segue a escolha dos instrumentos e técnicas de recolha de dados que neste caso, serão realizados um conjunto de entrevistas aos colaboradores da empresa Openline para, desta forma, obter o máximo de feedback pormenorizado e pessoal por parte do colaborador.

Assim, as entrevistas realizadas serão entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da organização onde, o investigador terá um guião da entrevista, que pode ser consultado no Anexo 1, com um conjunto de perguntas estruturadas que permitirão guiar a entrevista de forma a atingir os resultados esperados, contudo, este tem liberdade para caso sinta a necessidade, explorar e direcionar de forma distinta o decorrer da entrevista.

O entrevistado tem uma ligeira liberdade de resposta neste método de recolha de dados e dado o interesse em perceber de que forma as estratégias de EB implementadas na organização impacta a retenção de colaboradores e ainda, quais as estratégias que mais satisfazem os colaboradores, torna-se necessário que o colaborador se sinta à vontade no decorrer da entrevista para que partilhe o seu ponto de vista dentro desta temática (Baptista & Sousa, 2011).

Todavia, esta técnica de recolha de dados apresenta uma grande desvantagem, a sua duração. A entrevista deverá ter um tempo ideal pois caso seja muito curta dificulta a recolha de informação necessária para avançar no estudo. Esta recolha de dados, segundo Baptista & Sousa (2011), deverá ser feita de forma presencial, uma vez que, a recolha de dados *face-to-face* oferece melhores resultados, o que permitirá alcançar o objetivo de verificar a implementação de práticas de EB como estratégia fundamental para a retenção de talentos.

Assim, recorreu-se a um conjunto de entrevistas aos colaboradores da empresa Openline, nomeadamente, a sete colaboradores, escolhidos especificamente e pertencentes a diferentes departamentos para participar nesta investigação. Através de um guião semiestruturado e

adequado consoante o perfil de cada entrevistado pretendemos alcançar os objetivos específicos mencionados anteriormente. Para o primeiro objetivo específico, “perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos” foi desenvolvido o primeiro conjunto de questões que se focam nos conceitos-chave: retenção, satisfação e bem-estar do cliente-interno. Para o segundo objetivo específico, “percecionar de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno” desenvolveu-se três conjuntos de questões focadas nos três conceitos-chave por detrás deste objetivo: práticas de EB, felicidade organizacional e retenção de talentos. Aquando de cada entrevista o guião foi sofrendo várias versões de modo a retirar o máximo de informação relevante de cada entrevistado.

Relativamente à análise documental, fez-se uma análise pormenorizada aos canais de comunicação da organização Openline, site, redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn) e notícias assim como os documentos fornecidos pelas mesmas. A análise documental tem como objetivo analisar qualquer tipo de documento desde que contenha informação importante para o estudo a ser realizado (Oliveira & Ferreira, 2014).

#### 3.4.1. Entrevistas semiestruturadas

Uma vez que esta investigação assenta em conhecer melhor a opinião dos colaboradores, o critério utilizado passa por captar a informação mais adequada tendo em conta os objetivos específicos desta investigação. Para tal, os entrevistados (ver Tabela 3) são escolhidos tendo em conta a conveniência do acesso à informação.

**Tabela 3:** Caracterização e justificação de inclusão dos entrevistados.

Código	Género	Cargo	Anos na organização	Justificação da inclusão na investigação
E1	Masculino	Gestor de marketing	4 anos	Desenvolve a comunicação da empresa e no que toca à angariação e retenção de talentos procura estar aliado aos interesses e estratégias dos recursos humanos.
E2	Feminino	Assistente administrativa	1 ano	É responsável pelos concursos públicos, tendo um grande conhecimento sobre a marca da empresa assim do que esta procura.
E3	Masculino	Responsável pela higiene e segurança	2 anos	Tem um papel importantíssimo na organização e passa sempre por lidar com os colegas, técnicos de obra, portanto, terá uma visão bastante detalhada sobre como abordar, alterar ou alertar estes, procurando manter o equilíbrio e bem-estar na organização.
E4	Feminino	Administrativa	23 anos	Controla todos os movimentos financeiros da empresa. Como está há muitos anos na empresa consegue ter uma visão e opinião mais concreta e fundamentada.
E5	Masculino	Engenheiro Mecânico	3 anos	Responsável pela orçamentação e manutenção corretiva e preventiva.
E6	Feminino	Administrativa	22 anos	Responsável pela administração da empresa, acumulando a função de diretora do departamento de recursos humanos.
E7	Feminino	Recursos Humanos	2 anos	Contacta diariamente com os colaboradores da organização e seus problemas o que permite perceber melhor quais as falhas presentes e como se pode melhorar.

Fonte: Elaboração Própria

Albarello (1997) confirma que a seleção em estudos qualitativos é realizada com base no critério que determina o valor da informação recolhida, contrariamente aos estudos

quantitativos. Neste sentido, foram solicitados dados internos à empresa Openline que permitissem selecionar as características mais valiosas de cada entrevistado de acordo com este estudo. Perante os dados fornecidos e o conhecimento e experiência vivenciada no estágio realizado, procedeu-se à seleção dos entrevistados.

Após confirmação, todas as entrevistas foram agendadas, no local mais conveniente e adequado, como indicado por Quivy e Campenhoudt (2018). Assim, na tabela 3 encontra-se traçado o perfil dos entrevistados da presente investigação, caracterizando-os e apresentando a pertinência da sua participação.

#### 3.4.1.1. Implementação e Operacionalização das entrevistas

A autora desta investigação fez o pedido aos entrevistados para a participação neste projeto aquando da sua presença no estágio na organização, sendo que a Dra. Rute Borges, foi quem acompanhou e orientou todo este processo.

Foram realizadas sete entrevistas, de carácter presencial, tendo lugar numa sala reservada, isolada e calma nos escritórios do Porto, com uma duração média de 20 minutos, tendo sido todas gravadas na íntegra, recorrendo a um smartphone, com a respetiva autorização dos entrevistados, tendo-se salvaguardo a confidencialidade e anonimato dos mesmos.

Depois do processo de recolha, seguiu-se a transcrição integral do conteúdo que contemplou todos os detalhes de forma a garantir a integração de todos os dados na análise, perfazendo um total de 16 páginas de transcrições (ver apêndice 2).

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas recorreu-se à análise de conteúdo, pois esta permitiu a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com a intenção de elaborar categorias e classificações pertinentes para a

construção e interpretação de seus dados. A análise de conteúdo ofereceu a possibilidade de tratar, de forma metódica, informação e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e complexidade, facto muito comum em entrevistas semiestruturadas.

Assim, depois da transcrição, leitura e análise dos discursos dos entrevistados, organizou-se a categorização dos dados a fim de permitir a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem.

Bardin (2009, p.45), autor que desenvolveu a Metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin, que será utilizada no presente trabalho, refere que o objeto da análise de conteúdo “*é a fala, isto é, o aspeto individual e atual (em ato) da linguagem*”. Em suma, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo a informação que se encontra coberta de diferentes sentidos, permitindo deste modo o entendimento e o conhecimento dos significados inerentes ao discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “*procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens*” (Bardin, 2009, p. 45). A análise de conteúdo propriamente dita, é realizada recorrendo a uma tabela de codificação, onde se identificar as diferentes categorias e subcategorias de análise, como se pode observar na tabela 4:

**Tabela 4:** Categorias e subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas.

Categorias	Subcategorias	Autores
	Identificação com a cultura organizacional (missão e valores)	Cardoso, (2016); uQualify, 2021
	Comprometimento com os objetivos da organização	Basker et al., (2006); Bekin (2004); uQualify, 2021).
Retenção, Satisfação e Bem-estar do cliente interno	Perspetivas de futuro/progressão de carreira	Aboul-Ela (2016); uQualify, 2021).
	Preocupação com o cliente interno	Fisher (2010)
	Estratégias de criação de imagem de marca	Moroko & Uncles (2008); Curvello (2012); Cardoso (2016); Casagrande & Geraldi, (2018); Quinhones (2019)
	Remuneração e recompensas	Osteraker (1999); Chiumento (2007); Uren (2011); Hong (2012)
	Estabilidade do posto de trabalho	Backer & Siguaw (1999)
	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Chiumento (2007)
	Flexibilidade de horários	uQualify (2021)
	Qualidade do clima organizacional	Fisher (2010)
Retenção de Talentos	Importância das redes sociais	Girard & Fallery (2011); Zine t al. (2016); Quinhones (2019).
	Recrutamento online	Calin et al. (2016); Kerrin & Kettley (2003).
	Recrutamento na Openline	-
	Vantagens do marketing interno	Kotler & Keller (2012); Naghi & Preda (2015); Casagrande & Geraldi (2018).
	Práticas de retenção de talentos	Uren (2011)
Práticas de Employer Branding	Opinião sobre as dinâmicas desenvolvidas – produtividade, diminuição do stress	Arnett et al., 2002, Casagrande & Geraldi (2018)
Felicidade organizacional	Importância para a satisfação no trabalho	Anchor (2010); Fisher (2010)
	Importância para o desempenho da organização	Anchor (2010); Fisher (2010)

Elaboração Própria

De forma que o anonimato dos testemunhos de investigação esteja garantido, procedeu-se à codificação dos nomes recorrendo à letra E acompanhada do número de ordem da realização da entrevista. De acordo com Bogdan e Biklen (1994) a proteção e garantia do

anonimato das fontes e o sigilo da informação traduz maior abertura e vontade para os entrevistados partilharem informações.

Por fim, na análise e discussão dos dados, o investigador procura atribuir significado e valor aos dados que acumulou ao longo da investigação. Segundo Câmara (2013), esta interpretação por parte do investigador, não se deve limitar ao conteúdo expresso nos documentos, tendo também em consideração, outros significados possíveis para as mensagens expressas.

Assim sendo, no próximo capítulo é feita uma abordagem exploratória sobre a Análise e Discussão de Dados.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo assenta numa primeira fase, na caracterização da empresa onde foi realizado o estudo de caso e, posteriormente, na análise e discussão de dados obtidos durante a investigação, nomeadamente, os dados provenientes das entrevistas semiestruturadas anteriormente realizadas.

### 4.1. A EMPRESA

Será feita uma breve contextualização da empresa em estudo, Openline, na qual a informação apresentada foi retirada da página da internet e dos conhecimentos e informações adquiridas ao longo do estágio.

A Openline surgiu em 1998, é um grupo sólido que desenvolve a sua atividade nas áreas de construção e reabilitação de edifícios, manutenção de edifícios, projeto e instalação de sistemas AVAC, monitorização, energia e serviços dentro destes setores. Conta com 24 anos de experiência e presença no mercado português, tendo escritórios em Lisboa, Porto (sua sede) e, no Funchal. Atua assim, no ramo da construção civil e manutenção na zona do Porto, Lisboa, Algarve e região autónoma da Madeira, mais concretamente. Surgiu fruto de uma visão determinada e empreendedora, sendo atualmente, um grupo de referência, responsável e orientado para o futuro, comprometido com a excelência e a satisfação dos seus clientes. Para tal, a sua ação é sempre desenvolvida em complementaridade e de forma integrada, procurando assistir em permanência os seus clientes. Assenta numa oferta B2B (Business to Business) e conta com cerca de 200 colaboradores a tempo inteiro distribuídos por todo o

território nacional. A confiança dos seus clientes é um dos principais pilares da organização, procuram agir sempre de forma responsável e transparente com ambição e total determinação na prossecução dos objetivos de criação de valor, organização e desenvolvimento, procurando assim, oferecer ao mercado positivamente, as melhores soluções.

O grupo Openline divide-se em quatro grandes empresas: Openline Portugal, S.A. – que assenta nas áreas de construção e reabilitação, Openline Facility Services, S.A. – na manutenção de edifícios, AVAC, energia e serviços, Sensorex Sensing Solutions, S.A. – plataforma de monitorização de edifícios, rede social para a cidadania e ainda, plataforma inteligente para a manutenção, e, por fim, a Openline Invest – que assenta em investimentos, gestão de participações sociais e negócios imobiliários.

Relativamente a dados financeiros, foram disponibilizados os dados de 2019, onde foi possível verificar que a empresa teve um volume de negócios de 12,2 milhões de euros e, ainda, que fez 10 763 intervenções em edifícios, 802 contratos de manutenção e 30 062 intervenções técnicas.

É um grupo sólido com uma visão determinada e empreendedora e onde esta temática não lhes é indiferente. Partilham da preocupação de terem colaboradores felizes na organização e que se sintam bem no ambiente de trabalho pois acreditam que colaboradores felizes são mais produtivos.

#### 4.1.1. Missão, Visão e Valores

A missão da organização assenta em fornecer serviços de construção, manutenção, AVAC e monitorização de superior qualidade, integrando as melhores soluções de

engenharia e de tecnologia, por forma a satisfazer os Clientes promovendo a sua fidelidade pela correta interpretação de expectativas e anseios, incentivando um espírito de confiança mútua.

Relativamente à visão, pretende ser uma referência entre os principais *players* no fornecimento integrado de soluções para a eficiência de edifícios e infraestruturas.

Quanto aos valores, a Openline é norteada por nove valores sendo que há um grande enfoque nas pessoas, acreditam que “o valor do negócio vem das pessoas e através das pessoas” (palavras citadas pelo CEO da empresa). Destaca-se assim, o enfoque no cliente com apoio à comunidade, inovação e liderança, a colaboração, integridade, desempenho, respeito pelas pessoas e a qualidade.

#### 4.1.2. Modelo de Negócio

O modelo de negócio da Openline group assenta na prestação de um serviço altamente qualificado bem como, um acompanhamento personalizado, indo de encontro às expectativas e necessidades dos nossos clientes, reforçando sempre a sua confiança. Atuam numa oferta B2B (Business to Business) e caracterizam-se como especialistas em serviços de engenharia para cuidar das múltiplas necessidades dos edifícios após a sua construção. Operam, portanto, nas seguintes áreas: Construção, Manutenção de Edifícios, AVAC, Monitorização, Energia e Serviços.

Desenvolvem as suas atividades de forma integrada e com foco na obtenção de resultados com especial atenção para a maximização da eficiência.

### 4.1.3. Recursos Humanos

A organização conta com cerca de 200 colaboradores a tempo inteiro e por todo o território nacional, sendo possível afirmar que, mais de 42% dos profissionais têm uma qualificação superior ou possui um nível de desenvolvimento comprovadamente acima do esperado.

Acreditam que o capital humano faz a diferença e por tal motivo, procuram constantemente atrair, motivar e desenvolver os seus colaboradores, o que também é feito como estratégia interna para a satisfação e retenção dos mesmos, bem como, em segunda estância, a satisfação dos clientes externos.

Procuram fazer uma boa transmissão dos valores da organização para que os seus clientes internos partilhem destes mesmos valores em tudo o que fazem e a cada novo desafio aceite.

## 4.2. PERCEÇÃO DOS COLABORADORES ENQUANTO CLIENTES INTERNOS

Passa-se agora à análise das entrevistas, tendo em conta o quadro de categorias e subcategorias que foi apresentado anteriormente, no capítulo da Metodologia, de acordo com o método preconizado por Bardin. A tabela completa de análise pode ser consultada no apêndice 2.

### 4.2.1. Retenção, Satisfação e Bem-estar do Cliente Interno

A primeira questão refere-se à identificação com a cultura organizacional por parte dos entrevistados. A cultura organizacional é um conjunto, inconsciente e implícito, de crenças,

tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos partilhados e, frequentemente, não declarados, que caracteriza um grupo peculiar de pessoas (Neves, 2000). Gonçalves (2015) afirmou que a cultura organizacional e seus elementos relacionam-se com a própria sobrevivência de uma empresa. Contudo a cultura organizacional somente assume essa importância na medida em que faz sentido para os funcionários de uma organização, ela só existe para os indivíduos que pertencem à organização, de modo que os funcionários têm uma função essencial no processo cultural.

Os valores organizacionais são definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estruturas ou modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. É importante avaliar os valores organizacionais visto que têm uma grande relevância para a cultura organizacional (Alvesson, 2002). Deste modo, a cultura organizacional, que quando bem definida permite que todos trabalhem num só sentido que é o do sucesso da organização, sem esquecer o sucesso individual da cada pessoa que nela colabora. Estas definições vão ao encontro do que é referido pelos entrevistados, que, de um modo geral, identificam-se com a cultura organizacional da Openline, sendo que esta identificação é tida como um dos pontos fortes da empresa, como referiu E1:

*Considero que este é um dos pontos fortes da Openline é os colaboradores se identificarem com os valores da mesma. E1*

Existe, portanto, uma identificação com os valores, com os objetivos por parte dos colaboradores, ao mesmo tempo que estes sentem que existe uma verdadeira preocupação por parte da organização para com eles, como referem E2, E3, E5 e E7:

*[... identifico-me bastante com os valores da mesma e, portanto, pode-se dizer que sim, visto a camisola. E2*

*Eu identifico-me com os valores da empresa e faz parte da minha filosofia e maneira de ser, independente qual seja o local, eu visto a camisola. E3*

*Completamente, acho que partilhamos os mesmos objetivos e valores e gosto muito daquilo que faço, gosto muito de vir trabalhar todos os dias! E5*

*Existem dias mais fáceis do que outros, mas de um modo geral sinto-me alinhada, visto a camisola e sinto que existe uma preocupação com o colaborador. E7*

No entanto, uma das entrevistadas, E6, refere que, fruto de uma nova mentalidade da geração mais recente, sente que nem todas as pessoas “vestem a camisola”, uma vez que pretendem ter trabalhos com menos responsabilidade:

*Considero que uma parte significativa dos colaboradores sim, sentem-se alinhados com os valores da organização e vestem a camisola pela mesma, existe outra parte que não e eu considero que tenha a ver com o reflexo da geração atual. E6*

Os entrevistados dizem-se comprometidos com a organização, ou seja, observa-se um grande comprometimento organizacional, que se define como o sentimento de ligação e lealdade para com a organização à qual o colaborador se encontra associado, sendo visível

nas atitudes e intenções do colaborador (Cohen, 2015), sendo que tal pode ser facilmente comprovado pelo discurso de E4, que diz que:

*Uma vez que estou na empresa há 21 anos era impossível não vestir a camisola, claro que sim, sinto-me alinhada com os objetivos e valores da organização desde o início. E4*

De acordo com um estudo de Zaharee (2018), a geração do milênio tem seis fatores importantes na escolha de empregadores. Esses fatores estão concentrados na ética organizacional, remuneração, benefícios, flexibilidade de trabalho, reconhecimento e realização de funções assim como as oportunidades de desenvolvimento de carreira. A progressão e desenvolvimento de carreira são também referidas por Erickson (2015) como um dos fatores mais importantes no que concerne à retenção de colaboradores. De acordo com o autor a preocupação com a progressão na carreira faz com que os colaboradores sintam que são uma parte importante da sua organização e podem responder aos seus objetivos pessoais ao mesmo tempo que, ao ser dado um feedback constante estes possam entender as suas conquistas, evolução e formação contínua (Erickson, 2015). De acordo com o discurso dos entrevistados esta é uma empresa com uma grande preocupação com a progressão e evolução dos seus trabalhos, fazendo com que estes se sintam valorizados e mais motivados para desempenhar as suas tarefas, como se pode comprovar pelo que foi dito por E1, E2 e E3:

*Considero sim que a Openline procura oferecer perspectivas de futuro aos seus colaboradores, temos vários exemplos disso, vários colaboradores que subiram de cargos cá dentro da organização e que cresceram realmente quer a nível profissional quer a nível pessoal. E1*

*[...] sinto que a administração procura criar relações a longo prazo com os colaboradores e, se existir a possibilidade, penso que não há qualquer entrave de progressão de carreira nesta organização, considero que estes procuram mesmo que isso aconteça. E2*

*[...] acredito que existe progressão de carreira dentro desta organização e que a administração realmente preza por relações a longo prazo, até porque se não prezassem por essas mesmas relações também não fazia sentido estarem a oferecer formação aos colaboradores e preocuparem-se com a sua evolução. E3*

A importância que a progressão e evolução no que respeita às carreiras, é facilmente compreendida pelo testemunho de E6, que afirma que, a Openline, quando deteta que existem colaboradores interessados em mudar de empresa, e quando são realmente valiosos, fazem contrapropostas de modo a reter esses talentos dentro dos seus quadros:

*Sim, a Openline procura oferecer perspectivas de futuro aos seus colaboradores e procura preservar relações a longo prazo com os mesmos e oferecer-lhes sempre que possível, progressão de carreira (...) existem pessoas ambiciosas que quando identificam que não há margem de progredir mais na organização preferem partir para outros projetos daí que, cada vez mais, procuramos oferecer as condições necessárias para que um colaborador internamente evolua e tenha realmente progressão de carreira, subindo de cargo, em vez de contratarmos no mercado de trabalho alguém externa para desempenhar essa mesma função. E6*

De facto, e como afirma Aboul-Ela (2016) um dos fatores mais importantes junto dos trabalhadores na hora de escolher uma organização para trabalhar ou decidir se devem, ou não, continuar a trabalhar na organização atual prende-se com questões relacionadas com o potencial desenvolvimento e progressão profissional dos colaboradores dentro da organização, sendo que a Openline, é uma empresa que efetivamente se preocupa com o futuro dos seus colaboradores, nomeadamente com a evolução e progressão dentro dos seus quadros, como pode ser facilmente comprovado pelas palavras de E1, E2, E5 e E7:

*Considero sim que a Openline procura oferecer perspectivas de futuro aos seus colaboradores, temos vários exemplos disso, vários colaboradores que subiram de cargos cá dentro da organização e que cresceram realmente quer a nível profissional quer a nível pessoal. E1*

*[...] realmente sinto que a administração procura criar relações a longo prazo com os colaboradores e, se existir a possibilidade, penso que não há qualquer entrave de progressão de carreira nesta organização, considero que estes procuram mesmo que aconteça. E2*

*Sim eu acho que a empresa oferece muitas oportunidades de progressão de carreira, oferece muitas formações, muitos de nós entraram cá com muita pouca formação e a Openline disponibilizou-se sempre para oferecer a formação necessária tendo em vista uma relação a longo prazo. E5*

*A organização preza por relações a longo prazo e temos vários exemplos disso, temos vários colegas que ingressaram na empresa como um estágio e,*

*posteriormente ficaram na organização e até já subiram de cargo, eu próprio sou um exemplo disso [...] E7*

Tem-se observado que, nas últimas décadas, que as empresas atuam em ambientes cada vez mais competitivo, sendo necessário, por um lado, desenvolver novas abordagens de negócios, assim como garantir que asseguram que têm os melhores colaboradores na área. Esta retenção é tida, então, como uma importante resposta à concorrência de mercado (Jobvite, 2016). Deste modo, pode-se afirmar que o EB constitui uma importante estratégia e vantagem competitiva para as empresas que pretendem ser as melhores no seu setor, sendo que a Openline, nas palavras dos seus colaboradores é uma empresa que desenvolve, estratégias nesse sentido, nomeadamente, desenvolve-se uma cultura de apoio onde o ênfase é colocado na participação, nos valores partilhados e no sentido de família, como referem E3, E4 e E5:

*[...] o que realmente me fez pensar em ficar cá foi o fato de ser uma empresa ambiciosa e o fato de ser uma empresa que atinge o mercado nacional, ou seja, não é apenas uma empresa regional. Acima de tudo, para mim, foi isto que destacou a Openline da concorrência. E3*

*[...] é isto que destaca a Openline da concorrência, acima de tudo a familiaridade que vivenciamos cá dentro. E4*

*Para mim o que destaca Openline da concorrência é a união que existe entre os colaboradores, somos todos muito unidos, somos próximos e isso facilita muito na realização do trabalho. Se compararmos com uma empresa de grandes dimensões,*

*a Openline consegue dar uma resposta mais rápida, mais eficiente porque não existe tanto distanciamento entre os vários departamentos. E5*

O sentimento relativamente à existência de oportunidades para o desenvolvimento de competências e para o crescimento profissional faz com que um colaborador se apresente mais comprometido com a organização, sendo que o desenvolvimento de competências, investimento na formação e evolução de carreira é tida como das promessas mais importantes no que concerne à proposta de valor apresentada pelo empregador (Barrow & Mosley, 2005). E7 faz referência ao facto da Openline ser uma empresa que oferece oportunidades aos seus colaboradores no desenvolvimento de competências.

*Considero que a empresa oferece oportunidades para desenvolver competências em todos nós enquanto colaboradores caso exista essa necessidade e posso dizer que o faz com alguma regularidade. E7*

No âmbito do EB pode-se considerar os colaboradores de uma organização como sendo os seus clientes internos, procurando oferecer a estes o mesmo que esta pretende oferecer aos clientes externos, uma vez que, acredita-se que a relação desenvolvida entre a organização e os seus colaboradores vai influenciar amplamente e impactar a organização e o cliente externo (Kotler & Keller, 2012). O principal objetivo é a retenção do cliente interno, através do desenvolvimento de estratégias que o faça sentir valorizado no seu trabalho, dentro da organização (Fisher, 2010). Pela análise do discurso dos colaboradores da Openline, pode-se afirmar que esta é uma empresa que, além da prestação de um serviço de qualidade ao seu cliente externo, preza pelo bem-estar dos seus colaboradores, ou seja, dos seus clientes internos, como se pode ver pelo que foi afirmado por E2, E3 e E4

*Sim, sinto-me útil nas minhas funções e considero que o meu trabalho é reconhecido na organização. Considero sim que a empresa também se preocupa com o cliente interno, ou seja, com o colaborador e incentiva uma abertura com a administração para caso haja algum descontentamento da nossa parte partilharmos com a administração. E2*

*Sinto-me propósito nas funções que desempenho e considero que a organização se preocupa com o cliente interno até pelo facto das várias atividades que vai desenvolvendo ao longo do ano internamente. E3*

*Nota-se que existe uma preocupação pelo bem-estar de cada colaborador e todas as dinâmicas desenvolvidas são para criar laços, para quebrar a rotina, para intensificar o espírito familiar na organização e, portanto, acho que se pode concluir que realmente existe uma preocupação com o cliente interno E4*

As empresas, se querem que exista uma verdadeira retenção de talentos na sua organização, tem, então, que desenvolver estratégias para a criação de uma imagem de marca. Como refere Baid e Rao (2006), o EB tem como objetivo a criação de uma imagem de marca assumida e partilhada, responsável por manifestar o que a empresa valoriza enquanto entidade empregadora ao mesmo tempo que promove boas práticas ao nível dos recursos humanos. No caso da Openline, esta imagem de marca passa pela colaboração de todos, ou seja, as opiniões de todos os colaboradores são ouvidas e consideradas nos momentos de decisão. Ao mesmo tempo, e para o desenvolvimento de relações entre os diferentes colaboradores e de promover um sentido de união, a Openline desenvolve várias

dinâmicas que fomentam o sentimento de se pertencer não a uma empresa, mas sim a uma grande família, como ficou patente no discurso de E1 e E4.

*[...] alguns aspetos fortes da organização que é realmente a interagida, a preocupação e foco no objetivo comum, A empresa procura também demonstrar algumas opiniões de colaboradores através das redes sociais algumas dinâmicas que fazem internamente, como é o caso da Open Friday, entre muitas outras ações e penso que todos esses convívios, todas estas dinâmicas acabam por criar a imagem desta entidade empregadora e destacá-la da concorrência. E1*

*Eu acho que um dos pensamentos da administração é uniformização e a união entre colaboradores E1*

*[...] o que eu realço nesta organização é que existe um relacionamento familiar internamente e eu na antiga empresa que trabalhava também vivi num ambiente de trabalho mais familiar e, portanto, identifiquei-me desde logo com a Openline. E2*

Quando se fala em EB está-se a falar de estratégias que permitem a retenção dos colaboradores sem ter que, necessariamente, recorrer a compensações salariais. No entanto, a questão salarial é sempre uma questão central no que respeita a retenção de talentos e de colaboradores no seio organizacional. De facto, o valor económico é uma parte muito importante do EB, sendo que, entre outras coisas, o indivíduo é atraído por um salário acima da média assim como um conjunto de benefícios (Berthon et al, 2017). Pelas respostas dadas pelos colaboradores da Openline, fica-se com a ideia que alguns dos colaboradores sentem que os salários podiam ser superiores, no entanto, não se sentem incomodados com este fato,

o que se pode levar a concluir que as outras estratégias de EB desenvolvidas pela empresa estão, efetivamente, a resultar no que respeita à retenção de colaboradores, como se pode comprovar pelo discurso de E2, E3 e E6:

*Relativamente às condições salariais considero que a empresa oferece condições razoáveis. E2*

*Eu acho que qualquer pessoa quer sempre mais, esta pergunta é sempre um bocadinho o pau de 2 bicos. Não posso dizer que ganho mal, mas claro que, tenho pretensões de ganhar mais e evoluir. E3*

*Para além do salário mensal existe um prémio que também é monetário que consideramos que é bastante valorizado pelos colaboradores. E6*

No entanto, a parte das recompensas adquire uma grande importância junto dos colaboradores, sendo que estas não são necessariamente ao nível salarial. Podem-se materializar em descontos em parceiros, em ginásios, como se pode ler nas opiniões avançadas por E2, E4, E5 e E6. As recompensas podem assumir, então, a forma de prémios, promoções ou acréscimo nas responsabilidades, mas independentemente da forma que assumem, têm como objetivo a motivação dos colaboradores e aumentar o seu grau de identificação com os valores da organização (Reis, 2016). Deste modo, recompensas têm como principal função incentivar a motivação dos colaboradores, sendo que a eficácia destas devem ser avaliadas regularmente com regularidade de modo a se detetar possíveis falhas, abrindo, assim espaço para a correção. (Reis, 2016).

*Quanto aos benefícios não monetários que gostava que a empresa oferecesse aos colaboradores, por exemplo, a uma vez que vai abrir um ginásio próximo da Openline E2*

*[...] seria criar uma parceria com o novo ginásio que vai abrir ao lado da empresa em que nós colaboradores pudéssemos ter algum benefício, um desconto na mensalidade, já seria interessante. E4*

*Sim, acho que sim! Um benefício que gostava que a Openline nos conseguisse oferecer é gozar de algum desconto em alguns dos nossos clientes. Por exemplo, ter algum desconto nas bombas BP. E5*

*Um benefício interessante que considero que a empresa poderia nos oferecer seria, relativo ao novo ginásio que estão a criar aqui na zona industrial, termos um desconto face ao Público geral até porque esta cadeia de ginásios é nossa cliente E6*

Importante para a retenção dos colaboradores, encontra-se o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre a organização e estes, o que se traduz na estabilidade do posto de trabalho. Backer e Sigaw (1999) são da opinião que só através da estabilidade que a empresa oferece aos seus colaboradores é que se consegue desenvolver uma relação estável, forte e segura, permitindo que os colaboradores façam sacrifícios pela sua entidade empregadora. No caso da Openline, esta é uma empresa que prioriza as relações a longo prazo com os seus colaboradores, sendo que os entrevistados E1, E2 e E5 consideram que

existe um sentimento de estabilidade entre eles, sendo este fomentado pela cultura da empresa:

*Sim considero que existe uma estabilidade nos postos de trabalho e um bom ambiente de trabalho até porque existem vários colaboradores aliás, que entram com um estágio na organização e depois progridem e crescem cá dentro. E1*

*Sem dúvida que considero que existe estabilidade dos postos de trabalho, gosto muito do ambiente que se vive dentro da organização, identifico-me bastante com os colegas e fui muito bem recebida desde o primeiro dia E2*

*[...] quando eu entrei na organização, no meu departamento, houve uma grande rotatividade de pessoas mas considero que atualmente estamos uma equipa forte e unida. E5*

Chiumento (2007), no seu estudo identifica o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal (*work-life balance*) é essencial no que respeita ao EB, sendo responsável pela felicidade no local de trabalho, o que contribui para a retenção dos colaboradores. Em suma, o *work-life balance* pode ser definido como um estado de equilíbrio onde uma pessoa dá igualmente prioridade às exigências da sua carreira e às exigências da sua vida pessoal. Um bom *work-life balance* tem numerosos efeitos positivos, incluindo menos stress, um menor risco de *burnout* e uma maior sensação de bem-estar, beneficiando não só os empregados, mas também os empregadores (Chiumento, 2007). Analisando as respostas dos entrevistados, estamos em condições de afirmar que a Openline apresenta uma verdadeira relação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dando total apoio e liberdade aos seus

colaboradores sempre que surja alguma situação ou problema familiar, como se pode comprovar pelo discurso de E1, E2, E3, E4 e E6, sendo que este último refere a flexibilidade de horário que é dada pela empresa precisamente devido a essa preocupação:

*Acho que sim existe uma preocupação da empresa em relação ao equilíbrio do trabalho na vida familiar até porque se houver algum imprevisto, se algum colaborador precisa de sair inesperadamente por algum motivo familiar existe total abertura da empresa E1*

*Sim, considero que a empresa se preocupa com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de cada um de nós. E2*

*Sim acho que existe uma preocupação por parte da empresa e abertura total para caso existe a necessidade de sair para alguma urgência, quer com meu filho, quer com os meus pais, sempre tive liberdade total por parte da administração para o fazer e como tal, considero que realmente existe aqui uma preocupação da empresa nesta gestão do trabalho com a vida familiar. E3*

*Sim acho que existe um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e acho que a empresa se preocupa exatamente com isso e relativamente E4*

*Sim, a Openline preocupa-se com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de cada colaborador e exatamente por isso é que existe uma flexibilidade aqui no escritório por exemplo de meia hora, em que os colaboradores podem escolher qual a melhor hora de entrada para eles e conseqüentemente, a melhor hora de saída. E6*

Como se referiu relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os entrevistados referiram que existe flexibilidade de horário, sendo que a hora de entrada pode ser às 8:30h ou 9:00h da manhã, sendo que a saída vai depender da hora de entrada. Esta flexibilidade é bastante apreciada, especialmente pelos colaboradores pais, uma vez que possibilita que estes possam levar ou buscar os filhos à escola com tempo e calma. A flexibilidade de horários, de acordo com a uQualify (2021), é considerada uma das mais importantes estratégias de EB para a retenção de talentos e colaboradores, estratégia essa que a Openline decidiu adotar, como nos indicam E1, E2, E5, E6 e E7:

*[...] mesmo o horário de trabalho, existe aqui uma margem de 30 minutos para exatamente permitirá que cada colaborador consiga conciliar melhor os horários a nível familiar e lhe seja mais vantajoso, portanto, podemos entrar ou às 8:30 ou às 9 e depois sair às 6 ou às 6:30, só este tipo de flexibilidade já demonstra que a empresa tem uma abertura bastante maior e uma sensibilidade neste tipo de assuntos. E1*

*Para mim, a flexibilidade de horário, ou seja, a nossa opção de poder escolher entrar às 8h30 ou às 9h e, conseqüentemente, a saída E2*

*Acho que é sempre vantajoso até porque uma pessoa pode ter um compromisso ao final do dia ou uma consulta e consegue sempre ter ali uma margem de 30 minutos que faz toda a diferença. E5*

*Para já nós entendemos que não é possível mais do que essa meia hora, mas já essa flexibilidade, é bastante apreciada pela grande parte dos colaboradores principalmente aqueles que têm filhos e que têm que os levar à escola. E6*

*Considero a flexibilidade de horário um aspeto vantajoso e o qual valorizo bastante. Para quem tem famílias e precisa de uma maior gestão de horários ainda mais benéfico se torna. E7*

De acordo com Fleury e Sampaio (2002, p.21), “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada pelos fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização”. Koys e DeCottis (1991) referem que as percepções sobre o Clima Organizacional podem afetar, entre outras variáveis, o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absentéismo e a rotatividade, tornando-se assim estas variáveis consequentes do clima. Em termos de qualidade do clima organizacional, as respostas são unânimes: todos os entrevistados consideram a Openline uma excelente empresa para se trabalhar, encontrando-se perfeitamente satisfeitos com o local de trabalho. E4 considera mesmo que nunca trabalhou numa empresa com um clima organizacional tão positivo e onde se sentisse tão considerada, havendo uma preocupação de todos os colaboradores para que sejam unidos e se sintam integrados:

*Portanto, neste momento considero-me satisfeita com o meu local de trabalho. E2*

*Em geral, considero que a empresa tem um bom ambiente de trabalho, gosto dos meus colegas de trabalho, sinto que desde o início fui bem recebido, integrado e que me apoiaram dentro da organização e como tal, considero uma ótima organização para se trabalhar. E3*

*Num passado considero que não houve um ambiente de trabalho tão bom, mas atualmente posso dizer que está com um ambiente de trabalho incrível, acho que estamos com uma equipa bastante jovem, bastante dinâmica. E4*

*[...] considero que a empresa tem um bom ambiente de trabalho, prezamos para que isso aconteça e cada vez mais fazemos de tudo o que está ao nosso alcance para criar o melhor ambiente possível, para integrar as pessoas, para uni-las e para que cada um se sinta um membro da organização. E6*

*Sim, eu considero que de um modo geral os colaboradores se sentem felizes na nossa organização. Nós temos um inquérito que fazemos sempre no final de cada ano que nos transmite este mesmo feedback. E6*

#### 4.2.2. Retenção de Talentos

As redes sociais adquirem, nos dias de hoje, uma importância central na vida das pessoas, sendo que a construção de uma imagem organizacional, no âmbito do EB não é exceção, requerendo um tratamento e uma gestão adequada, coerente e capaz de chamar a atenção dos públicos / colaboradores que pretendem atrair (Cardoso, 2016).

Assim, o EB recorre a diversas ferramentas, sendo que num mundo onde as tecnologias dominam, cada vez mais o faz através das redes sociais, websites de carreiras, *job boards*, blogue da empresa, entre outros (Quinhones, 2019). Na Openline as redes sociais são muito importantes na promoção dos seus projetos e da sua marca enquanto uma boa empresa para se trabalhar, sendo que o foco é precisamente a atração de talentos e a sua retenção e não tanto a angariação de clientes. Há que referir que atualmente as redes sociais não se encontram tão dinamizadas em comparação com a altura em que os estagiários do IPAM lá se encontravam. No entanto, o digital constitui-se cada vez mais essencial para as empresas, e a Openline não é exceção. As redes sociais, como se poderá ver pelas respostas dos entrevistados apresentam cada vez mais importância no recrutamento, indo ao encontro ao que Gravili e Fait (2016) referem relativamente à atratividade das ofertas de trabalho, sendo que esta contribui para uma maior identificação organizacional e o ajustamento entre a pessoa e a organização.

*Transmitimos um pouco do que se vive dentro da organização para o exterior e considero que ajuda muito no recrutamento porque as pessoas vão respirando ligeiramente as atividades e ações que a organização realiza e depois realmente candidatam-se para trabalhar na empresa E1*

*Acompanho as redes sociais e, atualmente, acho uma ferramenta essencial para a empresa comunicar os projetos em que se insere, as dinâmicas que elabora internamente entre muitos outros aspetos. E2*

*Sim acompanho e atualmente as redes sociais são tudo e nós temos que evoluir e ajustarmo-nos a elas, uns gostam mais do que outros, mas a evolução tende neste sentido. Agora acho que deviam ser um bocado mais trabalhadas E4*

*Acompanho claro. Tivemos as redes sociais bastante dinâmicas enquanto vocês cá estiveram e agora estamos com essa lacuna, estamos muito pouco ativos digitalmente e, portanto, o nosso objetivo é realmente voltar em setembro de forma coesa. E6*

*Os estarmos presentes digitalmente acho que é mais estratégico dedicarmo-nos exatamente a esta criação de uma identidade enquanto marca empregadora do que propriamente na angariação de clientes no sentido em que os nossos clientes são clientes grandes e que não nos contactam exatamente pelo que veem pelo digital E6*

*Acompanho as redes sociais e considero estas plataformas essenciais a ter numa organização. Cada vez mais o mundo gira à volta das redes sociais e, portanto, nós empresa, temos que nos atualizar e marcar presença nesse meio. E7*

Neste sentido, o recrutamento online constitui-se uma modalidade com cada vez mais destaque na Openline, tendo vindo a facilitar todo o processo, especialmente no que concerne ao recrutamento interno. Quando se fala de recrutamento *online* (ou e-recrutamento), fala-se do processo de captação de possíveis candidatos para uma vaga de trabalho por meio da internet (Lima & Rabelo, 2018).

*Do meu ponto de vista o recrutamento online veio facilitar bastante todo o processo de recrutamento, temos uma maior facilidade e rapidez de contato com um maior número de pessoas E1*

*Nós recorremos ao digital no recrutamento sim, mas dentro da organização, nós temos 2 públicos distintos. Temos um público que é totalmente digital onde se inserem os colaboradores do escritório. E6*

Como foi referido anteriormente, a Openline faz dois tipos de recrutamento, tendo em conta o posto de trabalho em causa. Por exemplo, e no que concerne aos técnicos, são utilizados vários tipos de recrutamento, nomeadamente, recrutamento online e recrutamento externo, tendo em conta que se pretende atrair os melhores técnicos do mercado para trabalharem na empresa. No entanto, para outros postos de trabalho, a empresa prefere realizar recrutamento interno, ou seja, dentro da estrutura da empresa encontrar soluções para aquele posto de trabalho. Através do recrutamento interno, a Openline procura preencher vagas em aberto na empresa, através da gestão de funcionários, oferecendo oportunidades para alguns ‘subirem de cargo’, gerando assim uma valorização do mesmo e motivação para os outros, como foco para um futuro promissor (Chiavenato, 2004).

*Quando se trata de cargos superiores podemos confirmar que a maior parte, atualmente, provém dos meios digitais. Quando se trata de técnicos aí sim já temos que recorrer a um recrutamento distinto porque trata-se de pessoas com um grau de habilitações menos elevado e, portanto, não utilizam muito o digital. E1*

*Sucintamente, nós quando temos a necessidade de contratar alguém para determinado cargo, primeiramente vemos na nossa estrutura interna se existe algum colaborador com as capacidades ou ambições para tal e caso exista, fazemos essa mesma progressão de carreira. Depois caso esse necessite de alguma formação ou auxílio nas novas funções também dispomos de formações para o que for necessário*

E6

*Para a parte mais técnica, operacional, fazemos um recrutamento por vários meios [...], maioritariamente recorremos ao passo a palavra entre técnicos, aos anúncios no Facebook, em grupos que existam desta área de trabalho e até já criamos umas publicidades para ir distribuindo a dizer que estamos a recrutar técnicos.*

E6

*Cada vez mais a organização utiliza o digital como meio de recrutamento e considero que funciona bastante bem (abre-nos mais portas) até porque regularmente recebo chamadas telefónicas de pessoas que viram o anúncio nos meios digitais.*

E7

No âmbito da retenção de talentos, o marketing interno adquire uma enorme importância em qualquer tipo de organização, implicando uma avaliação cuidadosa do ambiente interno (Bekin, 2004). Atualmente a prioridade das empresas é serem as melhores entidades empregadoras, querem ser vistas como os melhores locais para trabalhar graças às boas condições que oferecem aos seus colaboradores (Benite, 2004). Esta é uma prática cada vez mais enraizada na Openline, como refere E1:

*Considero que este tipo de dinâmicas são cada vez mais valorizadas. [...]. A evolução destes últimos tempos leva a que realmente os colaboradores procurem benefícios na organização onde se inserem, para além, do salário ao final do mês.*

*E1*

#### 4.2.3. Práticas de *Employer Branding*

Berthon et al. (2017), definem o EB como os benefícios percebidos por um potencial colaborador ao escolher determinada organização e ao ocupar determinada função. O EB surge, então, da soma de esforços de uma organização no sentido de dar perspectivas de futuro aos colaboradores, fazendo com que o local de trabalho se torne algo desejável e atrativo ao mesmo tempo que expressa o que valoriza enquanto entidade empregadora (Baid & Rao, 2006; Berthon et al., 2017).

Um dos maiores desafios de uma organização ao criar a sua marca enquanto empregador passa por conquistar o reconhecimento, a familiaridade e o compromisso dos atuais colaboradores. Uma das características que os entrevistados referiram relativamente à Openline foi o sentimento de pertença a uma grande família, sendo que tal é conseguido através das várias iniciativas promovidas pela empresa, como por exemplo, a realização de um grande pequeno almoço mensal, onde todos os colaboradores se juntam, especialmente os do escritório, a realização de churrascos para que o pessoal dos escritórios e os técnicos possam conviver e desenvolver laços, a disponibilização de uma mesa de matraquilhos, que promove vários momentos lúdicos e de diversão entre os colegas, a realização do calendário do advento, assim como as festas de Natal e de aniversário de todos os colaboradores, que são devidamente assinaladas. Na opinião dos entrevistados, estas dinâmicas são de extrema

relevância para a diminuição do stress e da rotina associada ao quotidiano, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, no aumento da sua produtividade:

*Considero estas dinâmicas super relevantes porque, [...] consegui quebrar o stress diário acaba por nos tornar enquanto colaboradores, funcionários mais produtivos no horário de trabalho, para além disso permitem desenvolver laços afetivos com os restantes colaboradores da organização o que também promove um melhoramento do ambiente de trabalho diário [...] E1*

*Penso que é uma boa estratégia para quebrar realmente o stress que vamos vivendo no dia-a-dia dentro da organização e permite criar mais laços com os outros colegas E2*

*[...] acho essencial este tipo de dinâmicas e não é por estarmos agora a falar disto mas realmente ainda na semana passada falei sobre a atividade que desenvolveste no Natal, o Calendário do Advento. E3*

*Sim eu acho estas dinâmicas fundamentais e devíamos cada vez mais cativar os técnicos a participarem nestas mesmas atividades, procurar que estes se envolvam mais porque eles estão muito tempo fora da empresa em contato direto com os nossos clientes e é necessário que se sintam satisfeitos felizes e de bem com a organização para que tudo corra da melhor forma possível. E5*

*Considero muito importante este tipo de dinâmicas, nós deixamos de fazer o pequeno-almoço semanal porque verificamos que as pessoas estavam a deixar de*

*aderir e, portanto, passamos para um pequeno-almoço mensal em que é muito mais valorizado por todos os colaboradores. E6*

#### 4.2.4. A Felicidade Organizacional

Quando questionados qual a importância que a felicidade organizacional tem para a satisfação no trabalho e para o desempenho organizacional, todos os entrevistados consideram que este é um conceito central que muito influencia os outros dois constructos. Quanto maior a felicidade organizacional mais elevados os níveis de satisfação de trabalho e, conseqüentemente, melhor o desempenho da organização. Fisher (2010) considera que a felicidade organizacional relaciona-se com o comportamento organizacional associados a experiências positivas no local de trabalho, onde se incluem a satisfação profissional, bem como, o envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional. Deste modo, a felicidade organizacional vai depender do nível de envolvimento da organização, das pessoas com as funções, da satisfação e compromisso no trabalho e do ambiente organizacional positivo (Fisher, 2010), tal como se pode comprovar pelo discurso dos entrevistados E1, E2, E3, E4 e E7:

*Considero sim que a felicidade organizacional é um conceito importante para a satisfação do trabalho e para o desempenho geral de uma empresa. E1*

*Considero bastante importante este conceito e acho que realmente é um fator relevante dentro de uma organização porque se formos trabalhar para um local em que nos sentimos bem, em que nos sentimos acolhidos e felizes custa muito menos e vamos muito mais motivados a cada dia que passa E2*

*Quando temos um bom ambiente de trabalho tudo se torna muito mais simples e agradável de ser realizado agora se realmente a empresa tivessem um ambiente de trabalho mau, não houvesse uma preocupação com o colaborador claro que uma pessoa vinha trabalhar sem qualquer motivação e tudo passava a ser uma obrigação massuda e desagradável de realizar. E3*

*Eu considero este conceito bastante relevante até porque se a empresa está bem, se está bem posicionada no mercado deve muito aos seus colaboradores e, portanto, se os seus colaboradores se sentirem bem, se se sentirem felizes dentro da organização vão cada vez mais ser mais produtivos na realização das suas tarefas. E4*

*O conceito felicidade organizacional é essencial ser abordado nas organizações e para mim tem um efeito importante no desempenho geral de cada colaborador e da própria organização como um todo. E7*

As atividades realizadas e já referidas, como o pequeno-almoço mensal, os churrascos, os aniversários, a festa de Natal, entre outras dinâmicas, são, nas palavras dos entrevistados, estratégias muito importantes para o desenvolvimento da felicidade organizacional na Openline.

Tendo em conta todas as temáticas tratadas e a reflexão realizada pelos entrevistados devido à aplicação da presente entrevista, consideram que a Openline é, sem sombra de dúvidas, uma empresa bastante atrativa para se trabalhar e para se evoluir, tanto para pessoas

que já trabalhem há alguns anos na empresa, como para os jovens que se encontram a ingressar no mercado de trabalho:

*Considero a Openline um lugar atrativo para trabalhar assim como, para jovens trabalhadores que pretendam ingressar agora no mercado de trabalho. E1*

*De um modo geral, considero a Openline um lugar atrativo para trabalhar. E2*

*Por todas as razões que já referi anteriormente considero sim um lugar atrativo para trabalhar. E3*

## 5. CONCLUSÃO

Neste último capítulo, apresentam-se as principais conclusões e os contributos da presente investigação, através da resposta aos objetivos de investigação traçados. São ainda apresentadas as limitações do presente estudo, assim como, as referidas sugestões para investigações futuras.

### 5.1. RESPOSTA AO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral desta investigação assenta em analisar a influência das práticas de EB na retenção de colaboradores. Como forma de responder ao objetivo geral e consequentemente, aos objetivos específicos desta investigação foi utilizada uma metodologia qualitativa, com recurso à realização de 7 entrevistas semiestruturadas na empresa Openline que é o estudo de caso desta investigação. Para os colaboradores da presente empresa, as práticas de EB desenvolvidas pela mesma, nomeadamente no âmbito da progressão da carreira, da preocupação com o cliente interno, da remuneração e recompensas, da flexibilidade de horário e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são responsáveis pela criação de um clima organizacional positivo e de uma identificação por parte dos colaboradores com os valores e objetivos da organização.

### 5.1.1. Perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos

Por meio da presente investigação foi possível responder ao primeiro objetivo específico deste estudo: perceber a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos. Desta forma, concluiu-se que a organização demonstra uma preocupação com o bem-estar do cliente interno, que tem evoluído positivamente ao longo do tempo. Através da análise realizada no subcapítulo 4.2.1. referente às questões realizadas nas entrevistas direcionadas para aprofundar este objetivo específico foi possível concluir que existe uma relação direta entre estes conceitos e que a cultura organizacional é o ponto fulcral desta questão. Deste modo, a cultura organizacional, quando bem definida permite que todos trabalhem num só sentido que é o do sucesso da organização, sem esquecer o sucesso individual da cada pessoa que nela colabora (Gonçalves, 2015). Estas definições vão ao encontro do que é referido pelos entrevistados, que, de um modo geral, identificam-se com a cultura organizacional da Openline, sendo que esta identificação é tida como um dos pontos fortes da empresa.

Em suma, pode-se alegar que é essencial que o cliente interno esteja satisfeito no seu local de trabalho e para tal, muito contribuem as estratégias de EB ao mesmo tempo que se desenvolve ações individualizadas quando se percebe que algum elemento essencial para a empresa pretende evoluir fora dela. Portanto, colaboradores talentosos, satisfeitos com o seu local de trabalho e que se sintam bem no desenvolvimento das suas funções tendem a ficar na organização. Só assim, numa época altamente padronizada ao nível tecnológico, é que as organizações conseguem vantagens competitivas, sendo que hoje em dia, os recursos humanos são os principais ativos das organizações.

### 5.1.2. Percecionar de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno

No que diz respeito ao segundo objetivo específico desta investigação, que passa por percecionar de que forma as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno, identificou-se uma fraqueza no que toca ao desenvolvimento destas práticas com o cliente interno - técnicos de obra e de manutenção referente a este caso de estudo, a Openline. Entendeu-se que os recursos humanos estão sensibilizados para esta fraqueza e estão constantemente a procurar colmatá-la. Através do subcapítulo 4.2.2. inserido no capítulo da Análise e Discussão de dados é possível destacar que um dos maiores desafios de uma organização ao criar a sua marca enquanto empregador passa por conquistar o reconhecimento, a familiaridade e o compromisso dos atuais colaboradores (Ewing et al, 2002). Uma das características que os entrevistados referiram relativamente à Openline foi o sentimento de pertença a uma grande família, sendo que tal é conseguido através das várias iniciativas promovidas pela empresa, como por exemplo, a realização de um grande pequeno almoço mensal, onde todos os colaboradores se juntam, especialmente os do escritório, a realização de churrascos para que o pessoal dos escritórios e os técnicos possam conviver e desenvolver laços, a disponibilização de uma mesa de matraquilhos, que promove vários momentos lúdicos e de diversão entre os colegas, a realização do calendário do advento na época natalícia, entre outras dinâmicas. Manter os colaboradores bem no trabalho tem uma grande influencia na sua satisfação laboral e conseqüentemente no desempenho geral da empresa, sendo normal que empresas com trabalhadores felizes sejam mais rentáveis.

Deste modo, as organizações devem olhar para a felicidade organizacional como um conceito central no desenvolvimento da estratégia organizacional. A Openline é uma empresa que já percebeu a importância da felicidade organizacional, sendo comum o

desenvolvimento de dinâmicas e atividades para fomentar a satisfação, a união e o estreitamento de laços entre colegas como é o caso da realização de convívios como churrascos e pequenos-almoços, festas de Natal e Aniversário e a disponibilidade de equipamentos de lazer que permitam um pouco de diversão e quebra de stress do dia-a-dia, como é o caso da mesa de matraquilhos.

### 5.1.3. Compreender a relevância das práticas de EB para a organização

Relativamente ao terceiro objetivo específico, que passa por compreender a relevância das práticas de EB para a organização, foi necessária a implementação, compreensão e análise de estratégias de EB onde se concluiu que estas têm o potencial de oferecer à organização um instrumento não só para aproveitar os bons colaboradores, mas também facilitar o seu envolvimento e retenção. As estratégias de EB asseguram um aumento do sentimento de pertença do cliente interno e o alinhamento de objetivos destes com os valores da organização. Como refere Baid e Rao (2006), o EB tem como objetivo a criação de uma imagem de marca assumida e partilhada, responsável por manifestar o que a empresa valoriza enquanto entidade empregadora ao mesmo tempo que promove boas práticas ao nível dos recursos humanos. No caso da Openline, esta imagem de marca passa pela colaboração de todos, ou seja, as opiniões de todos os colaboradores são ouvidas e consideradas nos momentos de decisão. Para promover um sentido de união, a Openline desenvolve várias dinâmicas que fomentam o sentimento de se pertencer não a uma empresa, mas sim a uma grande família que foi um ponto bastante ressaltado positivamente na análise das entrevistas realizadas aos colaboradores da Openline.

Este trabalho constitui, assim, um importante documento no que concerne à gestão de pessoas, destacando a importância central que o desenvolvimento de estratégias adequadas de EB tem para a satisfação do trabalhador e, em última instância para o bom funcionamento de uma empresa.

## 5.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Como referido na introdução deste estudo, Cardoso (2016) alega que com a crescente globalização, a digitalização, o crescente aumento da concorrência é que proporcionou uma crescente preocupação e procura por parte das organizações, em estudar e compreender melhor a importância da felicidade dos seus colaboradores dentro da organização que se introduz como parte do marketing interno. Assim, o presente estudo seguiu esta sugestão de investigação e, deste modo, do ponto de vista teórico, este relatório de estágio contribui para a literatura referente a esta temática, uma vez que reúne informação sobre a implementação de práticas de EB como estratégia fundamental para a retenção de talento. A análise de dados permitiu ainda averiguar se o cliente interno se encontrava alinhado e comprometido com a organização, se tem a percepção que a organização se preocupa e valoriza o cliente interno bem como perspectivas de futuro com os mesmos, as práticas de EB mais valorizadas pelos colaboradores entrevistados para o estudo de caso, a empresa Openline, algumas sugestões de melhoria indicadas pelos mesmos e, ainda, a verdadeira vantagem competitiva que destacam da organização em relação à concorrência. Para tal, o presente estudo vai ao encontro da literatura que propõe que seja avaliada várias dimensões como a relação entre satisfação, bem-estar dos clientes internos e a retenção de talentos; perceber de que forma

as práticas de EB agregam Felicidade Organizacional, numa ótica de retenção do cliente interno e, ainda, compreender a relevância das práticas de EB para a organização.

No que diz respeito aos contributos práticos deste trabalho, a recolha e análise de dados junto dos colaboradores da Openline, permitirá à empresa adaptar a sua atuação, de forma, a aumentar a retenção de talento. Alguns dos pontos mais focados pelos colaboradores entrevistados e que a empresa deve ter em consideração são a flexibilidade de horário – este aspeto foi intensamente ressaltado para um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do cliente interno e acompanhamento à família, sendo que neste âmbito surgem diversas sugestões como a hora de almoço passar a ser flexível de horário, bem como, a hora de entrada na organização ou ainda, a compensação de horas nos primeiros dias da semana para permitir ao colaborador ter a sexta-feira à tarde livre; as dinâmicas desenvolvidas pelo departamento de marketing e recursos humanos, em simultâneo, também foram bastante destacadas e, daí foi possível destacar vários aspetos interessantes mas acima de tudo que as atividades de lazer e de saúde mental (convívios, calendário do advento, pequeno-almoço mensal) são bastante apreciadas pelos colaboradores ainda que haja a necessidade de envolver mais os técnicos de obra nas mesmas. É ainda relevante e realçado a necessidade de criação de uma sala de convívio com possíveis jogos para quebrar o stress diário, um dos pontos bastante referidos foi a mesa de matraquilhos recentemente adquirida pela empresa Openline que melhorou em muito este aspeto - destacada pelo momento de quebra do stress diário e de convívio entre colaboradores. Esta é utilizada durante a hora de almoço dos mesmos permitindo-os ser novamente produtivos na seguinte hora de trabalho.

A partir deste estudo de caso, a Openline é a grande beneficiadora e poderá colocar em prática as estratégias de EB mais adequadas tendo em conta as conclusões retiradas desta investigação e o grande *feedback* partilhado pelos entrevistados.

Por fim, esta investigação contribui para reforçar a imagem positiva da Openline como entidade empregadora, que poderá conduzir à atração de novos talentos e acima de tudo, retenção dos mesmos uma vez que os colaboradores de um modo geral se demonstram satisfeitos com as tarefas que realizam, desafiados, com oportunidades de crescimento e salientam o bom ambiente de trabalho que se vive na empresa e a preocupação da organização com o seu bem-estar físico e mental.

Posteriormente, são enunciadas as limitações da presente investigação e é apresentada uma sugestão de proposta para uma futura investigação.

### 5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Na realização de qualquer trabalho científico existem determinadas situações e limitações que influenciam o desenrolar do mesmo, sendo que a execução desta tese não foi exceção.

A primeira limitação residiu no fator tempo e na sua gestão, sendo que se relevou um verdadeiro desafio. Em segundo lugar, uma das limitações encontradas prendeu-se com o tamanho da amostra, que ao se apresentar num número reduzido, apenas permite considerar os resultados obtidos para aquela amostra em questão, não sendo possível fazer uma generalização plena. E, em terceiro lugar, a dificuldade em conseguir aceder aos técnicos de obra e manutenção, que são igualmente clientes internos da Openline, para conseguir aprofundar ainda mais este estudo e entender melhor a ótica deste cliente interno da organização. Portanto, esta dificuldade direciona esta investigação acima de tudo para a análise do cliente interno da organização presente no escritório.

Este trabalho não se encerra em si próprio, sendo o ponto de partida para outras investigações no âmbito do EB. Seria interessante fazer uma investigação para aferir quais

as estratégias que as empresas devem levar a cabo no âmbito do EB, questionando vários colaboradores de diversas organizações quais seriam aquelas mais assertivas, com contribuições tanto para o compromisso organizacional, intenção do *turnover* e desempenho individual. Outra sugestão de investigação poderia assentar em investigar como as práticas de EB impactam o papel de liderança na geração de valor para as organizações ou ainda, o Impacto da Adoção de Práticas de Espiritualidade no contexto de uma Estratégia do Marketing Interno e Felicidade Organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, 9(1), 40-51.
- Aboul-Ela, G. (2016). Employer branding: What constitutes An Employer of choice?. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154-166.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. (L. Baptista, Trad.) Lisboa: Gradiva Lda.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arnett, D., Laverie, D., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Baid, P., & Rao, A. (2006). *Employer Branding, Concepts and Cases*. Hyderabad: ICFAI University Press.
- Bailey, A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Baker, D., Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006): *What Happy Companies Know*. Pearson Education. Nova Jérícia. USA.
- Baker, D., Simpson, P. & Siguaw, J. (1999). The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(1), 50-57.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (4a ed.). Lisboa: Pactor.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Barth, M. & Negri, A. (2015). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Temática*, 8(1), 1-22.
- Bekin, S. (2004). *Endomarketing, como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Person Education.
- Benite, A. (2004). Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho Para Empresas Construtoras, São Paulo: *Dissertação de Mestrado. Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP*, 2004.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-9.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2017). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Portugal: Porto Editora.
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Battle-Lorente, F. (2018). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22.
- Bowling, A. (1998). *Research methods in health*. Buckingham: Open University Press.
- Brands' Eco, (2020). À procura da felicidade... organizacional. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2020/10/26/a-procura-da-felicidade-organizacional/>.
- Bryant, P. & Allen, D. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Bundu, G. (2019). Impact of organizational climate on employee turnover intentions—an empirical study. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Câmara, R. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Casagrande, D., & Geraldi, L. (2018). Uma Abordagem Sobre As Principais Características E Aplicações Do Endomarketing No Contexto Organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 15(1), 10.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chimento. (2007). Happiness at Work Index – Research Report. Disponível em <https://www.chimento.co.uk/happiness-at-work-index/>.
- Cobra, M. & Ribeiro, A. (2000). *Marketing: Magia e sedução*. São Paulo: Cobra.
- Cohen, A. (2015). *Organizational commitment theory*. London: Sage.
- Colleen, R. (2020). Wellbeing Positively Impacts Firm Performance. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/colleenreilly/2020/06/09/wellbeing-positively-impacts-firm-performance/?sh=18c7a1027cc9>.
- Cooper, C. (2010). The Happiness Agenda - Stress & Health. *Journal of The International Society for The Investigation of Stress*, 26(5), 349.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*. London: Heinemann.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.
- Drucker, P. (2009). *O melhor de Peter Drucker: A administração*. São Paulo, Brasil: Nobel
- Dutschke, G. (2019). É possível validar a relação entre colaboradores mais felizes e maior produtividade. Disponível em <https://www.ver.pt/e-possivel-validar-a-relacao-entre-colaboradores-mais-felizes-e-maior-produtividade/>.
- Edwards, M. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Elshafei, A. (2017). Six Ways to Make Your Workplace Environment Work For Your Employees. Disponível em <https://www.entrepreneur.com/article/288959>.

- Erickson, R. (2015). *Communication and employee retention*. Wiley.
- Ewing, M., Pitt, L. de Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Fernandes, I., & Michel, M. (2015) *Endomarketing e Eventos: a influencia dos eventos corporativos para o público interno*. Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Região Sul.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Manager Review* 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270>.
- Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2016). A contextualized approach to talent management: Advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 1466-4399. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1275292> .
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Girard, A., & Fallery, B. (2011). E-recruitment: From Transaction - Based Practices to Relationship-Based Approaches. *Advanced Series in Management*, 8, 143-158.
- Gonçalves, G. (2015) A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *PSICO*, 41(3), 393-398.
- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (2020). Disponível em <https://globeproject.com/>.
- Gravili, G., & Fait, M. (2016). *Social Recruitment in HRM: A Theoretical Approach and Empirical Analysis*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing—Theory and practice. (A. M. Association, Ed.), In T. M. Block, et al. (Eds.), *Service marketing in changing environment*. Chicago, IL: *American Marketing Association*. Chicago.
- Hong, S. (2012). Which candidates do the public discuss online in an election campaign?: The use of social media by 2012 presidential candidates and its impact on candidate salience. *Government Information Quarterly*, 29(4), 455-461.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007). The 'Happy Productive Worker Thesis' and Australian Managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176.
- Jobvite. (2016). Jobvite Recruiter Nation Report 2016: The Annual Social Recruiting Survey. Disponível em <https://www.jobvite.com/jobvite-recruiter-nation-report-2016/>.
- Kalali, S. (2015). The Impact of Implementing the Tenth Chapter of the Civil Services Management Law of Salary and Benefits on Human Resources Productivity in Certain Public Organizations in Sabzevar, Iran. *International Journal of Management*, 5(7), 264-286.
- Kasper, H., Helsdingen, P., & Gabbott, M. (2006). *Services Marketing Management: a Strategic Perspective* (2nd edition ed.). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kerrin, M. & Kettley, P. (2003). *E-Recruitment: Is it delivering?* Brighton: The Institute For Employment Studies. Disponível em <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/402.pdf>.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Millenium Edition.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.

- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
- Lewis, B. (1988). Customer Care in Service Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(3), 67-75. <https://doi.org/10.1108/eb054826>.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2006), 139–154.
- Lima, A., & Rabelo, A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), 139-148.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago.
- Madruga, R. (2010). *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edição Sílabo.
- Marujo, N. (2015). *Marketing Interno para Empresas de Sucesso* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Chiado Editora.
- Meister, J. (2019). Survey: What Employees Want Most from Their Workspaces. Disponível em <https://hbr.org/2019/08/survey-what-employees-want-most-from-their-workspaces>.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* 16(3), 160-175.
- Naghi, I. & Preda, G. (2015). Individual Consequences of Internal Marketing. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Economics Series*, 25(2), 35-53.
- Netgocio. (2019). Felicidade no trabalho: O que podem fazer as empresas e os colaboradores. Retrieved from <https://www.netgocio.pt/blog/pt/como-podem-as-empresas-e-os-seus-colaboradores-promover-a-felicidade-no-trabalho> .
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Observador Lab. (2017). A empresa feliz: entre a utopia e a realidade. Observador. Disponível em <https://observador.pt/especiais/a-empresa-feliz-entre-a-utopia-e-a-realidade/>.
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação – Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica.
- Osteraker, M. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of workplace Learning*, 11(2), 73-77.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>.
- Pessanha, L., Santana, B., Porto, U. & Dos Reis, T. (2019). Endomarketing: Estudo De Caso De Empresa De Comunicação. *Humanas Sociais & Aplicadas*, 9(25), 47–60.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley Blackwell.
- Quinhones, R. (2019). Employer Branding versus Recruitment Marketing. *RH Magazine*, 10-12.
- Qureshi, M. (2019). Understanding the Relationship Between HR Roles and HR Effectiveness: A Conceptual Review. *Readers Insight, Management Research News*, 9(1), 78-82.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Marketing*, 14(6), 449–462.
- Redação APD, (2022). Reter talento nas empresas, o grande desafio. Disponível em <https://www.apd.pt/reter-talento-nas-empresas-o-grande-desafio/>.
- Reis, L. (2016). Sistema de Recompensas. Em P. Camara, P. Guerra, & J. Rodrigues, *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7 ed., pp. 437-480). Lisboa: D. Quixote.
- Ries, A., & Ries, L. (2002). *A queda da propaganda. Da mídia paga à mídia espontânea*. Rio de Janeiro: Campus.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21, 600-619.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M. & Gil-Monte, P. (2020). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. Disponível em <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00456/full#refer1>.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D. & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*, 1ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sharma, N. (2019). PO Fit and Employee's Turnover Intentions: Examining the Mediation of Employee Engagement in Indian IT Sector. *International Journal of Human Capital and Information*, 10(2), 51-60.
- Silva, M. (2015). *O Marketing de Dentro Para Fora - Boas Práticas Relacionais Com o Cliente Interno* (Dissertação de Mestrado). Porto: Ipam - The Marketing School.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 2222-2839.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186 - 206.
- Tarique, L. & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(20), 122-133.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. (2007a). Differing Perspectives on Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 303-308.
- UQualify. (2021). Gestão de talentos na era digital: Boas práticas. Disponível em <https://u-qualify.pt/blog/emprego-e-mercado-de-trabalho/gestao-de-talentos-eradigital/>.
- Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31–37.
- Wilson, H., & Daugherty, P. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*. <https://hometownhealthonline.com/wp-content/uploads/2019/02/ai2-R1804J-PDF-ENG.pdf>
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Veger, M. (2006). *How does Internet recruitment have effect on recruitment performance?*. 4th Twente Student Conference on IT. Enschede.
- Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, Califórnia: Sage.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research - Design and Methods*, (4a ed, vol. 5). United States of America: Sage.

- Zaharee, M. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier. *Research Technology Management* 61(5), 51-61.
- Zin, S., Jaafar, N., Mat, R., Alias, W., & Ashari, H. (2016). E-Recruitment Technology: The Effective Source of Recruitment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 84-89.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Guião das Entrevistas Semiestruturadas

Bom dia/Boa tarde. A presente entrevista tem como objetivo analisar a influência das estratégias de EB na retenção de talentos da empresa Openline.

O EB pode ser definido como uma estratégia de marketing usada pela empresa para gerar uma perceção positiva sobre a mesma como local de trabalho sendo uma prática essencial para o recrutamento e seleção de novos talentos assim como a retenção dos profissionais.

Todas as respostas são anónimas e os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade, apenas utilizados para fins académicos, nomeadamente, a realização da dissertação de mestrado em causa. Pedia assim que responda a todas as questões o mais honestamente possível, da sua perspetiva pessoal.

Obrigada pelo tempo e ajuda despendida!

1

### Guião Entrevistas Semiestruturadas

#### Informações Pessoais

- Nome
- Idade
- Profissão
- Antiguidade na organização
- A que departamento se insere

---

<sup>1</sup> As questões 11, 12, 14 e 15 direcionam-se apenas para os entrevistados do departamento de recursos humanos como meio para aprofundar certos detalhes.

Ficam assim um total de 15 questões para a maioria dos entrevistados exceto para os colaboradores que se inserem no departamento de recursos humanos – estes têm mais umas questões.

- Cargo atual que desempenha

### **Retenção, Satisfação e Bem-estar do Cliente Interno**

1. No que concerne à cultura organizacional e aos valores da Openline, considera que os colaboradores se identificam com estes?
  - 1.1. Identifica-se e “veste a camisola”?
  - 1.2. Encontra-se comprometido e em linha com os objetivos da organização?
  
2. Quais os principais esforços que a Openline leva a cabo no sentido oferecer perspectivas de futuro aos seus colaboradores?
  - 2.1. A organização presa por relações a longo prazo?
  - 2.2. Sente que há progressão de carreira dentro da organização?
  
3. Os colaboradores da Openline sentem-se propósitos nas funções que desempenham?
  - 3.1. A Openline oferece oportunidades para o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores?
  - 3.2. Considera que o cliente interno é uma preocupação da empresa?
  
4. Que estratégias a Openline, utiliza para criar uma imagem de marca enquanto entidade empregadora?
  - 4.1. O que associa a esta empresa e a destaca da concorrência?

5. Em termos de condições salariais e comparativamente a outras empresas dentro do mesmo setor, considera que a Openline oferece boas condições?
  - 5.1. Que outros benefícios, monetários ou não, gozam os colaboradores da Openline ou gostaria que gozassem?
  
6. No que concerne à estabilidade dos postos de trabalho, considera a Openline uma empresa estável para se trabalhar?
  - 6.1. Considera que existe um bom ambiente de trabalho?
  - 6.2. Gosta dos seus colegas?
  - 6.3. Sente-se integrado e feliz na sua equipa de trabalho?
  
7. A Openline preocupa-se com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar dos seus colaboradores?
  
8. Dependendo das funções realizadas, existe a possibilidade de flexibilidade ao nível de horários nesta empresa?
  - 8.1. Considera essa flexibilidade uma vantagem ou um ponto a valorizar na procura de emprego?
  
9. Como caracteriza o clima organizacional da Openline, tendo em conta que este conceito pode ser definido pelo conjunto de sentimentos e opiniões dos colaboradores relativamente ao ambiente de trabalho?
  - 9.1. Considera-se satisfeito com o seu local de trabalho?

## **Retenção de Talentos**

10. Acompanha as redes sociais da empresa?

10.1. Considera estas plataformas uteis para construir a imagem da Openline?

11. De que forma o digital veio alterar os processos de recrutamento e seleção?

Como é que estes se aplicam à captação e retenção de talentos?

11.1. Qual a sua opinião sobre o recrutamento online?

11.2. Este é um instrumento utilizado na Openline Group?

12. Relativamente a potenciais candidatos. Qual a sua perceção sobre a opinião relativamente à Openline?

12.1. Através de que meio surgem a maior parte dos candidatos numa primeira fase de recrutamento?

### **Práticas de Employer Branding**

13. O que acha das dinâmicas desenvolvidas internamente relativamente à comemoração de datas especiais, aniversários e jogos? (dia da nutella, pequeno-almoço em equipa – sextas-feiras, calendário do advento)

13.1. Considera estas dinâmicas fundamentais?

13.2. Valoriza uma empresa que as tenha?

13.3. Considera que estas atividades quebram o stress diário de um dia de trabalho e desenvolve laços entre os colaboradores?

13.4. Considera que estas atividades auxiliam as equipas em trabalhar em equipa e que, por conseguinte, facilitam a produtividade de cada departamento?

## **Felicidade Organizacional**

14. Na sua opinião, que vantagens traz o marketing interno para a gestão dos recursos humanos da Openline?
  
15. Quais as principais atividades e ações que a Openline recorre para contratar, formar e reter os melhores talentos?
  
16. Considera que a Felicidade Organizacional é um conceito importante para a satisfação do trabalho e para o desempenho geral da empresa? Porquê?
  - 16.1. Quais os fatores que, na sua opinião, contribuem para a Felicidade Organizacional?
  - 16.2. Reconhece alguns na Openline?
  
17. Destaque 2 práticas/atividades/regras que são realizadas pela empresa, que mais lhe agrada e desagrada?
  
18. De um modo geral, e tendo em conta as opiniões internas e externas, considera a Openline um lugar atrativo para se trabalhar?

Apêndice 2 – Grelha de Codificação da Entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto
<p><b>Retenção, Satisfação e Bem-estar do cliente interno</b></p>	<p>Identificação com a cultura organizacional (missão e valores)</p>	<p><i>Considero que este é um dos pontos fortes da Openline é os colaboradores se identificarem com os valores da mesma. E1</i></p> <p><i>conseguimos ser uma família, ou seja, cada colaborador sente-se integrado e familiarizado com a restante equipa, existe uma preocupação e um carinho para além do foco nas funções de trabalho. E1</i></p> <p><i>identifico me bastante com os valores da mesma e, portanto, pode-se dizer que sim, visto a camisola. E2</i></p> <p><i>Eu identifico me com os valores da empresa e faz parte da minha filosofia e maneira de ser, independente qual seja o local, eu visto a camisola. E3</i></p> <p><i>Completamente, acho que partilhamos os mesmos objetivos e valores e gosto muito daquilo que faço, gosto muito de vir trabalhar todos os dias! E5</i></p> <p><i>Considero que uma parte significativa dos colaboradores sim, sentem-se alinhados com os valores da organização e vestem a camisola pela mesma, existe outra parte que não e eu considero que tenha a ver com o reflexo da geração atual. E6</i></p> <p><i>Ou seja, há pessoas que preferem ter um trabalho que não lhes obrigue a ter grandes responsabilidadesE6</i></p> <p><i>Existem dias mais fáceis do que outros mas de um modo geral sinto-me alinhada, visto a camisola e sinto que existe uma preocupação com o colaborador. E7</i></p>
	<p>Comprometimento com os objetivos da organização</p>	<p><i>Uma vez que estou na empresa há 21 anos era impossível não vestir a camisola, claro que sim, sinto-me alinhada com os objetivos e valores da organização desde o início. E4</i></p>

	<p>Perspetivas de futuro/progressão de carreira</p>	<p><i>Considero sim que a Openline procura oferecer perspectivas de futuro aos seus colaboradores, temos vários exemplos disso, vários colaboradores que subiram de cargos cá dentro da organização e que cresceram realmente quer a nível profissional quer a nível pessoal. E1</i></p> <p><i>Esta empresa tenho algo muito bom que é o facto de que se identifica que algum colaborador tem capacidade de progredir e de executar um novo cargo onde existe realmente necessidade de uma nova contratação, preferem procurar que aconteça esta evolução internamente, ou seja, este crescimento e consequente subida de cargo de um colaborador interno do que contratar externamente E1</i></p> <p><i>realmente sinto que a administração procura criar relações a longo prazo com os colaboradores e, se existir a possibilidade, penso que não há qualquer entrave de progressão de carreira nesta organização, considero que estes procuram mesmo que aconteça. E2</i></p> <p><i>Por isso, acredito que existe progressão de carreira dentro desta organização e que a administração realmente preza por relações a longo prazo, até porque se não prezassem por essas mesmas relações também não fazia sentido estarem a oferecer formação aos colaboradores e preocuparem-se com a sua evolução. E3</i></p> <p><i>Noto que houve uma grande melhoria, sinto que há cada vez mais uma preocupação maior com o colaborador e com as suas necessidades, não se focam apenas no salário ao final do mês, mas também numa série de aspetos que são valorizados pelos colaboradores como por exemplo um horário mais flexível, o serem reconhecidos no trabalho que desempenham diariamente, as atividades desenvolvidas internamente entre outros aspetos. E4</i></p> <p><i>A Felicidade no trabalho também tem sido outro conceito muito adotado internamente e portanto, eu identifico que existe realmente um esforço da empresa no sentido de oferecer futuro aos seus colaboradores,</i></p>
--	---	--

		<p><i>promove a progressão de carreira dentro da organização e as relações a longo prazo E4</i></p> <p><i>Sim eu acho que a empresa oferece muitas oportunidades de progressão de carreira, oferece muitas formações, muitos de nós entraram cá com muita pouca formação e a Openline disponibilizou-se sempre para oferecer a formação necessária tendo em vista uma relação a longo prazo E5</i></p> <p><i>Sim, a Openline procura oferecer perspectivas de futuro aos seus colaboradores e procura preservar relações a longo prazo com os mesmos e oferecer-lhes sempre que possível, progressão de carreira (...) existem pessoas ambiciosas que quando identificam que não há margem de progredir mais na organização preferem partir para outros projetos daí que, cada vez mais, procuramos oferecer as condições necessárias para que um colaborador internamente evolua e tenha realmente progressão de carreira, subindo de cargo, em vez de contratarmos no mercado de trabalho alguém externa para desempenhar essa mesma função. E6</i></p> <p><i>A organização preza por relações a longo prazo e temos vários exemplos disso, temos vários colegas que ingressaram na empresa como um estágio e, posteriormente ficaram na organização e até já subiram de cargo, eu próprio sou um exemplo disso, ingressei a primeira vez na organização como um estágio curricular e posteriormente recebi uma proposta para cá ficar e aceitei. E7</i></p>
	<p>Destaque da concorrência</p>	<p><i>Estas razões destacam a Openline da concorrência e permitem que esta seja vista como uma empresa de maior valor neste ramo, e onde pessoas do ramo desejam ingressar e trabalhar nesta organização. E1</i></p> <p><i>o que realmente me fez pensar em ficar cá foi o fato de ser uma empresa ambiciosa e o fato de ser uma empresa que atinge o mercado nacional, ou seja, não é apenas uma empresa regional. Acima de tudo, para mim, foi isto que destacou a Openline da concorrência. E3</i></p>

		<p>é isto que destaca a Openline da concorrência, acima de tudo a familiaridade que vivenciamos cá dentro. E4</p> <p>Para mim o que destaca Openline da concorrência é a união que existe entre os colaboradores, somos todos muito unidos, somos próximos e isso facilita muito na realização do trabalho. Se compararmos com uma empresa de grandes dimensões, a Openline consegue dar uma resposta mais rápida, mais eficiente porque não existe tanto distanciamento entre os vários departamentos E5</p> <p>A meu ver, são este conjunto de iniciativas que desenvolvemos que faz destacar a Openline da concorrência. Também já não é a primeira pessoa que vem a uma entrevista e que afirma que viu nas redes sociais que a organização faz um pequeno-almoço mensal e, portanto, este tipo de dinâmicas funcionam e realmente destacam a empresa da concorrência e claro que comunicar aquilo que elaboramos internamente é uma grande vantagem principalmente na ótica de angariação de colaboradores. E6</p> <p>O que eu mais destaco na Openline em relação à concorrência é o facto desta se preocupar bastante com os técnicos que estão na obra em si. A administração está constantemente preocupada e debruçada sobre os técnicos para que garanta o máximo alinhamento possível com o resto da organização. A minha ideia sobre a concorrência é que não têm um cuidado tão aprofundado com os técnicos e esquecem-se que eles são parte fundamental de todo o processo. E7</p>
	Desenvolvimento de competências	<p>Considero que a empresa oferece oportunidades para desenvolver competências em todos nós enquanto colaboradores caso exista essa necessidade e posso dizer que o faz com alguma regularidade E7</p>
		<p>Sem dúvida que o trabalho que cada um desenvolve é reconhecido e por vezes prestamos auxílio noutras áreas e não nos importamos com isso pois consideramos que é para um bem maior, estamos todos com o foco comum E1</p>

	<p>Preocupação com o cliente interno</p>	<p><i>Sim, sinto-me útil nas minhas funções e considero que o meu trabalho é reconhecido na organização. Considero sim que a empresa também se preocupa com o cliente interno, ou seja, com o colaborador e incentiva uma abertura com a administração para caso haja algum descontentamento da nossa parte partilharmos com a administração. E2</i></p> <p><i>Sinto-me propósito nas funções que desempenho e considero que a organização se preocupa com o cliente interno até pelo facto das várias atividades que vai desenvolvendo ao longo do ano internamente. E3</i></p> <p><i>Nota-se que existe uma preocupação pelo bem-estar de cada colaborador e todas as dinâmicas desenvolvidas são para criar laços, para quebrar a rotina, para intensificar o espírito familiar na organização e, portanto, acho que se pode concluir que realmente existe uma preocupação com o cliente interno E4</i></p>
	<p>Estratégias de criação de imagem de marca</p>	<p><i>alguns aspetos fortes da organização que é realmente a interajuda, a preocupação e foco no objetivo comum, A empresa procura também demonstrar algumas opiniões de colaboradores através das redes sociais algumas dinâmicas que fazem internamente, como é o caso da Open Friday, entre muitas outras ações e penso que todos esses convívios, todas estas dinâmicas acabam por criar a imagem desta entidade empregadora e destacá-la da concorrência. E1</i></p> <p><i>Eu acho que um dos pensamentos da administração é uniformização e a união entre colaboradores E1</i></p> <p><i>o que eu realço nesta organização é que existe um relacionamento familiar internamente e eu na antiga empresa que trabalhava também vivi num ambiente de trabalho mais familiar e, portanto, identifiquei me desde logo com a Openline. E2</i></p>
		<p><i>Acho que não existe nenhuma questão a nível de salários acho que está super equilibrado, na minha opinião, não tenho nada a dizer sobre isso E1</i></p>

	<p>Remuneração e recompensas</p>	<p><i>E, caso tivesse, sei que a administração está sempre aberta a ouvir a nossa opinião e se não estivermos satisfeitos com esse aspeto ou com outro qualquer E1</i></p> <p><i>Relativamente às condições salariais considero que a empresa oferece condições razoáveis. Quanto aos benefícios não monetários que gostava que a empresa oferecesse aos colaboradores, por exemplo, a uma vez que vai abrir um ginásio próximo da Openline E2</i></p> <p><i>Eu acho que qualquer pessoa quer sempre mais, esta pergunta é sempre um bocadinho o pau de 2 bicos. Não posso dizer que ganho mal, mas claro que, tenho pretensões de ganhar mais e evoluir. E3</i></p> <p><i>Mas a empresa já oferece por exemplo, o benefício de um seguro de saúde que é sempre uma mais-valia e tudo mais mas esta seria assim a minha grande sugestão. E3</i></p> <p><i>Portanto para mim eu considero que as condições salariais dentro da organização são boas, são adequadas, e todas estas atividades/dinâmicas são um benefício não monetário que a empresa oferece. E4</i></p> <p><i>seria criar uma parceria com o novo ginásio que vai abrir ao lado da empresa em que nós colaboradores pudéssemos ter algum benefício, um desconto na mensalidade, já seria interessante. E4</i></p> <p><i>Sim, acho que sim! Um benefício que gostava que a Openline nos conseguisse oferecer é gozar de algum desconto em alguns dos nossos clientes. Por exemplo, ter algum desconto nas bombas BP. E5</i></p> <p><i>Para além do salário mensal existe um prémio que também é monetário que consideramos que é bastante valorizado pelos colaboradores. E6</i></p> <p><i>posso dizer que os salários e as respetivas funções parecem-me justas e equilibradas. Um benefício interessante que considero que a empresa poderia nos oferecer seria, relativo ao novo ginásio que estão a criar aqui na zona industrial, termos um desconto face</i></p>
--	----------------------------------	--

		<p>ao Público geral até porque esta cadeia de ginásios é nossa cliente E7</p>
	<p>Estabilidade do posto de trabalho</p>	<p><i>Sim considero que existe uma estabilidade nos postos de trabalho e um bom ambiente de trabalho até porque existem vários colaboradores aliás, que entram com um estágio na organização e depois progridem e crescem cá dentro. E1</i></p> <p><i>Sem dúvida que considero que existe estabilidade dos postos de trabalho, gosto muito do ambiente que se vive dentro da organização, identifico-me bastante com os colegas e fui muito bem recebida desde o primeiro dia E2</i></p> <p><i>Considero que é uma empresa estável para se trabalhar no entanto quando eu entrei na organização, no meu departamento, houve uma grande rotatividade de pessoas mas considero que atualmente estamos uma equipa forte e unida. E5</i></p>
	<p>Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</p>	<p><i>Acho que sim existe uma preocupação da empresa em relação ao equilíbrio do trabalho na vida familiar até porque se houver algum imprevisto, se algum colaborador precisa de sair inesperadamente por algum motivo familiar existe total abertura da empresa E1</i></p> <p><i>Sim, considero que a empresa se preocupa com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de cada um de nós. E2</i></p> <p><i>Sim acho que existe uma preocupação por parte da empresa e abertura total para caso existe a necessidade de sair para alguma urgência, quer com meu filho, quer com os meus pais, sempre tive liberdade total por parte da administração para o fazer e como tal, considero que realmente existe aqui uma preocupação da empresa nesta gestão do trabalho com a vida familiar. E3</i></p> <p><i>Sim acho que existe um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e acho que a empresa preocupa-se exatamente com isso e relativamente E4</i></p> <p><i>Como já referi anteriormente considero que o Openline preocupa-se com um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar. E5</i></p>

	<p><i>Sim, a Openline preocupa-se com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de cada colaborador e exatamente por isso é que existe uma flexibilidade aqui no escritório por exemplo de meia hora, em que os colaboradores podem escolher qual a melhor hora de entrada para eles e conseqüentemente, a melhor hora de saída. E6</i></p> <p><i>A empresa demonstra-se disponível com cada colaborador no que toca a problemas familiares e a resolução desses mesmos, a administração oferece total apoio nesse sentido desde que mantenhemos o respeito pela organização e pelas tarefas que nos dizem respeito. E7</i></p>
<p>Flexibilidade de horários</p>	<p><i>e mesmo o horário de trabalho, existe aqui uma margem de 30 minutos para exatamente permitir que cada colaborador consiga conciliar melhor os horários a nível familiar e lhe seja mais vantajoso, portanto, podemos entrar ou às 8:30 ou às 9 e depois sair às 6 ou às 6:30, só este tipo de flexibilidade já demonstra que a empresa tem uma abertura bastante maior e uma sensibilidade neste tipo de assuntos. E1</i></p> <p><i>Para mim, a flexibilidade de horário, ou seja, a nossa opção de poder escolher entrar às 8h30 ou às 9h e, conseqüentemente, a saída E2</i></p> <p><i>Eu Não me importava de ter, por exemplo, apenas meia hora para almoçar pois para mim chegava perfeitamente, ter 1 hora e meia é demasiado principalmente para quem almoça aqui dentro da organização e, no meu caso, eu preferia ter essa flexibilidade de horário e poder fazer a minha hora de almoço mais curta, entrar mais cedo, de forma a cumprir as horas para que fosse possível acontecer esta temática dos 4 dias de trabalho. E3</i></p> <p><i>A nível individual tenho duas sugestões que acho interessantes partilhar, a primeira: sair mais cedo uma ou duas horas às sextas-feiras ou se existir possibilidade ter tarde livre, já faria toda a diferença na motivação semanal, E4</i></p> <p><i>relativamente à flexibilidade de horário só o facto de podermos escolher a entrada às 8:30 ou às 9 da manhã já é uma grande ajuda e caso tenhamos</i></p>

		<p><i>algum problema com algum familiar a empresa demonstra-se, por norma, super acessível e dá-nos total abertura para resolvermos o problema E4</i></p> <p><i>Acho que é sempre vantajoso até porque uma pessoa pode ter um compromisso ao final do dia ou uma consulta e consegue sempre ter ali uma margem de 30 minutos que faz toda a diferença. E5</i></p> <p><i>Para já nós entendemos que não é possível mais do que essa meia hora, mas já essa flexibilidade, é bastante apreciada pela grande parte dos colaboradores principalmente aqueles que têm filhos e que têm que os levar à escola. E6</i></p> <p><i>Considero a flexibilidade de horário um aspeto vantajoso e o qual valorizo bastante. Para quem tem famílias e precisa de uma maior gestão de horários ainda mais benéfico se torna. E7</i></p> <p><i>Uma sugestão, eu reduzia a hora de almoço porque para quem almoça na organização acaba por ser bastante grande esta pausa e assim, permitia conseguirmos sair mais cedo E7</i></p>
<p>Qualidade do clima organizacional</p>		<p><i>Por tudo o que já referi anteriormente sim considero-me satisfeito com o meu local de trabalho. E1</i></p> <p><i>Portanto, neste momento considero-me satisfeita com o meu local de trabalho. E2</i></p> <p><i>Em geral, considero que a empresa tem um bom ambiente de trabalho, gosto dos meus colegas de trabalho, sinto que desde o início fui bem recebido, integrado e que me apoiaram dentro da organização e como tal, considero uma ótima organização para se trabalhar. E3</i></p> <p><i>Num passado considero que não houve um ambiente de trabalho tão bom, mas atualmente posso dizer que está com um ambiente de trabalho incrível, acho que estamos com uma equipa bastante jovem, bastante dinâmica. E4</i></p> <p><i>considero que a empresa tem um bom ambiente de trabalho, prezamos para que isso aconteça e cada vez mais fazemos de tudo o que está ao nosso alcance para criar o melhor ambiente possível, para integrar as</i></p>

		<p>peçoas, para uní-las e para que cada um se sinta um membro da organização. E6</p> <p>Sim, eu considero que de um modo geral os colaboradores se sentem felizes na nossa organização. Nós temos um inquérito que fazemos sempre no final de cada ano que nos transmite este mesmo feedback. E6</p>
<p><b>Retenção de Talentos</b></p>	<p>Importância das redes sociais</p>	<p>considero bastante útil até porque somos bastante ativos em determinadas redes e isso acaba por ser benéfico. E1</p> <p>Transmitimos um pouco do que se vive dentro da organização para o exterior e considero que ajuda muito no recrutamento porque as pessoas vão respirando ligeiramente as atividades e ações que a organização realiza e depois realmente candidatam-se para trabalhar na empresa E1</p> <p>Acompanho as redes sociais e, atualmente, acho uma ferramenta essencial para a empresa comunicar os projetos em que se insere, as dinâmicas que elabora internamente entre muitos outros aspetos. E2</p> <p>eu não tenho redes sociais e como tal não acompanho a comunicação da empresa no entanto, considero que atualmente é verdadeiramente importante uma empresa estar ativa nas redes sociais e partilhar quer os projetos em que está inserida E3</p> <p>Sim acompanho e atualmente as redes sociais são tudo e nós temos que evoluir e ajustarmo-nos a elas, uns gostam mais do que outros, mas a evolução tende neste sentido. Agora acho que deviam ser um bocado mais trabalhadas E4</p> <p>Sim acompanho e cada vez mais as redes sociais são muito importantes e sem elas não conseguimos divulgar a Openline. E5</p> <p>Acompanho claro. Tivemos as redes sociais bastante dinâmicas enquanto vocês cá estiveram e agora estamos com essa lacuna, estamos muito pouco ativos digitalmente e, portanto, o nosso objetivo é realmente voltar em setembro de forma coesa. E6</p>

		<p>Até porque considero que a comunicação que foi feita enquanto vocês estiveram cá a estagiar, onde partilhamos as várias dinâmicas que realizamos internamente, para além de todos os nossos projetos, ajudaram-nos muito a criar uma identidade enquanto marca empregadora e eu fui verificando exatamente isso, através do feedback que fui obtendo quando faço entrevistas de recrutamento E6</p> <p>Os estarmos presentes digitalmente acho que é mais estratégico dedicarmo-nos exatamente a esta criação de uma identidade enquanto marca empregadora do que propriamente na angariação de clientes no sentido em que os nossos clientes são clientes grandes e que não nos contactam exatamente pelo que vêm pelo digital E6</p> <p>Acompanho as redes sociais e considero estas plataformas essenciais a ter numa organização. Cada vez mais o mundo gira à volta das redes sociais e, portanto, nós empresa, temos que nos atualizar e marcar presença nesse meio. E7</p>
	Recrutamento online	<p>Do meu ponto de vista o recrutamento online veio facilitar bastante todo o processo de recrutamento, temos uma maior facilidade e rapidez de contato com um maior número de pessoas E1</p> <p>Nós recorremos ao digital no recrutamento sim, mas dentro da organização, nós temos 2 públicos distintos. Temos um público que é totalmente digital onde se inserem os colaboradores do escritório. E6</p>
	Recrutamento na Openline	<p>E sim, a Openline utiliza bastante o digital como meio de recrutamento e seleção. E1</p> <p>Quando se trata de cargos superiores podemos confirmar que a maior parte, atualmente, provém dos meios digitais. Quando se trata de técnicos aí sim já temos que recorrer a um recrutamento distinto porque trata-se de pessoas com um grau de habilitações menos elevado e, portanto, não utilizam muito o digital. E1</p> <p>Sucintamente, nós quando temos a necessidade de contratar alguém para determinado cargo, primeiramente vemos na nossa estrutura interna se existe algum colaborador com as capacidades ou ambições para tal e caso exista, fazemos essa mesma</p>

		<p><i>progressão de carreira. Depois caso esse necessite de alguma formação ou auxílio nas novas funções também dispomos de formações para o que for necessário E6</i></p> <p><i>Para a parte mais técnica, operacional, fazemos um recrutamento por vários meios, no caso dos técnicos do Algarve, até conseguimos recrutar através do linkedIn porque o técnico AVAC é um técnico bastante instruído e temos sentido essa facilidade mas aqui no Porto e Lisboa já não temos essa facilidade, maioritariamente recorremos ao passo a palavra entre técnicos, aos anúncios no Facebook, em grupos que existam desta área de trabalho e até já criamos umas publicidades para ir distribuindo a dizer que estamos a recrutar técnicos. E6</i></p> <p><i>Cada vez mais a organização utiliza o digital como meio de recrutamento e considero que funciona bastante bem (abre-nos mais portas) até porque regularmente recebo chamadas telefónicas de pessoas que viram o anúncio nos meios digitais. E7</i></p>
	<p>Vantagens do marketing interno</p>	<p><i>Considero que este tipo de dinâmicas são cada vez mais valorizadas. [...]A evolução destes últimos tempos leva a que realmente os colaboradores procurem benefícios na organização onde se inserem, para além, do salário ao final do mês. E1</i></p>
	<p>Práticas de retenção de talentos</p>	<p><i>para além de todas as dinâmicas desenvolvidas e que falamos anteriormente também existe uma total abertura da administração aos colaboradores para, caso sintam a necessidade ou tenham uma melhor proposta de trabalho exponham a mesma à administração, e caso a administração sinta que realmente é um colaborador essencial e de grande valor na empresa a analise e verifique se vale a pena fazer uma contraproposta para tentar que o colaborador se mantenha na organização. E1</i></p>
<p><b>Práticas de Employer Branding</b></p>		<p><i>Considero estas dinâmicas super relevantes porque, [...] consegui quebrar o stress diário acaba por nos tornar enquanto colaboradores, funcionários mais produtivos no horário de trabalho, para além disso permitem desenvolver laços afetivos com os restantes colaboradores da organização o que também promove um melhoramento do ambiente de trabalho diário e, portanto, com um ambiente de trabalho cada vez melhor, mais agradável se torna trabalhar na</i></p>

	<p>Opinião sobre as dinâmicas desenvolvidas – produtividade, diminuição do stress</p>	<p>organização e por conseguinte, somos muito mais produtivos. E1</p> <p>não conheço nenhuma empresa que faça este tipo de dinâmicas e para mim foi uma mais-valia e um ponto que me cativou desde logo. E2</p> <p>Penso que é uma boa estratégia para quebrar realmente o stress que vamos vivendo no dia-a-dia dentro da organização e permite criar mais laços com os outros colegas E2</p> <p>acho essencial este tipo de dinâmicas e não é por estarmos agora a falar disto mas realmente ainda na semana passada falei sobre a atividade que desenvolveste no Natal, o Calendário do Advento. Foi muito engraçado essa dinâmica e sou super apologista de todas as dinâmicas que se podem desenvolver para quebrar a rotina dentro da organização e o próprio stress diário que uma pessoa vive. Outro exemplo, foi a mesa de matraquilhos que recentemente colocaram cá na organização e que para mim, é algo com valor, acho super divertido e ajuda a quebra a rotina no trabalho. E3</p> <p>Sim eu acho estas dinâmicas fundamentais e devíamos cada vez mais cativar os técnicos a participarem nestas mesmas atividades, procurar que estes se envolvam mais porque eles estão muito tempo fora da empresa em contato direto com os nossos clientes e é necessário que se sintam satisfeitos felizes e de bem com a organização para que tudo corra da melhor forma possível. E5</p> <p>Na última atividade, a atividade do churrasco eu já senti uma maior união entre todos os colaboradores da empresa, e acho ótimo este tipo de atividades quer para quebrar o stress diário, quer para nos unir ainda mais e criar mais laços mesmo entre o pessoal que trabalha no escritório e os técnicos E5</p> <p>Considero muito importante este tipo de dinâmicas, nós deixamos de fazer o pequeno-almoço semanal porque verificamos que as pessoas estavam a deixar de aderir e, portanto, passamos para um pequeno-almoço mensal em que é muito mais valorizado por todos os colaboradores. E6</p>
--	---	---

		<p>Recentemente fizemos o evento do churrasco em que funcionou bastante bem para um dos públicos internos da nossa organização, para os colaboradores de escritório e para a área da construção, no geral, mas a área da manutenção, não teve presença de praticamente ninguém, o que me deixou bastante preocupada. Os nossos técnicos têm que estar constantemente alinhados com a nossa organização porque são eles quem está realmente no terreno com os nossos clientes e contacta diretamente com eles. Neste pequeno-almoço vieram todos os colaboradores da manutenção, estiveram em peso e, portanto, fiquei super satisfeita E6</p> <p>Adoro as dinâmicas desenvolvidas internamente e considero que quando estas acontecem o dia de trabalho parece logo outro, mais leve, mais dinâmico, divertido, acaba por quebrar a nossa rotina com os colegas de trabalho e permite-nos ainda criar mais laços uns com os outros. E7</p>
<p><b>Felicidade organizacional</b></p>	<p>Importância para a satisfação no trabalho/ desempenho da organização</p>	<p>Considero sim que a felicidade organizacional é um conceito importante para a satisfação do trabalho e para o desempenho geral de uma empresa. E1</p> <p>Considero bastante importante este conceito e acho que realmente é um fator relevante dentro de uma organização porque se formos trabalhar para um local em que nos sentimos bem, em que nos sentimos acolhidos e felizes custa muito menos e vamos muito mais motivados a cada dia que passa E2</p> <p>Quando temos um bom ambiente de trabalho tudo se torna muito mais simples e agradável de ser realizado agora se realmente a empresa tivessem um ambiente de trabalho mau, não houvesse uma preocupação com o colaborador claro que uma pessoa vinha trabalhar sem qualquer motivação e tudo passava a ser uma obrigação massuda e desagradável de realizar. E3</p> <p>Eu considero este conceito bastante relevante até porque se a empresa está bem, se está bem posicionada no mercado deve muito aos seus colaboradores e, portanto, se os seus colaboradores se sentirem bem, se se sentirem felizes dentro da</p>

		<p>organização vão cada vez mais ser mais produtivos na realização das suas tarefas. E4</p> <p>O conceito felicidade organizacional é essencial ser abordado nas organizações e para mim tem um efeito importante no desempenho geral de cada colaborador e da própria organização como um todo. E7</p>
	<p>Principais dinâmicas</p>	<p>as dinâmicas mais indoor como o pequeno-almoço mensal, o calendário do advento, o dia da Nutella acabam por ser atividades mais simples de realizar e que acabam por quebrar igualmente o stress permitindo um momento de descontração com os colegas de trabalho. E1</p> <p>Um exemplo disto é a simples mesa de matraquilhos, nós depois de almoçarmos costumamos jogar um bocado uns com os outros e esse pequeno momento acaba por quebrar logo o stress do dia-a-dia. E7</p>
<p>Principais atividades</p>	<p>Principais atividades</p>	<p>Destaco o pequeno-almoço mensal, os Open Friday [...]e a questão dos aniversários que não enviamos unicamente um e-mail de feliz aniversário mas sim, procuramos reunir a equipa no escritório e realmente tirar um momento no dia para celebrar o aniversário desse colaborador E1</p> <p>O evento do pequeno-almoço mensal e a mesa de matraquilhos que chegou recentemente, gosto bastante. E2</p> <p>Destaco o calendário do advento que foi a atividade que eu mais gostei até hoje, destaco também os Open Friday e o pequeno-almoço mensal. E3</p> <p>Agora considero que é essencial trazer os colegas que estão no terreno, ou seja, os técnicos para este tipo de atividades porque eu acho que é exatamente aí que existe algum distanciamento e não deixamos de ser todos colegas. E3</p> <p>As atividades desenvolvidas internamente como, por exemplo, o pequeno-almoço mensal, os Open Friday, a mesa de matraquilhos e o calendário do</p>

		<p><i>advento são tudo atividades que procuram quebrar o stress diário e eu enquanto colaboradora, vejo isto como iniciativas ótimas e até acho que poderia ser interessante desenvolver uma atividade em que englobasse os filhos e a família para que se pudesse criar mais laços entre os vários colaboradores da organização e as suas próprias famílias. E4</i></p> <p><i>Destaco a atividade do churrasco e os pequenos-almoços mensais. E5</i></p> <p><i>O pequeno-almoço mensal e o evento de Natal é o que eu destaco, é um evento difícil de realizar uma vez que temos vários públicos diferentes dentro da organização, mas a meu ver é o que mais se destaca e o que cria maior desejo e curiosidade nos nossos colaboradores. E6</i></p> <p><i>Destaco o Calendário do Advento e os Open Friday's. E7</i></p>
<p><b>Opinião sobre empresa</b></p>	<p><b>a</b></p> <p>Atratividade da empresa OpenLine</p>	<p><i>Considero a Openline um lugar atrativo para trabalhar assim como, para jovens trabalhadores que pretendam ingressar agora no mercado de trabalho. E1</i></p> <p><i>De um modo geral, considero a Openline um lugar atrativo para trabalhar. E2</i></p> <p><i>Por todas as razões que já referi anteriormente considero sim um lugar atrativo para trabalhar. E3</i></p> <p><i>Sim, sem dúvida! E5</i></p> <p><i>Claro que sim, fazemos para que isso aconteça. E6</i></p> <p><i>Sim, gosto muito de cá estar. E7</i></p>